

۱. کمی نبودن آموزش ضمن خدمت کارکنان

۲. عدم نگرش برنامه ریزی شده نسبت به طراحی، اجرا و

ارزشیابی برنامه های آموزش ضمن خدمت

۳. عدم هماهنگی میان انواع آموزش های ضمن خدمت

۴. ناپیوستگی آموزش های ضمن خدمت

۵. استاندارد نبودن آموزش های غیر حضوری

۶. روشن نبودن جایگاه تحقیقات در نظام آموزش ضمن خدمت

۷. نبود ارتباط نظام دار میان سازمان ها و مؤسسات آموزشی

۸. عدم پایگاه اطلاعاتی منسجم

۹. اداره واحدهای آموزش توسط رؤسای

غیرمتخصص

۱۰. عدم تربیت کارکنان

متخصص در امر آموزش کارکنان

۱۱. نبود انجمن یا نشریه حرفه ای

مناسب

۱۲. عدم جذب اعضای

هیئت علمی برای آموزش کارکنان

سازمانی

۱۳. حاکمیت محفوظات

اینک به شرح و توضیح هریک از موارد مزبور می پردازیم.

۱. کمی نبودن آموزش ضمن خدمت کارکنان

این ویژگی به ماهیت آموزش های ضمن خدمت کارکنان مربوط است. آموزش به طور اساسی فعالیتی کیفی بوده، نتایج و آثار حاصل از آن در کوتاه مدت معمولاً غیر محسوس است و در آینده بلندمدت، هویدا می شود. به این دلیل در کوتاه مدت سرمایه گذاری در این بخش در مقایسه با بخش های دیگر ممکن است به سودآوری مورد انتظار منجر نشود. این امر به خصوص در سازمان های خصوصی و آن دسته از سازمان های دولتی که با کمبود بودجه برای اجرای رسالت های اساسی سازمان مواجهند، سبب بی توجهی یا کم توجهی مدیران و مسئولان به آموزش ضمن خدمت شده است.

مدیران و صاحبان صنایع که عمدتاً به تحلیل هزینه-فایده سرمایه گذاری ها می پردازند، ممکن است در کوتاه مدت منابع حاصل از سرمایه گذاری در سرمایه انسانی را اندک ببینند. این برداشت

می تواند به تخصیص منابع مادی و مالی کم تر به امر آموزش کارکنان منجر شود یا این که به اشتباه، اندیشه عدم اثربخشی و کارآیی آموزش ها را در اذهان تقویت کند.

حقیقت امر آن است که بر اساس تحلیل های انجام شده در خصوص مقایسه سودآوری سرمایه گذاری در بخش آموزش نیروی انسانی در مقایسه با سایر منابع، سرمایه گذاری در نیروی انسانی بسیار سودآورتر است، با این تفاوت که این سودآوری در بلندمدت آشکار می شود. از جمله مهم ترین اقدامات اساسی برای رفع این مسئله استفاده از آموزش های تخصصی کوتاه مدت و کاربردی است که نتایج آن در مدت زمان کوتاهی مشخص می شود. اقدام

مهم دیگر در این زمینه، تحت پوشش قرار دادن

جامعه مدیران سازمان در خصوص خدمات

آموزشی است؛ به بیان دیگر در درجه

اول باید مدیران سازمان، دوره های

ویژه ای را طی کنند تا بدین وسیله

اعتقاد و باورشان نسبت به کارآیی و

اثربخشی آموزش ها تقویت شود.

۲. عدم نگرش

برنامه ریزی شده نسبت به طراحی،

اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزش

ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت فرآیندی نظام دار است، از این رو باید به آن به طور نظام دار توجه کرد. متأسفانه این رویکرد در نظام های آموزش ضمن خدمت به ندرت به چشم می خورد. نیازسنجی به طور نظام دار انجام نمی شود. برنامه ها کم تر مختصات و ویژگی های آموزش ضمن خدمت را دارا هستند و از همه مهم تر خرده روش ارزشیابی به شکل ناقص وجود دارد و به ارتباط لازم بین تدوین برنامه، اجرا و ارزشیابی به ندرت توجه می شود. نحوه تقابل این خرده روش ها نیز باید روشن شود. باید رویه یا روش معینی برای طراحی برنامه و اجرای آنها اتخاذ شود و سرانجام، ارزشیابی، به طور نظام دار و نتایج حاصل از آن به واحدهای اجرا، برنامه ریزی و سایر واحدهای ذیربط ارائه شده و نظام نمره سالاری تغییر یابد.

۳. عدم هماهنگی میان انواع آموزش های

ضمن خدمت

آموزش های کوتاه مدت، اغلب به صورت پراکنده ارائه می شود و



ارتباط میان این آموزش‌ها با جهت‌گیری‌های بلندمدت نظام، روشن نیست. برای این منظور بهتر است دوره‌های کوتاه‌مدت به صورت واحد درسی ارائه شوند و در صورت وجود عناوین مشابه در دوره‌های بلندمدت، مورد پذیرش قرار گیرند و برای هر سازمان یک طرح آموزشی جامع تهیه و اجرا شود.

متأسفانه

به رغم وجود نظام آموزش

غیرحضوری در سازمان‌های مختلف،

محتوای آموزشی به صورت خودآموز

طراحی نمی‌شود، از رسانه‌های مختلف

استفاده به عمل نمی‌آید و فقط به

ارسال منابع آموزشی اکتفا

می‌شود

۴. ناپیوستگی آموزش‌های ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت از لحاظ فلسفی مبتنی بر آموزش مداوم است، از این رو آموزش کارکنان نباید مقطعی باشد. با وجود این، ملاحظه می‌شود که در برخی از سازمان‌ها حتی بعضی از کارکنان برای یک‌بار نیز تحت پوشش آموزش قرار نگرفته‌اند. گذشته از این افرادی که در دوره‌های خاص شرکت می‌کنند، معلوم نیست مجدداً در چه زمانی موفق به شرکت در دوره‌های آموزشی می‌شوند. میانگین تجدید آموزش در بسیاری از کشورها حداکثر پنج‌سال یک‌بار است. این امر بدان معنی است که تمام سازمان‌ها باید برای آموزش مداوم کارکنان خود برنامه‌های ویژه‌ای را تدوین و دنبال نمایند.

۵. استاندارد نبودن آموزش‌های غیرحضوری

آموزش از راه دور را آن نوع آموزش تعریف می‌کنند که بدون حضور فرد در مؤسسه آموزشی صورت می‌پذیرد و از طرق مختلف فاصله فیزیکی بین آموزش‌گیرنده و آموزش‌دهنده از میان برداشته می‌شود. این بیان بدان معنی است که در صورت استفاده از «آموزش از راه دور»، رعایت روش‌ها و اصول آن ضروری است.

متأسفانه به رغم وجود نظام آموزش غیرحضوری در سازمان‌های مختلف، محتوای آموزشی به صورت خودآموز طراحی نمی‌شود، از رسانه‌های مختلف استفاده به عمل نمی‌آید و فقط به ارسال منابع آموزشی اکتفا می‌شود. برای بهبود وضعیت حاضر الزاماً باید نظام آموزش از راه دور با استفاده از رسانه‌های متعدد دنبال شود و در برخی از زمینه‌ها، تجدیدنظر اساسی صورت پذیرد.

۶. روشن نبودن جایگاه تحقیقات در نظام آموزش

ضمن خدمت امروزه باور متخصصان علم آموزش بر آن است که بررسی کوی‌ها

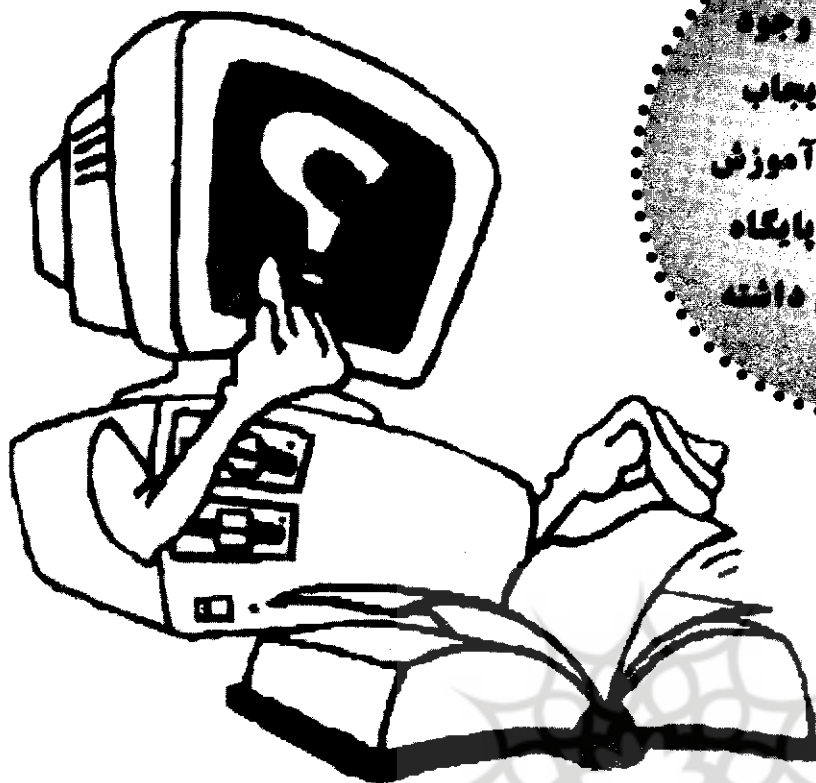
و کاستی‌های نظام آموزشی باید در آینده تحقیق صورت پذیرد. به این اعتبار بررسی مسائل و مشکلات اجرایی نظام آموزش، ضمن خدمت، بازده آموزش، بررسی نیازهای آموزشی و استفاده از رویکردهای جدید در برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان مستلزم استفاده از روش‌ها و فنون تحقیق و پژوهش است.

با وجود این، ملاحظه می‌شود که در اکثر نظام‌های آموزش کارکنان، تحقیقات، جایگاه واقعی خود را بازنیافته است. بررسی مسائل و مشکلات آموزش کارکنان در قالب تحقیقات به ندرت و به صورت موردی صورت می‌گیرد، نیازسنجی آموزشی عمدتاً ذهنی و به صورت غیرپژوهشی است و به منزله مبانی تصمیم‌گیری واحدهای برنامه‌ریزی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. تحقیقات اندکی نیز که به صورت موردی انجام می‌شود عمدتاً فاقد توصیه‌ها، نتایج عملی و قابل اجراست.

برای رفع این نقیصه ضروری است که واحدهای پژوهشی در بخش‌های آموزش کارکنان سازمان‌ها تأسیس شود و وظیفه گره‌گشایی مسائل سازمانی از طریق تحقیق و نیازسنجی آموزشی را برعهده داشته باشد.

۷. نبود ارتباط نظام‌دار میان سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی

یکی دیگر از مسائل آموزش کارکنان در ایران، ارتباط نداشتن این سازمان‌ها با مؤسسات آموزش عالی و بهره‌گیری از تجربیات و امکانات آنهاست. فقدان جریان‌های ارتباطی مطلوب بین سازمان‌های آموزش کارکنان و عدم هماهنگی لازم منجر به تکرار تجربیات سایر سازمان‌ها و گاه اتلاف در منابع انسانی، مالی و مادی می‌شود. به این ترتیب بهتر است از طریق ایجاد ارتباط بیشتر بین واحدهای آموزش کارکنان سازمان‌های مختلف و از طریق نشست‌های گوناگون و نیز شناسایی و ایجاد ارتباط با مؤسسات تحقیقاتی دخیل در آموزش کارکنان در خارج از کشور، ایسن سازمان‌ها از



**اهمیت و ضرورت وجود
اطلاعات همه جانبه ایجاب
می کند که واحدهای آموزش
کارکنان سازمان ها، پایگاه
اطلاعاتی ویژه ای داشته
باشند**

تجربیات یکدیگر بهره مند شوند.

۸. فقدان پایگاه اطلاعاتی منسجم

اولین و مهم ترین عامل در طراحی و اجرای برنامه های مؤثر، اطلاعات درست، دقیق و قابل استفاده است. اهمیت و ضرورت وجود اطلاعات همه جانبه ایجاب می کند که واحدهای آموزش کارکنان سازمان ها، پایگاه اطلاعاتی ویژه ای داشته باشند تا از این طریق اطلاعات مفید جمع آوری و سازمان دهی شود، به نحوی که بخش های مختلف بتوانند از این اطلاعات برای اتخاذ تصمیم استفاده کنند.

۹. اداره واحدهای آموزش توسط رؤسای غیرمتخصص

ادارات آموزش در سازمان ها می بایست قاعداً توسط فارغ التحصیلان رشته های مدیریت آموزشی و تحقیقات آموزشی اداره شوند اما متأسفانه به دلیل پدیده «عوام زدگی» در مدیریت که هر کسی با هر تخصص و گاه بدون تخصص ادعای مدیریت دارد، فارغ التحصیلان رشته هایی غیر از مدیریتی در رأس های آموزشی قرار می گیرند و چون دید آموزش و پرورشی ندارند در

کار خود موفق نمی شوند.

۱۰. عدم تربیت کارکنان متخصص در امر آموزش کارکنان

آموزش ضمن خدمت حوزه تخصصی و ویژه ای است که موفقیت در آن تا حد زیادی به دارا بودن نیروی انسانی متخصص وابسته است. متأسفانه در هیچ یک از سازمان ها و نیز مراکز آموزشی عالی کشور، متخصصانی در زمینه آموزش کارکنان تربیت نمی شوند و کارکنان واحدهای آموزشی در سازمان ها معمولاً با الفبای آموزش آشنایی نداشته و در رشته هایی که ارتباطی با آموزش و تربیت ندارند، تحصیل سوده اند.

۱۱. نبود انجمن یا نشریه حرفه ای مناسب

از مواردی که در مورد مسائل آموزش ضمن خدمت قابل طرح و است، نبود انجمن یا مجمع خاصی است که کارشناسان و متخصصان ذیربط در آن عضویت داشته باشند و به تبادل افکار و تجربیات بپردازند. متأسفانه نشریه حرفه ای خاصی نیز در این خصوص داخل کشور منتشر نمی شود. با توجه به طیف گسترده آموزش ضمن خدمت در سازمان های مختلف، تشکیل انجمن ویژه و

انتشار مجلات و نشریات باید در اولویت قرار گیرد.

۱۲. عدم جذب اعضای هیأت علمی برای آموزش کارکنان سازمانی

امر آموزش کارکنان در سازمان‌ها معمولاً یا توسط افراد داخل سازمان و یا مدرسین مدعو صورت می‌پذیرد. اغلب سازمان‌ها ترجیح می‌دهند که بیشتر از مدرسان داخلی استفاده کنند. این امر باعث می‌شود افرادی در سر کلاس به عنوان مربی حضور یابند که اکثراً دوره خاصی را در ارتباط با روش‌های تدریس و کلاس‌داری ندیده و بعضاً هیچ علاقه‌ای به معلمی ندارند، بلکه بیشتر به صورت یک تکلیف اداری به تدریس می‌نگرند.

مسلماً از چنین افرادی نمی‌توان انتظار داشت بودن فن و هنر معلمی در کلاس‌ها مشرثر واقع شده و با ایجاد فضای مشارکت و استفاده از روش‌ها و وسایل آموزشی، فرآیند تدریس را برای بزرگسالان به تجربه‌ای لذتبخش تبدیل نمایند. بلکه در عمل، کلاس‌های خشک و یکنواخت و کسل‌کننده با تکیه بیش از حد به قوانین و مقررات خشک انضباطی و حاکمیت نمره تدارک می‌بینند.

برای رفع این معضل می‌توان در هر سازمان با انجام یک فراخوان، کارکنان علاقه‌مند و متخصص را برای تدریس در عناوین موجود دعوت و سپس با مصاحبه تخصصی، آنان را گزینش و در مرحله آخر آنان را تحت آموزش‌های روان‌شناسی یادگیری، فنون تدریس و... قرار داد. بدین ترتیب گروه مدرسان غیرموظف، تشکیل شده و این افراد ضمن پرداختن به شغل و پست خود در سازمان، در مواقع برگزاری دوره‌های آموزشی نقش مدرس را نیز ایفا نمایند.

۱۳. حاکمیت محفوظات

متأسفانه اکثر دوره‌هایی که در سازمان‌ها طراحی و اجرا می‌شوند در حیطه شناختی بوده و مانند مدارس و دانشگاه‌ها تنها یکسری اطلاعات خشک و پراکنده به فراگیران انتقال داده و از آنان انتظار می‌رود که مطالب را به خوبی به یاد سپرده و حفظ نمایند تا در آزمونی که اکثراً به سنجش محفوظات فراگیران می‌پردازد موفق شوند و به ندرت دوره‌هایی در حیطه‌های عاطفی و روانی-حرکتی طراحی و اجرا می‌شوند.

از سویی دیگر با تکیه بیش از حد مدرسان به نمره و یا بعضاً تهدید فراگیران به آزمون سخت پایانی، از همان ابتدای دوره، فراگیران

بزرگسال را مضطرب کرده و آنان را به تکاپو برای دستیابی به نمونه سؤالات و نکات مهم جزوه و یادداشت‌برداری سوق داده و توجه ایشان را از مشارکت در کلاس و سؤال و جواب با مدرس منحرف می‌سازند در نتیجه فراگیران تلاش می‌کنند که مدرس صفحات کم‌تری را تدریس کند تا در موقع آزمون پایانی، آنان با جزوه سبک‌تری مواجه باشند. بدین ترتیب همان داستان حفظ کردن دیستان و دبیرستان ادامه یافت و فراگیران، از دوره، بهره خاص را نمی‌گیرند، که این امر در نهایت به بی‌زاری و فراری شدن آنان از دوره‌های آتی شده و یا با اکراه و بدون انگیزه در دوره‌های بعدی شرکت کنند.

برای رفع این معضل می‌توان آزمون دوره‌های ضمن خدمت کارکنان را یا حذف نمود و یا از حالت تشریحی و کتبی به صورت توصیفی و حین دوره (تکوینی) تغییر داد و نمره را بر اساس فعالیت و مشارکت فراگیران طی دوره، ثبت نمود تا بدین ترتیب ضمن کاهش هیجان و اضطراب امتحان فراگیران بزرگسال، آنان را برای حضور در دوره‌های بعدی تشویق کرد.

منابع:

۱. ابطحی، «حسین؛ آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ مفهوم خواص و مشکلات آموزش کارکنان»؛ مجله مدیریت دولتی؛ ش ۱، ۱۳۶۶.
۲. فتحی و اجازگاه، کوروش؛ «برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان»؛ سمت، ۱۳۸۳.
۳. اسماعیلی، بابک؛ «مقاله بحران مدیریت در ایران»؛ ماهنامه توسعه مدیریت، شماره ۶۶، ۱۳۸۴.

پانویس‌ها:

1. j. f. May
2. Pear & Gutter
3. Goldstien
4. Pre-Service Education
5. In-Service Education



راهبرد در مدیریت خرید

و تأمین

دکتر طهمورث حسینی پور

چکیده:

بخش خرید قبل از سال ۱۹۸۰ به عنوان یک حوزه پشتیبانی و تأمین کننده نیازهای سایر واحدها و بر مبنای طرح و برنامه آن واحدها یا سازمان عمل می‌کرد. از سال ۱۹۸۰ به بخش خرید به عنوان یک واحد راهبردی و اثرگذار متقابل بر راهبردهای سازمانی توجه شد، و مطالعات سال ۱۹۹۰ نیز این دیدگاه را تقویت کرد. نکته اساسی در این مقاله عبارت است از بررسی چالش‌هایی که بخش خرید با آن مواجه می‌باشد و بخش‌های اصلی راهبرد وظیفه‌ای بخش خرید برای ایفاء نقش راهبردی در سازمان چه می‌باشد؟ و در آینده بخش خرید با چه تغییراتی مواجه خواهد شد که با لحاظ آن آینده بتواند دارای برنامه‌ریزی و راهبردی مؤثر باشد؟ امروزه بخش خرید/تأمین باید آینده‌نگر و پیشرو باشد و نباید تنها به واکنش نشان دادن نسبت به موقعیت‌ها و مشکلات فعلی بسنده کند.

مقدمه

سهم بخش تأمین پورا بهره و کسب و کار

بر اساس گزارشی که در سال ۱۹۹۸ از طریق مرکز مطالعات پیشرفته خرید (CAPS) منتشر شد، بیانگر این بود که از سال ۱۹۸۰ بخش خرید نقش و مسئولیت فزاینده‌ای را در برنامه‌ریزی راهبردی ایفاء نموده است. (با استناد به ۴۳ درصد از شرکت‌ها). پنج مطالعه دیگری که در سال ۱۹۹۰ صورت گرفت، این عقیده را تقویت کرد که ایجاد ارتباط و اتصال بین راهبرد تأمین و راهبرد شرکت ضروری است. اما بسیاری از شرکت‌ها هنوز فاقد سازوکارهای لازم برای ایجاد ارتباط بین این دو راهبرد می‌باشند.

سؤالی اصلی که مطرح است، این است که بخش خرید چگونه می‌تواند به طور اثربخش بر مقاصد و راهبردهای سازمانی تأثیرگذار باشد. مطابق نمودار این ارتباط به صورت متقابل می‌باشد.

ارتباط بین اهداف و راهبرد تأمین با اهداف و راهبرد سازمان، از



نمودار ارتباط بین اهداف و راهبرد سازمانی

نظر ایجاد ارتباط بین نیازها و بازارهای فعلی با نیازها و بازارهای آینده را می‌توان به صورتی که در صفحه بعد مشاهده می‌کنید ترسیم کرد.

از موانع عمده در راه توسعه و ایجاد راهبرد تأمین اثربخش، مشکلات ذاتی ترجمه و تفسیر اهداف سازمانی به اهداف تأمین می‌باشد. اغلب اهداف سازمانی را در چهار مقوله می‌توان خلاصه نمود: بقاء، رشد، مالی و محیطی. معمولاً اهداف تأمین به زبان‌های متفاوتی بیان می‌شوند مانند: کیفیت و کاربرد، کمیت، تحویل، قیمت، شرایط، خدمات و غیره.

چالش‌های عمده در تعیین اهداف و راهبرد تأمین

مهمترین چالشی که یک مدیر خرید و تأمین با آن روبرو است،

علاقه به برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی)، تأثیر و سهم به‌سزای آن در موفقیت و بقای بلندمدت سازمان ابزارهای توسعه برنامه راهبردی و راهبردهای فرعی موجود، توجه بسیاری را در دو دهه گذشته نسبت به به‌کارگیری تفکر برنامه‌ریزی راهبردی، به خود جلب نموده است. برای بخش خرید و تأمین به عنوان یک حوزه عمده تصمیم‌گیری در تسهیم و توزیع منابع اغلب سازمان‌ها که دارای نقش اساسی در توسعه راهبرد کلی سازمان می‌باشد، سؤال‌های اساسی زیر وجود دارد:

چگونه بخش خرید می‌تواند به صورت اثربخش بر اهداف و راهبرد سازمانی تأثیرگذار باشد؟

اهداف و راهبردهای سازمانی چگونه می‌توانند فرصت‌های ارائه شده در حوزه خرید و تأمین را منعکس نمایند؟

تعریف برنامه‌ریزی راهبردی

تعاریف بسیاری برای برنامه‌ریزی وجود دارد. پیترو دراکر، برنامه‌ریزی راهبردی را فرایند مداوم تصمیم‌گیری‌هایی ماجراجویانه و همراه با خطر و به صورت برنامه‌دار، همراه با بیشترین آگاهی از رویدادهای آینده، سازماندهی برنامه‌دار تلاش‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز برای اجرای این تصمیمات، سنجش نتایج حاصل از این تصمیمات و مقایسه آن با انتظارات از طریق بازخورهای برنامه‌دار سازمان یافته تعریف نموده است. و سؤال اصلی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی را این‌گونه مطرح کرده است:

«ما برای دستیابی به اهداف موردنظر در آینده چه کاری باید انجام بدهیم؟»

بنابراین راهبرد یک برنامه عمل است که برای دستیابی به اهداف و مقاصد بلند مدت خاصی طراحی می‌شود.

راهبردها باید روی عوامل مهم مورد نیاز برای موفقیت و اقدامات عمده و اساسی برای اطمینان از آینده در شرایط کنونی متمرکز شود. راهبرد، فرایند تعیین رابطه بین سازمان و محیطش، تعیین مقاصد بلندمدت و دستیابی به ارتباطات مطلوب از طریق تخصیص کارا و اثربخش منابع می‌باشد. سازمان برای این که موفق عمل کند. باید در سه سطح سازمان، واحد و وظیفه دارای برنامه راهبردی باشد.