

انتظارات ارکان نظام مشاوره مدیریت از یکدیگر

علی صفدری
زینب عذاری خباز

چکیده

نیاز به داشتن تخصص، تجربه و شناخت بازار از جمله عواملی اندک که نقش مشاوران را پررنگ‌تر می‌کند. مشاوره مدیریت خدمتی است مشاوره‌ایی به سازمانهایی که افراد مجرب و آموزش دیده، به شکل قرارداد ارائه می‌دهند. مشاوران سازمانها در شناخت مشکلاتشان، تحلیل آنها و پیشنهاد راه‌حل و در صورت درخواست به اجرای آن پیشنهادها در سازمان کارفرما یاری می‌رسانند. شناخت حرفه و نقش مشاوران و نحوه کارآمد ساختن مشاوره برای توسعه فعالیت‌های سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. اهمیت توجه به نقش مشاوران مدیریت در پیشرفت سازمانها، ایجاد نظام هماهنگ مشاوره را می‌طلبد. که موفقیت آن خود در گرو رعایت اصول مشاوره مدیریت خواهد بود.

در این جستار هدفها، فعالیت‌های مربوط، ارکان و انتظارات مشاوران از دولت، دولت از مشاوران و کارفرمایان از مشاوران کندوکاو می‌شود همچنین برای تدوین چنین نظامی، چالش‌هایی در پیش رو است که برای بهبود وضعیت مشاوره، به بررسی و مطالعه نیاز است.

مقدمه

دنیای کسب و کار هر روزه شاهد تغییرات شگرفی است و به هر میزان که این دنیا پیچیده‌تر شود، چالش‌های پیش رو نیز پیچیده‌تر می‌شوند. در نتیجه اتکای دست اندرکاران بازار کسب و کار - چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی - به مشاوران بیش از پیش می‌شود. سازمان‌های دولتی و خصوصی به دلایل مختلفی از خدمات مشاوره سود می‌جویند. عمدتاً به دلیل نبود منابع کافی برای انجام دادن هر پروژه‌ای از جنبه‌های متعدد نظیر تجربه،

تخصص و نبود شناخت بازار مربوطه است که نقش مشاوره پررنگتر می‌شود. به هر حال به‌رغم تشدید ضرورت فزاینده وجود چنین صنعتی در کشور، در این باره مطالعات جامعی صورت نگرفته است و منابع کمی سراغ داریم. از این رو، در این جستار نخست به تعریف مشاوره مدیریت می‌پردازیم و سپس با اشاره به طرح تدوین نظام خدمات مشاوره مدیریت به ارکان و تأثیرات چندجانبه آنها در یکدیگر خواهیم پرداخت.

مشاوره مدیریت خدمتی است مشاوره‌ای به سازمانهایی که افراد مجرب و آموزش‌دیده و به شکل قرارداد (میان مشاور و کارفرما) ارائه می‌دهند. مشاوران به سازمانها در شناخت مشکلاتشان، تحلیل آنها و پیشنهاد راه‌حل برای حل مشکلات سازمانها و در صورت درخواست به اجرای آن پیشنهادها در سازمان کارفرما کمک می‌کنند.

مشاوران، مستقلتر از کارفرمایان خودند. این استقلال به معنای داشتن استقلال مالی، سازمانی، سیاسی و احساسی در قبال کارفرماست. از این رو، دولتها در نقش کارفرمای متولی توسعه کشور، می‌توانند برای توسعه ملی، موجب توسعه نهادهای مشاوره مدیریت شوند.

ضرورت وجود نظام مشاوره مدیریت

امروزه نیاز شرکتهای و سازمانهای دولتی و غیر دولتی کوچک و بزرگ و سطوح مختلف مدیران به خدمات مشاوره، ضرورت برخورداری مشاوران را از تشکلی هماهنگ و تبعیت آنها از یک رویه یکسان و به‌طور کلی وحدت رویه را بیش از پیش محسوس ساخته است. به‌رغم نیاز مدیران برای خدمات مشاوره‌ای و همچنین ضرورت کمک به بهبود مدیریت و ایجاد تحول، به نظر می‌آید توجه کمتری به شایستگیهای مشاوران شده است. شناخت حرفه و نقش مشاوران و نحوه کارآمد ساختن مشاوره برای توسعه و بهبود فعالیتهای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. خصوصاً با توجه به پیچیدگی علوم و فناوریهای مرتبط با مأموریتهای سازمان و گستردگی دانش لازم برای نیل به هدفهای سازمانی، مدیران به ناچار باید از مشاوره‌های مدیریتی بهره‌جویند و هرگاه انتخاب و فرایند استفاده از مشاوران به نحو درستی انجام نشود، مسلماً موجب مشکلاتی در راه اثربخشی سازمان خواهد شد.

اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که در دنیای به شدت در حال تغییر، سازمانها باید بر اساس دانش مدیریت، اداره شوند. بر این اساس، مشاوران مدیریتی شاهره

دستیابی مدیران به دانش آنها روزند. از این رو بررسی نقش آنان در موفقیت سازمان و سازماندهی ماهیت وجودی آنها بسیار ضرورت دارد و ایجاد نظامی هماهنگ را می‌طلبد.

نظام مشاوره مدیریت

نظام مشاوره مدیریت عبارت است از مجموعه قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، استانداردها و تشکلهای حرفه‌ای و صنفی که برای رسیدن به هدفهای مورد نظر نظام تدوین و به اجرا گذاشته می‌شوند.

هدفها

- تعالی حرفه مشاوره مدیریت
- داشتن جامعه بهتر و سطح زندگی بالاتر
- رقابت با سایر کشورها در زمینه‌های مختلف
- هدف رعایت اصول ارائه مشاوره مدیریت و ایجاد امکانات و تسهیلات برای بالا بردن سطح و کیفیت کار اشخاصی است که امر ارائه مشاوره مدیریتی را بر عهده دارند.
- این نظام برای تأمین مشارکت هر چه وسیعتر و بیشتر مشاوران و دست اندرکاران امور مشاوره مدیریتی در انتظام امور حرفه‌ای خود و تحقق هدفهای مدنظر تنظیم می‌شود.

اهم فعالیتها

نظام مشاوره مدیریت ماهیت وجودی خود را بر اساس یک سلسله از هدفها و تحقق بخشیدن به آنها و فعالیتهای مرتبط با هدفهای آن نظام وام می‌گیرد که اهم آنها در پی می‌آیند:

- برنامه‌ریزی برای تقویت و توسعه فرهنگ و ارزشهای اسلامی در مشاوره مدیریت و انطباق آن با موازین و ارزشهای حاکم بر امر مشاوره در اسلام
- برنامه‌ریزی برای رشد و اعتلای حرفه مشاوره مدیریت
- ارتقای دانش مدیریت و کیفیت کار شاغلان در این بخش از رهگذر ایجاد پایگاه‌های علمی و فنی، آموزش و انتشارات
- همکاری با مراجع مسؤل در امر مشاوره مدیریت

- نظارت بر حسن ارائه خدمات مشاوره مدیریتی اشخاص حقیقی و حقوقی در طرحها و فعالیتهای غیر دولتی
 - مشارکت در امر ارزشیابی و تعیین صلاحیت و ظرفیت شرکتهای ارائه دهنده مشاوره مدیریتی
 - دفاع از حقوق اجتماعی و حیثیت حرفه‌ای اعضا و تشویق و حمایت از فعالیتهای باارزش و معرفی این فعالیتهای
 - تنظیم روابط بین شرکتهای مشاوره‌ای و مشتریان در زمینه ارجاع مناسب کارها به صاحبان صلاحیت و جلوگیری از مداخله اشخاص فاقد صلاحیت در امور مشاوره
 - کمک به ترویج اصول صحیح ارائه مشاوره
 - کمک به ارتقا و بهبود کیفیت انجام کار در قراردادهای منعقد
 - تهیه و تنظیم مبانی قیمت گذاری خدمات ارائه مشاوره
 - شکل‌گیری وضعیت جدید برای خدمات مشاوره‌ای
 - برقراری نظام خدمات مشاوره‌ای کاربر - مدار
 - توسعه مشاوره رایگان
- هنگامی که از توسعه بازار خدمات مشاوره‌ای صحبت می‌شود می‌باید به انگاره‌های زیر توجه شود:
- تقاضا برای اطلاعات و خدمات مشاوره‌ای
 - عرضه خدمات مشاوره‌ای و اطلاعاتی (توجه به مهیاسازی اطلاعات و مشاوره، توزیع و عرضه آنها از مجاری مناسب، توسعه حرفه‌ای و آموزش مشاوران و کنشگران مزبور مدنظر است).
 - توسعه نهادها و مقررات برای عملیات بازار (سازماندهی تعامل عرضه کنندگان و متقاضیان خدمات مشاوره‌ای)
 - تأمین مالی بهینه برای اطمینان از گردش فعالیتهای به نحوی سودآور و قابل قبول برای عرضه کنندگان و متقاضیان خدمات

اقدامات برای توسعه خدمات مشاوره‌ای

پیشرفت هر تشکل و نظامی، اثربخشی و تداوم آن و تحقق هدفهای مربوط منوط به پیگیری مستمر وظایف و مأموریت‌های محوله، تلاش برای به‌روز بودن و جلوگیری از ایستایی است.

- آموزش مشاوران

- آموزش اولیه در زمینه مهارت‌های مشاوره‌گری

- کارورزی آموزشگران

- آموزش پیشرفته مشاوران در زمینه مدیریت چرخه پروژه، فنون هدایت گروه‌ها، ارتقای کارایی مشاوره و

- تأیید اعتبار و اعطای مدرک به مشاوران برای ارائه خدمات مشاوره‌ای

- تدوین مقررات و قوانین خدمات مشاوره‌ای، تخصیص یارانه‌ها و انعقاد قراردادهای مربوط و اعطای گواهی و تأیید مشاوران

- نظارت و ارزیابی خدمات مشاوره‌ای، بازار مشاوره و تفحص و تحلیل نیازهای اطلاعاتی بازار مربوط

- راهبرد بهتر توسعه خدمات و آموزش مشاوره

- حمایت از شبکه سازی در این زمینه

- برگزاری همایش در باب کار مشاوره و ترویج

- برقراری مجاری توزیع اطلاعاتی و اطلاع رسانی در خصوص یافته‌ها به مخاطبان از طریق مجله، پایگاه اینترنتی، فعال‌سازی افراد ذی‌نفع، برقراری و توسعه زیرساخت‌های

لازم برای حمایت مشاوره‌ای و اطلاع رسانی از طریق شبکه‌های مراکز اطلاع رسانی در

سطح کشور و استان

- حفظ و افزایش بهره‌وری

- تأمین موجبات رشد و اعتلای مشاوره در بخش مدیریتی از کشور

- بالا بردن کیفیت خدمات و نظارت بر حسن اجرای خدمات

- ارتقای دانش فنی صاحبان حرفه‌ها در این بخش



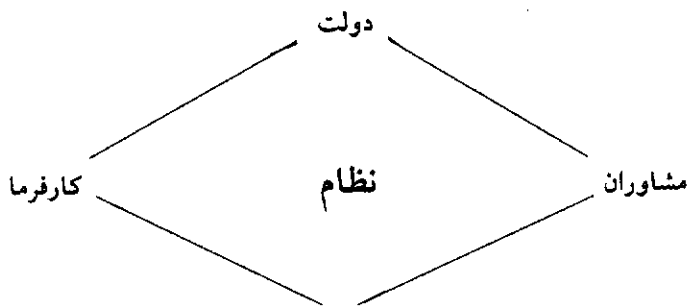
- وضع مقررات برای اطمینان از رعایت اصول حرفه‌ای، بهره‌وری مناسب، صرفه اقتصادی و نظارت بر اجرای آن
- فراهم ساختن زمینه همکاری میان سازگارهای مدیریتی دولتی و تشکلهای حرفه‌ای مربوط
- ایجاد زمینه‌های مشارکت صاحبان حرفه‌ها در تهیه و اجرای طرحهای توسعه و عمرانی کشور
- ایجاد و تحکیم روابط حرفه‌ای در سطح ملی و بین‌المللی و معرفی نمایندگان برای شرکت در مجامع علمی وقت
- برگزاری دوره‌های آموزشی و کمک آموزشی مشترک بین مشاوران مدیریت
- چاپ و انتشار آخرین دستاوردها در زمینه صنعت مشاوره

دستاوردها

- چنانچه هر نظامی به‌طور شفاف و روشن تعریف شود، جایگاه آن مشخص و از عملکرد مطلوبی برخوردار باشد، مسلماً به دستاوردهایی که در استمرار حیات و بقای آن مؤثر خواهند بود، خواهد رسید.
- مشارکت بخش خصوصی در تأمین و عرضه خدمات مشاوره
 - رضایت مشتریان از خدمات مشاوره‌ای عرضه شده
 - تأیید و اعطای گواهی به مشاوران و کاهش محدودیتهای اداری برای مشاوران
 - توسعه و ارائه خدمات مشاوره‌ای با توجه به نیازها و صورتهای قابل استفاده مخاطبان و بهره‌مندی از یک راهبرد واقعی و عملی.

ارکان نظام مشاوره مدیریت

- دولت، کارفرما، مشاوران و تشکلهای مربوط چهار رکن اساسی نظام مشاوره مدیریت را تشکیل می‌دهند.
- هر کدام از این چهار رکن انتظاراتی از یکدیگر دارند که در اینجا به انتظارات متقابل دو رکن از یکدیگر اشاره شده است.



تشکلهای و انجمنهای مشاوره مدیریت

برخی از انتظارات دولت از مشاوران مدیریت

- ارائه مشاوره هدفمند، قابل سنجش و رقابتی
- کمک به انتخاب مفاهیم و ابزار مناسب و اثرگذار مدیریتی
- نظارت بر پیوند سازگاری و یکپارچگی مفاهیم با بدنه سازمان
- خدمات حمایتی و نگهداری بعد از پیاده‌سازی طرح به صورت ادواری
- به‌کاربردن روشهای علمی - عملیاتی جدید و کارآمد
- داشتن تجربه‌های موفق و داشتن اعتقاد و تعهد انجام موفق پروژه‌های بعدی
- آشنایی با سیاستهای کلان دولت و همچنین قوانین، مقررات و ضوابط مورد عمل دستگاههای دولتی
- توجه به تخصص‌گرایی و استفاده از نیروهای متخصص
- داشتن صداقت و شناخت صحیح از شرایط کار به هنگام عقد قرارداد.

برخی از انتظارات مشاوران از دولت

- افزایش ضریب امنیت سرمایه‌گذاری، کاهش مخاطره و افزایش بازدهی
- هماهنگی در تدوین سیاستهای حوزه‌های علمی و عملی (دانشگاهی و بازارکار)
- تسهیل در ایجاد و توسعه واحدهای بزرگ صنفی در بخش خصوصی
- تقویت بخش خصوصی در تمامی ابعاد
- افزایش تسهیلات لازم در اخذ مشاوره مدیریت برای بخش خصوصی
- تحقق هر چه بیشتر ثبات اوضاع سیاسی و اقتصادی کشور

مجله ادراک - دوره دوم - شماره ۵۴ - بهار ۱۳۹۰



- فرهنگ‌سازی استفاده از مشاوره در تصمیم‌گیریه‌های مدیران بخش دولتی
- افزایش ظرفیت پذیری تعیین و همگام شدن با تغییرات روز دنیا
- توجه به توسعه مشاوره در برنامه‌ریزیهای توسعه
- تعیین میزان سطوح مداخله دولت در بخشهای رقابتی درباره بخش خصوصی
- پرهیز از سیاست‌گذاریه‌های مرتبط با صنعت به‌طور یک‌جانبه
- تدوین قوانین و مقرراتی که از مشاوران مدیریت حمایت کند
- ارائه وامها و کمکهای دولتی به مشاوران مدیریت
- الزام به کارگیری مشاوران مدیریت داخلی در پروژه‌های ملی
- طبقه‌بندی استاندارد خدمات مشاوره مدیریت
- ایجاد شفافیت در پروژه‌های دولتی برای ایجاد فرصت برابر و رقابتی عادلانه بین مشاوران

- سیاست‌گذاری برای حمایت از مشاوران داخلی در پروژه‌های خارجی برای توسعه توانایی مشاوران داخلی و کسب تجربه
- حمایت از ایجاد بانکهای اطلاعاتی ملی در حوزه خدمات مشاوره مدیریت

برخی از انتظارات کارفرمایان از مشاوران مدیریت

- حضور فیزیکی در محل سازمان برای آشنایی با فرهنگ و مسائل و مشکلات سازمان، نزدیک شدن ذهنیت مشاور و مدیریت و قرار گرفتن در فضای اجرایی سازمان
- صرف وقت کارشناسی برای مسائل سازمان به صورت مشخص از سوی مشاور برای جاری شدن افکار علمی، ارتقای سطح علمی و تخصصی سازمان، کمک به تصمیم‌سازی و قرار گرفتن مشاوره در برنامه و وقت مشاوران
- اتمام به‌موقع پروژه‌های تحقیقاتی و مشاوره‌ای برای سازمانها برای استفاده بهینه از دستاوردهای حاصله در زمان مقرر و با توجه به مشکلات موجود
- ارائه راهکارهای عملی و کارگشا برای سازمان که کمتر نظری، پیچیده و طولانی بوده و قابل دسترس، مفهوم و عملی باشند.
- تحقیقات کیفی مدیران به جای تحقیقات پرسشنامه‌ای و مصاحبه‌ای
- پیگیری نتایج مشاوره‌ها و تحقیقات مشاوران

برخی از چالشهای موجود در نظام مشاوره مدیریت

- روان‌سازی، شفاف‌سازی و انعطاف‌پذیری قوانین و آیین‌نامه‌های حاکم بر بخش مشاوره برای همگام شدن با تغییر و تحولات
- اهمیت به تجارب و توان تخصصی مشاوران در امر تشخیص صلاحیت
- تقویت اخلاق حرفه‌ای و تعهد مشاوران به پاسخگویی در قبال ارائه کار مطلوب و اعمال نظارت در صورت تحقق نیافتن تعهدات بین طرفین
- ترویج استفاده از مشاوره در تمامی بخشها اعم از دولتی و خصوصی برای افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری و رقابتی کردن شرایط حاکم بر جو توسعه کشور
- ایجاد بانک اطلاعاتی از مشاوران فعال تأیید صلاحیت شده در بخش مشاوره
- ایجاد مراکز آموزش تخصصی مشاوران مدیریت و تربیت مشاوران متخصص و دارای صلاحیت و ایجاد تعامل بین حوزه‌های علمی و عملی (دانشگاه‌ها و بازار کار) و تأکید بر تعامل دوسویه آنها.

منابع و مأخذ

- کیانی، غلامرضا، «نقش دولت در توسعه مشاوره مدیریت کشور»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۰، ۱۳۸۴
- الوانی، سید مهدی، لاجوردی، اشرف، «بررسی نقش مهارتهای مشاوران مدیریت در اثربخشی سازمان و ارائه مدل پیشنهادی»، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲۴، ۱۳۸۴
- نبی زاده، محمدعلی، «مشاوره مدیریت - اثربخشی خدمات و چالشهای آن»، ماهنامه مشاوره مدیریت، شماره ۵، ۱۳۸۴
- گلچین فر، شادی، «بررسی بازار مشاوره مدیریت در جهان»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۳، ۱۳۸۴
- صادقی، ابراهیم، «انتظارات دولت از مشاوران مدیریت»، همایش مشاوران مدیریت و توسعه ملی، ۱۳۸۴
- جابر انصاری، سعید، «نقش مشاوره مدیریت در بقا و رشد پایدار بخش خصوصی برای

توسعه ملی»، همایش مشاوران مدیریت و توسعه ملی، ۱۳۸۴

○ سلطانی، ایرج، «انتظارات کارفرمایان از مشاوران مدیریت»، همایش مشاوران مدیریت و

توسعه ملی، ۱۳۸۴

○ قانون نظام پزشکی کشور

○ قانون نظام مهندسی کشور

علی صفدری

فوق لیسانس مدیریت دولتی، رئیس مرکز نوسازی و توسعه فناوری اداری، دارای پیشینه مدیریتی در امور سیستمها و روشها، مشاور معاونت و معاون دفتر امور ستادی فرابخشی و عضو مجامع علمی و حرفه‌ای و مشارکت در تهیه پروژه‌های ملی مطالعات تشکیلاتی و خدمت‌رسانی با کیفیت به مردم



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی
زینب عذاری خباز

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی، کارشناس سازمان مدیریت برنامه‌ریزی کشور و مترجم کتاب تفکر استراتژیک

