

آشنایی با برخی

مفاهیم اساسی حسابداری مدیریت

راهبرد واگذاری کار به نیروهای خارج از سازمان

دکتر رضا نظری

حسابداری مدیریت از شاخه‌های مفید و کاربردی است و آشنایی با مفاهیم آن برای همه حسابداران و حسابرسان ضرورت دارد. فصلنامه حسابرس می‌کوشد علاقه‌مندان ارجمند را بتدریج با مفاهیم اساسی این شاخه از حسابداری آشنا سازد.

فعالیت‌های اصلی، آن گونه که انتظار می‌رود انجام نمی‌شود و دلیل آن نبود مهارت و تخصص کارکنان نیست بلکه مشکل در اداره و مدیریت فعالیت، انجام ندادن بموقع کارها، تولید محصول و ارائه خدمات با کیفیت پایین است. در چنین وضعیتی بهبود کیفیت مدیریت بسیار مشکل است. بنابر این، واگذاری فعالیت به منظور برخورداری از مدیریت بهتر می‌تواند گزینه مناسبی باشد. در این گونه موارد، همچنین می‌توان تنها اداره و مدیریت فعالیت را به نیروهای خارج از سازمان واگذار کرد.

تمرکز راهبرد

مدیران شرکتها اساساً بخش عمده‌ای از اوقات روزانه خود را صرف انجام جزئیات عملیات محدوده فعالیت‌های خود - جنبه‌های تاکتیکی شغل - می‌کنند. واگذاری فعالیت، به منظور انجام بخش تاکتیکی هر شغل، در حالی که گروه اصلی مدیریت حفظ می‌شود، به مدیریت این امکان را می‌دهد که وقت بیشتری صرف راهبردهایی نظیر حفظ و توسعه بازار، تولید محصول جدید و تأمین بلندمدت مالی، نمایند.

تمرکز بر فعالیت‌های اصلی

در هر شرکتی، فعالیت‌های معینی وجود

ممکن است در آینده موجب حداقل بهبود در فعالیت مزبور گردد. این مشکل را می‌توان با واگذاری فعالیت به انجام‌دهنده‌ای که دارای مهارت و تخصص‌های لازم برای انجام فعالیت باشد و

استفاده از خدمات اشخاص، مؤسسات و نیروهای خارج از سازمان یکی از رایجترین شیوه‌های راهبردی در محیط تجارت امروز است. برخی از شرکتها بخشی از فعالیت‌های خود، نظیر تهیه لیستهای حقوق و

دستمزد، خدمات نظافت، نگهداری تأسیسات تهویه مطبوع و خدمات کامپیوتری را به جای اینکه به وسیله نیروی خود شرکت انجام دهند، به اشخاص دیگر واگذار می‌کنند. روند واگذاری فعالیتها بتدریج توسعه یافته است و بسیاری از شرکتها حتی بخشی از فعالیت‌های اصلی و پیچیده خود را که نسبت به آنها بسیار حساسیت دارند، نیز به نیروهای خارج از سازمان واگذار می‌کنند. تصمیمگیری در خصوص واگذاری بخشی از فعالیتها به سایر اشخاص مستلزم انجام بررسیهای کاملی در خصوص مخاطرات واگذاری فعالیت است.

دلایل بسیاری در مورد علل واگذاری فعالیت یا فعالیتها به نیروهای خارج از سازمان وجود دارد که برخی از آنها به شرح زیر است:

نیاز به تخصص و مهارت جدید

شرکت ممکن است دریابد که مهارت و تخصص کارکنان فعلی، برای انجام بخشی از فعالیتها مناسب نیست. این وضعیت

صلاحیت اداره فعالیت، به کارگیری افراد متخصص و با تجربه و استفاده از فناوری پیشرفته را داشته باشد، برطرف کرد.

دستیابی به مدیریت بهتر

شرکت ممکن است دریابد که بخشی از

دارد که از لحاظ تداوم فعالیت با اهمیت است. شرکتها ممکن است تصمیم بگیرند تمامی توان خود را بر این فعالیتها متمرکز کنند و سایر فعالیتها را به اشخاصی واگذارند که توانایی انجام سایر فعالیتها را بخوبی دارند. شرکتها حتی ممکن است انجام فعالیتهایی را به اشخاص خارج از سازمان واگذار کنند که در حال حاضر فعالیت اصلی محسوب می شود اما انتظار می رود در آینده نزدیک اهمیت کمتری پیدا کند.

اجتناب از سرمایه گذاریهای با اهمیت

بررسیها ممکن است نشان دهد فعالیتی توسط کارکنان شرکت انجام می شود که از کارایی برخوردار نیست زیرا سرمایه گذاری لازم در ابعاد مختلف فناوری، منابع انسانی و... برای انجام فعالیت صورت نگرفته است. بنابراین، به منظور انجام فعالیت به طور کارآمد می بایست سرمایه گذاری چشمگیری توسط شرکت انجام شود. با واگذاری فعالیت به اشخاص و مؤسسات خارج از سازمان، می توان از انجام سرمایه گذاری خودداری کرد.

بهبود انعطاف پذیری

انعطاف پذیری در خصوص وضعیتهایی مطرح می شود که حجم برخی فعالیتها در زمانهای پیش بینی ناپذیر افزایش می یابد و کارکنان شرکت قادر به انجام بموقع و کارآمد آن نیستند. هنگامی که حجم فعالیتی در زمانهای مختلف سال نوسان دارد ممکن است حذف هزینه های ثابت مرتبط با کارکنان فعلی شرکت و انتقال فعالیت مزبور به اشخاص خارج از سازمان که در قبال کار انجام شده حق الزحمه دریافت می کنند، مناسب باشد. این تصمیم موجب می شود که هزینه های ثابت به هزینه های متغیر تبدیل شود.

بهبود نسبتهای عملکرد

برخی شرکتها به منظور بهبود نسبتهای ارزیابی عملکرد سازمان، انجام بخشی از فعالیتهای خود را به مؤسسات دیگر واگذار می کنند. برای مثال، واگذاری قسمتی از فعالیتها که موجب انتقال بخشی از داراییها به شخص انجام دهنده می شود، بازدهی داراییها را افزایش می دهد. فعالیتهایی نظیر

تعمیر و نگهداری داراییها، تولید، و خدمات کامپیوتری از جمله فعالیتهایی است که انجام آن به سرمایه گذاری عمده در داراییها نیاز دارد. یکی دیگر از نسبتهایی را که می توان از طریق واگذاری فعالیتها به اشخاص خارج از سازمان بهبود بخشید، سودآوری فعالیتهاست. شرکت برای بهبود این نسبت، باید تمامی فعالیتهایی نظیر تولید و فروش را که به نیروی انسانی زیاد نیاز دارد، به سایر مؤسسات واگذار نماید.

تقویت اعتبار شرکت

یک شرکت می تواند از راهبرد واگذاری بخشی از فعالیتهای خود به سایر مؤسسات، به عنوان ابزار بازاریابی استفاده کند. بدین ترتیب، شرکت، منابع تأمین کننده کالا و خدمات مورد نیاز را به مشتریان بالقوه خود معرفی می کند و به طور ضمنی اعلام می شود که چون بخشی از فعالیتهای شرکت توسط برخی شرکتهای معتبر انجام می شود، مشتریان می توانند نسبت به کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده اطمینان نمایند.

حفظ فعالیتهای قدیمی

ممکن است بررسیها در شرکتی نشان دهد که در صورت به کارگیری فناوری جدید، کارکنان فعلی شرکت قادر به انجام همزمان فعالیتهای جاری شرکت و تغییرات نخواهند بود. در چنین وضعیتهایی واگذاری انجام فعالیتهای جاری به اشخاص خارج از سازمان راه حل خوبی است که مدیریت بتواند تمامی کوشش خود را در راه تکمیل و انجام ایده جدید به کار برد.

کاهش هزینه ها

شرکتها ممکن است به دلایل مختلف نظیر نامناسب بودن وضعیت مالی یا افزایش سودآوری، بر صرفه جویی هزینه ها تأکید کنند. اگرچه کاهش هزینه ها از طریق واگذاری بخشی از فعالیتها امکان پذیر است اما در تمامی وضعیتهای به نتیجه درخور ملاحظه ای منجر نمی شود (مؤسسات تخصصی نظیر مرکز پردازش اطلاعات معمولاً کارهای چندین شرکت را به طور متمرکز انجام می دهند. این مؤسسات به دلیل تخصصی بودن و متمرکز بودن

فعالیتها در یک رشته خاص، هزینه بسیار پایینی دارند و فعالیتهای شرکتها را با هزینه کمتری انجام می دهند).

بهبود عملکرد

شرکتها ممکن است در بررسی فعالیتها دریابند که عملکرد یکی از فعالیتها مناسب نیست و یا هزینه های آن بسیار زیاد است. مدیریت شرکت می تواند به منظور ایجاد بهبود در فعالیت مزبور، واگذاری فعالیت را به کارکنان فعلی و یا به نیروهای خارج از سازمان اعلام کند. در این حالت کارکنان فعلی می توانند به همراه سایر نیروهای خارج از سازمان، پیشنهادی دربرگیرنده هزینه انجام فعالیت و کیفیت انجام خدمات، ارائه دهند. مدیریت شرکت می تواند پس از بررسی پیشنهادها، انجام فعالیت توسط کارکنان شرکت را حفظ کند اما هزینه های کارکنان و سطح عملکرد، براساس اطلاعات به دست آمده از پیشنهادها، تعیین شود.

اجرای طرح راهبردی جدید

مدیریت شرکتی ممکن است تجدید سازمان شرکت به طور کامل را اعلام کند و از نیروهای خارج از سازمان بخواهد که ضرورت تغییر در سازمان فعلی را بررسی کنند. با انجام چنین اقدامی در آغاز طرح تجدیدنظر در ساختار سازمانی، کارکنان درمی یابند که مدیریت در انجام تغییرات جدی است و بسیار محتمل است که تغییر در ساختار سازمان ایجاد شود.

قبل از تصمیمگیری بر مبنای یک یا چند دلیل از دلایل اشاره شده، مدیریت شرکت باید ابتدا دلایل اصلی واگذاری کار به نیروهای خارج از سازمان را به دقت بررسی و تجزیه و تحلیل کند. گاهی اوقات استفاده از خدمات مشاوره ای به منظور بررسی عملکرد کارکنان فعلی شرکت و مقایسه عملکرد واقعی آنها با آنچه مشاهده می گردد، مفید است. گاهی اوقات نیز بررسی توانمندیهای کارکنان شرکت قبل از واگذاری بخشی از فعالیتها به نیروهای خارج از سازمان ممکن است، از واگذاری فعالیت جلوگیری نماید.

منبع: