



گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com



ژورنال علمی و تحقیقاتی
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پایه علمی علوم انسانی
تصمیم گیری در مورد تأمین منابع از بیرون

از یک کارفرما به کارفرمایی دیگر منتقل می شود و در بدترین حالت آنها شغلشان را از دست می دهند. همواره افراد را از تفکرات خویش مطلع سازید.

۴. معیارسنجی کنید

ممکن است در جای دیگری، کسی همان کاری را که شما انجام می دهید، به شکل بهتری انجام دهد یا حداقل همان کار شما را با هزینه کمتری به انجام برساند. سازمانهای مناسب برای معیارسنجی را شناسایی کنید و فعالیتهایی را مشخص کنید که آنها از طریق تامین منابع از بیرون انجام می دهند.

۵. تصمیم گیری کنید

حوزه های کلیدی کارتان را مشخص نمایید. تام پیترز می گوید: "بهترین کارهایی را که در توان شماست خودتان انجام دهید و مابقی را از طریق تامین منابع از بیرون انجام دهید." پرسش های اصلی عبارتند از:
 به فعالیت اصلی کسب و کارتان و آینده آن چیست؟
 به چه عواملی می توانند مزیتی رقابتی برای شما در پی داشته باشند؟

حوزه های کلیدی کارتان را مشخص نمایید. تام پیترز می گوید: "بهترین کارهایی را که در توان شماست خودتان انجام دهید و مابقی را از طریق تامین منابع از بیرون انجام دهید."

داشته باشید. شما نباید در مورد فعالیتهایی دست به تامین منابع از بیرون بزنید که می توانید با تلفیق برخی از فعالیتهای اصلی خود، آنها را در داخل سازمانتان بهتر انجام دهید. داشتن یک نگرش روشن در این زمینه که کسب و کارتان به کجا می رود، تضمین می کند که شما این موارد را ارزیابی نمایید: به مزایایی که می توانید از طریق تمرکز بر خدمات اصلی و محوری، به آنها دست یابید؛

به حداقل دخالت ضروری سازمان برای اجرای وظایفی که بر مشتریان تاثیر گذار نیستند،

به میزان کنترلی که باید برای جلوگیری از هزینه های غیر مولد داشته باشید؛

به وظایفی که به شکل بهتری از طریق تامین منابع از بیرون انجام می شوند.

۳. به افراد توجه کنید

وقتی که زمان انعقاد قرارداد فرا می رسد، کارکنان شما دچار ابهام و اضطراب می شوند. در بهترین حالت، حیات شغلی آنها

تامین منابع به معنای حفظ مسئولیت پذیری خدمات سازمان و در عین حال واگذاری آن خدمات به یک سازمان بیرونی است که معمولاً تحت قراردادی با استانداردها، هزینه ها و شرایط دقیق صورت می گیرد.

در این چک لیست، سازمانی که بخشی یا تمام وظایفش را واگذار می کند، "سازمان" و سازمان بیرونی که آن وظایف را بر عهده می گیرد، "کارگزار" نامیده می شود.

مزایا

عموماً، سازمان به دلایل مختلفی تصمیم به تامین منابع از بیرون می گیرد، از جمله:
 به کاهش هزینه ها و صرفه جویی
 به انعطاف پذیری مالی از طریق کاهش هزینه های سر به سر
 به انعطاف پذیری عملیاتی و کنترل از طریق روابط قراردادی
 به دستیابی به مهارتهای بهتر مدیریتی برای فعالیتهای غیر اصلی
 به انعطاف پذیری در تامین نیرو

مشکلات

تامین منابع از خارج می تواند:
 به با ایجاد تغییر در کارهای حمایتی، قدرت شرکت را کاهش دهد؛
 به نیازمند دقت زیاد در هماهنگ نمودن اطلاعات دریافتی از کارگزار است؛
 به توانایی یادگیری سازمان را از طریق برون رفت مهارتهای اصلی آن کاهش می دهد؛
 به توانایی سازمان را برای یکپارچه نمودن فرآیندها تقلیل می دهد؛
 به کنترل سازمان را بر کارهایی که به بیرون واگذار شده اند کم می کند؛
 به به انگیزه و روحیه افراد آسیب می زند زیرا این گونه تصور می شود که مشاغل از دست رفته اند؛
 به ناامنی کارکنان را افزایش می دهد چه آنها در سازمان باقی بمانند و چه کارگزار آنها را استخدام کند.

چک لیست عملی

۱. یک تیم پروژه تشکیل دهید

طرح تامین منابع از بیرون را یک پروژه بدانید. یک رهبر و یک تیم را برای اجرای پروژه انتخاب کنید و شرح وظایف آنها، روشهای کاری و طرح اقدام را مشخص سازید.

۲. جایگاه فعلی خود را تجزیه و تحلیل نمایید

باید یک ارزیابی بسیار جامع و دقیق از فرآیندهای سازمان

سپس تصمیم بگیرید که آیا تامین منابع از بیرون می تواند سیاستی برای حوزه های غیر کلیدی باشد یا اینکه از این روش تنها در صورت بروز نیاز باید استفاده کنید.

۶. تصمیم بگیرید که چه کارهایی را از طریق تامین منابع از بیرون انجام دهید

به لحاظ منطقی، آنچه باید از طریق تامین منابع از بیرون انجام شود، نیازمند یک فرآیند تصمیم گیری دقیق است. اگر بر صلاحیتها و تواناییهای اصلی سازمان یعنی صلاحیتهای منحصر به فرد خود تمرکز دارید، آنگاه هدفان برای تامین منابع از بیرون، عبارت خواهد بود از حمایت، اجرا، فعالیتهای عادی و خدمات داخلی شرکت.

حوزه هایی که از گذشته از طریق تامین منابع از بیرون انجام می شدند عبارتند از خدمات حقوقی، حمل و نقل، تدارک غذا، چاپ، تبلیغات، حسابداری و به ویژه حساسبرسی و امور امنیتی. به تازگی حوزه هایی همچون خدمات فناوری اطلاعات، پردازش اطلاعات، روابط عمومی، مدیریت ساختمانها و آموزش نیز به این فهرست افزوده شده اند.

باید از فرآیند مناقصه برای ارزیابی حقایق استفاده کرد اما انتخاب یک شریک برای تامین منابع از بیرون حتی از انتخاب یک عرضه کننده جدید هم مهم تر است زیرا این فرآیند دربرگیرنده تعیین خدمات، توافق در مورد سطح خدمات و یک قرارداد است.

معمولاً همراه با کارها و وظایف، کارکنان نیز به کارگزار انتقال می یابند. مسلماً، این حوزه ای است که نیازمند حساسیت و توجه ویژه ای است.

۷. مناقصه برگزار کنید

مناقصه سندی عینی است که دربرگیرنده خدمات، فعالیتهای و اهداف است و درعین حال سندی است که هدف از آن جذب کارگزارانی است که می توانند به تواناییهای سازمان بیفزایند. تامین منابع از بیرون فقط روشی برای خلاص شدن از مشکلات نیست.

وقتی یک مجموعه جذاب را مشخص کردید، آن را همراه با درخواست اطلاعات برای کارگزارانی بفرستید که بیشترین احتمال جذب آنها وجود دارد. هدف از تامین منابع از بیرون و همچنین جدول زمانی که سازمان در نظر دارد، باید در اسناد ارسالی درج شود. درخواست اطلاعات می تواند به صورت پرسش نامه باشد تا بتوان به کمک آن سطح توانایی و علاقه کارگزار را سنجید. مرحله دوم دعوت به مناقصه است که حاوی

سندی است که در آن به روشنی مشخص شده که کارگزاران باید چه مدارکی را بفرستند.

۸. شریکی را انتخاب کنید

باید از فرآیند مناقصه برای ارزیابی حقایق استفاده کرد اما انتخاب یک شریک برای تامین منابع از بیرون حتی از انتخاب یک عرضه کننده جدید هم مهم تر است زیرا این فرآیند دربرگیرنده تعیین خدمات، توافق در مورد سطح خدمات و یک قرارداد است. در این مرحله، سازمان به دنبال کارگزاری است که بتواند با آن بر سر اهداف و ارزشها به توافق برسد، جلساتی منظم را با مدیریت ارشد آن برگزار کند و اقدام به تبادل اطلاعات محرمانه با آن نماید. یک پیش شرط کلیدی برای نیل به موفقیت، ایجاد هماهنگی در قبال سبکهای مدیریتی است.

۹. کارکنان خود را به کارگزار معرفی کنید

آن دسته از کارکنان شما که قرار است همراه با وظایفشان به کارگزار منتقل شوند، باید پیش از انعقاد هر قراردادی با مدیر جدید خود دیدار کنند. به کارمندان اجازه دهید نگرانیهای خود را بیان کنند و پرسش هایی را مطرح نمایند که ممکن است به رفع این احساس که آنها کنار گذاشته شده یا نادیده گرفته شده اند، کمک کند. از سوی دیگر، ممکن است تضادهایی در شیوه های کاری یا حتی اختلافات شخصیتی بروز کنند که در امضای قرارداد نهایی تاثیرگذار هستند. به دیگر موضوعات مربوط به شرایط استخدام از جمله این موضوع بپردازید که اگر کارگزار نمی تواند یا نیازی به استخدام این افراد ندارد، حقوق و مزایای آنها باید چگونه پرداخت شوند.

۱۰. قراردادی تنظیم کنید

اگر تیم پروژه قراردادی تنظیم می کند، باید موضوعات حقوقی را نیز به شکلی مناسب مد نظر قرار دهد. قرارداد باید شامل این موارد باشد:

به حداقل سطح خدماتی که کارگزار ارایه می کند، شامل ارزیابی ها، کنترلها و بندهایی که شامل اصلاحات با پرداخت غرامتهای مالی است؛

به تعیین مسئولیتهای وحد و مرزها تا سازمان و کارگزار به وضوح بدانند که هر کسی چه کاری انجام می دهد؛

به مالکیت تجهیزات و سخت افزارها؛

به سرنوشت کارکنانی که از بیرون تامین می شوند و جزئیات و شرایط استخدام آنان؛

به انعطاف پذیری و فراهم آوردن امکان تغییر در مواقع لازم مثلاً در زمانی که حجم کار به شدت تغییر می کند؛

به درج تاریخی برای ارزیابی قرارداد؛

به در نظر گرفتن یک دوره آزمایشی پیش از الزام آور شدن قرارداد.

تضمین نمایید که در متن قرارداد به روشنی به تمامی ابهامات و پیچیدگی ها پاسخ داده شده باشد. در نظر گرفتن دوره ای آزمایشی برای چنین کاری پیش از نهایی شدن قرارداد بسیار ایده آل است و می توان در این مدت، پیامدها و نتایج احتمالی چنین مشارکتی را بررسی کرد.

برای تصمیم به تامین منابع از خارج بایدها

در مورد تحقق اهداف این کار، دارای نگرشی روشن و واضح باشید.

حوزه خدماتی را که باید از بیرون تامین منابع شوند به خوبی درک کنید.

برای عملکرد به سراغ تامین منابع از خارج بروید نه برای واگذاری مسئولیت یک کار.

نبایدها

برای مدیریت استراتژیک، مدیریت مشتریان و مدیریت مالی دست به تامین منابع از خارج نزنید.

اجازه ندهید هدف صرفه جویی بر همه اهداف برتری یابد.

فکر نکنید تامین منابع از خارج، پاسخی به هر مشکلی است.

پرسش ها

آیا حوزه هایی را که نیازمند تامین منابع از خارج هستند مشخص کرده اید؟

آیا بخشی از وظایف شما، حجم زیادی از منابع را به خود اختصاص می دهند؟

آیا تامین منابع از خارج، فعالیتها یا نوآوری های سازمان شما را افزایش می دهد؟

ثبت فعالیتهای غرور آفرین خود را به ما بسپارید

تخصص ما:

گزارش تصویری پروژه ها از ابتدا تا انتها

تهیه و تولید گزارش مستند به صورت طبقه بندی شده

برجسته کردن موفقیت شما

بر این باوریم دانش آموختگان
مجبرب تلویزیونی با بیش از ۲۵ سال
سابقه شایستگی های شما را
نمایان خواهند ساخت.

تلفن: ۸۸۷۸۷۵۶۴ - ۸۸۸۷۹۲۹۱

فاکس: ۸۸۷۷۴۳۰۸

ارتباط مستقیم مدیران:

۰۹۱۲۱۰۲۳۲۸۰

برای اطلاعات بیشتر
کتب:

"رسیدن به طلا: رواج تامین منابع از خارج"، پیتربندور
ساموئل ۲، ۲۰۰۰

"تامین منابع استراتژیک از خارج: رویکردی نظام مند در
قبال تصمیمات و ابتکارات تامین منابع از خارج"، موریس
گریور ۳، ۱۹۹۹

2.Samuel-Peter Bendor

3.Maurice Greaver

4.Charles Handy

5.Ingvar Kamprad

"در گذشته، یک شرکت، کارفرمای همه کسانی بود که می خواستند در آن کار کنند. در آینده تعداد مشتریان، بیشتر از تعداد مشاغل خواهد بود."
"نمی خواهم احساس کنم کسانی که از خارج وارد سازمان می شوند، به لحاظ مالی با کسانی که در داخل حضور دارند، تفاوت دارند."
چارلز هندی^۴
اینگوار کامپراد^۵