

مقدمه ای بر سازماندهی دواير خريد

مترجم: علی اصغر همدانی

چکیده

کارکنان دواير خريد و تدارکات، با تمامی کارکنان دواير داخل سازمان و نیز با بسیاری از افراد خارج از سازمان در ارتباط می‌باشند. آنها در نقش نمایندگی سازمان، باید در عین رعایت اخلاق و حسن ارتباط با فروشندگان، سیاست‌های سازمان خودی را بخوبی درک نموده و دانش فنی لازم را دارا باشند. در عین حال، آنها ارتباطاتی با عرضه‌کنندگان برقرار می‌کنند و آنها را وادار به تهیه سفارشات در اولین فرصت و ارسال آن در مرحله بعدی می‌نمایند.

گزینش و استخدام کارکنان دایره خريد ممکن است از طریق جابه‌جایی کارکنان در داخل سازمان و یا از طریق درج آگهی تبلیغاتی باشد.

آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد سازمان نقش بسزایی دارد. آنچه در این مقاله مطرح می‌گردد، شناسایی کارها، پست‌ها و شرایط لازم برای احراز و تصدی وظایف خريد در سازمانهاست.

مقدمه

بسیاری از افراد می‌پندارند که دایره خريد متشکل از کارکنانی است که به سادگی سفارشات مورد نیاز شرکت را به جریان می‌اندازند. برخی دیگر فکر می‌کنند؛ که به بهترین وجه می‌دانند چه می‌خواهند و از کجا می‌توانند نیازها را تدارک نمایند. آنها تصور می‌کنند که عوامل اقتصادی خريد، زمان بندی بهینه و کنترل زمان تحویل، وظیفه کارکنان دواير دیگر است و ربطی به دایره خريد ندارد.

پس از جنگ جهانی دوم، مدیران تحصیل کرده خريد در مؤسسات به عنوان عوامل حرفه‌ای مؤد سودآوری، خط بطلانی بر این فرضیات غلط کشیدند.

مدیران خريد، با تمامی دواير سازمان ارتباط تنگاتنگ دارند و علاوه بر آن، سازمان را به دنیای عرضه‌کنندگان در خارج از سازمان متصل می‌کنند و آنها را با هر یک از کارکنان و دواير سازمانی که کالایی را برای استفاده درخواست می‌کنند، هماهنگ می‌سازد.

احتمالاً هیچ یک از حوزه‌های کاری سازمانها، مانند دایره خريد دارای تعاملات و ارتباطات داخلی و خارجی با دیگران نیست. اثر بخشی حرفه خريد، به ایجاد ارتباطات هماهنگ با دوايري مثل واحد تولید، مهندسی و کنترل کیفیت بستگی دارد.

فرآیند خريد به خودی خود مستلزم مطلع بودن از امور مالی، حمل و نقل، کنترل موجودی و بازرسی است. در ضمن مدیر خريد باید از اطلاعات فنی کافی برخوردار باشد تا بتواند فرصتها و چالشها را به سرمایه تبدیل کند.

در این مقاله برخی ابعاد مدیریت منابع انسانی دواير خريد بررسی می‌شود و چارچوبی برای سازماندهی این دواير (تعیین وظایف، اختیارات و مسئولیتها) به دست می‌دهد. همچنین از مشاغل موجود در خريد، مشخصات و شرایط لازم برای تصدی آنها و کارهایی که در دواير خريد انجام می‌گیرد. ذکرى به میان می‌آید.

۱- انواع کارهایی که در خريد انجام می‌گیرند

در یک مؤسسه کوچک، یک نفر ممکن است مسئول کل دایره خريد باشد، ولی در یک مؤسسه بزرگ علاوه بر مدیریت دایره خريد، چهار پست سازمانی دیگر وجود دارد:

الف - خريد و مذاکره؛

ب - پیگیری و پیشبرد خريد؛

ج - امور اداری؛

د - تحقیقات خريد.

۱-۱- مدیریت دایره خرید

مدیر خرید با وظایفی سروکار دارد که در فرآیند مدیریت مطرح هستند. (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل)؛ توسعه سیاست‌ها، رویه‌ها، نظارت‌ها و سازوکارها ایجاد هماهنگی میان دایره خرید با دوایر دیگر در داخل سازمان نیز به عهده مدیر خرید است. به علاوه مدیر خرید وظیفه پرداختن به امور عرضه کنندگان و حل و فصل مسائل مربوط به اقلام و کالاها را داراست.

۱-۱-۱- خرید و مذاکره

افرادی که خرید و مذاکره می‌کنند، مسئول تعیین و انتخاب عرضه کنندگان بالقوه‌ای هستند که قادر به تأمین نیازمندیهای سازمان باشند. این افراد باید در مورد قیمت، روابط و شرایط مندرج در قراردادهای فروش مذاکره کنند. خرید و مذاکره بسته به نیازمندیهای سازمان و توانایی‌های افراد، ممکن است بسیار تخصصی‌تر هم باشد.

۱-۱-۲- پیگیری و پیشبرد خرید

عملکرد فروشنده، در رابطه با ایفای تعهدات مربوط به تحویل کالای درخواست شده، از طریق کارکنان پیگیری و پیشبرد خرید که برای اطمینان از جریان یافتن صحیح مواد و کالاها در داخل سازمان تلاش می‌کنند، مورد نظارت قرار می‌گیرد. اگر مشکل ایجاد شود این افراد مسئولیت دارند تا از حسن اجرای تعهدات فروشنده دایره بر تحویل بموقع کالا اطمینان حاصل کنند. این هدف از طریق اعمال فشار، تماس‌های متناوب و مستمر با فروشنده و نیز دادن هر نوع کمکی که در حد توان آنها باشد، صورت می‌گیرد.

۱-۱-۳- امور اداری و دفتری خرید

اولین مسئولیت این دایره، حفظ سوابق معاملات است؛ کارکنان این دایره فرمها و اسناد رسمی خرید را تهیه و در جریان امور خرید قرار می‌دهند و متصدی ذخیره سازی و بازاریابی، اطلاعات لازم برای عملیات دایره امور دفتری را فراهم می‌کند. تهیه گزارش‌های دوره‌ای برای مدیران بالاتر و دیگر کارکنان درگیر در مسیر مدیریت تدارکات، در این سطح صورت می‌گیرد.

۱-۱-۴- تحقیقات خرید

کارکنان دایره تحقیقات خرید، تلاش می‌کنند تا کیفیت خرید را در دایره خرید بهبود بخشند. این مسئولیت شامل سرپرستی پروژه‌ها در راستای جمع‌آوری، طبقه بندی و تحلیل داده‌ها برای به حداکثر رساندن سلامت تصمیم‌گیری‌هاست. مسئولیت‌های مشخص این دایره معمولاً شامل پیش‌بینی‌های کلان اقتصادی (ملی و بین‌المللی)، پیش بینی تقاضا، عرضه و قیمت خرید کالاها و قطعات و نیز تحلیل عرضه کنندگان است.

مدیر خرید با وظایفی سروکار دارد که در فرآیند مدیریت مطرح هستند. (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل)؛ توسعه سیاست‌ها، رویه‌ها، نظارت‌ها و سازوکارها ایجاد هماهنگی میان دایره خرید با دوایر دیگر در داخل سازمان نیز به عهده مدیر خرید است.

۲- مشاغل موجود در حوزه مدیریت خرید

تعداد مشاغل مطرح در دایره خرید در شرکتها و مؤسسات، متفاوت است و علت این تفاوت‌ها به قرار زیر است:

- ۱- تفاوت به دلیل بزرگی مؤسسه؛
- ۲- درجه تمرکز یا عدم تمرکز؛
- ۳- تغییر و تفاوت در مسئولیت‌ها؛
- ۴- فرایندهای متفاوت تولید.

تعداد کل ساعات کار کارکنان که صرف فعالیت‌های خرید می‌شود در عملیات متمرکز خرید، کمتر از مؤسسه‌ای است که فعالیت‌های خرید را به طور غیر متمرکز انجام می‌دهد.

کنترل متمرکز، منتهی به تخصصی شدن امور و کارآیی بیشتر می‌گردد. تغییر در مسئولیت‌های خرید، به خاطر تفاوت در اندازه دوایر است. در برخی سازمان‌ها دایره خرید مسئول تهیه تمام مواد و خدمات، پیشبرد خرید، بازیافت، حمل و نقل و سایر مسئولیت‌های مربوطه می‌باشد. در برخی دیگر از سازمان‌ها، مسئولیت دایره، محدود به خرید کردن است و سایر وظایف مرتبط با آن در دوایر دیگر انجام می‌گیرد.

ماهیت فرآیند تولید، در اندازه دوایر خرید نیز مؤثر است. شرکتی که فقط یک کالا را در حجم بالا تولید می‌کند، مواد لازم برای عملیات یکسال را، بر اساس قرار داد یا سفارشات پوششی، همراه با تحویل به صورت منظم خریداری می‌کند.

از طرف دیگر، یک شرکت تولید کننده اقلام پیچیده‌ای که فقط پس از دریافت سفارش اقدام به ساخت می‌کند، برای هر سفارش باید یک بار خرید انجام گیرد چون کارکنان بیشتری را برای خرید اقتضا می‌کند. در میان، عناوین شغلی متداول در دوایر خرید، عناوین زیر به چشم می‌خورند:

رئیس خرید - مدیر خرید - معاون خرید - متصدی خریدهای عمده - متصدی خریدهای جزئی - متصدی پیشبرد خرید - هماهنگ کننده تولید - متصدی قیمت - کنترل کننده مواد - و متصدی امور دفتری.

در شرکتهای کوچک‌تر وظایف و مسئولیتهای چند شغل به عهده یک نفر است که معمولاً بالاترین عنوان شغلی را دارد. شرح مبسوطی از مشاغل گوناگون، مربوط به خرید که برای تمام مؤسسات قابل تعمیم باشد، وجود ندارد و ذکر شرح کلی مسئولیت‌ها و وظایف متداول مشاغل مذکور را به مقالات آتی موکول می‌کنیم.

۳- شرایط و ویژگی کارکنان برای احراز پست‌های خرید

این شرایط و ویژگی‌ها را به سه طبقه زیر می‌توان تقسیم کرد:

۱- ویژگیهای شخصی؛

۲- تجربه کاری؛

۳- سوابق تحصیلی.

که در ادامه مقاله، ویژگیهای شخصی لازم برای موفقیت در امر خرید را بیان می‌کنیم. البته این ویژگیها، مشابه مشخصات رایج کارکنان سایر حوزه‌های تجاری و بازرگانی است و هرگونه تفاوتی به اهمیت نسبی هر یک از ویژگیها از نظر استخدام کننده بستگی دارد و ما در زیر به ذکر مهمترین ویژگیهای شخصی همراه با دلایل اهمیت آن می‌پردازیم.

۳-۱- درستی و امانت

کارکنان خرید مبلغ هنگفتی پول خرج می‌کنند، لذا باید در برابر وسوسه‌های مالی که در این موقعیت گریبان گیر آنهاست، نفوذناپذیر باشند. چه به صورت یک هدیه گرانبه‌ای، یا یک پرداخت مخفیانه یا رشوه مستقیم باشد.

کارکنان خرید همچنین باید دارای صداقتی باشند که موجب شود از دادن قولهای بی‌جا به عرضه کنندگان، دایر بر مطمئن ساختن آنها از رفتارهای خاص، خودداری کنند.

۳-۲- قابلیت اعتماد و اطمینان

به دلیل عملیات مستمر یک سازمان، قابلیت اعتماد بر کارکنان دایره خرید جهت پیگیری سفارشات تا زمان تحویل اقلام، طبق مشخصات درخواست شده ضروری است.

۳-۳- ابتکار و پیشگامی

کارکنان خرید همیشه با شرایطی مواجه هستند که مستلزم ابتکار و خلاقیت است. جستجوی مداوم برای یافتن منابع جایگزین عرضه یا کالاهای جایگزین، قلمروی است که در آن ابتکار دارای اهمیت است. مثلاً، گاهی اتفاق می‌افتد که برای تأمین نیازهای غیر مترقبه به مواد و اقلام، کارکنان خرید لازم است عرضه کنندگان اقلام را در مکان‌های خاص غیر معمول و یا در اسرع وقت بیابند.

۳-۴- پویایی و کوشا بودن

دانش مربوط به اقلام و مواد و منابع، از طریق تجربه و آموزش طولانی قابل دستیابی است. در زمان توسعه تجاری سریع، مسئولیت سنگینی بردوش کارکنان با تجربه خرید می‌باشد. مسئولیتی که تا زمان آموزش دیدن کارکنان جدید از آن رهایی نخواهند یافت در چنین موقعیتی، پویایی کارکنان خرید از طریق ساعات کاری طولانی مورد آزمایش قرار می‌گیرد در غیر این صورت فاقد یک ویژگی مهم برای موفقیت خواهند بود.

کارکنان دایره تحقیقات خرید، تلاش می‌کنند تا کیفیت خرید را در دایره خرید بهبود بخشند. این مسئولیت شامل سرپرستی پروژه‌ها در راستای جمع‌آوری، طبقه بندی و تحلیل داده‌ها برای به حداکثر رساندن سلامت تصمیم‌گیری‌هاست.

۳-۵- همکاری

کارکنان خرید باید در همکاری‌ها دارای توانایی فوق‌العاده‌ای باشند زیرا هر قلم کالای خریداری شده در قسمت‌های مختلف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در چنین شرایطی برای به حداقل رساندن برخوردها و تضادهای زیادی که پیش می‌آید، تعاون و همکاری ضروری است، به علاوه دارا بودن روحیه تعاون و همکاری از این نظر دارای اهمیت است که کارکنان خرید باید مجری سیاست‌های بی‌شماری باشند.

۳-۶- درایت و نزاکت

به نظر بسیاری از مدیران خرید، درایت و نزاکت مهمترین ویژگی لازم کارکنان خرید است. زیرا، ایجاد و حفظ روابط صحیح و دوستانه با عرضه کنندگان دارای اهمیت حیاتی است. یک خرید کننده فاقد درایت و نزاکت، ممکن است به طور سهوی عرضه کننده‌ای را که طی سالیان متمادی همکاری، حسن نیت او جلب شده است را وادار به مخالفت و دشمنی نماید.

۳-۷- توانایی یادگرفتن

این افراد باید دارای ذهن جستجوگر و پویایی باشند و دائماً اطلاعات مورد نیاز تولیدات، مواد اولیه و فرآیندهای تولید مؤسسه خود را کسب نمایند و پیشنهادات مناسب هر عرضه کننده را بررسی و مطالعه کنند. آنها باید به طور مداوم درباره نیازمندیها و راهکارهای گوناگون تأمین احتیاجات شرکت، چیزهای جدیدی یاد بگیرند.

۳-۸- مهارت‌های فنی

کارکنان خرید باید دارای مهارت‌های اساسی پردازش اطلاعات باشند و بتوانند با یک کامپیوتر شخصی کار کنند و نیز دارای دانش بکارگیری نرم‌افزارهای استاندارد نوشتاری باشند.

نتایج بدست آمده از گزینش و استخدام کارکنان خرید، نشانگر آن است که توانایی برقرار کردن ارتباطات مهمترین ویژگی مورد نظر استخدام کنندگان بوده است.

خود انگیزشی، دارای اهمیت دوم و سپس خوش برخورد بودن، پختگی و تحصيلات مناسب در مراتب بعدی قرار داشته‌اند. این بررسی همچنین ویژگیهای نامطلوب کارکنان خرید را ذکر کرده است که از آن میان کناره‌گیری، عدم اعتماد به خود، کم علاقه‌گی و غیر اجتماعی بودن است.

۴- نتیجه‌گیری

در راستای تحقق اهداف سازمانی، نیروی انسانی به عنوان عامل استراتژیک و اصلی‌ترین منبع بهره‌وری سازمانها تلقی می‌شود. بر این اساس و با توجه به اهمیت و نقش حیاتی دواير خرید در استفاده بهینه از منابع، لازم است که پس از برنامه‌ریزی و تبدیل اهداف دایره خرید به رویه‌های عملیاتی به سایر امور نیروی انسانی و سازماندهی این زیر سیستم مهم پرداخت. این مسئله از آن جهت حساس است که کارکنان خرید علاوه بر تعاملات اجتماعی فراوان در داخل سازمان خودی، نقش نمایندگی سازمان در قلمرو محیط پیرامونی را نیز ایفا می‌کنند و در واقع سازمانهای دیگر، از توانایی، تجربه، اطلاعات و ویژگیهای فردی، شخصیتی و فرهنگی کارکنان دواير خرید شرکت را ارزیابی می‌کنند. لذا توجه ویژه به سازماندهی و تبیین مشاغل این دایره موجب اثربخشی و کارایی بیشتر سازمان می‌شود.

منابع و مأخذ

- 1- Zenz, Gary J. (1994), *Purchasing and the Management of Materials*. New York: John Willey and Sons.