

# برگزاری جلسات موفقیت آمیز در فروشگاه

تألیف و ترجمه: سستیلا باسقی

S.Baseghi@Gmail.com

بهترین زمان برای برگزاری جلسات به تعداد کارکنان، مدت سابقه‌ی کار آنها در مجموعه، اندازه‌ی فروشگاه، و تعداد نکاتی بستگی دارد که می‌بایست در مورد آنها گفتگو و

تصمیم‌گیری شود. اگر فروشگاه شما با یک یا دو نفر اداره می‌شود، این جلسه می‌تواند به شکل یک گفتگوی ۱۵ دقیقه‌ای در زمانی که مغازه خالی از مشتری است انجام شود

محول کردن مسئولیتها و تقسیم وظایف، تصمیم‌گیری، تصریح سیاستهای حاکم، تشکیل تیمهای لازم، ایجاد انگیزه، طرح موضوعات خاص، استفاده از سخنرانان میهمان، و...

بسیار مؤثرتر و مفیدتر از پیامهای کتبی هستند. هنوز هیچ جایگزینی برای جلسات رو در رو به‌وجود نیامده است. گرچه در شرایط خاص می‌توان از جلسات تصویری اینترنتی، ویدئو کنفرانس، نیز استفاده کرد. اما در مواردی که باید موضوعات بسیار حساس و سرنوشت‌ساز در جلسه مطرح شود، جلسه‌ی رو در رو بهترین راهکار است.

## آثار سودمند برگزاری جلسات

برگزاری جلسات با وجود هزینه‌هایی که بر مجموعه تحمیل می‌کنند، اما در خیلی از موارد اگر به خوبی برنامه‌ریزی و اداره شوند با اثر بخشی خود سبب بازگشت هزینه‌ها می‌شوند.

جلساتی که به‌صورت توفان ذهنی (Brain Storming) برگزار می‌شوند، در تشکیل تیمهای قوی، شکوفا کردن خلاقیتهای گروه، تصمیم‌گیریها و حل مشکلات بسیار سودمند و مؤثرند.

## اصول اولیه‌ی برگزاری جلسات

اصول اولیه‌ی برگزاری یک جلسه‌ی موفق عبارتند از:  
۱- داشتن برنامه: همیشه برای برگزاری جلسه، برنامه‌ریزی و دلایل صریح و قطعی داشته باشید درغیراین‌صورت، بهتر است جلسه‌ای برگزار نکنید.

۲- تنظیم دستور جلسه

۳- ترسیم چارچوب زمانی برای جلسه

۴- اداره و گرداندن جلسه: کنترل آن، توافق روی دستاوردها، اقدامات، و مسئولیتها، ثبت موارد مطرح شده و تهیه‌ی صورتجلسه

۵- پیگیری اقدامات توافق شده

۶- هدفهای برگزاری جلسه

هدف از برگزاری جلسه می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

اطلاع‌رسانی، آموزش، استفاده از ایده‌های نو، برنامه‌ریزی کاری، کارگاههای عملی، مشورت و گرفتن بازخوردهای مربوطه، یافتن راه‌حلهای مناسب برای مشکلات موجود، ابلاغ مقررات جدید، مدیریت بحران، گزارش عملکردها، تعیین هدفها و مقاصد،

برگزاری جلسات یک اقدام سودمند و راهگشا برای فروشگاهها است؛ اگر با دقت و درایت برنامه‌ریزی و اجرا شود.

اثر حاضر در پی معرفی شیوه‌های سودمند برگزاری جلسات در فروشگاهها است تا در پرتو آن سودآوری بیشتری نصیب فروشگاهها شود. نثر آسان متن، شیوه‌های گام به گام برای اجرای جلسات از آغاز تا انجام آن، عوامل مؤثر و مزاحمت آفرین در برگزاری و نتایج جلسات از جمله موضوعاتی است که این متن آن را دنبال می‌کند. توسعه مهندسی بازار

آیا اصلاً تشکیل جلسه ضرورتی دارد و آیا این وسیله و ابزاری برای رسیدن به هدفهایی هست که مد نظر داریم یا نه. این پرسشی است که هر بار باید پیش روی خود قرار دهیم و به آن پاسخ دهیم. آیا اصلاً ضرورتی دارد که وقت کارکنان صرف آن شود و یا می‌توان از طریق اطلاع‌رسانی با ارسال ایمیل و یا انتشار بولتهای داخلی به همان مقاصد رسید.

## برگزاری جلسه و سودمندیهای آن

برگزاری جلسات که به نحو مطلوب برنامه‌ریزی و اجرا می‌شوند، از حیاتی‌ترین ابزارهای مدیریتی است که باعث جلوگیری از اتلاف وقت، افزایش انگیزه و بهره‌وری، و حل مشکلات و مسائل می‌شود. در جلسات است که ایده‌های نو و ابتکارات و خلاقیتها ظهور می‌یابند. همان‌طور که برگزار نکردن جلسه‌ای که بد برنامه‌ریزی و اداره شود به دلیل آثار مخربی که در مجموعه به جا می‌گذارد، از برگزار کردنش بهتر است!

به هر حال نمی‌توان اثر فوق‌العاده‌ی برگزاری جلسات داخلی را انکار کرد. پروفیسور آلبرت محرابیان، استاد دانشگاه و مشاور در کالیفرنیا که ارائه‌دهنده‌ی تئوری معروف ۷-۳۸-۵۵ در زمینه‌ی زبان بدن معتقد است، در یک ارتباط، ما تنها ۷ درصد از زبان گفتار استفاده می‌کنیم. ۳۸ درصد از اطلاعات با تن صدا و ۵۵ درصد پیام با زبان بدن رد و بدل می‌شود. پس جلسات رو در رو از گفتگوهای تلفنی بهتر و نیز



## برای برگزاری جلسات، از ابزارهای مناسب استفاده کنید. مثلاً اگر ناچار به ارائه‌ی آمار، مثالهایی از رقبا و یا مجموعه‌های موفق، عکس و یا موضوعات آموزشی هستید، تهیه‌ی مطالب به صورت پاورپوینت (Power Point) بسیار سودمند است

جلسه را چه وقت (چه روزی از هفته و در چه ساعتی از روز) برگزار کنیم؟  
بهترین زمان برای برگزاری جلسات به تعداد کارکنان، مدت سابقه‌ی کار آنها در مجموعه، اندازه‌ی فروشگاه، و تعداد نکاتی بستگی دارد که می‌بایست در مورد آنها گفتگو و تصمیم‌گیری شود. اگر فروشگاه شما با یک یا دو نفر اداره می‌شود، این جلسه می‌تواند به شکل یک گفتگوی ۱۵ دقیقه‌ای در زمانی که مغازه خالی از مشتری است انجام شود. برگزاری جلسه برای تعداد نفرات بیشتر به مدت زمان بیشتری برای برنامه‌ریزی نیاز دارد.

روز جلسه را با عجله تعیین نکنید. آن را برای زمانی بگذارید که به خوبی برای آن برنامه‌ریزی کرده‌اید. روز برگزاری آن را به وقتی موکول کنید که تمام افراد کلیدی که حضور آنها در جلسه ضروری است بتوانند در آن حاضر شوند. اگر این امکان وجود ندارد که تمام افراد را در یک زمان و یک مکان جمع کرد، پس جلسه را چند بار در زمانهای متفاوت برگزار کنید.

از کارکنان برای بهترین زمان برگزاری جلسات دوره‌ای نظر خواهی کنید

جلسه را سر ساعت برگزار کنید و منتظر کسانی که تأخیر می‌کنند، نشوید؛ با این کار اهمیت وقت‌شناسی را به حضاران و تأخیرکنندگان یادآوری می‌کنید. اگر هدف شما برگزاری یک جلسه‌ی ماهیانه مثلاً ۷ صبح اولین شنبه‌ی هر ماه است، پس این جلسه را طوری برنامه‌ریزی کنید که یک بدعت‌گذاری باشد و زمان آن برای حضور همه مناسب باشد. شاید بهترین زمان برای برگزاری یک جلسه در فروشگاه پیش از آغاز کار فروشگاه یا پس از اتمام ساعت کاری آن باشد.

چگونه برای جلسه برنامه‌ریزی کنیم؟

برای هر جلسه از دو تا سه هفته قبل، برنامه‌ریزی و اطلاع‌رسانی کنید. زمانی را انتخاب کنید که بیشتر افراد بتوانند حضور یابند. برای اطلاع‌رسانی ابزاری مؤثر را انتخاب کنید که همه از آن اطلاع یابند. تابلوی

اعلانات محل مناسبی به نظر می‌رسد.

ابتدا ببینید افراد دیگری هم در مجموعه هستند که حضورشان در جلسه مفید و یا ضروری باشد، بعد تصمیم بگیرید که در جلسه می‌خواهید چه بگویید و چه بکنید؛ هدفهای جلسه کدامند و یک چارچوب کلی برای آن در نظر بگیرید.

دستور جلسه را تهیه کنید که شامل فهرستی از مطالب مهمی که می‌خواهید در جلسه مطرح کنید بوده و ببینید برای بیان هر یک از آنها به چه میزان وقت و چه ابزارهایی نیاز هست. ببینید که در نظر دارید جلسه چه پیامدهایی داشته باشد.

دستور جلسه و سرفصلها را از قبل به اطلاع حاضرین برسانید تا فرصت کافی برای فکر کردن در مورد آنها را داشته باشند.

چه کسانی باید در جلسه شرکت کنند؟

شرکت کنندگان را به دقت انتخاب کنید. در صورتی که برخی از افراد مهم و کلیدی که به هر دلیلی در زمان برگزاری جلسه قادر به حضور نیستند، بهتر است منعطف باشید و جلسه را به تعویق بیندازید.

در جلسه چه بگوییم؟

برای موضوعات جلسه اولویت بندی کنید. برای الویت بندی موضوعات به اهمیت و فوریت آنها توجه کنید. بهتر است موضوعات کم‌اهمیت‌تر

را در آغاز جلسه مطرح کنید؛ چون موارد مهمتر وقتی برای مطرح کردن آنها باقی نمی‌گذارند. لازم نیست موضوعات مهم به سرعت مطرح شوند. همچنین موضوعات فوری معمولاً نیازی به صرف زمان و بحث طولانی ندارند. واضح است موضوعاتی که هم از فوریت و هم از اهمیت برخوردارند، از اولویت بیشتری برخوردارند.

برخی از موضوعاتی که در جلسات فروشگاه بیشتر بر روی آنها تأکید شده و معمولاً بیشتر تکرار می‌شوند عبارتند از:

• اصول ایمنی در فروشگاه مثل ایمنی حمل کالا، ایمنی استفاده از دستگاهها و ابزار مورد استفاده در فروشگاه، چیدمان مناسب و ایمن کالا در انبار فروشگاه، آموزش استفاده از وسائل اطفای حریق، ضرورت استفاده از لباس کار ایمن مثل ماسک و دستکش در صورت نیاز، خشک نگهداشتن کف فروشگاه، و...

• رعایت اصول بهداشتی اعم از بهداشت محیط کار و نیز بهداشت فردی در صورتی که حرفه‌ی شما با مواد آرایشی، غذایی، دارویی و بهداشتی سروکار دارد. به هر صورت در هر حرفه‌ای ظاهر آراسته و



## هنوز هیچ جایگزینی برای جلسات رو در رو به وجود نیامده است. گرچه در شرایط خاص می توان از جلسات تصویری اینترنتی، ویدئوکنفرانس، نیز استفاده کرد. اما در مواردی که باید موضوعات بسیار حساس و سرنوشت سازی در جلسه مطرح شود، جلسه ی رو در رو بهترین راهکار است

بحران، شناخت کلی از شرکت کنندگان در جلسه، آگاهی از دانش کامپیوتر برای استفاده از ابزارهای نمایشی مثل پاورپوینت (PowerPoint) و... از مواردی هستند که به عنوان یک مدیر به ما در اداره ی مؤثرتر جلسات کمک می کند.

توالی موضوعات قابل طرح در جلسه را به نحوی تنظیم کنید که برای حاضرین دارای جذابیت بوده و خسته کننده نباشد.

در جلسات متکلم وحده نباشید. اگر حاضرین در اداره ی جلسه ی نقش داشته باشند و فرصت ابراز نظر و بیان عقاید و اندیشه های خود را داشته باشند، حتماً نسبت به مجموعه ی خود احساس مسئولیت بیشتری پیدا خواهند کرد و با اشتیاق بیشتری به انجام وظایف توافق شده و محول شده در جلسه خواهند پرداخت. تعیین شخصی (فردی) در آغاز جلسه که مجاز به قطع گفتگوها در صورت دور شدن از محور اصلی موضوعات باشد، به صرفه جویی در وقت و تمرکز روی سرفصلها کمک می کند. در جلسات طولانی، زمانی را به استراحت و تنفس اختصاص دهید. لازم نیست این تنفس خیلی طولانی باشد، یک وقفه ی ۵ دقیقه ای نیز کافی به نظر می رسد.

اگر شرکت کنندگان در جلسه ی شما از راه دور مثلاً از شعبه های فروشگاه شما در شهرستانهای مختلف می آیند، به آنها فرصت کافی برای استراحت پیش از جلسه بدهید. بد نیست زمان پرداختن به هر مورد را در دستور جلسه ی خود تعیین کنید که از طولانی شدن کلام و اتلاف وقت جلوگیری شود. گاهی برگزاری جلسه به صورت غیر رسمی و فضایی دوستانه مثل غذاخوری مجموعه و طرح مسائل مورد علاقه ی کارکنان به اثربخشی آن کمک بیشتری می کند.

در آخر ذکر این نکته ضروری است که صورتجلسه را ظرف مدت کوتاهی حداکثر ۲۴ ساعت، برای شرکت کنندگان، مدعوین و غایبین ارسال کنید تا فرایند کاری مورد توافق هرچه سریعتر به جریان بیفتد. ■

اگر جلسه را پس از پایان ساعت کاری تنظیم کرده اید، به این نکته توجه کنید که آیا برخی از حاضرین می بایستی در ساعت دیر وقت شب، زمان طولانی را برای رسیدن به خانه صرف کنند یا خیر.

### چگونه جلسه را اداره کنیم؟

برای برگزاری جلسات از ابزارهای مناسب استفاده کنید. مثلاً اگر ناچار به ارائه ی آمار، مثالهایی از رقبا و یا مجموعه های موفق، عکس و یا موضوعات آموزشی هستید، تهیه ی مطالب به صورت پاورپوینت (Power Point) بسیار سودمند است.

عوامل زیادی بر نحوه ی برگزاری جلسه مؤثرند که عبارتند از:

- موقعیت و جو حاکم بر جلسه
- بافت مجموعه (پیچیدگیها و نیازهای کسب و کار)
- تیم حاضر در جلسه (میزان اشتیاق و نیاز حاضرین)
- خصوصیات فردی خود شما (نقش، اعتماد به نفس، تجربیات، سابقه، میزان محبوبیت، هدفهای فردی، ...)
- سمت و نوع رابطه ی شما با گروه
- هدفهای مورد نظر جلسه.

آگاهی از اصول سخنرانی در جمع، اداره ی اصولی جلسات، انضباط فردی، دانش کلی در مورد زبان بدن، مدیریت

نظیف کارکنان و فروشندگان در جلب رضایت مشتریان و شکل گیری تصویر ذهنی مناسب از مجموعه، تأثیر بسزایی دارد.

- توجه به سوددهی و بازگشت سرمایه در مجموعه و یافتن راهکارهای مناسبتر برای افزایش درآمد مجموعه
- بالابردن رضایت مشتری
- نحوه ی جلوگیری از دستبردهای احتمالی از کالاهای مغازه
- روشهای کاهش هزینه ها
- قیمت گذاری کالاها
- سفارشات خاص مشتریان؛ گاهی مشتریان نوع خاصی از کالا یا خدمات را مد نظر دارند که این خواسته را با فروشندگان مطرح می کنند. از کارکنان بخواهید این موارد را یادداشت کرده و در جلسات مطرح کنند.
- ساعات مفید کاری
- چیدمان کالاها در قفسه ها و فروشگاه

زمان آغاز و پایان جلسه را چگونه تعیین کنیم؟ این زمانبندی به نوع و مدت زمان جلسه بستگی دارد.

