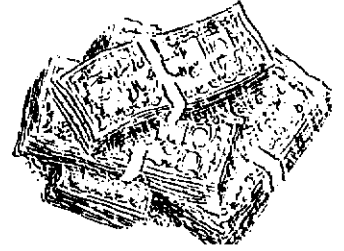


موفقیت مالی از راه مدیریت انسانی

مترجم: محمدصادق نبی‌نیا

قسمت دوم و پایانی



مطالبه به ازای وقت کارکنان موردنظر ما است، باید انتظار داشت که «درآمد» را نیز در محاسبه وارد کنیم. بسیار خوب! باید درآمد موردنظر در کسب و کار، استفاده مفید از وقت «و» قیمت وقت مبنای کارکنان را پیدا کرد. این محاسبات در جدول شماره (۳ و ۴) نشان داده شده است.

شده‌اند که به مشتری‌ها برسند، «همه» وقت آنان صرف این کار نخواهد شد. قسمتی از وقت آنان صرف امور اداری، آموزش بیشتر، نگهداری و غیره می‌شود. بنابراین، تنها قسمتی از کل وقت کارکنان ممکن است مستقیماً صرف کار مشتری شود، یا «قابل مطالبه» از مشتری باشد. همین‌طور، چون قیمت وقت و میزان

حال به بررسی قیمت مفید کارکنان به زبان پول پردازیم. اصول این کار را می‌توان با مثالی از یک صنعت خدماتی نشان داد که در آن صاحبکارها بر مبنای قیمت وقت، به اضافه هزینه‌های مادی از مشتری پول می‌گیرند. برای این کار لازم است صاحبکار قیمت وقت «مفید» همه کارکنان را بداند. اگر چه کارکنان عمدتاً برای آن استخدام



جدول شماره (۳) - صنعت خدماتی، مطالبه به ازای وقت

درآمد مورد نظر	حقوق صاحبکار و کارکنان	% قابل مطالبه نسبت به کل ساعات کار	قیمت مبنا ساعات قابل مطالبه	نرخ مطالبه
دلار	دلار	دلار	دلار	دلار
۵۰۰۰۰	۳۲۰۰۰	۷۰	۲۲۴۰۰	۲/۲۳
۱۰۰۰۰۰	۱۳۵۰۰۰	۶۵	۴۳۵۰۰	۲/۳۰
۲۰۰۰۰۰	۱۳۵۰۰۰	۶۵	۸۷۷۵۰	۲/۲۸
۶	۶	۶	۶	۴

۱۲۰۰۰۰ دلار است، فرض کنید درصد قابل مطالبه نسبت به کل وقت (مثلاً) ۶۵، ۷۰، ۷۵، ۸۰ و ۸۵ درصد باشد و محاسبات مربوط را انجام دهید. متوجه خواهید شد که به موازات افزایش مقدار زمان مصرف شده، نرخ مطالبه پایین می‌آید. همینکه نرخ مطالبه را در مورد کسب و کار خود در دوره کاری آینده حساب کردید، می‌توانید همان نرخ را در مورد قیمت وقت مبنا هم به کار ببرید (برای نرخ حقوق‌های متفاوت به جدول شماره ۲ مراجعه کنید) تا نرخ‌ی که براساس آن از مشتری پول می‌گیرید به دست آید. بنابراین اگر نرخ مطالبه شما ۲/۳۰ باشد، همین نرخ در مورد نرخ‌های پایه مختلف نیز به کار می‌رود. دیدیم که در مورد حقوق ۵۰۰۰ دلاری، قیمت پایه ساعتی ۳/۳۰ دلار بود، پس داریم: نرخ مطالبه از مشتری (۳/۳۰ × ۳/۰۳ = ۶/۹۶۹) دلار، یا ساعتی ۷ دلار، نرخ مطالبه در مورد دیگر سطوح حقوقی در جدول شماره (۴) نشان داده شده است. (این اعداد فقط مثال است).

۵۰۰۰۰ دلار است، نرخ مطالبه می‌شود: $\frac{۵۰۰۰۰ \text{ دلار}}{۲۲۴۰۰ \text{ دلار}}$ یعنی ۲/۲۳ توجه داشته باشید که «درآمد مورد انتظار» نشان‌دهنده کارآیی کلی کسب و کار شما است (مخصوصاً درصد سود خالص)، و «درصد قابل مطالبه نسبت به کل ساعات کار»، کارآیی کارکنان و شخص شما را نشان می‌دهد. کارآفرین شدیداً به کارآیی علاقه دارد، مخصوصاً به کارآیی کارکنان. اکثراً انتظار دارند درصد قابل مطالبه نسبت به کل ساعات کار دست کم ۷۰ درصد بشود، اما این رقم در مورد همه گروه‌های کارکنان یکسان نیست و از صنعت تا صنعت نیز تفاوت دارد. کارآیی کسب و کار شما برحسب زمانی که مصرف می‌شود چیست؟ در جدول شماره (۳) سه مثال آمده است که تأثیر اختلاف درآمد، سطح حقوق و کارآیی را نشان می‌دهد. حالا شما محاسبات مربوط به کسب و کار خودتان را انجام دهید. اگر آمار قابل اعتمادی از کارآیی نسبت به وقت ندارید، تخمین بزنید. مثلاً، اگر درآمد مورد انتظار شما ۳۰۰۰۰۰ دلار و کل حقوق (منجمله حقوق خودتان)

حال به هر یک از بخش‌های جدول شماره (۳) نگاه کنیم:
 □ درآمد مورد نظر. محاسبه‌ای است که شما براساس انتظار پاداش و کارآیی خود انجام می‌دهید (این محاسبه را قبلاً دیدیم).
 □ حقوق صاحبکار و کارکنان. حقوق شخص شما به اضافه حقوق‌ها و فوق‌العاده‌های کارکنانتان.
 □ درصد قابل مطالبه نسبت به کل ساعات کار. مقدار وقتی که واقعاً صرف کار مشتری‌ها می‌شود نسبت به کل ساعات کار ممکن برای شما و کارکنان.
 □ قیمت مبنا: ساعات قابل مطالبه، با محاسبه درصد نرخ ساعتی قابل مطالبه به نسبت حقوق صاحبکار و کارکنان حساب می‌شود.
 □ نرخ مطالبه. مبلغی که براساس آن قیمت وقت مبنای کارکنان باید افزایش یابد - زیرا همه زمان کار، از مشتری قابل مطالبه نیست - «ساعات قابل مطالبه» از تقسیم کردن «درآمد مورد انتظار» بر «قیمت مبنا» به دست می‌آید. مثلاً، وقتی درآمد مورد انتظار

جدول شماره (۴) - نرخ مطالبه: صنعت خدماتی

نرخ مطالبه از مشتری		قیمت وقت مبنا	
		نرخ مطالبه	قیمت مبنا
دلار		دلار	دلار
۷	۲/۳۰	۳/۰۳	۵۰۰۰
۱۱		۴/۵۵	۷۵۰۰
۲۱		۶/۰۶	۱۰۰۰۰
۲۱		۹/۰۹	۱۵۰۰۰
۲۸		۱۲/۱۲	۲۰۰۰۰
۳۵		۱۵/۱۵	۲۵۰۰۰

واقع شامل هر فرد یا گروهی که توان کمک به رشد و توسعه کسب و کار شما را داشته باشد نیز بشود.

توصیه می‌شود کارآفرین پا را فراتر از آن بگذارد و برای استفاده از حرفه‌ای‌های خارج از کسب و کار خود صرفاً به نقش مشاوران سنتی بسنده نکند. این توصیه را با دانستن این مطلب می‌کنیم که اگر چه وقت پرسنل برای کسب و کار شما هزینه تلقی می‌شود، منافعی که از مشاوره صحیح حرفه‌ای به شما می‌رسد به مراتب بیش از آن هزینه است.

بنابراین کسب و کار شما باید به‌طور منظم دسترسی داشته باشد به:

□ حسابدار واجد شرایطی که به موضوعات مالی از دید «مدیریت» نگاه کند.

□ مشاور حقوقی واجد شرایطی که آمادگی مشاوره در کسب و کار شما درباره مسایل حقوقی را داشته باشد، خواه مسایلی که کسب و کار شما در حال حاضر

تغییر سازمان انبار و غیره، صرف فروش می‌کنند، محاسبه نماید. اینها همه به شما کمک می‌کند تا ببینید چطور می‌توانید عملکرد مالی را با مدیریت انسانی کنترل نمایید.

شما که کارآفرین هستید، اهمیت پی‌جویی مداوم نقاط قوت مؤسسه، امیدوار بودن به آینده، و نشان دادن اعتماد کامل به کسب و کار و پیشرفت آن را در می‌یابید. افزون بر آن، مشخصاً توصیه می‌شود که نگاه لازم است از حرفه‌ای‌های خارج از کسب و کار خود کمک و مشاوره بگیرید. اینگونه اشخاص ممکن است به نهادهای حرفه‌ای تعلق داشته باشند، از قبیل دفاتر حسابداری، وکلا، مشاوران، تحلیل‌گران سیستم یا بانکداران، یا شاید اصطلاح «حرفه‌ای» را بتوان به معنای وسیع‌تری به کار برد تا شامل کارآفرینان همکار، رهبران صنایع، کارکنان دولت؛ و در

در جدول شماره (۴) نرخ مطالبه از مشتری از ساعتی ۷ دلار برای کارکنانی که حقوق سالانه آنها ۵۰۰۰ دلار است تا ساعتی ۳۵ دلار برای کارکنانی که حقوق سالانه آنها ۲۵۰۰۰ دلار است تفاوت دارد. پس، اگر نرخ‌های مطالبه بالا در مورد مشتری به کار می‌رود، اگر تقاضای کار از جانب مشتری چنان باشد که ۷۵ درصد وقت کارکنان مستقیماً صرف کار مشتری بشود و اگر سطح حقوق‌ها و کارایی کسب و کار همان باشد که برنامه‌ریزی شده است؛ «آن وقت» درآمد مورد انتظار ایجاد خواهد شد و سود مورد انتظار به دست خواهد آمد. حتی اگر کسب و کار شما همین صنعت خدماتی نباشد، بعنوان کارآفرین بایستی از این محاسبات، هزینه واقعی وقت خودتان و وقت کارکنانتان را پیدا کنید. بنابراین، خرده‌فروش می‌تواند قیمت واقعی زمان فروش پرسنل مربوط را با برآورد درصد زمانی که در مقایسه با کارهای اداری، خرید،

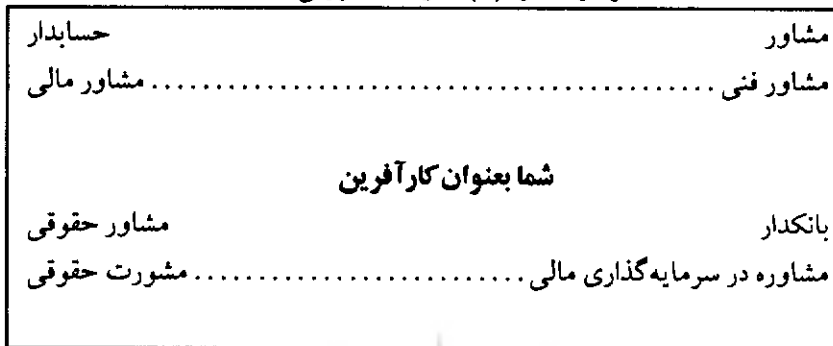
با آنها مواجه است، یا مسایلی که ممکن است در آینده به وجود آید.

□ مشاور مدیریت دارای تخصص در زمینه‌های فنی که شما در آن کار می‌کنید.

□ بانکداری که نیاز به منابع مالی برای توسعه کسب و کار پیش‌تاز را درک نماید، و □ «هیأت مشورتی» مرکب از تعداد معدودی از متخصصین - احتمالاً از چهار

گروهی که در بالا گفته شد (رجوع به نمودار شماره ۲).

نمودار شماره (۲) - هیأت مشورتی شما



استفاده از «هیأت مشورتی» نیاز به توجیه و توضیح بیشتری دارد. کارآفرین باید درباره کلیه جنبه‌های مدیریت کسب و کار خود، بدون کمک متخصصین تمام وقت، تصمیمات کلیدی بگیرد. ممکن است یک دفتردار استخدام کرده باشید اما به حسابدار حرفه‌ای واجد شرایطی هم نیاز دارید که از فعالیت‌ها و مسایل شما با اطلاع باشد. از طرفی امکان ندارد در بین کارکنان خود کارشناسی داشته باشید که بر مسایل حقوقی یا امور مالی تسلط داشته باشد. بنابراین توصیه می‌شود تیم کوچکی از مشاوران درست کنید تا به طور منظم - مثلاً ماهی یکبار - دور هم جمع شوند و برنامه‌ها و عملکرد مالی و غیرمالی را مرور کنند، استراتژی‌های دیگری را بررسی کنند و به طور کلی در جریان تصمیم‌گیری شرکت داشته باشند. حتی اگر جلسه ماهانه هیأت مشورتی شما دو تا سه ساعت طول بکشد،

چنین سیستمی هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیمی هم خواهد داشت. اما اگر اشخاص مناسبی را انتخاب کرده باشید، منافع آن به مراتب بیش از این هزینه‌هاست. هیأت مشورتی به اضافه حرفه‌ای‌هایی که دید مدیریتی داشته باشند و شما با آنان مشورت می‌کنید، یک ترکیب عالی از عوامل انسانی برای شما و برای کارکنان شما خواهند بود تا با آنان کار کنند و در نتیجه ثبات کسب و کار و موفقیت مالی شما حتمی شود اما:

□ در انتخاب هیأت مشورتی خود با حوصله و با دقت باشید. این افراد باید آمادگی داشته باشند برای کسب و کار شما وقت بگذارند و باید یک تیم تصمیم‌گیرنده باشند.

□ اجازه ندهید تصمیمات هیأت مشورتی با توصیه‌های حرفه‌ای تعارض پیدا کند. هر کدام از آنها دارای موقعیت و

شغلی هستند و شما باید برای هر کدام رهنمودی ترسیم کنید. امکان دارد بعضی از اعضای هیأت مشورتی در زمره مشاورین حرفه‌ای شما باشند؛ اگر چنین است، مطمئن شوید که هر یک نقش جداگانه خود را در جای خود درک می‌کند.

□ در جلسات هیأت مشورتی با آمادگی شرکت کنید؛ وقت آنان نیز مانند وقت شما ارزشمند است.

□ دست کم سالی یکبار فعالیت‌های هیأت مشورتی و اعضای آن را بررسی کنید؛ در ارزیابی دستاوردها و امتیازات آن برای خودتان، واقع‌بین باشید. اگر بنظر می‌رسد کار هیأت خوب نیست، مشخص کنید که آیا تقصیر شما است یا اعضای هیأت.

اشخاص برای شما پول تولید می‌کنند، اهمیت کارکنان، مشتری‌ها، عرضه‌کنندگان، حرفه‌ای‌ها و هیأت مشورتی خود را ارج بگذارید، با این کار، شما کارآفرینی می‌کنید.