



اشاره:

در بخش اول این میزگرد - که در شماره پیش از نظر تان گذشت - پس از تعریف مشاوره مدیریت و ارائه اطلاعاتی از چگونگی شکل گیری مشاوره مدیریت در جهان و ایران، برخی از ویژگی های مشاوره از جنبه های گوناگون مورد بحث و بررسی قرار گرفت. و گفته شد که برخی از مشکلات و نارسائی های کار در ایران، ناشی از نوباد بودن مشاوره به ویژه مشاوره مدیریت در کشور است.

همچنین اشاره شد با ورود تکنولوژی نوین و تغییر و تحولاتی که در زمینه مسایل اقتصادی و صنعتی در حال رخ دادن است، استفاده از مشاوره مدیریت آرام آرام به صورت یک الزام مطرح می شود. کاربردهای گسترده تری می یابد و مدیران آشنا به دانش نوین مدیریت، از مشاوران به عنوان افرادی که یار و همکار آنان هستند در مراحل مختلف سود می برند و آنان را در کنار خود دارند.

علاوه بر این، در بخش اول میزگرد مشاوره مدیریت، ویژگی های یک مشاور، مسایل اخلاقی و فرهنگ مشاوره مدیریت نیز مورد بحث قرار گرفت و شرکت کنندگان دیدگاه های خود را بیان کردند.

در این شماره که بخش دوم و پایانی میزگرد است، مباحث دیگری از جمله انتظارات کارفرما از مشاور و انتظارات مشاور از کارفرما، همچنین پاره ای از مسایل و مشکلاتی که در عمل بروز می کند، مطرح شد و شرکت کنندگان به بررسی این مطالب پرداختند.

آنچه در پی می آید، چکیده ای از بحث ۳ ساعته شرکت کنندگان است که با بررسی انتظارات کارفرما از مشاوران و مشاوران از کارفرما یا مدیران آغاز شد.

تدبیر

دومین بخش از میزگرد تدبیر پیرامون نقش مشاوره در مدیریت

چه می خواهید مشاور

فخاریان: در زمینه مسایل و مشکلاتی که وجود دارد، حال چه مشکلات کارفرما با مشاور و چه مشکلات مشاور با مدیر یا کارفرما، در بخش اول بحث هم اشاره هایی داشتیم. مثلاً نبودن ضوابط و معیارهای مشخصی برای کار مشاوران، چون در سایر حرفه ها از کارهایی مثل نجاری و آهنگری بگیریید تا رشته هایی مثل پزشکی و مهندسی، هر یک صنف یا جامعه یا تشکیلاتی دارند که منسجم است و تعاریف روشن و مشخصی برای کارهای مربوط به آن حرفه دارد.

در واقع چنین نمادی چارچوب کار را روشن می کند، در جایی که لازم باشد از حرفه مورد نظر حمایت می کند و حدود و حریم کار را مشخص می سازد. در مورد مشاوره مدیریت به نظر من این موارد وجود ندارد و این امر یکی از عواملی است که کارکرد مشاور را با دشواری روبرو می سازد.

عدم درک کافی از ضرورت و اهمیت و نقش مشاوران - با تعاریفی که در بخش اول بحث داشتیم - نیز از دیگر مشکلات کار مشاوره در ایران است. چرا که مدیران معمولاً وقتی سراغ مشاور می روند که

شرکت کنندگان در میزگرد:

- ۱ - آقای فرهاد آزاد: لیسانس جامعه شناسی - تحصیلات مدیریت در سوئیس و آمریکا - کارشناس نیروی انسانی و سازماندهی در سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲ - آقای کیوان امامی: فوق لیسانس مهندسی مکانیک - فوق لیسانس تحقیق در عملیات - مدیر عامل موسسه مشاور صنعت و مدیریت.
- ۳ - آقای رحمت اله حسین بر: دکترای مهندسی صنایع از انگلستان - مدیر عامل شرکت مهندسی پردازش.
- ۴ - آقای حسین شفیعی فر: مهندسی راه و ساختمان از پلی تکنیک - رئیس دفتر امور مشاوران و کارشناسان سازمان برنامه و بودجه.
- ۵ - آقای ابوالقاسم فخاریان: فوق لیسانس حسابداری از دانشکده شرکت نفت - عضو انجمن حسابداران غیره انگلستان - مدیر عامل موسسه مشاوره مدیریت نوآوران.
- ۶ - آقای احمد کاووسی: فوق لیسانس مدیریت از آمریکا - مدیر عامل شرکت مهندسی مشاور کارآوران.
- ۷ - آقای تقی ناصر شریعتی: فوق لیسانس جامعه شناسی - فوق لیسانس علوم سیستم ها - مدیر گروه تحقیق سازمان مدیریت صنعتی.



○ **فخاریان:** عدم درک کافی از ضرورت و اهمیت و نقش مشاوران از مشکلات کار مشاوره در ایران است.

○ **فخاریان:** هیچ یک از مشکلات موجود ذاتی نیست، باید برای رفع آنها دنبال چاره باشیم.

یک الزام قانونی داشته باشند و قانون به آنان تکلیف کرده باشد. این کار به طور طبیعی مبتنی بر یک اعتقاد و نیاز عمیق نیست تا بتواند آن تفاهم ریشه دار و اساسی را بین مدیر و مشاور به وجود بیاورد و کار به نتایج مطلوب برسد.

مشکل دیگری که مشاوران با مدیران دارند و شاید یک مشکل روحی باشد، عدم تمایل، گرایش و پذیرش سطوح مختلف سازمانی نسبت به امر تغییر است. این مورد گاهی شامل مدیران سطوح بالائی سازمان نیز می شود. یعنی اگر قرار است که تغییر با کمک مشاوران انجام شود، مدیریت نقش واقعی و کامل خود را ایفا نمی کند. مثلاً اگر قرار است با سطوح میانی سازمان در این زمینه برخورد کنند، این عمل به طور کامل و مطلوب انجام نمی شود.

از اینها گذشته، گاهی مرز روشنی بین حدود و ثغور کار مشاوره و اجرا وجود ندارد و مخدوش شدن مرزها دشواری هایی را در انجام کار و پیشبرد پروژه های که مشاور عهده دار شده است، پدید می آورد. به نظر من این مشکل آخری که عموماً ناشی از فقدان برنامه ریزی درست می باشد، بین مشاور و کارفرما مشترک است و هر دو در آن دخیل هستند.

کاوسی: در مورد انتظارات کارفرما از مشاور، به نظر من این انتظارات در سه کلمه خلاصه می شود. یعنی معمولاً کارفرمایان طرح خوب، سریع و ارزان می خواهند. علت هم این است که وقتی مدیران در مسایل اجرایی به بن بست می رسند، سراغ مشاور را می گیرند. یعنی مواردی مثل پیشگیری و این که چه کنیم تا دچار مشکل نشویم خیلی در ذهن کارفرمایان جا ندارد.

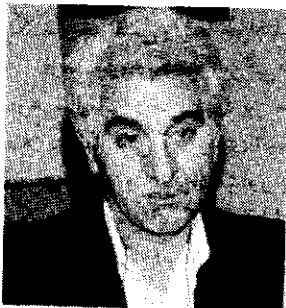
مدیران ما، به خصوص آنها که در صنایع کار می کنند، عادت کرده اند که فقط به مسایل تولید فکر کنند و از سایر مسایل، حتی آنهایی که می تواند تسریع کننده امر تولید باشد، غفلت می کنند. این موضوع سبب می شود که مسایل رویهم انباشته شود و مشکل بروز کند. در جامعه ما هم مطرح شده که مشاوره مدیریت مشکل گشاست. بنابراین در این زمان مدیر به مشاور مراجعه می کند. طبیعی است که یک طرح می خواهند که سریع باشد، کارساز باشد و ارزانی کار هم که یک انتظار طبیعی است. اما به نظر من وقتی که یک طرح خوب و سریع و ارزان و

کارساز می خواهند، این سه باهم ترکیب درستی را ارائه نمی کنند. در مورد انتظارات مدیران و کارفرمایان از مشاوران، من فکر می کنم مهم ترین خواست و انتظار آنان این است که مشاورشان کوشا باشد و صداقت داشته باشد. برای این که مشاوره مدیریت یعنی آگاه شدن از بسیاری مسایل حساس و دقیق و این نوعی محرمت را می طلبد.

مهم ترین خواسته مشاور از مدیر هم به نظر من همکاری و همراهی در همه مراحل کار است. چون علاوه بردانش و تجربه که لازمه کار مشاوره است، مشاور باید اطلاعات دقیقی هم از درون سازمان داشته باشد. این جریان اطلاعات باید به وسیله مدیر هدایت شود و کامل باشد تا مشاور با همکاری نزدیک مدیر موفق به رفع نارسائی ها شود.

مشکل دیگری که می خواهم مختصر به آن اشاره کنم، انتخاب افرادی است که مدیر به عنوان مجری طرح به مشاوران معرفی می کند. در این مورد گاهی اتفاق می افتد که مجریان افراد مناسب و مطلوبی نیستند. در این موارد مشاور ناچار می شود مرتب مسایل را تکرار کند و در واقع به جای کار مشاوره به امر آموزش بپردازد که منظور اصلی نیست.

مشکل دیگری هم هست و آن نبودن یک مرجع مشخص برای رسیدگی به موارد اختلاف احتمالی بین مشاور و کارفرما برای رفع مشکلات و اختلافات است. در این زمینه سازمان برنامه نقش خود را ایفا می کند اما نقش سازمان برنامه در مورد مشاوره مدیریت نیست و در سایر موارد مشاوره است که می تواند حلال مشکلات باشد و باید برای این موضوع فکری کرد.



● **کاوسی:** کارفرما معمولاً از مشاور طرح خوب، سریع و ارزان می خواهد.

● **کاوسی:** مهم ترین خواسته مشاور از مدیر همکاری و همراهی در همه مراحل کار است.

آزاد: من این بحث را با اشاره به انتظاراتی که طرفین از یکدیگر دارند شروع می کنم. انتظارات در سه مرحله وجود دارد. یک مرحله پیش از انعقاد قرارداد است و اینکه آیا طرفین از یکدیگر شناخت دارند یا خیر و تجربه کاری قبلی داشته اند یا این نخستین تجربه است. مرحله دوم پس از بستن قرارداد و شروع کار است که هر یک از خدمات یا سرویس های مشاور چگونه به تصویب کارفرما می رسد. مرحله سوم هم مرحله پیاده شدن و اجرای ایده ها و پیشنهادهای مشاور است.



مطرح شدند یعنی انتظار طرفین و مشکلات مشاوره، بیشتر روی مشکلاتی که مشاوران با کارفرمایان دارند بحث شد و اگر در این میزگرد کارفرمایان و مدیران هم حضور داشتند بحث طور دیگری می‌شد. به هر حال من فکر می‌کنم اگر شما با توجه به تجربه‌ای که دارید انتظارات مدیران و مشکلاتی را که با کارفرمایان دارند، مطرح کنید، بحث کامل‌تر می‌شود.

حسین پور: به نظر من چون مشاوره مدیریت دوطرف دارد، پس به طور طبیعی مشکلات کار هم به دوطرف ارتباط پیدا می‌کند که به آنها اشاره شد. من هم ضمن تأیید موارد گفته شده اضافه می‌کنم که گاهی در امر مشاوره با مسئله افراط و تفریط مواجه هستیم. یعنی از یک طرف عده‌ای اصلاً مشاوره و مشاور را قبول ندارند و به نظر آنها هیچ کاری به وسیله مشاوران انجام نمی‌شود و از طرف دیگر عده‌ای هستند که انتظار معجزه از مشاور مدیریت دارند و فکر می‌کنند که مشاور قادر است تمام مشکلات آنها را حل کند. به نظر من این دو نظر هیچ‌کدام درست نیست و باید انتظارات از مشاور تعریف گردد و در حد مشخص شده از وی انتظار داشت.

در مورد مشکلاتی که کارفرمایان با مشاوران دارند هم من به دو نکته اشاره می‌کنم. یکی از مشکلات مربوط به اشل کاراست یعنی نبودن نیروی انسانی کافی برای انجام کارهایی است که به تعداد قابل توجهی نیرو نیاز دارند. مثلاً برای اجرای یک طرح شاید احتیاج به ۱۰۰ نفر داشته باشیم اما شما کدام موسسه مشاوره را پیدای کنید که این تعداد نیرو داشته باشد که روی اجرای یک طرح مشاوره بگذارد.

نکته بعدی هم عقب ماندن مشاوران از دانش روز دنیا در برخی زمینه‌هاست که ما باید اعتراف کنیم در چند سال گذشته نتوانسته‌ایم در همه زمینه‌های مشاوره همراه دنیا پیشرفت کنیم و در این زمینه ضعف‌هایی داریم که انشاءالله باید جبران شود.

مشکل دیگری که وجود دارد و دوستان دیگر تاکنون به آن اشاره نکرده‌اند مربوط به زمان درخواست از مشاور جهت ارائه خدمات می‌باشد. برخورد شرکت‌ها با این مسائل یکسان نیست. اغلب مدیران شرکت‌ها زمانی به مشاور مراجعه می‌کنند که در عمل با مشکلات مواجه می‌شوند. در عین حال ما مواردی داشته‌ایم که مدیران قبل از بهره‌برداری به فکر طراحی سیستم‌های اطلاعاتی افتاده‌اند (مانند لاستیک کرمان) و این فکر درستی است و باید هم‌زمان با تهیه سخت‌افزار باید به فکر تهیه نرم‌افزار نیز بود.

شفیعی‌فرو: ما در واقع سه سؤال را در هم ادغام کرده‌ایم. بنابراین من می‌خواهم از مشکلات شروع کنم چون انتظارات هم خود را از لابلای مشکلات ظاهر می‌کند.

یک مشکل عمده به نظر من این است که در کشور ما فرهنگ مشاوره به طور عام و مشاوره مدیریت به صورت خاص جانیفتاده است. یعنی هنوز این موضوع به خوبی درک نشده است که اگر ما در اینجا یک تومان خرج کنیم می‌توانیم جای دیگر ۱۰۰ تومان صرفه‌جویی کنیم و این به نفع موسسه‌ای است که مشاوره می‌کند.

مشکل دیگری که وجود دارد این است که گاهی به مشاوره به دید

○ آزاد: اگر در سه مرحله، پیش از انعقاد قرارداد، شروع کار و اجرای ایده‌ها، میان مشاور و کارفرما تفاهم و شناخت کافی وجود داشته باشد مشکلات به حداقل می‌رسد.

○ آزاد: در دوران بازسازی کشور استفاده از مشاور الزامی است.

اگر چنانچه در این سه مرحله تفاهم و شناخت کافی وجود داشته باشد احتمال بروز مشکل به حداقل کاهش پیدا می‌کند. مثلاً اگر مشخص شود که کارفرما در مرحله سوم انتظار دارد که مشاور تقریباً یا تحقیقاً نقش یک مدیر اجرایی را هم باید ایفا کند؟ یا آنکه در نقش مشاور باقی بماند و به مدیران اجرایی کارفرما یاری دهد که سیستم طراحی شده خودشان را پیاده و اجرا کنند و به سخن دیگر هر دو برایشان روشن است که چه باید بکنند و چه نقشی را ایفا خواهند کرد.

از سوی دیگر ویژگی‌هایی که در مورد مدیریت و کارکنان در هر سازمانی وجود دارد نیز می‌تواند مشکلات را بیشتر یا کمتر کند. مثلاً در سازمانی که نیروی انسانی آموزش دیده کافی دارد مشکلات اجرای طرح و پیشنهاد مشاور به حداقل می‌رسد. در غیر این صورت مکرر اتفاق می‌افتد که کارفرما از مشاور می‌خواهد که اجرای کار را هم برعهده گیرد که این با اصول مشاوره همخوانی چندانی ندارد و مشاور را از نقش اصلی وی دور نموده فرصت کسب آموزش و تجربه را در این مورد از مدیران اجرایی کارفرما خواهد گرفت. از طرف دیگر در برخی از سازمان‌ها طرح‌ها و ایده‌های مشاور به محض ارائه مورد مطالعه دقیق قرار می‌گیرد و مدیریت آن سازمان با کمال دقت و علاقه و باتشکیل جلسات متعدد با مشاوران به بحث و بررسی پیشنهادها می‌پردازد. به عنوان نمونه من به طرخی که سازمان مدیریت صنعتی با بنیاد مسکن انقلاب اسلامی دارد اشاره می‌کنم که تمام متون و پیشنهادها و طرح‌های سازمان را مسئولان بنیاد با دقت و حوصله می‌خوانند. خودشان هم مطلب تهیه می‌کنند و با مامشارکت دارند و یک کار بسیار مطلوب در این زمینه جریان دارد. اما یک طرح دیگر هم داریم که هر یک از گزارش‌های ما چندین ماه در سازمان مربوطه می‌ماند و خوانده نمی‌شود و مشکلات بسیاری به وجود می‌آورد.

به هر حال آنچه عرض نمودم برخی از اهم عواملی هستند که می‌توانند به افزایش یا کاهش مشکل کمک کنند.

شریعتی: به نظر می‌رسد که تا اینجا از سه مقوله‌ای که در کنار هم

مناقشه نگاه می‌کنند و متوجه نیستند که مشاوره و مناقشه با همدیگر تفاوت کلی دارند. برای اینکه اگر مشاور بخواهد طرح خوبی ارائه دهد باید کار بیشتری بکند و در نتیجه پول بیشتری باید بگیرد و این تفاوت دارد با خرید فلان تعداد دستگاه یا وسیله اداری که مشخصات آن را از پیش می‌دانیم و در نتیجه هرکس ارزاتر و باکیفیت مطلوب بفرشد از او می‌خریم.

یک مشکل دیگر تغییرات در مدیریت است. یعنی یک مدیری قرارداد مشاوره را امضاء می‌کند و کار شروع می‌شود، اما وسط کار مدیر عوض می‌شود و مدیر جدید این قرارداد و نحوه کار را قبول ندارد و مشکلات شروع به خودنمایی می‌کنند. البته مدیر جدید برای این کارش قطعاً دلیل و برهان دارد اما به هر حال مشکل به وجود می‌آید.

در زمینه انتظارات طرفین از یکدیگر، دوستان نکات مفید و جالبی را بیان کردند و اضافه می‌کنم که در اغلب موارد نمی‌توان یک طرف را مقصر قلمداد کرد. مثلاً بررسی‌های ما در سازمان برنامه‌شان می‌دهد که در بیش از ۷۰ درصد موارد هر دو طرف ضعف داشته‌اند. وقتی بیشتر بررسی شود، عدم تفاهم در شروع کار و مشخص نبودن حدود مشاوره یک مسئله عمده است که در مراحل بعدی هم ادامه پیدا می‌کند و بزرگ‌تر می‌شود. علاوه بر این همین مشکل باعث می‌شود که گاهی موسسه‌ها از مشاوران گروکشی می‌کنند و به دلیل اینکه طرح ارائه شده مورد انتظار و قبول آنها نیست از پرداخت همه یا قسمتی از پول خودداری می‌کنند یا به تأخیر می‌اندازند که برای مشاوران مدیریت ناخوشایند است.

از طرف دیگر مشاوران مدیریت هم باید طرح‌ها را با توجه به توانایی‌های موسسه و کارشناسانی که دارند قبول کنند و بیش از توان کار نپذیرند که باعث می‌شود کار ناقص تحویل دهند و کارفرما را ناراضی می‌کنند.

امامی: در مورد انتظارات و مشکلات، اول باید ببینیم که مشکل چرا به وجود می‌آید؟ مشکل زمانی به وجود می‌آید که دو طرف وجود دارند و دارای تضاد منافع هستند، دیدگاه‌ها و خواسته‌های متفاوتی دارند از آنجایی که در اجرای یک طرح مشاوره‌ای تضاد منافی نیست. بنابراین اختلاف برداشت و اختلاف سلیقه یک مشکل جدی بین کارفرما و مشاور است. بعضی از کارفرمایان علاقمندند که مشاور نظرات و سلیقه‌های خود آنها را به عنوان راه‌حل مسئله عنوان نماید که در صورتی که مشاور خودبه این نتیجه نرسیده باشد، این کار از نظر اصول حرفه‌ای درست نیست. علاوه بر این یک سری مسایل و مشکلات فی‌نفسه در مشاوره مدیریت است که ناشی از ویژگی این کار است. مثلاً بعید است کسی دوست داشته باشد که به کار او ایراد بگیرند و بگویند روش شما درست نیست و باید به صورتی که من می‌گویم تغییر یابد. بنابراین به محض اینکه مشاور از کارمدیر ایراد می‌گیرد و اگر نگوییم ایراد لاقبل پیشنهاد تصحیح روش می‌دهد، باید منتظر احساس خوشایندی از جانب وی نباشد و این نفس کار مشاوره مدیریت است که نباید بگوئیم چگونه می‌شود این مشکل را برطرف کرد. بلکه باید این احساس را با روش‌های برخورد مناسب به صورت ملایمی درآورد که دو طرف بتوانند با یکدیگر کارکنند.

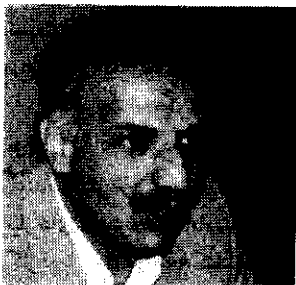
از مشکلات دیگر که به نظر می‌آید بیشتر مربوط به مشاوره مدیریت

است و علت عمده آن را باید در نوبت بودن امر مشاوره به صورت طرحی در ایران، نداشتن استاندارد و تجربه‌های قبلی در زمینه‌های گوناگون است. مثلاً اگر گروهی با موسسه‌ای به عنوان مشاور بخواهد همکاری کند، یک سؤال بدیهی کارفرما این است که آیا شما تجربه‌ای در موسسه‌های مشابه با اینجا دارید؟ طبیعی است که جواب هم در بسیاری از مواقع منفی است. مگر چند تا کارخانه در یک زمینه صنعتی داریم که از مشاور استفاده کرده باشند که این گروه برایشان کار کرده باشد یا لاقبل بتواند از تجربه مشاوران دیگری که در این مورد کار کرده‌اند استفاده کند. بنابراین در بیشتر مواقع تجربه‌ها در صنایع و موسسات مختلف است و متأسفانه وضع هم‌طوری نیست که مشاوران مدیریت در حال حاضر بتوانند خیلی تخصصی در یک صنعت به خصوص کار کنند. مثلاً بگویند ما مشاور مدیریت فقط در رشته نساجی یا سیمان یا... هستیم. البته اگر کسی در زمینه سیستم به طور مثال سیستم تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات و تجهیزات کار کرده و تجربه داشته باشد، می‌تواند این تجربه را در صنایع گوناگون به کار بگیرد. اما برای یک کارفرما خوشایندتر است با مشاوری کار کند که در کارخانه یا صنعت مشابه او تجربه داشته باشد. زبان مشترک پیدا کنند و لغات مشترکی را به کار ببرند تا اینکه با کسی کار کنند که با سیستم مورد نظر آشنایی دارد.

فخاریان: به عنوان یک توضیح مختصر عرض می‌کنم که با فرمایش آقای امامی در مورد ذاتی بودن بعضی از مشکلات کار مشاوره مدیریت موافق نیستم. چون اگر این مطلب را بپذیریم، شاید مختصری ناامیدی ایجاد کند. من فکر می‌کنم هیچ یک از مشکلات موجود ذاتی نیست و باید برای رفع آنها دنبال راه‌چاره باشیم. تجربه کشورهای پیشرفته هم نشان می‌دهد که آنان توانسته‌اند راه‌حل‌های مناسبی را پیدا کنند و مشاورین بسیار موفقی باشند.

در کشور خودمان هم قطعاً در کنار تجربه‌های تلخ و ناموفق تجربه‌های شیرین و موفق هم داریم که نشان می‌دهد مشکلات قابل رفع هستند. بنابراین ضروری است به تحلیل علل ناکامی‌ها بپردازیم و از تجارب مثبت و موفق بهره جوئیم.

شریعتی: تا اینجا بحث به نکات جالبی اشاره شد و فکر می‌کنم که



● شریعتی: مهم‌ترین قدمی که باید برای ارتقای مشاوره مدیریت برداشته شود، آموزش است.

● شریعتی: باید به طور هم‌زمان در دو جهت حرکت کنیم: عمومی شدن و تخصصی تو شدن.



بسیاری از مشکلات کار مشاوره مدیریت و مسایلی که در ارتباط با کارفرما و مشاور وجود دارد، مورد اشاره قرار گرفت. اگر چه هر یک از این مباحث اهمیت آن را دارد که ساعت‌ها مورد بحث و بررسی قرار گیرند. اما چون مجله تدبیر محدودیت صفحه دارد، پیشنهاد می‌کنم به یک بخش عمده دیگر بحث یعنی توصیه و پیشنهادهایی در زمینه بهبود مشاوره مدیریت در ایران پردازیم.

آزاد: به نظر من در این مورد چند بحث را باید دنبال کرد، یک بحث، بحث حمایت از مشاوره است و نه مشاور. به عنوان مثال در سفری که چندماه پیش به هندوستان داشتم، دیدم که کارفرمایی که از خدمات مشاوره‌ای و مشاوران استفاده می‌کند، طبق قانون از تسهیلات مالیاتی برخوردار می‌شود. یعنی نظام حکومتی هندوستان برای استفاده از مشاوره و خدمات آن ارزش ویژه قابل است و آن را قویاً با سایر کارهای مختلف تشویق می‌کند از طرف دیگر برای موسسه‌های مشاور نیز معیارها و ضوابطی برای ارزیابی آنان وضع شده است. علاوه بر این موسسات، مراکز و نهادهای متعدد و گسترده‌ای هم برای آموزش، کنترل و بهینه‌سازی امر مشاوره اعم از مشاوره در زمینه مسایل اجتماعی در دستیابی گرفته تا مشاوره‌های مدیریت و صنعتی وجود دارند که سبب شده است در این زمینه کارفرمایان و مشاوران آنها بسیار موفق باشند. و همان طور که قبلاً هم عرض شد دامنه خدمات مشاوره‌ای خود را به سطح بین‌المللی و کسب درآمدهای ارزی برای کشورشان تعمیم دهند.

این بحث را می‌خواهم مقدمه مطلب بعدی قرار دهم و آن موقعیت خاصی است که کشور ما دارد طی می‌کند. یعنی در سال‌های بازسازی هستیم و در شرایط بازسازی استفاده از مشاوره الزامی است. بنابراین دو حالت و اتفاق خواهد افتاد.

حالت اول این است که مشاوره را در کشور آنقدر تقویت می‌کنیم که مشاوران داخلی قادر باشند راه‌حل‌ها و پیشنهادهای لازم و مناسب را در هر زمینه‌ای ارائه کنند. اما اگر این اتفاق نیفتد در حالت بعدی ناچار هستیم از مشاوران خارجی برای اجرای برنامه‌ها استفاده کنیم که معلوم نیست با توجه به تفاوت فرهنگ و ویژگی‌هایی که کشور ما دارد، برنامه‌های پیشنهادی خارجی تا چه حد می‌تواند راهگشا و کارساز باشند. یک نکته دیگر هم باید مورد توجه قرار گیرد و در واقع این نکته نوعی انتقاد از خود است. ما به عنوان مشاور معتقدیم که امر مشاوره در آینده گسترش خواهد یافت. اما تا چه حد خود را آماده پاسخگویی به نیازهای گسترده خدمات مشاوره‌ای کشور نموده‌ایم؟ آیا هر لحظه که کارفرما به ما مراجعه کند ما آمادگی و توان حرفه‌ای همکاری سازنده با او را داریم؟

در واقع مراجعه کارفرما به مشاور مثل مراجعه بیمار به پزشک خانوادگی است که پزشک نمی‌تواند بگوید حالا برو و یک ماه دیگر بیا. بنابراین ما باید این مشکل را رفع کنیم و آمادگی و توانمندی حرفه‌ای لازم و کافی را داشته باشیم.

در زمینه جبران خدمت و پرداخت‌های مالی به مشاوران هم که آقای

● **شفیعی فر:** در کشور ما فرهنگ مشاوره به طور عام و مشاوره مدیریت به طور خاص جانفیتاده است.

● **شفیعی فر:** تغییر مدیریت‌ها یکی از مشکلات مشاوره است.

شفیعی فر اشاره کردند، تجربه شخصی و سازمانی من نشان می‌دهد که اگر کارفرما به مشاوره اعتقاد داشته باشد، این مشکلات یا بروز نمی‌کند یا بسیار اندک است. به شرطی که تفاهم وجود داشته باشد و کارفرما و مشاور ارتباط تنگاتنگ و تفاهم متقابل داشته باشند.

البته در کار مشاوره خصوصاً خدمات نرم‌افزاری معمولاً حساسیتی هست که شاید کارفرما در سایر امور آنقدر حساسیت به خرج ندهد. مثلاً یک مدیر شاید توجه نکند که نوشتن و فرستادن یک نامه ساده اداری از ابتدا تا انتها چقدر خرج دارد. اما در موارد کار مشاوره خیلی حساسیت به خرج می‌دهد. برای رفع مشکلاتی از این دست هم ما باید دو مطلب را مشخص کنیم:

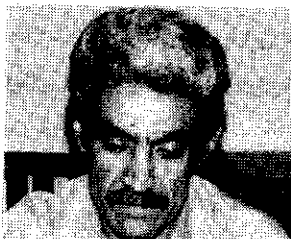
۱ - ارزش اطلاعات چقدر است و با چه معیاری و چگونه باید سنجیده شود؟

۲ - نسبت ستاده‌ها و هزینه‌ها چقدر است و چطور باید به آن نگاه کنیم و آن را ارزیابی نمائیم.

حسین پور: به نظر من ما باید برای حل مشکل فرهنگی یعنی عدم شناخت جایگاه مشاوره مدیریت تلاش کنیم. اگر این مشکل فرهنگی حل شود، بسیاری از مشکلات دیگر که به تبع این مشکل بروز می‌کند، هم حل خواهند شد. مثلاً می‌توانیم امیدوار باشیم که شهرداری‌ها و بیمه و... هم نگاه درستی به امر مشاوره مدیریت داشته باشند و به مابه چشم سایر موسسات تجاری نگاه نکنند و از ما همان توقعی را نداشته باشند که از یک واحد تجاری دارند.

در مورد حمایت از مشاوره هم که آقای آزاد اشاره کردند و به نظر من یک بحث اساسی و مهم وجود دارد که باید مورد توجه دست‌اندرکاران مملکتی قرار گیرد و آن پشتیبانی از مشاوره مدیریت همگام با سرمایه‌گذاری‌های صنعتی و عمرانی است، مثلاً اگر مشاورین مدیریت از بانک وام درخواست می‌کنند آنها اهمیت و حساسیت این کار را هم مثل بقیه کارها مثلاً کارهای ساختمانی درک کنند و مورد حمایت قرار دهند.

اگر این حمایت و پشتیبانی نباشد یک اشکال عمده این است که



- حسین بور: چون مشاوره دوطرف دارد، پس به طور طبیعی مشکلات کارهم به دوطرف ارتباط پیدا می کند.
- حسین بور: زمان درخواست از مشاور جهت ارائه خدمات یکی از مشکلات است.

این امر کمک می کند که مسایل فرهنگی که ذکر شد یاب و وجود نیاید و یاب و راحتی حل شود.

ماچنین امری را در جامعه خودمان نمی بینیم و باید درصدد باشیم که با کمک همه عوامل زیربط این حالت را به وجود آوریم. اندیشه و گرایش کمک به موسسه های مشاوره مدیریت توسط مدیران صنایع، نهادهای دولتی و غیره باید به وجود بیاید. همان طور که به عنوان مثال انجمن حسابداران خبره در انگلستان بخش قابل ملاحظه ای از بودجه و منابع مالی خود را از صنایع تامین می کند و حق عضویت در واقع بخش ناچیزی از بودجه این انجمن را تشکیل می دهد و از طریق پیوند با صنایع و محافل دانشگاهی و تشکیل سمینارهای علمی با کمک صنایع به پیشرفت این امر در جامعه کمک می کنند.

یک پیشنهاد دیگر برای پیشبرد امر مشاوره مدیریت تشکیل سمینار، کنفرانس و تالیف کتاب و مقاله و رساله در این زمینه است که جای خالی آن در متون دانشگاهی رشته های مدیریت محسوس است که انجام این مهم همت والای همه دست اندرکاران را می طلبد.

آزاد: من هم می خواهم بحث آقای فخاریان را در زمینه مسایل آموزشی ادامه دهم. گسترش فرهنگ مشاوره می تواند هم در سطوح آموزش عالی دنبال شود و هم در سازمان هایی مثل سازمان مدیریت صنعتی که خوشبختانه این سازمان در این مورد تلاش های موفقیت آمیزی داشته است، چون هم کار آموزشی دارد، هم تحقیق و هم مشاوره.

بنابراین یک پیشنهاد این است که در دوره های آموزشی توضیح دهیم که این حرفه چیست و چه کسانی می توانند مشاوره مدیریت باشند. نکته دیگر هم این است که اعتقاد و فرهنگ استفاده از مشاوره را در سازمان ها و موسسات جا بیاندازیم.

ماتجربه های خوبی در این زمینه داریم به عنوان مثال ماشین سازی اراک از سال ۱۳۴۸ با سازمان مدیریت صنعتی در زمینه های گوناگون مشاوره همکاری داشته است و هم اکنون هم یکی از کارفرماهای خوب سازمان است و این همکاری در طول این سال ها ادامه داشته و دارد. از این مثال می خواهم این نتیجه را بگیرم که اگر فرهنگ استفاده از مشاوره در سازمانی وجود داشته باشد حتی تغییر مدیریت ها نیز باعث قطع همکاری نمی شود.

شریعتی: به نظر من هم برای ارتقاء مشاوره مدیریت شاید مهمترین قدمی که می شود برداشت، آموزش است. این آموزش هم در دو بعد باید انجام شود.

۱ - آموزش اذهان عمومی جامعه و آماده کردن آنها برای پذیرش

موسسه های مشاوره مدیریت گسترش پیدا نمی کنند و در همین اندازه های کوچک باقی می مانند. بنابراین نمی توان از آنها انتظار داشت که در کارهای بزرگ شرکت کنند و منشا خدمات بزرگ باشند. هم اکنون جای مشاوران ایرانی در صنایع بزرگ مانند صنایع فولاد، نفت و غیره نسبتاً خالی است.

شریعتی: مطالبی که در این قسمت از بحث عنوان شد در واقع هم بررسی مشکلات بود و هم راه هایی برای برطرف کردن مشکلات که من فکر می کنم در این زمینه اگر پیشنهادها و توصیه های مشخصی داشته باشیم به امر گسترش و توسعه مشاوره مدیریت کمک خواهد کرد.

کلاسی: یک توصیه اساسی به نظر من ایجاد نوعی شکل صنفی است که بتواند افراد دست اندرکار مشاوره مدیریت را پوشش دهد و برای مشکل و مسئله ای که بروز می کند چاره ای بیاندیشد.

در حال حاضر در برخی از زمینه های کار مشاوره تشکیلاتی وجود دارد که بیشتر در زمینه مهندسی مشاور است، و اما حتی در سازمان برنامه هم مشاوران مدیریت جایگاه خاصی ندارند. اگر این شکل یا سازمان به وجود آید در آن صورت می توانیم امیدوار باشیم که می توانیم با مسئله عدم آگاهی جامعه از کار مشاوره مدیریت مبارزه کنیم یا اینکه ضابطه و نظام نامه ای برای کسانی که در این زمینه فعالیت می کنند داشته باشیم. یا در مورد تعرفه انجام کار بتوانیم نظر بدیم و این وضع فعلی را که معلوم نیست تعرفه انجام خدمات مشاوره مدیریت چقدر است، اصلاح کنیم. این شکل می تواند در موارد اختلاف بین کارفرما و مشاور نیز نقش قابل توجهی بازی کند و از دستاوردهای جامعه مشاوران مدیریت حمایت نماید.

علاوه بر اینها، وجود یک شکل سبب می شود که تجربه و تخصص مشاوران مبادله شود و به غنای کار کمک کند. این مطلب واقعاً مهم است و اگر مشاوران بتوانند از تجربه و تخصص یکدیگر استفاده کنند، علاوه بر خودشان جامعه نیز سود فراوان خواهد برد.

فخاریان: بنده مایلم تاکید ویژه ای در مورد نقش و اهمیت کار فرهنگی در جهت ترویج و ارتقای مشاوره بکنم زیرا تا جایگاه مشاوره مدیریت در جامعه روشن نشود، بسیاری از مسایل و مشکلات حل نخواهد شد. علاوه بر این، در جوامع پیشرفته پیوند نزدیکی بین نیروهای که به کار مشاوره می پردازند و صنایع و محافل آکادمیک وجود دارد.



○ امامی: بعضی از کارفرمایان علاقمندند که مشاور نظرات و سلیقه های خود آنها را به عنوان راه حل مسئله عنوان کند.

○ امامی: باید جامعه استفاده کنندگان و یا کارفرمایان را بانوع خدمات و تنوعی که در مشاوره مدیریت است، آشنا کنیم.

مدیر چه می خواهد، مشاور چه می گوید

مشاوره و آشناسدن با کاربردهای گوناگون مشاوره که این کار از طریق رسانه‌های گروهی امکان پذیر است.

۲ - آموزش از طریق دانشگاه به خصوص در رشته‌هایی که دانشجویان آنها بعدها به موسسه‌های اقتصادی و صنعتی خواهند رفت. الان من نمی‌دانم که در رشته‌های مدیریت آیا اصولاً درسی به نام مشاوره هست یا خیر و اگر هست باچه محتوایی است. یا مثلاً در رشته مهندسی صنایع که فارغ التحصیلان آن عموماً بعد از چند سال مسئولیت‌های مدیریتی برعهده می‌گیرند، اینها تاچه حد با مشاوره و مشاور و کاربردهای آن آشنایی پیدا می‌کنند.

به‌رحال این حرفه هم مثل سایر حرفه‌هاست و باید آموزش داده شود تا فقر نیروی انسانی در زمینه مشاوره مدیریت را بتوانیم برطرف کنیم. از طرف دیگر بازار بالقوه کار برای مشاوره مدیریت واقعاً وسیع است ولی بخش عمده‌ای از این بازار کار دست نخورده مانده است.

نگاهی به آمار کارگاه‌های صنعتی که بیش از ۵۰ نفر پرسنل داشته‌اند در سال ۱۳۶۷ نشان می‌دهد که تعداد این کارگاه‌ها بیش از ۱۲۰۰ واحد است و این فقط تعداد کارگاه‌های صنعتی است نه خدماتی و بازرگانی و غیره به این ترتیب اگر هر کدام از این واحدها در سال فقط یک کار مشاوره داشته باشند، حساب کنید که چند نفر مشاور و چند موسسه مشاوره باید داشته باشیم تا بتوانیم فقط جوابگوی این تعداد باشیم. این آمار مربوط به سال ۱۳۶۷ است و به نظر می‌رسد که امروز تعداد واحدهای بزرگ صنعتی بیش از سال ۱۳۶۷ است.

از طرف دیگر درحالی که الان مشاوران ما فقط با موسسه‌های بزرگ که معمولاً هم دولتی هستند کار می‌کنند و معلوم است که تعداد این واحدها نمی‌تواند زیاد باشد. طبق گزارش‌های مرکز آمار ایران بیش از ۹۶ درصد از کارگاه‌های ما را کارگاه‌های کوچک تشکیل می‌دهند یعنی کارگاه‌هایی که کمتر از ۱۰ نفر کارکن دارند به عبارت دیگر ما در طول این سال‌ها فقط به کارگاه‌های بزرگ که حدود ۳ درصد از کارگاه‌های صنعتی کشور را تشکیل می‌دهند مراجعه کرده‌ایم.

در صورتی که مشکلات موجود در کارگاه‌های کوچک بسیار قابل اعتناست مثلاً این کارگاه‌ها که بیش از ۹۶ درصد کارگاه‌های صنعتی کشور را تشکیل می‌دهند. فقط حدود ۲۰ درصد از ارزش افزوده صنعتی را تولید می‌کنند که نشان می‌دهد میزان تولید آنها چقدر پائین است.

پائین بودن ارزش افزوده به سالی می‌گوید که درکار آنها اشکال و نارسایی وجود دارد و برای رفع مشکل نیز می‌توان و باید از مشاوره کمک گرفت. اما کارگاه‌های کوچک یا توان مالی استفاده از مشاور را ندارند یا فرهنگ این کار در آن کارگاه‌ها به خوبی گسترش نیافته است. بنابراین باید نظام و مقرراتی وجود داشته باشد که آنها بتوانند از خدمات مشاوره استفاده کنند و مشاوران نیز از این طریق تامین شوند و به موسسات کوچک خدمات لازم را ارائه کنند.

توصیه دیگری که من دارم این است که تا به حال مشاوره در زمینه‌های مشخص و معینی مثل طراحی سیستم‌های مالی یا پرسنلی فعال بوده است. اما باید مشاوران ما خود را آماده کنند که مسایل اساسی و استراتژیک موسسات را در نظر بگیرند و بانگ‌رشی سیستمیک به موسسات نگاه کنند. در واقع ما الان مشاوره به معنای کمک به مدیر در امر تصمیم‌گیری‌های

استراتژیک کم داریم، اگر نگویم که اصلاً نداریم. البته به موازات تقویت این نوع مشاوره باید میزان تخصصی مشاوران در زمینه‌ها و سیستم‌های گوناگون نیز افزایش یابد و به عبارت دیگر باید هم‌زمان در دو جهت حرکت کنیم:

- ۱ - حرکت در جهت عمومی شدن یعنی ارائه مشاوره در مسائل اساسی و استراتژیک موسسات
- ۲ - حرکت در جهت تخصصی‌تر شدن یعنی بررسی و طراحی سیستم‌های عملیاتی مدیریت به بهترین نحو ممکن

حسین‌پور: بیشتر مطالب را همکاران گفتند و من فقط روی ایجاد تشکل تاکید می‌کنم. همچنین باید برای افزایش توان کاری موسسه‌های مشاوره فکری کرد تا بتوانند جوابگوی مسایل واحدهای بزرگ صنعتی مثل شرکت نفت، توانیر، فولاد مبارکه، ذوب آهن و... باشند. این هم جز با کمک دولت امکان پذیر نیست و اگر بخواهیم به این امید باشیم که با این عرضه و تقاضا و شرایط رقابتی بازار شرکت‌های مشاوره‌ای رشد مطلوب خواهند داشت، به نظر اشتباه است و هرگز به دنیای پیشرفته نخواهیم رسید.

کمالینکه خود این واحدهای بزرگ صنعتی هم با توجه و پشتیبانی به وجود آمده و رشد کرده‌اند. بنابراین لازم است در این بخش هم پشتیبانی‌های لازم به عمل آید.

امامی: من یک پیشنهاد به مطالب آقایان اضافه می‌کنم و آن هم این است که اگر ما باید جامعه استفاده‌کنندگان یا کارفرمایان را با نوع خدمات و تنوعی که در مشاوره مدیریت هست آشنا کنیم، آن وقت میزان تقاضای آنان مشخص می‌کند که در چه زمینه‌هایی از مشاوره مدیریت کمبودهایی وجود دارد که باید رفع گردد و همین‌طور چه زمینه‌هایی باید گسترش یابد. علاوه بر این باید بتوانیم کارفرمایانی را که با مشاوران خارجی کار می‌کنند، قانع کنیم که در کنار استفاده از مشاور خارجی لااقل نظر یک مشاور ایرانی را هم جویا شوند. چرا که مشاور ایرانی با فرهنگ و شرایط خاص کشور آشناست و می‌داند سیستم‌هایی که مشاور خارجی می‌دهد تا چه حد خوب و مناسب است و یا باید تغییراتی کند تا کارآیی لازم را داشته باشد.

انجام این امر اگر اتفاق بیفتد بناچار مبادله دانش و تجربه و تکنولوژی را به‌همراه دارد که برای موسسه‌های مشاوره ایرانی بسیار مفید است و در نهایت به پیشبرد امر مشاوره هم کمک می‌کند. کارفرما نیز از این امر بهره‌می‌برد چون جلوی خطاهای احتمالی و مشکلات بعدی گرفته می‌شود.

در مورد توسعه و هماهنگ شدن با کشورهای پیشرفته هم یک راه آن اعزام کارشناسان مشاور به دوره‌های آموزشی در خارج است. اما با این هزینه‌های سنگینی که در حال حاضر سفر به خارج و دیدن دوره‌های آموزشی دارد، موسسه‌های خصوصی قادر به انجام این کار نیستند و اگر اعتقاد به این کار وجود دارد، باید تسهیلات لازم نیز فراهم شود.

تدبیر: با تشکر از شما که در دو جلسه مسایل مربوط به مشاوره مدیریت را از زوایای گوناگون بررسی کردید و به امید اینکه در آینده‌های نه چندان دور شاهد رفع مشکلات مشاوره و استفاده گسترده از آن باشیم بحث را به پایان می‌بریم. □