

به نام خداوند جان و خرد

نگاهی کلی به:

صنعت مشاوره مدیریت

در ایران

علی اکبر سعیدی کیا

سرشناسه: سعیدی‌کیا، علی‌اکبر، ۱۳۳۲.

عنوان و نام پدیدآور: آسیب‌شناسی سیستم‌های مدیریت در ایران / به قلم علی‌اکبر سعیدی‌کیا.

مشخصات نشر: تهران، مؤسسه دانش‌و نوآوری کیا، ۱۳۸۷.

مشخصات ظاهری: ص.

شابک:

موضوع:

رده‌بندی کنگره:

نام کتاب: آسیب‌شناسی مدیریت در ایران

نویسنده: مهندس علی‌اکبر سعیدی‌کیا

ناشر: مؤسسه دانش‌و نوآوری کیا

چاپ: خاتم

نوبت چاپ: اول - ۱۳۸۷

شمارگان:

قیمت:

شابک:

فهرست عناوین:

- ۱- تاریخچه صنعت مشاوره مدیریت ۵
- ۲- شناخت صنعت مشاوره مدیریت ۹
- ۳- آسیب شناسی صنعت مشاوره مدیریت ۱۶
- ۴- صنعت مشاوره مدیریت و نام تجاری ۲۵
- ۵- راهبردهای صنعت مشاوره مدیریت ۲۹
- ۶- رویکرد مدیریت طرح در صنعت مشاوره مدیریت ۳۹
- ۷- مستندسازی در صنعت مشاوره مدیریت ۵۱
- ۸- رویکرد پروژه ای در صنعت خدمات مشاوره مدیریت ۶۳

مقدمه

فرق است بین محصول تولید شده توسط ابداع کننده و پرورش دهنده و توسعه دهنده اصلی آن و کسی که آن را بصورت تقلیدی و ناآگاهانه انجام می دهد و مثل هر محصول دیگری، خدمات مشاوره مدیریت در جهانی که تولید کننده صنعت و تکنولوژی بوده یا خدمات مشاوره در جهانی که مصرف کننده صنعت و تکنولوژی می باشد.

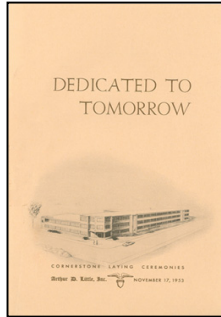
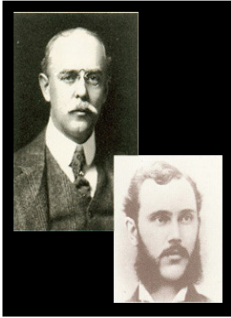
اما همیشه تلاش برای یک گام کوچک در راستای شناخت و آگاهی برای یک گام کوچک در راستای شناخت و آگاهی بر آنچه که انجام می شود، می تواند گامهای بعدی را به دنبال داشته باشد که دلخوشی به راه رفتن را از دست ندهیم. این جزوه فقط گامی است برای اینکه بدانیم راه می رویم و هنوز چشم-مان آنقدر کم سو نشده است که ندانیم اطرافمان چه چیزی وجود دارد.

۱- تاریخچه صنعت مشاوره مدیریت

خلاصه‌ای از تاریخچه مشاوره مدیریت

مشاوره مدیریت بطور همزمان و پایه‌پای دانش مدیریت رشد نموده است. اولین شرکت رسمی ارائه خدمات مشاوره مدیریت در کشور آمریکا در سال ۱۸۸۶ میلادی توسط شخصی بنام پروفیسور آرتور، د، لیتل که دانش آموخته‌ی انستیتوی تکنولوژی ماساچوست (MIT) بود تاسیس شد که نامش را نیز از اسم خود برگرفته بود.

وی بعدها بعنوان یک مشاور تخصصی در خصوص تحقیقات فنی شناخته می‌شد. برخی تاریخ مشاوره مدیریت را به دوران قدیم در یونان منتسب می‌کنند و سقراط را بعنوان پیش‌تاز این حرفه معرفی می‌کنند.



دکتر دولیتل و همکارانش در آزمایشگاه و محل کار

شرکت **BOOZ HAMILTON** توسط شخصی به نام **BOOZ** که فارغ‌التحصیل دانشگاه **NORTH WESTERN** بود بعنوان اولین شرکتی که هم به بخش دولتی و هم خصوصی خدمات خود را ارائه می داد در سال ۱۹۱۴ میلادی تاسیس شد. اولین شرکت تخصصی که خدمات مدیریت و استراتژی را ارائه می نمود در شهر شیکاگو آمریکا در سال ۱۹۲۶ توسط جمیز مکینزی (**JAMES O. MAKINSEY**) که در دانشگاه شیکاگو تحصیل کرده و فارغ‌التحصیل رشته‌ی کسب و کار (**BUSINESS SCHOOL**) بود. تاسیس شده و بعدها این موسسه با همین نام از سوی **MARVIN BOWER** شکل داده شد. وی معتقد بود که مشاوران مدیریت نیز باید همچون وکلا و نیز پزشکان بتوانند خدمات خود را بصورت حرفه‌ای و استاندارد شده ارائه نمایند.

پس از چندسال فعالیت اختلاف سلیقه مدیران این شرکت در نحوه‌ی استفاده از افراد بازنشسته و جوانان متخصص، از یکدیگر جدا شده و در سال ۱۹۳۷ موسسه **A.T.KEARNEY** را تاسیس نمودند.



Marvin Bower



James O. McKinsey

1920s

James O. McKinsey
launches a firm
and an industry

طی سالهای جنگ دوم جهانی، موسسه (PA) یا **PERSONEL ADMINISTRATION** توسط سه انگلیسی تاسیس گردید.

پس از جنگ تاسیس شرکتهای مشاوره مدیریت سرعت گرفت و تعداد زیادی از این شرکتها تاسیس شدند و تعدادی از آنها روشهای جدیدی را در موضوعات مدیریت استراتژیک پایه‌گذاری نمودند که در دهه‌های ۷۰ میلادی توسط سایر شرکتها مورد استفاده قرار گرفتند. توجه به تاریخ رشد و توسعه شرکتهای مشاوره مدیریت که در کشور آمریکا بوده است به دلایلی که در این توسعه موثر بوده‌اند بایستی توجه نمود که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

عوامل موثر ریشه دار در فرهنگ این کشور پذیرش آن بعنوان اینکه خدمتی رقابتی است که می‌توان آن را خریداری نمود.

در این زمینه نیز تحلیل‌هایی شده است که عمدتاً بر محورهای دانش مدیران طی سالهای مورد مطالعه در آمریکا و اروپا و اینکه دانش آنان کمتر از هم‌تایان اروپایی خود بوده است، دور می‌زنند. و همین امر است که باعث شکل‌گیری جریان خدمات مشاوره مدیریت در اروپا پس از سالهای جنگ دوم جهانی می‌شود.

یکی از مباحثی که بین مشاوران مدیریت در زمینه‌های مرتبط با تاریخچه این صنعت مطرح است، تاثیر اقدامات مدیریت علمی که پایه‌گذار آن فردریک تیلور بوده است، می‌باشد. برخی معتقدند که وی یکی از پیش‌تازان صنعت مشاوره مدیریت بوده و بر همین اساس مطالعات و تجربیاتی بعمل آورده است و برخی دیگر وی را یک مهندس تجربی معمولی می‌دانند. بهرحال تاثیر این مطالعات و آنچه که تیلور سالهای سال آنها را پیگیری نموده و در تاریخچه مهندسی صنایع حفظ شده است نشانگر اثر عمیق وی بر این رشته است.

۲- شناخت صنعت مشاوره مدیریت

آیا تا کنون به این موضوع فکر کرده اید که :

وقتی ما در موسسه‌مان بهتر از هر کس درباره کارمان اطلاعات داریم و دانش عملیات و بازار و محصول خود را در اختیار داریم چگونه، کسانی بعنوان مشاور مدیریت می‌توانند به ما کمک کنند. و اصولاً در چه چیزی به ما کمک خواهند کرد؟

پاسخ این سوال ها خیلی مشکل نیست؟

مشاوران مدیریت که خارج از موسسه هستند، موضوعات را از زاویه‌ای نگاه می‌کنند که حتی اگر شما هم از آن زاویه نگاه کنید، خارج از مسائل روزمره و آنچه که فکر شما را مشغول می‌کند، بدون احساس نگرانی از جریان امور جاری به مسایل می‌نگرند و چیزهایی را می‌یابند که از نظر شما پنهان هستند. آنها بیشتر به فصل مشترکها توجه می‌کنند. در فصل مشترکهای سازمانی، بهره‌وری کمتر می‌شود. اطلاعات مخدوش می‌شوند و حل و فصل مسایل در آنها بیشترین میزان نیروی مدیریت را بخود اختصاص می‌دهد.

چگونه می‌توان به آنها اعتماد کرد؟

آنها با روشهایی که مکرراً آن را تجربه کرده و مهارت کافی در آنها یافته‌اند، موضوعات را شناسایی، تفسیر و مدلسازی می‌کنند. روش تحقیق مدیریت را آنها از کسانی که در موسسه شما مشغول بکار هستند، بهتر درک می‌کنند. می‌توان با آنها راجع به نتایج صحبت کرد و بر آنها تکیه نمود تا از توصیه‌های بی‌اثر، جلوگیری شود. توصیف خوبست ولی بایستی با ارایه راهکارها همراه باشد.

مثالی که می‌توان زد این است که:

در دنیای امروز، افرادی هستند که عنوان شغلشان کارآگاه خصوصی است. در جائیکه پلیس وجود دارد، آنها چه می‌کنند؟ آنها در عین حال که در چهارچوب قانون حرکت می‌کنند ولی از خیلی از گرفتاری‌های اداری آزادند و می‌توانند سریعتر حرکت نموده و بدون نگرانی از فرهنگ سازمانی فقط به حل مسئله فکر کنند و برای

آن راه حل بیابند. در حالیکه آنها با پلیس همکاری می‌کنند و اصول و مقررات را حفظ می‌کنند.

در سازمانها نیز این موضوع واقعیت دارد؟

برای صرفه‌جویی در زمان، عناصری را به کار گرفت که نتیجه‌گرا بوده و بتوانند با افراد سازمان کارکنند و با آنها با روشی استاندارد موضوعات را دنبال نمایند و در پایان، آنها را آموزش دهند و سازمان را با این روشها تاحل مسئله به پیش ببرند.

مثال عینی از این فرایند؟

در نظامهای مدیریت کیفیت، مشاوران، سیستم را ممیزی می‌کنند، اصول و قواعد استاندارد را آموزش می‌دهند، آنها را بدست کارکنان موسسه جاری می‌نمایند و پس از استقرار سیستم آنها به آنها می‌سپارند و خود خارج می‌شوند.

مشاوره مدیریت در هر زمینه‌ای؟

مشاوره مدیریت یک فرایند است که از تحقیق شروع شده و با مدلسازی پیشتاز تکمیل می‌شود و نهایتاً فرایند را آزمایش و پیاده‌سازی می‌کند. نتایج را ارزیابی و به تایید می‌رساند. بنابراین در حوزه‌های متفاوتی می‌تواند عمل نماید.

در کشورمان چه زمینه‌هایی وجود دارد؟

سالهاست که در کشورمان خدمات مدیریت پروژه، مشاوره مدیریت مالی و حسابرسی و نیز سیستمهای مدیریت کیفیت استاندارد شکل گرفته‌اند و اخیراً چند سالی است مدیریت طرح در نظام فنی و اجرایی کشور توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی قانون مند شده و بکار گرفته می‌شوند. مدیریت طرح در حقیقت واگذاری بخشهایی از وظایف استاندارد مدیریت همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل است که بیشترین کاربرد را در پروژه‌های عمرانی داشته است ولی دامنه‌ی کاربرد آن روزبه‌روز گسترده‌تر می‌شود.

آیا خدمات مدیریت طرح مشاوره مدیریت است یا خدمات مدیریت؟

رابطه نزدیکی بین این دو حوزه وجود دارد. در مدیریت طرح، بیشترین وزن کار به خدمات مدیریت اختصاص دارد ولیکن با همین رویکرد می‌توان مشاوره مدیریت را با جنبه‌های تحقیق و توسعه مدیریت هماهنگ و آرایه نمود.

صنعت مشاوره مدیریت چیست؟

در دنیای پیشرفته با تخصصی شدن هر چه بیشتر امور سازمانها، جریان صنفی ویژه‌ای تحت عنوان صنعت مشاوره مدیریت شکل گرفته است که معنای اصلی آن رشته مشاوره مدیریت است. مشاوره مدیریت در تمامی سطوح ملی، سازمانی و بنگاههای اقتصادی بزرگ، متوسط و کوچک شکل گرفته است و برای هر سطح از روشهای خاص استفاده می‌نماید بگونه‌ای که نهایتاً بتواند زنجیره ارزش افزوده را بصورت رقابتی و پایدار و هدفمند نماید.

حوزه‌های عمومی و تخصصی مشاوره مدیریت کدامند؟

حوزه‌های عمومی مشاوره مدیریت به موضوعات و مأموریت‌های اصلی مدیران و مدیریت می‌پردازد از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل. این قبیل. حوزه‌های تخصصی با توجه به فعالیت‌های اصلی یک موسسه و زیرساخت‌های مرتبط با کالا و فرایندهای تحقیق و توسعه، بازار و غیره می‌پردازد. مشاوره مدیریت امروزه در حقیقت ترکیبی از دانش مدیریت، دانش مهندسی صنایع و سیستم و نیز حوزه‌هایی از فناوری اطلاعات و برخی دیگر از علوم می‌باشد.

آیا در مشاوره مدیریت موضوعات طراحی و مهندسی نیز دخیل هستند؟
 در جهان حاضر با پیشرفت فناوری‌ها، هرگونه فعالیتی با طراحی و مدلسازی همراه است. مشاوره مدیریت نیز بر مبنای طرحی که به شناسایی و حل یک مسئله می‌پردازد شروع می‌نماید و از روشها و تکنیک‌های مهندسی در این فرایند استفاده می‌نماید.

کالایی که مشاوران مدیریت تولید می‌کنند و به مشتریان عرضه می‌دارند چیست؟

با ذکر یک مثال این مفهوم روشن‌تر خواهد شد. برای مثال شما یک تکه زمین دارید و آن را به یک مهندس طراح ارائه می‌دهید و می‌گویید که قصد ساختن خانه‌ای را در آن دارید. مهندس بر اساس قوانین جاری در کشور و یا یک شهر و بر اساس استانداردهای مهندسی سازه و معماری و تاسیسات برای شما طرحی را تهیه و ارائه می‌نماید. شما هم آن را به یک پیمانکار می‌دهید و مواد می‌خرید و بر اساس آن طرح آن را می‌سازید. ولی اگر به او بگویید که در این زمین چه چیزی بهتر است ساخته شود، آنگاه او مسایل دیگری را نیز مطالعه می‌کند و باز هم طرحی به شما می‌دهد که مثلاً در این مکان یک ساختمان تجاری یا مسکونی یا خدماتی ساخته می‌شود. در نهایت او به شما یک سری اطلاعات و نقشه را ارائه می‌کند، که تطبیق استانداردها با کاربری می‌باشد. مشاور مدیریت نیز نهایتاً طرحی را ارائه می‌نماید که شما را به هدفتان نزدیک کند و به آن دسترسی پیدا کنید. در هر صورت او دانش آکادمیک را به دانش کاربردی در یک موضوع ویژه تبدیل می‌کند که هدفی را برآورده سازد. مشاوره مدیریت این نیست که کتابهای مدیریت را به شما معرفی کند و یا دانش شما را نسبت به آنها افزایش دهد، بلکه دقیقاً برای حل یک مسئله بصورت مرحله‌بندی شده دانش کاربردی ارائه می‌دهد.

مرحله بندی خدمات مشاوره مدیریت چیست؟

همانگونه که ذکر شده برای ساخت یک ساختمان نیز مرحله‌بندی طراحی، اجرا، نظارت و نیز بهره‌برداری وجود دارد. شما هم برای دستیابی به یک هدف، مراحل

مطالعاتی طراحی، پیاده‌سازی، آزمایش و راه‌اندازی نیاز دارید. مثلاً فقط در مرحله مطالعاتی شما مطالعات امکان‌سنجی اولیه، امکان‌سنجی نهایی و برنامه‌ریزی را دارید که به صورت بهم پیوسته بایستی انجام شوند.

آنچه که گفته شد بیشتر در رابطه با طرح‌های ایجاد بود، راجع به سازمان‌های در حال فعالیت، مشاوران مدیریت چه می‌کنند؟

اگر به موضوع دوره عمر سازمانها توجه کنیم پاسخ به این سوال قابل درک خواهد شد. کودکی که به دنیا می‌آید از قیل از تولد نیاز به مشاوره پزشکی دارد و پس از تولد چگونه واکسن‌هایش زده شوند، در دوران جوانی و تحصیلات به مشاوره برای انتخاب رشته و تحصیلات نیاز دارد. در میانسالی چه آزمایشاتی را نیاز دارد. یک سازمان نیز بهمین ترتیب به مشاوره نیاز دارد. در رابطه با این موضوعات حتی واژه‌ها و کلماتی مرسوم شده‌اند که جالب توجه هستند. واژه‌ی کلینیک مدیریت که در رابطه با آسیب‌شناسی و مشاوره مدیریتی در حوزه‌ی موسسات متوسط و کوچک که اصطلاحاً **SMES** نامیده می‌شوند و یا واژه‌ی **MANAGEMENT COCKPIT** که مقرر فرماندهی و هدایت اطلاعات در موسسات بزرگ می‌باشد. بنابراین در همه‌ی مراحل دوره عمر سازمان‌ها چه کوچک یا متوسط و یا بزرگ مشاوره مدیریتی بایستی انجام شده و رویکردهای توسعه‌ای یا ثبات و یا طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت نوین را با اهداف موسسه تطبیق داد و راهکارهای دستیابی به آنها را برنامه‌ریزی نمود.

ممکن است مثالی در زمینه‌ی شرکتی موفق بزنید که نیاز به مشاوره مدیریت داشته باشد؟

فرض کنید که شرکتی در اوج موفقیت باشد. مثلاً شرکت‌های خودروسازی در کشورمان را در نظر بگیرید. از بازار خوبی برخوردار هستند، فروش خوبی دارند. در زمره‌ی شرکت‌های برتر بورس هستند. ولی یک سؤال مطرح است که آیا در این شرکتها می‌توان درباره کیفیت و توسعه آن و نیز کاهش قیمت تمام شده مطالعه نمود و آن را بهتر نمود یا خیر؟ مسلماً کاهش قیمت تمام شده یکی از موضوعات

رقابتي است که بصورت دائمي بايستي در يک شرکت بزرگ مورد توجه باشد. براي آن مطالعه و تحقيق بصورت مستمر بايستي تحت توجه باشد. بهبود مستمر نظام يک امر هميشگي و پايدار است که مزيت‌هاي رقابتي سازمان را پايدار مي‌نمايد.

۳- آسیب شناسی صنعت مشاوره مدیریت

در این بخش بصورت خلاصه، براساس تجربیاتی که طی سالها فعالیت در این زمینه، حاصل شده است دسته بندی آسیب‌ها انجام شده است. آسیب‌ها می‌توانند موارد دیگری را نیز شامل شوند که براساس تجربیات افراد و مدیران دیگری حاصل شده باشند.

عدم آگاهی کارفرمایان (مشتریان) از مفهوم خدمات مشاوره مدیریت
 بسیاری از کارفرمایان بعقل زیادی موضوع مشاوره مدیریت، وظایف و خدمات آنان را بدرستی نمی‌شناسند و گاهی اوقات حتی انتظارات غیرواقعی درباره موضوع کارشان از آنها پیدا می‌کنند. کارفرمایان در یک تصویر درست و سازمانی با موضوع برخورد نکرده و بعلت عدم وجو تعاریف استاندارد شده این خطر همیشه وجود دارد که نوع بینش آنها به خدمات با آنچه که روی کاغذ آورده شده و بصورت شرح خدمات قراردادی بیان می‌شود متفاوت باشد. بنابراین تبادل اطلاعات و تشریح جزئیات و نیز اهدافی که در قراردادهای مشاوره مدیریت درج می‌شوند می‌تواند مفید واقع شده و این آسیب را کمرنگ نماید.

سبک و روش کار مشاوران مدیریت

از آنجا که کشورمان مبدا تولید تکنولوژی و صنعت نبوده است، خدمات صنعتی و از جمله آنها، موضوع مشاوره مدیریت بعنوان یک صنعت نیز موضوعی وارداتی بوده است. این موضوع باعث آن شده است که در انجام خدمات و قبل از آن، تعریف موضوع مشاوره مدیریت با سبکها و سلیقه‌های افراد و شرکتهای متفاوت باشند.

این امر تاحدی طبیعی است ولیکن این موضوع باعث بروز برخی اشکالات بین خدمات گیرنده و مشاوران مدیریت می‌شود. سبک کار و انتقال اطلاعات و نیز روشهای هماهنگی جریان امور می‌تواند گاه باعث عدم درک صحیح از نحوه و جریان کار و نتایج گردد.

مشاوران مدیریت بایستی به این موضوع دقت نموده و بهترین نحوه انجام شرح کار موضوع قرارداد خود را در رابطه با هر مشتری بدست آورند. البته این موضوع نبایستی باعث کاهش سطح کیفیت خدمات آنان گردد.

عدم اعتقاد مدیران به خدمات مشاوره مدیریت به علت داشتن اطلاعات پراکنده و بروزتر از سازمان تحت تصدی خود.

بسیاری از مدیران شرکتهای بزرگ و کوچک، از آنجا که اطلاعات پراکنده و زیادی درباره‌ی صنعت و واحدهای صنعتی مرتبط با خود را دارند، بهنگام جذب و بکارگیری مشاوران مدیریت از این اطلاعات بعنوان نقاط کنترلی (برای کنترل میزان اطلاعات مشاوران) استفاده می‌کنند. در حالیکه توجه آنها بایستی به رویکردهای کاری و فرایندهای حل مسئله باشد، باعث این اشتباه می‌شوند که مشاوران را به حالت امتحان‌زدگی دچار کنند.

این موضوع باعث دوگانگی نحوه برخورد و هدف از بکارگیری مشاور خواهد شد که نتیجه‌اش هر چه باشد بهبود وضعیت آن موسسه نخواهد بود.

ماهیت وجودی مدیران غیررقابتی که اکثراً دولتی هستند.

مدیران حاکم بر سازمان‌ها در سالهای اخیر، یا دولتی هستند یا افکارشان بعلت سالها فعالیت در سازمان‌های دولتی و شبه دولتی، بصورتی غیررقابتی شکل گرفته است. برخورد این افراد با مشاوره مدیریت را می‌توان در این جمله مشاهده نمود که "اگر پول داشته باشیم نیاز به خدمات مشاوره مدیریت پروژه نداریم" در حالیکه برنامه‌ریزی در محدودیت منابع معنا دارد، اینگونه مدیران با منابع بدون محدودیت، مدیریت خود را کامل می‌دانند.

این نگرش، نگرشی غیررقابتی است که در سالهای اخیر وجود داشته و بهمین دلیل اکثریت قانون‌گذاران و تصمیم‌گیران نیز در همین راستا حرکت نموده‌اند. بدین ترتیب استفاده از صنعت مشاوره مدیریت در محاق قرار گرفته است.

رانندگی و یارانه بعنوان حلال مشکلات سازمان‌ها

عدم وجود نگرش بلندمدت به سازمان و موسسه باعث آن می‌شود که برنامه‌ریزی-های کوتاه مدت برای حل مسایل جاری سازمان بر مدیران حاکم شود. نگرش‌های کوتاه‌مدت معمولاً برای حل مسایلی شکل می‌گیرند که موسسه تحت تصدی بعنوان

یک جزیره یا پایگاه برای ارتقای شغلی تلقی شود بنابراین، نگرش و فرایندی باعث آن می‌شود که مدیران معمولاً به دنبال جذب و اخذ جوایز باشند تا بتوانند موضوعات سازمان خود را حل و فصل کنند. در برخی موارد این جوایز به شکل رانت‌های متنوع، یارانه‌ها و سایر امتیازات می‌باشند. برخی از آنها حتی امتیازاتی را کسب می‌نمایند که حلال مشکلات امروز نمی‌باشند ولی بعنوان یک موفقیت برای مدیریت ثبت می‌شوند. جذب امکاناتی همانند زمین- وام‌های کم بهره و یارانه‌ها که از طریق پیگیری اداری حاصل می‌شوند از این جمله موارد هستند و در واقع ارزش افزوده آن سازمان نیستند و ابزارهایی برای رشد و توسعه هستند که بایستی از طریق ارزش افزوده سازمان مورد استفاده قرارگیرند ولیکن این دور باطل ادامه می‌یابد و رشد کمی معمولاً جایگزین رشد کیفی می‌گردد. بنابراین در چنین فضایی بازهم مشاوران در سایه هستند.

عدم وجود توانایی لازم در مدیران برای تفهیم استفاده از خدمات مشاوره مدیریت از خارج از سازمان خود برای کارکنان

مدیران در مواردی آگاهی دارند که استفاده از خدمات مشاوران مدیریت برای سازمانشان ضروری است و بایستی این خدمات را بصورت برون‌سپاری با تفهیم کارکنان موسسه انجام دهند. این امر برای ایجاد همکاری امری ضروری است که بعقل گوناگون این تفهیم یا انجام نمی‌شود یا بصورت ناقص انجام می‌شود.

رقابت درون سازمانی با مشاور بعنوان یک خطر برای حفظ وضعیت شغلی

با شروع فعالیت یک مشاور مدیریت در یک موسسه برای برخی از کارکنان آن موسسه نگرانی‌هایی بوجود می‌آید که عمدتاً بر محور حفظ شغل خود شکل می‌گیرد. آنان نگرانی‌هایی پیدا می‌کنند که شاید مشاور باعث دستکاری در شغل و امکانات وابسته به آن شده و با طرح سئوالاتی درباره‌ی نحوه انجام امور و نتایج آنها مدیران ارشد تصمیماتی بگیرند که به موقعیت شغلی آنها ضربه‌ای وارد نماید.

این امر گاهاً نیز اتفاق می‌افتد ولیکن چنانچه از ابتدا با مدیران ارشد در این زمینه هماهنگی‌هایی بعمل آید اثر آن کمرنگ‌تر شود خواهد شد.

تعویض مدیریت

بارها مشاهده شده است که یک مشاور مدیریت، طی قراردادی فعالیت خود را در موسسه‌ای آغاز می‌نماید و با تغییر مدیران در سطوح ارشد و یا میانی، قرارداد بلا تکلیف مانده و حتی برخی از مدیران در جهت تخریب آن کوشش نموده‌اند. عدم وجود یک نظام حمایتی در این زمینه باعث شده که خدمات مشاوره مدیریت بر اثر شناخت و روابط فردی شکل بگیرد.

عدم ارایه اطلاعات وضعیت موجود به مشاوران

در سازمانها و موسسات، مقاومت برای ارایه اطلاعات وضعیت موجود، که به مشاوران مدیریت کمک می‌نماید تا بتوانند خدمات خود را به گونه‌ای مناسب سازماندهی و ارایه نمایند، باعث بروز مشکلات زیادی می‌شود که مهمترین آنها عدم امکان تجزیه و تحلیل صحیح براساس شناخت صحیح وضعیت موجود است.

تغییر دیدگاهها و اهداف مدیران

در فرایند انجام مطالعات و طراحی روشهای کار و نیز تجزیه و تحلیل‌های مشاور مدیریت، دیدگاهها و اهداف مدیران تغییر می‌نمایند و همین امر باعث می‌شود که نیاز آنان به شرح خدمات توافق شده تغییر کند. در چنین حالتی با وجود آنکه می‌توان با ایجاد تغییراتی در شرح خدمات، توافقاتی بین مشاور و کارفرما ایجاد شود، کارفرمایان از انجام این امر خوداری می‌نمایند و در این حالت مشاور بایستی خدمات بیشتری را با هزینه‌هایی کمتر به انجام برساند که این امر باعث ایجاد ضرر و زیان برای وی می‌شود.

پر مشغله‌گی مدیران

مدیران اکثراً دارای مشغله‌ی فراوانی بصورت روزمره هستند. در کشورمان متوسط زمان کار روزانه مدیران بهمین دلیل بسیار زیادتر از ساعات کار اداری رسمی می‌باشد و این مشغله روزانه باعث پراکندگی ذهن آنان می‌شود.

پرمشغله بودن مدیران و مزاحمت‌های اداری و غیراداری ناشی که بنا به حفظ روحیه مردم‌داری برای مدیران حادث می‌شود معمولاً باعث آن می‌شود که برای اموری که نیاز به ذهن آزادتر و نیز آرامتر دارد کمتر از نیاز واقعی وقت بگذارند و در نتیجه دقت‌های لازم در مورد آن کارها اعمال نشود. نتیجه چنین امری کاهش کیفیت کارمشاوران مدیریت خواهد بود. از آنجا که ماهیت کار مشاوران مدیریت، تعامل با حوزه مدیریت سازمان می‌باشد یکی از مهمترین آسیب‌ها به این خدمات، موضوع پرمشغله بودن مدیران است.

واگذاری جریان کار به دیگران و تغییر ماهیت کار

مدیران ارشد و میانی سازمانها، موضوعی را مطرح می‌نمایند، با مشاوره‌ی قرارداد منعقد می‌نمایند و پس از آن پیگیری جریان کار و کنترل مراحل مختلف آن را به افراد دیگری در سازمان خود واگذار می‌نمایند. این افراد در دیدگاهها و بینش‌ها و نیز جایگاه سازمانی خود کاملاً متفاوت از مدیران ارشد و میانی هستند. با پیشرفت کار و گزارش‌دهی به مدیران ارشد، موضوع متفاوت ارایه می‌شود و بهمین دلیل دوباره کاری‌ها و عدم رضایت مدیران ارشد و میانی را به دنبال خواهد داشت. ماهیت کار مشاوره مدیریت با هماهنگی در امور جاری آن به لحاظ انجام مطالعات و تحقیقات کاملاً متفاوت می‌باشد و لذا این دو مقوله بایستی کاملاً تعریف شده باشد.

گوش سپردن به اطلاعات غیررسمی درباره موضوع کار از ناحیه مدیران

در سازمانهای بزرگ، معمولاً مدیران ارشد و میانی در موضوعات مختلفی با یکدیگر در ارتباط هستند و در این ارتباطات گاهاً اطلاعات غیررسمی و غیراداری و اظهارنظرهای سریع درباره موضوعات سازمانی نیز انجام می‌شود که موضوع کار مشاوران مدیریت نیز می‌تواند در زمره آنها باشد.

چنین اظهارنظرهایی که براساس اطلاعات غیررسمی و پراکنده صورت می‌گیرد در جهت‌گیری مدیران درباره کیفیت کار مشاوران موثر است و گاهاً بروز مشکلاتی را به‌مراه دارد.

حضور غیرمستمر افراد درگیر با موضوع در جلسات و فرایند تصمیم‌گیری‌ها

در برخی از قراردادهای خدمات مشاوره مدیریت، افراد متعددی دخیل می‌شوند. در برخی موارد نیز کمیته‌هایی برای تصویب و نظارت بر فعالیت‌های مشاور تشکیل می‌شوند.

این افراد چه بصورت غیرکمیته‌ای و یا بصورت کمیته‌ای معمولاً در جلسات بصورت فعال شرکت نمی‌نمایند و به دلایل متفاوت که مشغله‌کاری، عدم اعتقاد به کار مشاور، خصومت شخصی، تعلل و یا ماموریت‌های اداری و مرخصی‌ها می‌باشند در جریان کار حضور مستمر و فعال ندارند.

با توجه به این وضعیت تصمیم‌گیری‌ها کند و اظهارنظرهای پراکنده‌ای صورت می‌گیرند که کاهش کیفیت کار از مهمترین عوارض و آسیب این نحوه برخوردها می‌باشد.

عدم تعهد کارفرمایان به اصول قراردادهای فی‌مابین به علت قدرت سازمانی

قدرت سازمانی کارفرمایان برای عدول از تعهدات قراردادی خود باعث می‌شود که زمان انجام کارها طولانی شده و تاخیرهای ناشی از عدم تصمیم‌گیری و یا اظهارنظرهای مورد نیاز به مشاورین منتقل شود.

مشاورکه ابزارهای کافی در اختیار ندارد و تکیه وی به بندها و ماده‌های مندرج در قرارداد کاری را بری او به پیش نمی‌برد، بجز سکوت و رضا چاره‌ای ندارد.

در اینگونه موارد، کارفرمایان معمولاً توجیهاات خود را برتر از وضعیت حادث شده می‌پندارند. بهمین علت است که هزینه‌های زیادی برای مشاورین بوجود می‌آید ولی امکان جبران آن وجود ندارد.

استفاده از یک ناظر بعنوان تایید کننده خدمات

یکی از موضوعات اصلی بروز آسیب‌های جدی به خدمات مشاور استفاده از ناظر می‌باشد که تجربیات نشانگر آن است که چنین فرایندی خطر ویژه‌ای را در بر دارد

که مدیران سازمانها عمدتاً از آن آگاهی ندارند. در این راستا می‌توان از مشکلات زیر نامبرد:

بروز نبودن اطلاعات و دانش ناظر

کم بودن دستمزد وی و عدم دقت کافی

هماهنگ نبودن وی در روشهای انجام کار

اعمال سلیقه شخصی

درگیربودن وی در کارهای دیگر و عدم تمرکز

عدم تعریف صحیح از نحوه‌ی حضور و چگونگی بررسی و اعلام نظرات

نداشتن زمان‌بندی مشخص در ارائه خدمات

مرتبط نمودن حق‌الزحمه ناظر به خدمات مشاور

۴- صنعت مشاوره مدیریت و نام تجاری

همانگونه که در توسعه صنعتی یک کشور ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی، احداث کارخانجات، مراکز تحقیقات فناوری و بسیاری موارد دیگر الزامی هستند و تنوع دارایی‌های فیزیکی از اهمیت ویژه برخوردار است و نیز توسعه نامهای تجاری که مبتنی بر قدرت سازمانی و دارایی‌ها و نیروی انسانی و دانش هستند و در عرصه‌ی رقابت‌های بین‌المللی اصالت توسعه را تضمین می‌نمایند در حوزه‌ی صنعت مشاوره مدیریت نیز این موضوع اهمیت ویژه دارد.

طبقه ماده ۱۵ لایحه اصلاح قانون تجارت «نام تجاری، اسم یا عنوانی است که نمایانگر یا مشخص کننده تاجر باشد»

نام تجاری، دارایی شرکت است که باعث افزوده شدن ارزش محصول نهایی می‌شود. یک استراتژی نام تجاری قوی برای سهامداران ارزش ایجاد می‌نماید و همچنین نخبگان را به کار جذب می‌کند. اما از آنجا که یک الگوی استاندارد برای محاسبه ارزش نام تجاری وجود ندارد، درک میزان ارزش آن مشکل است.

نام تجاری نشانگر ویژگی‌های ملموس و ناملموسی است که مصرف‌کننده برای یک محصول یا یک نوع خدمات قائل است. ای ویژگی‌ها در نام، علامت تجاری طرح و یا ترکیبی از این موارد دیده می‌شود. امروزه بسیاری از شرکت‌ها دریافته‌اند که ایجاد یک نام تجاری موفق، نیازمند بسیج کل سازمان است. هر جنبه از سازمان، از جمله رفتار و عملکرد کارکنان، به ویژه آنهایی که در زمینه ارتباط با مشتریان فعال هستند و مدیران شرکت‌ها، باید از ارزش نام‌های تجاری اطلاع داشته باشند و آن را همواره در کارشان منعکس کنند.

برای اکثر شرکت‌ها، نام‌های تجاری اولین عامل رقابت و ارزشمندترین دارایی استراتژیک، محسوب می‌شود. هرگاه شرکت خدمات ناملموس عرضه کند، این خدمات، برند خدماتی دارد. نمونه کلاسیک آن، خدمات مالی است.

نقش نام تجاری نمایانگر منافع احساسی و کاربردی است که یک شرکت اعتقاد دارد از طریق محصولات و خدماتش می‌توانید آنها را در اختیار مشتریان و قرار دهد. در حوزه ی مشاوره مدیریت نیز همه ی موارد فوق مصداق دارد و باید نام تجاری تضمین کند که عناصر مختلف نام تجاری به دقت مورد توجه مشتریان قرار گرفته‌اند و خدمات شرکت با کیفیت ارایه می‌شود.

نام های تجاری در صنعت مشاوره مدیریت در عرصه بین‌المللی وجود دارند که به سازمانهای مهمی تبدیل شده‌اند. حتی در برخی موارد از دل نشریات بزرگی چون فوربس، فور چون و ارزیابی‌های مدیرتی در عرصه بین‌المللی بوجود می‌آید. از آنجا که در ادبیات موضوعات مرتبط از مشاوره مدیریت بعنوان « **WORLDS NEWEST PROFESSION** » نام برد می‌شود، بایستی اذعان داشت که این موضوع اگرچه در تحولاتی جدید قرار گرفته است ولی به اعتقاد نگارنده، تاریخی بسیار طولانی دارد و به عهد عتیق باز می‌گردد. روزگاری جادوگران و زمانی مبلغان مذهبی مشاوران مدیران بودند. اگر چه براین موضوع برخی تاکید می‌کنند که مشاوره مدیریت چیزی جدا از مشاوران رهبران در طول تاریخ می‌باشد ولیکن ماهیت یکسانی دارند و در دوران جدید از حالت فردی خارج شده و به نهادهای مشاوره تبدیل شده‌اند. بنابراین نیاز به قواعد و اصول فعالیت‌های نهادینه شده دارند که نام تجاری یکی از آنها می‌باشد.

در جدول ذیل تعدادی از مهمترین نامهای تجاری در زمینه مشاور مدیریت ارایه شده اند.

Ranking	Consultants	HQ	Employees	Revenues
1	McKinsey & Company	NY, USA	11,000	3B+
2	IBM BCS	Somers, NY USA	60,000	45B+
3	Accenture	NY, USA	100,000	13B+
4	Deloitte Consulting	NY, USA	50,000	9B+
5	Booz Allen Hamilton	McLean, VA, USA	15,000	3B+
6	BearingPoint (KPMG)	McLean, VA, USA	16,000	3B+
7	Cap Gemini Ernst & Young	NY, USA	60,000	6B+
8	Mercer Human Resources Consulting	NY, USA	15,000	2B+

۵- راهبردهای صنعت مشاوره مدیریت

شرکت‌های مشاوره مدیریت و سیستم‌ها با توجه به ماهیت فعالیت‌های خود در راستای بازاریابی برای خدمات خود و نیز انجام این خدمات بایستی براساس فرایندهای استاندارد شده که معمولاً در حوزه‌های مدیریتی بسیار پیچیده می‌باشند، حرکت نمایند.

استانداردسازی فرایندها اگر چه با اخذ گواهینامه‌های مدیریت کیفیت همچون *ISO 9000* قابل انجام است و لیکن فرایندهای تحقیق در موضوعات مدیریت که زیربنای خدمات موردنیاز مدیران شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد در رابطه با موضوعات همانند سازماندهی، برنامه‌ریزی (در سطوح مختلف سازمان)، مدیریت پروژه، مدیریت منابع سازمان و سایر موضوعات دیگر می‌باشد. تنوع این موضوعات از یک سو و از سوی دیگر تحولات پیوسته محیط خارجی که لاجرم بر محیط داخلی سازمان نیز اثرمی‌گذارد به موقع بودن ارایه این خدمات را الزامی می‌نماید. طبیعتاً بسیاری از موضوعات با روشهای نوآورانه بایستی انجام شوند که این نوآوری‌ها با ماهیت استانداردسازی مغایرت دارد. از همین رو مدیریت شرکت‌های مشاوره مدیریت و سیستم و سایر رشته‌های مشابه دائماً در چالش بین این دو موضوع هستند و بایستی برای آن راهکارهایی بیابند. در این بخش سعی شده است توصیف و تحلیل این موضوعات انجام شده و اهدافی برای این نوع شرکت‌ها که با تکیه به آن بتواند در سطوح ملی فعالیت نماید و ارایه شود.

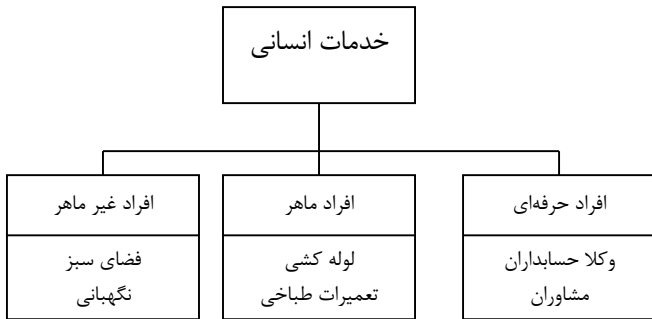
• راهبردها

در ابتدای این بخش تعاریفی درج شده‌اند که توجه به آنها در دستیابی به راهبردها از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

ماهیت و طبقه‌بندی خدمات

عموماً خدمت، فعالیت یا منفعتی نامحسوس و لمس نشدنی تعریف می‌شود که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند و مالکیت چیزی فیزیکی را نیز به دنبال ندارد. تولید خدمات ممکن است به کالای فیزیکی وابسته باشد یا نباشد. اجاره اتاق در هتل، سپردن پول نزد بانک، مسافرت با هواپیما مراجعه به پزشک، آرایش مو، تعمیر اتومبیل تماشای، یک مسابقه ورزشی، تماشای فیلم سینمایی، تحویل لباس به خشکشویی، مشورت با یک وکیل دعاوی و یا خدمات مشاوره مدیریت همه مستلزم خرید خدمت هستند.

خدمات را میتوان به روشهای مختلفی تقسیم کرد. اولین روش تقسیم خدمات براساس منشا ایجاد آن است. آیا منشا ایجاد خدمات، انسان یا ماشین هستند؟ خدمات ماشینی بسته به اینکه خودکار باشند یا نیازمند نظارت افراد ماهر یا نیمه ماهر متفاوت‌اند. خدمات انسانی نیز از نظر اینکه توسط افراد ماهر نیمه ماهر یا حرفه‌ای انجام شوند با هم فرق دارند، که در نمودار زیر نمایش داده شده‌اند.



خصوصیات خدمات و مفاهیم بازاریابی آن بصورت کلی از عمومی یا خصوصی و انتفاعی یا غیرانتفاعی چهارویژگی مهم دارند این چهار ویژگی عبارتند از :

۱- نامحسوس بودن

۲- تفکیک ناپذیری

۳- تغییرپذیری

۴- فناپذیری

این چهارویژگی بر برنامه‌های بازاریابی خدمات تاثیر زیادی می‌گذارند. بنابراین به تشریح کوتاهی از هریک پرداخته می‌شود:

۱- نامحسوس بودن

خدمات اصولاً نامحسوس‌اند. یعنی نمی‌توان قبل از خرید آنها رادید یا مزه یا لمس کرد، شنید یا بو کرد. در خصوص خدمات مشاوره بایستی گفت که ترکیبی از اطلاعات به اشکال مختلف می‌باشند که در شکل‌های مختلف کاغذی، الکترونیکی و غیره ارایه می‌شوند.

۲- تفکیک ناپذیری

کالاهاى محسوس و لمس شدنى پس از تولید انبار می‌شوند، سپس فروخته می‌شوند و ممکن است مدتی طول بکشد تا به مصرف برسند. در مورد خدمات وضع به گونه دیگری است خدمات ابتدا فروخته می‌شود سپس تولید می‌شود و همزمان به مصرف می‌رسد.

۳- تغییر ناپذیری

کیفیت خدمات بسیار متغیر است بدین معنا که کیفیت یک خدمت بستگی دارد به شخص ارائه کنند. زمان و مکان و نحوه ارائه خدمت. موسسات خدماتی برای اعمال کنترل بر خدمات ارائه شد راه‌های مختلفی پیش رو دارند یکی از راه‌ها انتخاب و آموزش دقیق کارکنان است و خدمات مشاوره مدیریت یکی از پیچیده‌ترین نوع خدمات می‌باشد.

۴- فناپذیری

خدمات فناپذیرند یعنی خدمات را نمی‌توان برای فروش یا مصرف بعدی انبار کرد. موسسات خدماتی برای ایجاد هماهنگی میان عرضه و تقاضا می‌توانند از خط‌مشی‌های مختلفی استفاده کنند. از جنبه تقاضا اعمال قیمت‌ها مختلف برای اوقات موجب می‌شود مقداری از تقاضا از یک زمان به زمانی دیگر منتقل شود. بنابراین شناخت محیط، مشتریان، کارکنان از مسایل ویژه‌ای در این ارتباط هستند. موضوع تحویل به موقع یکی از مهمترین اصول در رابطه با خدمات مدیریت می‌باشد.

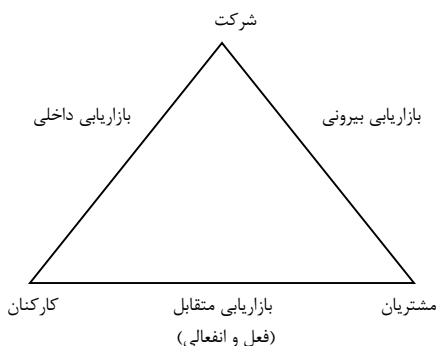
خط‌مشی بازاریابی موسسات خدماتی

تاهمین اواخر موسسات خدماتی از نظر استفاده از بازاریابی مشابه و بدنبال موسسات تولیدی حرکت می‌کردند. بسیاری از مشاغل خدماتی مدیریت نیز نظیر تعمیر کفش و آرایشگاه کوچک‌اند و لذا بازاریابی را اغلب غیرضروری یا پرهزینه تلقی می‌کنند، و در حقیقت موضوع بازاریابی آنها با دامنه‌ی کارشان بستگی دارد. فعالیت‌های دیگری نظیر مراکز آموزش عالی، بیمارستان‌ها هم تقاضای بالایی روبرو بودند و لذا نیازی به بازاریابی برای مشاغل پزشکی، حقوقی و مالی نیز مغایر با اصول و موازین آنها تلقی می‌شده است.

علاوه براین وقتی در مشاغل خدماتی از شیوه‌های کهنه بازاریابی استفاده می‌شود بر میزان دشواریها افزوده می‌شود در فعالیت‌های تولید محصول محصولات نسبتاً استاندارد هستند و برای فروش در قفسه فروشگاه‌ها قرار می‌گیرند اما در مشاغل خدماتی وضع بدین گونه نیست. هر مشاور مدیریت ممکن است متدولوژی خاص خود را داشته باشد. در این مشاغل مشتری با ارائه کننده‌هایی مواجه است که کیفیت خدمات آنها کمتر معین و بیشتر متغیر است نتیجه و حاصل خدمت در اینجا فقط تحت تاثیر کار ارائه کننده خدمت نیست بلکه تمام فرایند تولید بر آن اثر می‌گذارند بنابراین بازاریابی خدمات به

چیزی بیش از بازاریابی سنتی بیرونی نیاز دارد که با استفاده از همان 4P معروف انجام می‌گیرد همچنان که در شکل می‌توان دید در بازاریابی خدمات با بازاریابی داخلی و بازاریابی متقابل هم نیاز هست.

بازاریابی داخلی به این معنا است که موسسه خدماتی (مشاور مدیریت، خدمات مدیریت) برای تامین رضایت مشتری باید کلیه کارکنان ستادی خود را به خوبی آموزش دهد و ترغیب کند که به صورت گروهی باهم همکاری کنند برای اینکه یک موسسه بتواند کیفیت خدمات خود را در سطح بالایی حفظ کند تمام کارکنان باید گرایش به سوی مشتری را تجربه کنند. کافی نیست به یک دایره بازاریابی اکتفا کرد که عهده‌دار بازاریابی سنتی است در حالی که دیگر قسمت‌های شرکت به راه قبلی خود ادامه می‌دهند بازاریابان باید سایر افراد شاغل در سازمان را به اعمال رویه‌های بازاریابی دعوت کنند در حقیقت بازاریابی داخلی باید بر بازاریابی بیرونی پیشی گیرد.



بازاریابی متقابل

بازاریابی متقابل به این معنا است که برداشت ذهنی از کیفیت یک خدمت به شدت بستگی به کیفیت ارتباط متقابل میان خریدار و فروشنده دارد در بازاریابی کالاهای ملموس کیفیت محصول اغلب کمتر به نحوه به دست آوردن کالا بستگی دارد اما در بازاریابی خدمات و خصوصاً در خدمات تخصصی کیفیت خدمت به تحویل دهنده خدمت و کیفیت تحویل آن بستگی دارد در اینجا قضاوت مشتری درباره کیفیت خدمت فقط به کیفیت فنی همچون موفقیت عمل جراحی محدود نمی‌شود بلکه کیفیت احساس وظیفه مثلاً میزان نگرانی پزشک و قوت قلب دادن او را نیز در برمی‌گیرد بنابراین افراد متخصص نباید و نمی‌توانند به صرف ارائه خدمت فنی خوب چنین تصور کنند که رضایت مشتری ایشان تامین شده است آنان باید از توانایی‌ها و مهارت‌های لازم درباره بازاریابی متقابل نیز برخوردار باشند. امروزه و باتشدید رقابت افزایش سطح هزینه‌ها کاهش بهره‌وری و کاهش کیفیت خدمات به بازاریابی جامع و کامل و نیاز بیشتری احساس می‌شود موسسات خدماتی سه وظیفه عمده بازاریابی را برعهده دارند آنها می‌باید تمایز رقابتی، کیفیت خدمات و بهره‌وری خود را افزایش دهند. این موضوع در زمینه خدمات مشاوره مدیریت و هر نوع خدمات مدیریتی دیگر مصداق کامل دارد.

اعمال تمایز رقابتی

بازاریابان خدمات در این روزهایی که رقابت قیمتی تشدید می‌شود اغلب از مشکلاتی می‌کنند که بر سرراه ایجاد تمایز بین خدمات ایشان و رقبا وجود دارد اگر مشتریان بپندارند خدماتی که موسسات مختلف ارائه می‌کنند همگی یکسان هستند بیشتر به قیمت خدمات اهمیت می‌دهند تا ارائه کننده خدمت.

برای حل مشکل قیمت باید در کیفیت نحوه ارائه و در تصور مشتریان از خدمت تمایز ایجاد کرد خدمت ارائه شده می‌تواند واجد ویژگی‌هایی ابداعی

باشد به نحوی که از خدمات رقبا متمایز گردد. بنابراین تهیه پیشنهادات (*PROPOSAL*) و نحوه ارائه آن و تفهیم کارشناسان مدیریت و مشاوران مدیران اجرایی و شخص مدیر اجرایی برای این بازاریابی مهم است.

کیفیت خدمات

یکی از راه های اساسی که یک موسسه خدماتی می تواند با توسل بدان خود را از سایر رقبا متمایز کند ارائه دائمی کیفیت خدماتی برتر نسبت به آنها است. بسیاری از شرکتها به این نکته پی برده اند که ارائه خدماتی دارای کیفیت می تواند مزیت رقابتی محکم و نیرومندی برای آنان به ارمغان آورد. مزیتی که نهایتاً به فروش و سود بالاتری می انجامد بعضی از موسسات خدماتی به دلیل کیفیت عالی خدماتی که ارائه می کنند، تقریباً افسانه ای شده اند. برای حصول این هدف کافی است به انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات پاسخ مناسبی داده شود یا از آن پیشی گرفته شود. بنا به اظهارات مدیران ارشد این نوع شرکتها، فقط آنچه را که می توانید انجام دهید قول دهید و بیش از آنچه که قول داده اید عمل کنید. این انتظار است بر اثر تجربیات گذشته تبلیغات دهان به دهان و آگهی های تبلیغاتی موسسه خدماتی به وجود می آید مشتریان غالباً خدمات ارائه شده یک موسسه را با خدمات مورد انتظار خود مقایسه می کنند آنها در صورتی باز به این موسسه مراجعه می کنند که خدمات ارائه شده بیش از خدمات مورد انتظار ایشان یا حداقل برابر با آن باشد.

شرکت های خدماتی خوب، شرکتهایی هستند که رضایت کارکنان برای آنها همانند رضایت مشتریان اهمیت دارد این گونه موسسات معتقدند که روابط حسنه میان کارکنان به روابط حسنه با مشتریان می انجامد. در این موسسات مدیریت محیط مطلوبی را برای کارکنان ایجاد می کند به کارکنانی که عملکرد خدماتی خوبی دارند پاداشهایی می دهد و رضایت شغلی هر یک از کارکنان را دقیقاً زیر نظر می گیرد. در این راستا بایستی دقت زیادی بعمل آید چون از

طرف دیگر کارمندان راضی، لزوماً کارمندان بهره‌وری نیستند و بایستی اثربخشی دائمی آنها بررسی و کنترل شود.

بهره‌وری

موسسه‌های خدماتی با افزایش سریعی که در هزینه‌ای آنها پیش می‌آید برای افزایش بهره‌وری شدیداً تحت فشار قرار دارند. برای افزایش بهره‌وری راه‌های مختلفی وجود دارد اولین راه آن است که موسسه کارکنان کنونی خود را آموزش دهد تا از آمادگی بیشتری برخوردار گردند یا از کارکنان جدید دیگری استفاده کند این کارکنان جدید باید سخت‌کوش‌تر یا در انجام وظایف محوله از توانایی بالاتری برخوردار باشند و حقوق و مزایای بیشتری مطالبه نکنند راه دیگر این است که کمیت خدمات ارائه شده با از دست رفتن قسمتی از کیفیت افزایش یابد.

برنامه‌ریزی برای ارائه خدمات موثرتر یکی از راه‌هایی است که برای افزایش بهره‌وری پیشاوری موسسه‌های خدماتی قرارداد دارد.

به هر صورت شرکت‌ها نباید به بهانه افزایش بهره‌وری کیفیت خدمات خود را به خطر بیندازند. بعضی از اقداماتی که برای افزایش بهره‌وری انجام می‌شوند به استاندارد کردن کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان کمک می‌کنند اما در عین حال بعضی نیز به استاندارد شدن بیش از حد خدمات و از بین رفتن خدمات سفارشی مصرف‌کنندگان منجر می‌شوند در بعضی موارد نیز یک موسسه خدماتی برای ایجاد تمایز بیشتر بهره‌وری کمتر را می‌پذیرند. در مورد خدمات مشاوره و مدیریت، افزایش دانش کارکنان و سازمان بایستی یکی از برنامه‌های اصلی مدیریت باشد. نوآوری و خلاقیت در روشهای تحقیق و مطالعه و افزایش دانش نهادی اصلی در این سازمانهاست.

ارزیابی تصویر ذهنی

اولین گام برای ارزیابی تصویر ذهنی تحقق درباره تصور کنونی جوامع اصلی طرح سازمان درباره آن است تصویر ذهنی سازمان تصور یک فرد یا

گروه منفرد از یک سازمان است. افراد مختلف ممکن است از یک سازمان ذهنیت‌های متفاوتی داشته باشند. یک سازمان نیز ممکن است از تصویر ذهنی جامعه درباره خود راضی باشد یا به این نتیجه برسد که در این زمینه کاستی‌هایی وجود دارد که باید برطرف گردد. یک شرک مشاور خدمات مدیریت و خدمات وابسته به آن در حوزه‌های مدیریت سیستم، مدیریت صنایع، مهندسی صنایع و سایر رشته‌های مشابه این فرایند را بصورت نهادینه باید ایجاد نمایند.

داشتن تصویری واقع بینانه، متکی به اطلاعات دقیق، صحیح و به موقع بایستی در ذهن مشتریان و مدیران و کارکنان شرک مشاور بوجود آید. تلاش‌های بازاریابی یک سازمان فقط در یک صورت با موفقیت همراه است که سازمان به طور واقعی همگام با تصویر ذهنی مطلوب خود حرکت کند در صورت عدم تناسب واقعیت با تصویر ذهنی با هیچ بودجه تبلیغاتی و برنامه روابط عمومی نمی‌توان کارفرما و مشتری را در بلند مدت فریب داد. در همین راستا است که اخلاق حرفه‌ای به ویژه در میان کارشناسان رسمی و حرفه‌ای از اهمیت خاصی برخوردار است و شرک‌ها نیز بایستی بدان پای-بند باشند.

۶- رویکرد مدیریت طرح در صنعت مشاوره مدیریت

ارائه خدمات مدیریت طرح در پروژه‌های مختلف به منظور تسهیل امور پروژه و جلوگیری از افزایش نیروی انسانی بخش کارشناسی در سازمانها و شرکتهای دولتی شکل گرفته است.

در همین راستا در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان متولی سازماندهی و برنامه‌ریزی موضوعات کلان کشور اقداماتی در خصوص تدوین شرح وظایف عامل چهارم و پیش‌بینی بودجه موردنیاز برای جذب عامل چهارم در پروژه‌های مختلف به عمل آمده است اما متاسفانه این مهم (تهیه شرح وظایف) بیشتر در خصوص پروژه‌های ساختمانی دیده و طراحی شده است و همچنان در مورد پروژه‌های مطالعاتی و صنعتی این نقیصه به چشم می‌خورد.

دقت نظر در شرح وظایف ارائه شده دیدگاه طراحان و تهیه‌کنندگان آنرا به مقوله پروژه‌های احداثی به خصوص ساختمانی مشخص می‌نماید، همچنین عمده فعالیت‌های مدیریت طرح در این شرح خدمات به پیگیری، کنترل و بررسی اسناد و مدارک محدود شده است و به نظر می‌رسد دیدگاه کنترلی و نظارت فنی (به همراه اظهارنظر جهت بهبود) در آن مدنظر قرار گرفته است.

مشکلات و تنگناهای مدیریت طرح

مشکلات و تنگناهایی که شرکت‌ها در هنگام ارائه خدمات مدیریت طرح با آنها مواجه می‌گردند را می‌توان به صورت فهرست‌وار به شرح زیر عنوان نمود.

۱- آگاه نبودن پیمانکار و کارفرما نسبت به شرح وظایف مدیریت طرح و ایجاد تعارضات بین آنها (CONFLICT)

۲- عدم توجه پیمانکار نسبت به اصول و مبانی کار با عامل چهارم بعلت عدم آشنایی به قوانین ذیربط و دستورالعمل‌های سازمان مدیریت بویژه در بخش صنعتی(تولیدی)

- ۳- عدم حضور عامل چهارم قبل از حضور پیمانکار و ایجاد فضای دوگانه (کمبود اطلاعات برای عامل چهارم نسبت به اقدامات و برنامه‌های پیمانکار و عدم توجه پیمانکار نسبت به رایاه مدارک)
 - ۴- عدم همکاری پیمانکار بعلا احساس دوباره‌کاری، احساس تملک نسبت به مدارک و مستندات، احساس ناامنی، محدودیت‌های ایجاد شده توسط هیات-مدیره و یا مجامع شرکت‌ها برای رایاه اطلاعات و مدارک به عامل چهارم
 - ۵- عدم امکان حضور در مواعد برای انجام نظارت‌ها در محیط پیمانکار و عدم امکان ثبت تصویری اقدامات اجرایی پروژه
 - ۶- برتری امکانات فیزیکی و مالی پیمانکار برای انجام امور و نیز برای آگاه شدن خود و سپس رایاه نتایج به عامل چهارم
 - ۷- عدم اعطای امکانات مالی کافی برای همزمان شدن اقدامات از سوی کارفرما به عامل چهارم
 - ۸- نبود نیروهای با تجربه در زمینه‌های مرتبط با موضوع کاری در خارج از حوزه‌های تحت تصدی پیمانکار (در بسیاری از موارد) بصورت آزاد و عدم امکانات لازم برای جذب آن نیروها توسط عامل چهارم
 - ۹- جدید بودن موضوع نظام فعالیت عامل چهارم در نظام فنی و اجرایی کشور
 - ۱۰- عامل چهارم اختیارات خود را از کارفرما می‌گیرد و این در حالی است که پیمانکار نسبت به این موضوع توجه نیست.
- برای رفع مشکلات بایستی توجه داشت که عامل چهارم پیش از برگزاری مناقصه و انتخاب پیمانکار انتخاب شود تا بدین وسیله سوابق و اطلاعات مربوط به پروژه از بدو شروع آن در اختیار مدیر طرح نیز قرار گیرد و تفویض اختیارات (به صورت واقعی) به مدیر طرح به منظور افزایش دامنه نفوذ آن امکان داشته باشد.

۷- مستندسازی در صنعت مشاوره مدیریت

اصولاً هدف از مستندسازی بصورت عام یکسان‌سازی رویه‌های متفاوتی است که براساس سلیقه افراد مختلف در یک برنامه مستندسازی مدیریت ممکن است مورد استفاده قرار گیرد. البته ابراز سلیقه در نوع نگارش، نوع عرضه کلاً به موضوعات هنری برمی‌گردد که از این موضوع مستثنی می‌باشد. یکسان‌سازی رویه‌ها در حقیقت ایجاد متدولوژی در موضوع مورد مطالعه می‌باشد. به همین منظور تعاریف زیر ارائه شده‌اند تا مفاهیم بنیادی در نظر اعضای یک گروه کار، کارفرما و یا هر کارشناس مستقل متفاوت نباشد.

• **تعریف مستند در حوزه‌ی صنعت سینما بدین شرح است:**

صفتی است که درباره رمان، نمایشنامه، فیلم و برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی بکار برده می‌شود که محتوایشان از میزان بالایی از واقعیت برخوردار است، خصوصاً اگر شکل نقل قولهایی از اسناد واقعی، روزنامه‌ها، فیلم‌های زنده از مصالح واقعی و مانند این‌ها را به خود بگیرد. اما در حوزه‌ی مدیریت در مباحث استانداردهای مدیریت کیفیت نیز کاربرد فراوان دارد که سندسازی به معنای حفظ اسناد و مدارک و رعایت استانداردها برای ممیزی‌ها می‌باشد.

منظور ویژه در حوزه این دستورالعمل بشرح زیر است:

جستجو و دستیابی به اسناد و مدارک، آمار و اطلاعات قابل ردیابی و قابل اتصال به یکدیگر در ارتباط با تاریخچه مدیریت یک شرکت، موسسه یا سازمان به منظور انجام تحلیل‌های کمی و کیفی تحولات مدیریتی و سازمانی

• **روش‌شناسی (METHODOLOGY)**

۱- روش‌شناسی در محدودترین معنا، بررسی یا توصیف روشها یا روالهایی است که در فعالیتی بکار گرفته می‌شود.

۲- روش‌شناسی، علم مشتمل بر کوشش‌هایی است که به منظور تحلیل و نقادی هدف و مفاهیم آن انجام می‌شود.

۳- روش‌شناسی، مطالعه منظم و منطقی اصولی است که راهنمای پژوهش‌های علمی و فلسفی قرار می‌گیرد.

۴- روش‌شناسی عبارت است از بررسی زمینه‌های کلی اعتبار شیوه‌های علمی و نظام‌های آنها (که از این لحاظ رشته ایست نه مواکداً علمی و نه موکداً فلسفی)

۵- روش‌شناسی، عملیات مربوط به جریان تحقیق را برای پدیدآوردن آنچه با آنها سازگار است و شایسته است که در دفعه بعد مدنظر قرار گیرد تدوین می‌کند (تعریف جامع روش‌شناسی، لازارسفلد و روزنبرگ)

متدولوژی در رابطه با این دستورالعمل تعیین روش‌های مطالعه، مدلسازی و تحلیل اطلاعات بدست آمده در رابطه با یک سازمان، مدیران و نیز دستاوردهای آنها می‌باشد.

• مدیریت (MANAGEMENT)

۱- مدیریت، اصطلاحی است که دلالت بر گروهی از افرادی دارد که موسسه‌ای را اداره می‌کنند و نیز به فرایند این اداره کردن، مدیریت اطلاق می‌شود.

۲- مدیریت، برفرآیند تنظیم و اجرای خط‌مشی شغلی یا صنعتی از طریق فعالیت‌های وظیفه‌ای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایت و کنترل دلالت دارد.

۳- مدیریت، فرایند انجام کارها بطور اثربخش و کارآمد بوسیله دیگران است.

در این راستا تعاریف متعدد دیگر نیز می‌توان بکار برد که از درج آنها احتراز می‌شود. در حقیقت رسیدگی به وضعیت اعمال مدیریت در دوره‌های عمر

مختلف یک سازمان و بررسی دستاوردهای آنها و نیز مقایسه برای درک وضعیت عملکردی مدیران، مستندسازی مدیریت می باشد.

• ضرورت پرداختن به موضوع

ثبت خاطرات و تجربیات مدیران موفق و صاحبان صنایع و بنگاه‌داران مشهور، چندسالی است که در دنیا رایج شده و آموزه‌های بسیاری برای محققان و صنعتگران و مدیران به ارمغان آورده است، ولی در این میان متأسفانه کمتر به موفقیت‌های ملی و تجربه مدیران موفق و دلسوز ما پرداخته شده است. ایا در کشورمان، نیست سازمانی که ارزش اینکار را شناخته باشد و نیستند افرادی که در این مرزو بوم، دانش آموخته و آن را به کارگرفته باشند و با هویتی ملی و با تکیه بر ارزش‌های بنیادین، ارزش باشند تا بتواند برای مخاطبان همچون رهنمودی محسوب شود. افتخاری که منحصر به یک فرد و یک خانواده نباشد و نشانه‌ای به حساب آید در این راستا که اگر چیزی همچون «اعتقاد» در بین باشد ارزش آفرینی در همه حوزه‌ها امکان‌پذیر است و نه فقط در عرصه فرهنگ و هنر، بلکه در مدیریت که خاستگاهش درک هنر است و درک نیازهای واقعی مردم و نیز درک روش‌هایی به معنای آن که روزی درختی شود پایدار تا بتوان در سایه سارش نشست و یادی کرد از جلوه‌های ارزش آفرینی در حوزه‌های پژوهش و تولید و احترام به کارکنان، احترام به مشتریان، احترام به نسل آینده و احترام به نسل آنان که نیستند.....

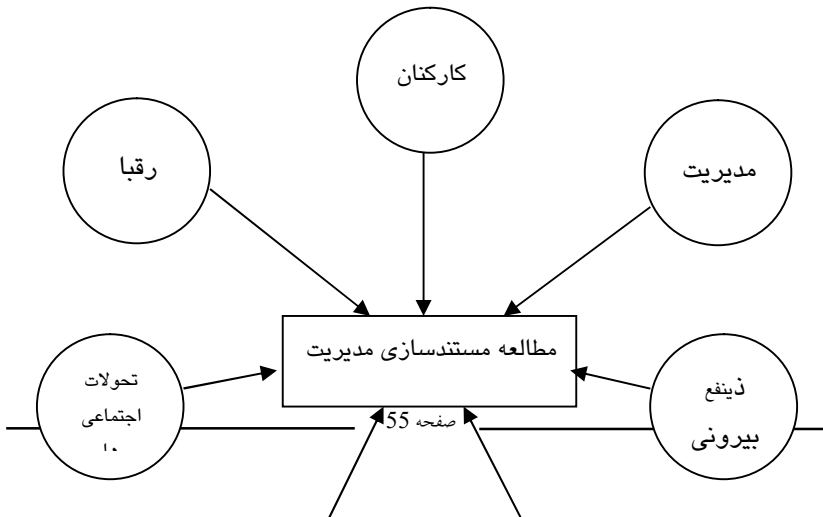
آیا در زمانه‌ای که از هر گوشه دنیا و با هزاران ترفند تبلیغاتی که گاه و بی‌گاه از امواج رسانه‌ها شکل می‌گیرند و نامهای تجاری در سطح جهان مطرح می‌شوند، باعث افتخار نیست که ما هم «صاحب نام» شویم، در رشته‌های مدیریت و عرصه تجارت و صنعت؟ به طور مثال وقتی یک قهرمان ورزشی در یک بازی ملی یا بین‌المللی مدال کسب می‌کند شادی را به هموطنانش هدیه می‌کند ولی آیا قهرمان فقط در عرصه ورزش یک‌تازی دارد؟ و آنها که تلاش

کردند تا عنوان‌های بزرگ تولید و صنعت ایران زنده بماند؛ و یادگاران مدیرانی باشد، که به مردم‌شان خدمت کرده‌اند و دست به دست هم، سال‌ها و سال‌ها و با تمام کمبودها و محدودیت‌ها کنار آمده‌اند، در آن عرصه «قهرمان» نیستند و آیا ثبت تجربه‌های آنها، خدمت به نسل‌های آینده و این سرزمین نیست؟ مگر نه این است که همیشه انتقال تجربیات از یک نسل به نسل دیگر، پیشرفت‌های نسل‌های بعدی را تضمین کرده است؟ مگر نه این که شناساندن ارزش‌ها به نسل‌های آینده از طریق معرفی «ارزش آفرینان» امکان‌پذیر است و باز مگر نه این است که بسیاری از الگوهای موفق جهان در سرزمین ما کاربرد چندانی ندارند؟

بنابراین مستندسازی مدیریت با رویکرد تحلیل سازمانی می‌تواند راهگشای برخی برنامه‌ها و نیز ایجاد زیرساخت‌ها و بسیاری موضوعات مدیریتی دیگر در سطوح موسسه، شرکت، سازمان‌های دولتی و خصوصی باشد. فرایند مستندسازی مراحل ذیل را در بر می‌گیرد:

۱- محیط

انجام بررسیها و انجام فعالیت‌های مستندسازی مدیریت در محیطی انجام می‌شود که با افراد، حوزه‌ها و حتی سازمانهای بیرونی و نیز توسط ابزارهای متفاوتی انجام می‌شود. در یک نگاه اجمالی محیط بررسی مولفه‌های زیر را در بر می‌گیرد.



۲- شناخت منابع و ماخذ

از آنجا که شناسایی و مطالعه تاریخچه سازمان در مورد هر یک از عوامل نشان داده شده در نمودار محیط بدون محدود شدن به آنها نیاز می‌باشد لذا شناسایی ارتباط تحولات هریک از حوزه‌های فوق با دیگر حوزه‌ها اهمیت ویژه دارند. بنابراین جمع‌آوری اطلاعات معمولاً بصورت‌های زیر انجام می‌شوند:

- الف: اطلاعات افراد شامل: مدیران فعلی، مدیران قبلی.
 ب: اطلاعات موسسه شامل: اطلاعات کتابخانه، آرشیو، خاطرات کارکنان، عکس‌ها و گزارش‌های هیات‌مدیره، گزارش‌های عملکرد سالیانه در شرکت و یا در سازمان مادر.
 ج: اطلاعات سایر مراجع شامل: کتابخانه‌های عمومی، مرکز اسناد ملی، کتابخانه ملی، سازمان مرتبط، وزارت خانه مرتبط.

د: کانالهای جمع‌آوری اطلاعات درباره مولفه‌های مختلف عبارتند از:

- جمع‌آوری اطلاعات بصورت مصاحبه با افراد مرتبط در خانواده و در میان دوستان در موضوعات اجتماعی و سایر موارد مشابه.
- جمع‌آوری اطلاعات از منابع اینترنتی.
- جمع‌آوری اطلاعات تاریخچه‌ای از منابع عمومی مثل روزنامه، مجلات، بولتن‌های درون موسسه‌ای و هر نوع دیگر.

پس از آنکه اطلاعات در یک دوره زمانی جمع‌آوری شدند. فرایند جمع‌آوری اطلاعات پایان نیافته است و تا آخرین روزهای تحقیق بایستی به آن توجه داشت، زیرا بدست آوردن یک اطلاع جدید ممکن است در نوع و روش تحقیق و نیز نتایج تجزیه و تحلیل‌ها کاملاً اثر بگذارد. به هر حال پس از طی دروهی اولیه بایستی سازماندهی اطلاعات و نیز تعیین میزان قابلیت اعتماد به اطلاعات و رتبه‌بندی آنها را ملحوظ نظر داشت.

۳- روش انجام کار

به منظور جمع‌آوری اطلاعات، مجاری متفاوتی برای جذب اطلاعات وجود دارند که بایستی شناسایی شده و از بین آنها مرتبط‌ترین، مناسب‌ترین و با اهمیت‌ترین آنها انتخاب شوند. بدین منظور مراحل ذیل انجام می‌شوند:

الف: شناخت کانالهای اطلاعاتی

- تعیین دامنه و وسعت سازمان مورد مطالعه
- دامنه و وسعت اطلاعاتی سازمانها و واحدهای تابعه و مرتبط
- دامنه و وسعت عوامل موثر و برجسته در تحقیق
- تنوع و پیچیدگی عوامل موثر بر سازمان در طول دوره عمر آن

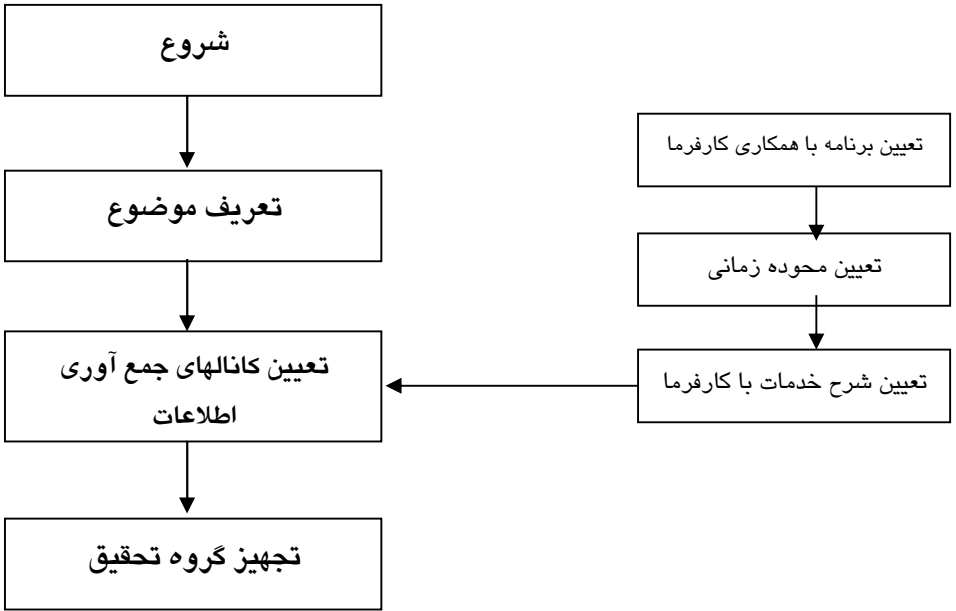
ب: روشهای جمع‌آوری اطلاعات

- انجام مصاحبه با مدیران و کارکنان
- مطالعه تاریخچه سازمان و یافتن مراکز دیگری که در رابطه با آن می‌توان اطلاعات مرتبط را جمع‌آوری نمود.

در هر صورت باید روشی انتخاب شود که سوالات منطقی (**LOGICAL**) و موثر (**EFFECTIVE**) در تحقیق، پاسخ داده و نیازهای مرحله‌ای تحلیل را پاسخگو باشد.

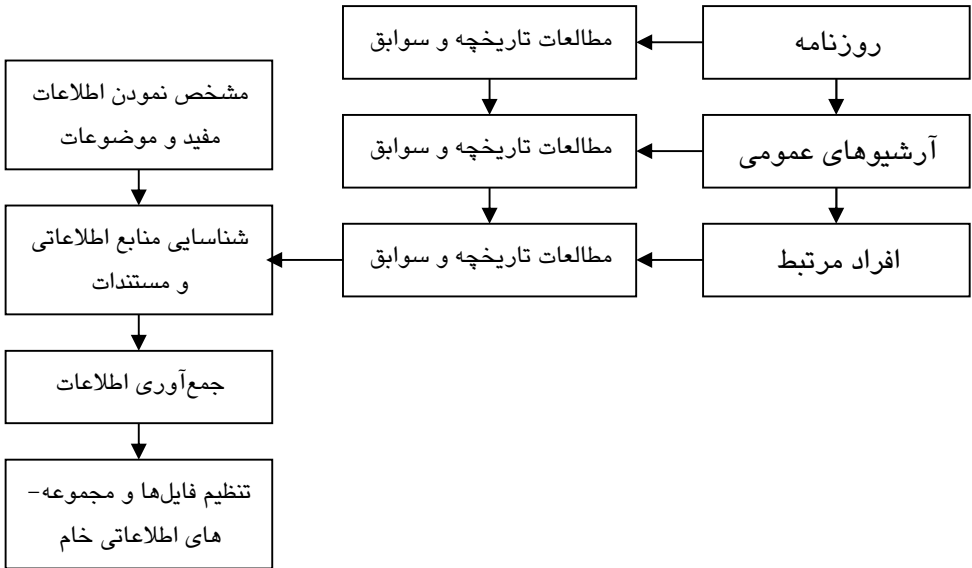
۳-۱- مرحله سازماندهی

فرایند انجام مطالعات مستندسازی مدیریت بصورت نمودار زیر نشان داده می‌شود. این فرایند در پروژه‌های مختلف ممکن است با یکدیگر متفاوت باشد.



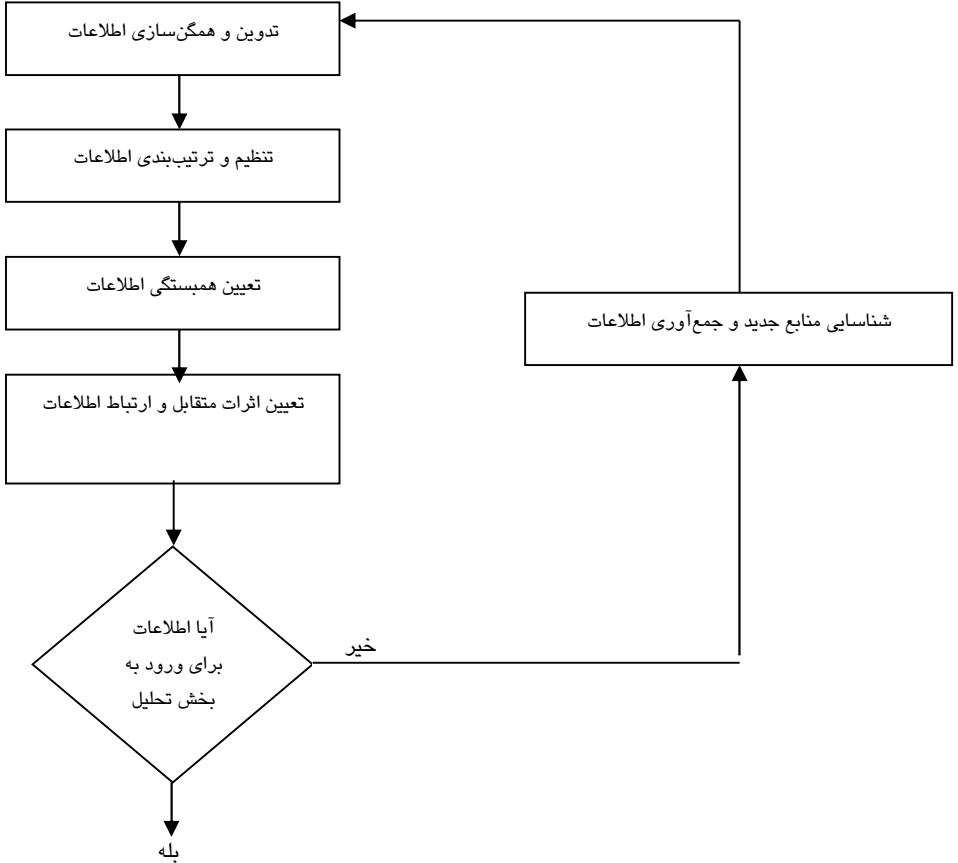
۲-۳- مرحله جمع‌آوری اطلاعات:

در این بخش با توجه به آنچه که قبلاً ذکرش رفت، بایستی اطلاعات مفید و موثری که می‌توانند در استنتاج نتایج صحیح موثر باشند تعیین شده و مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند. تعیین و جمع‌آوری اطلاعات به روشهای مختلف مصاحبه، مطالعه آرشیوها، مطالعه کتابخانه‌ای و غیره انجام می‌شود.



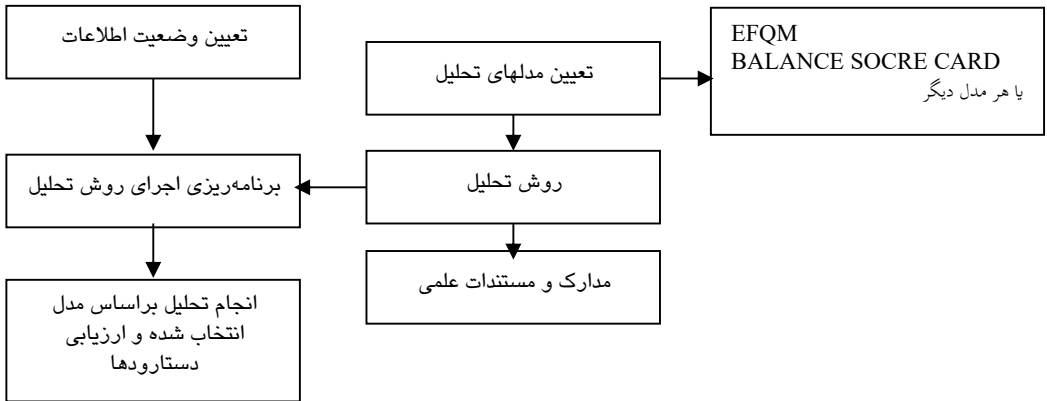
۳-۴- مرحله سازماندهی اطلاعات:

پس از جمع‌آوری اطلاعات عمومی و اولیه و با استفاده از روشهای مورد استفاده و شناخته شده، سازماندهی اطلاعات انجام می‌شود تا بتوان تحلیل-های اولیه را برآن اساس انجام داد. این عمل طی فرایند زیر انجام می‌شود:



۴- تحلیل

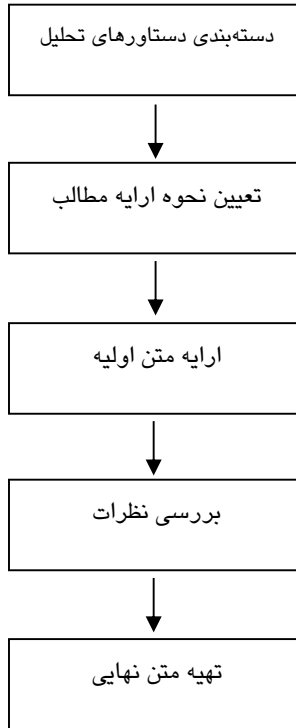
در این مرحله دو موضوع ویژه در نظر گرفته شده است که براساس تحلیل- های مرحله قبل، وضعیت اطلاعات خوشبینانه، بدبینانه و واقع بینانه، تنظیم می‌شوند. پس از دسته‌بندی آنها، مقایسه‌ها صورت گرفته و راه‌حل‌های منطقی مورد مقایسه قرار می‌گیرند.



مدلهای تحلیل که در نمودار به دو یا سه تای آنها اشاره شده است، مدلهایی هستند که طی سالهای اخیر به منظور تعالی سازمان و نیز ارزیابی‌های عملکرد حتی در سطوح ملی نیز بکار گرفته می‌شوند و جایزه‌های متعددی در این زمینه در کشورهای مختلف رایج شده است. اما این مدلها در بستر نظریه‌ی دروه عمر سازمانها (**ORGANIZATION LIFE CYCLE**) مورد توجه قرار می‌گیرد.

۶- تدوین دستاوردهای تحلیل

در تکمیل مراحل قبلی، در این مرحله به منظور انجام تحلیل‌های مناسب، با استفاده از ابزارهای مختلف، نتایج مطالعات را بایستی به بهترین وجه ارزیابی داد. این فرایند با در نظر داشتن این امر که کمترین خطا در ارتباط با اطلاعات، وجود داشته باشد انجام شود. بنابراین نمایش اطلاعات و ارزیابی گزارشات با مدل زیر دنبال می‌شود.



۸- رویکرد پروژه ای در صنعت خدمات مشاوره مدیریت

بسیاری از موضوعات خدمات مشاوره مدیریت که توسط سازمانها انجام می‌شوند مشتمل بر پیاده‌سازی تکنیک‌ها در فرایندها و برنامه‌ها هستند با استفاده از داده‌های کیفی و کمی، به سؤالات مهم پاسخ می‌دهند، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با آموزش و سازماندهی، از طریق انتقال آموزه‌های حاصل از مطالعات، به عملکرد بهتری دست یابند.

برای ارایه خدمات مشاوره مدیریتی مناسب، مهمترین مسأله عبارت است از روش‌شناسی و سبک ارزیابی آن که بایستی با نیازها و علایق سازمان مشتری هماهنگ شود و بایستی به موارد زیر کمک کنند:

- روش‌شناسی، مهارت‌ها و شایستگی‌های طرفین؛ استفاده از رویکرد مشارکتی، با حفظ استانداردهای دقیق و قابل اعتماد. این بدان معناست که هدف عبارت است از تهیه اطلاعات به گونه‌ای که برای ذینفع نهایی قابل استفاده باشد.

- طراحی روشهای جمع‌آوری داده‌ها، ایجاد برنامه‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات و تحلیل داده‌های کمی و کیفی، هدف عمده مشاوره مدیریت عبارت است از ایجاد دانش، مهارت و فرایندهایی درون سازمان‌های دولتی و یا غیردولتی و خصوصی، به منظور بهبود دانش و اثربخشی سازمانی. بنابراین افزایش مهارت، افزایش ظرفیت سازمان‌ها برای بهبود و آموزش‌ها در راستای کمک به سازمان‌ها در پذیرش و اجرای تغییرات از مهمترین اهداف هستند.

- دستاوردها

با رشد و تکامل روشهای شناخت موضوع مشاوره مدیریت این موضوع اجرایی‌تر می‌شود. به گونه‌ای که نگرش مدیران از حوزه‌های سنتی فراتر می‌رود. در زمینه توسعه سازمانی و فرصت‌ها و موانع مهم برای ایجاد محیط‌های علمی و فعال، در کشورمان بینش وسیعی ایجاد می‌شود و نگرش همه جانبه در این راستا، معیارهای اثربخشی سازمانی را شکل می‌دهد.

استفاده هدفمند و اثربخش مبتنی بر روشهای حرفه‌ای می‌تواند بسیار سودمند باشد؛ چرا که ابزار مهمی برای توسعه دانش مدیریت بویژه مدیریت اجرایی است و مستندسازی برای بهره‌گیری از دستاوردها توسط مدیران بعدی مفید می‌باشد. هدف از تهیه گزارشها تعیین چهارچوبی جامع و ساده برای انتقال دانش موجود در موسسه می‌باشد. این چهارچوب می‌تواند برای تقویت دانش و مهارت‌های مدیریتی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

رویکرد پروژه‌ای به خدمات مشاوره مدیریت

خدمات مشاوره مدیریتی مؤثر در پروژه، از ویژگی‌های زیر برخوردار است

- آنچه را که در طول زمان انجام شده است مستندسازی می‌نماید.
- در مورد اینکه کدام راهبردها در سازمان مؤثرند و کدام یک نیستند، براساس مستندسازی فرایندها می‌توان آنها را اصلاح نمود.
- برای اطلاع‌رسانی در زمینه تصمیم‌گیری در همه سطوح، بازخورد مناسبی عرضه می‌کند.
- اثربخشی راهبردهای متفاوت در سازمانها را برآورد نموده و توسعه می‌دهد.

• به منظور استفاده از فرصت‌های در آینده و ارتقای کیفیت بالا، تصویرهای بهتری را ایجاد می‌کند.

- به توسعه خط‌مشی‌ها کمک می‌نماید.
- بنابراین خدمات مناسب ابزار سودمندی برای مدیریت، تشخیص موفقیت و طراحی اثربخش فرایندها می‌باشد.

آغازی بر تحلیل‌ها

در حالی که هیچ منبعی به تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی تمامی سؤالات باشد، تهیه یک راهنما از خدمات مشاوره مدیریت می‌تواند جوانب مختلف را تعریف نماید. برای بسیاری از افراد، اصطلاحات جاری در سازمانها آنها را

از دستیابی به واقعیت بازمی‌دارد. به این منظور طراحی و مستندسازی فرایندهای مرتبط، موارد زیر در آن بایستی مدنظر باشد:

- چهارچوبی برای راهنمایی مرحله به مرحله فرایند مورد مطالعه باشد.
- مثال‌هایی که استفاده از چهارچوب‌ها و روشها را برای بررسی نشان دهد.
- فهرست جامع از منابع شناسایی شده برای تحلیل‌ها را نشان دهد
- خدمات مشاوره مدیریت تجربه‌ای سودمند و مثبت است ، به شرط آنکه به اصلاح اقدامات کمک کند.

گسترش فرهنگ خدمات مشاوره مدیریت

مدیران فعالیت‌های متفاوت هر سازمان به نیروی انسانی یا سازمان کمک می‌کنند که تشخیص ضرورت‌های اقتصادی و اجتماعی، نقش فعال داشته باشند و این فعالیت‌ها را بهتر درک کنند و سازمان با نگرش ایجاد فرهنگ مشارکت که جزیی از نظام مدیریت کیفیت باشد بر محورهای زیر بایستی حرکت نماید:

- بر آموزش و عمل تمرکز کند.
- برای مدیران و کارشناسانی که در انجام کارهای مشارکت دارند ، سودمند باشد.
- تغییر در دانش و مهارت‌ها پس از استفاده از خدمات مشاوره مدیریت در سازمان امکان‌پذیر باشد.
- مدیران در تعیین موضوعات و شاخص‌های موفقیت و چهارچوب زمانی واقعی ، دخیل می‌باشند و بنابراین با دیدگاه‌های واقع‌بینانه نسبت به آنها توجه شود.
- منافع مشترک بین ذینفع‌ها را ممکن سازد.

۵ سؤال مهم در خدمات مشاوره مدیریت

در یک پروژه خدمات مشاوره مدیریت ۵ سؤال اصلی همیشه بایستی مورد توجه باشد:

اول: آیا آنچه را که می‌خواستند ، انجام دادیم ؟

پاسخ به این سؤال ، کار انجام شده در پروژه را توصیف می‌کند و ارتباط این کار را با تأمین اهداف پروژه توضیح می‌دهد . شاخص‌های موفقیت پروژه ، معیارهایی را فراهم می‌کنند که از طریق آنها می‌توان موفقیت را اندازه‌گیری کرد . این معیارها به مسئولین پروژه کمک می‌کنند تا اطلاعات لازم جهت پاسخگویی به این سؤال و سؤالات بعدی ارزیابی را جمع‌آوری نمایند و نهایتاً خدمات واقعی‌تری به مشتری ارائه نمایند.

دوم: آیا از آنچه که در کار مؤثر بوده آگاه شده‌ایم؟

باید دریابیم که چه کارهایی در یک پروژه مؤثر بوده و کدام یک بی‌فایده بوده است . برخی از سؤالاتی که ممکن است در این زمینه مطرح شود ، عبارتند از :

- چه اموری برای دستیابی به اهداف مؤثر عمل کردند و چرا؟
- چه اموری در پروژه ، برای دستیابی به اهداف مؤثر عمل نکردند و چرا ؟
- چه روشهایی و فعالیتهایی تغییر یافته‌اند و چرا ؟
- اهداف تا چه حد واقعی و مناسب بودند ؟
- برای فرایند برنامه‌ریزی ارائه خدمات ، چه شیوه‌هایی مؤثرتر بودند ؟

سوم: با کاری که انجام دادیم ، چه تغییری حاصل شد ؟

پاسخ‌های این سؤال ، موفقیت خدمات مشاوره را در تغییر دانش ، گرایش‌ها ، مهارت‌ها و رفتارها ، اندازه‌گیری می‌کند . شاخص‌های موفقیت ، فرضیات گروه را درباره تغییرات مورد انتظار از کار پروژه ، نمایش می‌دهد و معیارهایی فراهم می‌کند که از طریق آنها می‌توان تغییر را هم در طول زمان

اندازه‌گیری کرد. پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت بایستی اثربخش عمل نمایند؛ در این راستا می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- آیا تغییرات غیرمنتظره‌ای در نتیجه کار ایجاد شد ؟
- از چه طریقی این خدمات به افزایش مشارکت کارکنان موسسه کمک کرد ؟
- از چه طریقی این خدمات به تقویت ارکان مدیریت کمک کرد ؟
- تا چه حدی این خدمات موانع را کاهش داد؟
- چه دلیلی وجود دارد که بتوانیم تغییرات مذکور را به این خدمات نسبت دهیم ؟

• آیا در این پروژه ، خدمات نوآوری جدیدی به دست آمد ؟

از چه طریقی این خدمات به کسب شیوه‌های بهتر کمک نمود ؟

چهارم: چه کارهایی را می‌توانستیم به گونه‌ای دیگر انجام دهیم ؟

خدمات مدیریت برای کمک به اعتلا است و اغلب بهترین آموزه‌ها از بررسی مشکلات حاصل می‌شود برخی از سؤالاتی که ممکن است در این زمینه مطرح شود ، عبارتند از :

• چه روش‌های مؤثرتری می‌توانست برای دستیابی به اهداف ایجاد می‌شد ؟

• برای انجام کار به شکل مؤثرتر ، توسعه چه بخشی در دانش لازم بود ؟

• برای تأمین اهداف مشتری ، چه پشتیبانی بیشتری از سوی وی لازم بود ؟

• آیا برای دستیابی به اهداف پروژه، روش‌های اثربخش‌تری وجود داشت ؟

• چه افراد دیگری را می‌توانستیم در کار وارد کنیم ؟

• آیا در مرحله طراحی اولیه ، روش بهتری برای توسعه اهداف وجود داشت ؟

سیستم‌های اجرایی و مدیریت برای مؤثرتر عمل کردن در چه تغییراتی کردند؟

پنجم: چگونه برنامه‌ریزی می‌کنیم؟

- برخی از سؤالاتی که در زمینه توسعه خدمات مطرح می‌شوند، عبارتند از:
 - چگونه از یافته‌های پروژه برای کمک به برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌ها و راهبردهای خدمات مشاوره مدیریت استفاده می‌شود؟
 - چگونه از یافته‌ها برای توسعه دانش سازمانی در آینده، استفاده خواهد شد؟

• چگونه آموزه‌ها مستندسازی می‌شود؟

- چگونه از نتایج این کار برای طراحی درکارهای جدید استفاده می‌شود؟
- دستاوردها چگونه بر خط‌مشی‌ها و اولویت‌های شرکت مشاور تأثیر می‌گذارد؟