

استفاده بهینه از مشاوره مدیریت

استیو مارکول



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

می‌نمایند. آنها شامل سازمانهایی همچون مشاوران مدیریت‌های ۷، واتسون وایات ۸ و ویلیام مرسر ۹ هستند.

۴. مشاوره فناوری اطلاعات

بسیاری از شرکت‌هایی که قبلاً در زمینه توسعه سیستم‌ها فعال بودند و انواع سخت‌افزارها را عرضه می‌کردند، کار خود را به حوزه‌هایی گسترش داده‌اند که خدمات مشاوره را نیز در بر می‌گیرند. از جمله این شرکتها می‌توان به آی بی ام ۱۰، سی اس سی ۱۱ و سی ام جی ۱۲ اشاره کرد.

۵. مشاوره الکترونیک

رشد سریع کسب و کار الکترونیک باعث شده که بسیاری از شرکتها به دنبال تدوین و اجرای استراتژی‌های الکترونیک باشند. مشاوران معتبر شاهد بخشها و حوزه‌های جدیدی هستند ضمن اینکه بازار مشاوره نیز خود شاهد شرکت‌هایی نوپا است که همچون ریزورفیش ۱۳ و ساینٹ ۱۴ سبک‌های جدیدی را در فعالیتهایشان اعمال می‌کنند.

مرزهای از میان رفته

شرکت‌های بزرگ حسابرسی روشهای متمایز و مشاوره خود را از هم مجزا کرده‌اند که این امر تا حدی به دلیل فشارهای قضایی کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا بوده است. هم‌اینک، آکسنچر جدایی خود از آرتور اندرسون ۱۵ را قطعی کرده، کی بی ام جی ۱۶ از ناسداک ۱۷ جدا شده و بازوی مشاوره ارنست و یانگ ۱۸ هم به کاپ جمینی ۱۹ فروخته شده است. پرایس واتر‌هاوس کوپر نیز گفتگو با هاولت پاکارد ۲۰ را آغاز نموده است.

در حالی که چنین تحولاتی، به مثابه ایجاد دیواری آتشین میان فعالیتهای مرسوم حسابرسی و مشاوره شرکتهاست اما باید به دستاوردهای دیگری نیز توجه کرد. تعداد زیادی از شرکت‌های مشاوره در حال ورود به مشارکتهای فروش یا ادغام با فروشندگان خدمات فناوری اطلاعات هستند.

چه زمانی از مشاور استفاده کنیم

مشاوره مدیریت، به هیچ وجه یک مشکل گشای عمومی و

مشاوره مدیریت یکی از سریع‌ترین و چالش برانگیزترین بخشهای در حال رشد در بخش اقتصاد خدماتی است. طی پنج سال گذشته، اعضای انجمن مشاوران لندن، شاهد بوده‌اند که مجموع درآمد آنها در سال ۲۰۰۰ به ۴ میلیارد پوند رسیده در حالی که برآوردها حکایت از آن دارند که کل بازار مشاوران در انگلستان رقمی معادل ۷ میلیارد پوند را تشکیل می‌دهد. مشاوره مدیریت می‌تواند حرفه‌ای سودآور برای متخصصانی باشد که بر خلاف وکلا و حساب‌رسان، تحت الزامات قانونی قرار ندارند. به منظور استفاده بهینه از مشاوران مدیریت، سازمانها باید به دقت درباره نوع مشاوره‌ای که نیاز دارند و علت این کار، بیندیشند. همچنین آنها باید توجه دقیقی به این موضوع داشته باشند که چگونه رابطه با مشاوران را از شروع تا تکمیل یک پروژه اداره کنند.

پنج نوع از مشاوران مدیریت

۱. مشاوران عمومی

اینها بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاوره هستند که بر مبنای جهانی، طیف گسترده‌ای از خدمات را از مشاوره استراتژیک گرفته تا منابع انسانی و مشاوره فناوری اطلاعات ارائه می‌کنند. آنها تمامی بخشهای اصلی این صنعت را پوشش می‌دهند و ممکن است در حوزه‌هایی بسیار تخصصی همچون طراحی شبکه یا مدیریت پروژه‌های پیچیده نیز مهارت داشته باشند. نمونه‌هایی از نام‌های شناخته شده در این عرصه عبارتند از آکسنچر ۱، پرایس واتر‌هاوس کوپر ۲ و شرکت مشاوران پی ای ۳. غالباً، مشتریان اقدام به ایجاد روابط بلندمدت با این شبکه‌ها می‌کنند و در مقاطع مختلف، از خدمات گوناگون آنها استفاده می‌نمایند.

۲. مشاوره استراتژی

این طبقه بندی، طیف کوچک تری از شرکتها همچون مک کینسی ۴، باین ۵ و آرتور دی لیتل ۶ را در بر می‌گیرد. آنها تمایل بیشتری دارند تا بر گروه‌های منفرد صنعتی تمرکز نمایند. تخصص آنها شامل ارائه راهنماییهای استراتژیک به شرکتها در قبال یک پروژه منفرد است.

۳. مشاوره منابع انسانی

این شرکتها، مشاوره‌های تخصصی خود را در مورد موضوعات مختلف همچون ارزیابی دستمزدها و سود تا تجزیه و تحلیل برنامه ریزی شرایط بازنشستگی شرکتها را ارائه

7.Hay	14.Scient
8.Watson Wyatt	15.Arthur Andersen
9.William Mercer	16.KPMG
10.IBM	17.NASDAQ
11.CSC	18.Young, Ernst
12.CMG	19.Cap Gemini
13.Razorfish	20.Hewlett Packard

1.Accenture	4.McKinsey
2.PriceWaterhouseCoopers	5.Bain
3.PA	7.Arthur D. Little

کلی نیست. برخی مسایل به شکلی مثبت تر از سایر مسایل به راهنمایهای مشاوران واکنش نشان می دهند مانند زمانی که یک شرکت:

- نیازمند مهارت یا دانشی است که چندان رایج نیستند یا تنها برای مدت کوتاهی مورد نیاز می باشند
- خواهان تسهیل و تهییج مباحث داخلی قبل از انجام دادن تغییرات مهم است
- به دنبال نگرشی هدفمند و مجزا از "شرایط، سیاستهای درونی و وابستگی شرکت به توصیه های قبلی" است
- در حال تکمیل حرکت خود به سمت حوزه های جدیدی و یافتن نگرشی آگاهانه در مورد بهترین شیوه ها و روشها است
- در عین حال، احتمالاً برخی موقعیتهای باید از طریق بکارگیری مشاوران مدیریت توسعه یابند مانند زمانی که یک شرکت:
- صرفاً به دنبال تایید تصمیم فعلی است
- شک دارد که بتواند اقدامات نامعمول انجام دهد و تمایل دارد که مسئولیت اتخاذ یک تصمیم را به یک مشاور واگذار کند
- متوجه می شود که تصمیم گیری هایش مختل شده زیرا دیدگاهها و نگرشها رافقط مدیریت ارشد ارایه می کند.

رقابتی مد نظرشان نزدیک کنند.
باید یک تیم پروژه تشکیل شود و به طور منظم برای ارزیابی پیشرفتها و تعیین مشکلات تشکیل جلسه دهد. این کمیته باید شامل فردی ارشد به نمایندگی از مشتری باشد که وظیفه اش ارایه اطلاعات و کمک به حل مشکلات اجرایی است.

بهترین روش و علایم موفقیت

- اعضا خرسند خواهند بود تا اطلاعات را به صورت داوطلبانه در اختیار مشاوران قرار دهند زیرا احساس می کنند که نگرشهای آنها درک شده و مورد عنایت قرار می گیرند.
- ارزیابها باید به طور متناوب انجام شوند زیرا در این صورت فضای خوبی برای پیشرفت ایجاد خواهد شد.
- از طریق جلسات ارزیابی، می توان اقدامات لازم را تعیین کرد.
- کارکنان احساس می کنند که مفاهیم جدیدی یاد می گیرند و به مهارتهای اصلی آنان افزوده شده است.
- معیارها و مفاهیم جدید پروژه به روشنی توضیح داده می شوند.

انتخاب مشاور مناسب

- علایم هشداردهنده
- اعضا احساس می کنند که پرسشهای مشاوران فقط برای اتلاف وقت و نامعتراف می باشند.
- اعضای پروژه مشاوره با آن بخش صنعتی یا مشکل مطرح شده، آشنایی ندارند.
- دشوار است مشخص کنیم که پروژه به چه نقاطی از چرخه حیاتش رسیده است.
- به نظر می رسد مشاوران تمایلی به برگزاری جلسات ارزیابی ندارند.
- مسایل به سرعت حل و فصل نمی شوند.
- کارکنان احساس می کنند که این مشاوران هستند که بیشتر از آنها درس می گیرند.

شرکتها باید یک شرکت مشاوره را انتخاب کنند که دارای مهارتهای لازم برای مقابله با مشکلات خاص است و دارای تناسب فرهنگی با نگرشهای سازمان است. باید از مشاوران و شرکتهای مشاوره خواسته شود تا این اقدامات را انجام دهند:

- توضیح دهند که وظیفه خود را چگونه انجام خواهند داد؛
- اطلاعاتی درباره نام، صلاحیتها و تجربه صنعتی افرادی که بر روی پروژه کار می کنند، ارایه نمایند؛

• پروژه های مشابهی را که انجام داده اند با ذکر نام داوران بیان کنند؛

• پیش نویس یک برنامه کاری و یک جدول زمانی را همراه با برآوردی از هزینه ها ارایه دهند؛

• رویکردهای مدیریتی و ارتباط با مشتریان را توضیح دهند. برای موفقیت آمیز بودن یک پروژه، مشاوران و مشتریان باید قادر باشند تا در قالب یک مشارکت با یکدیگر همکاری نمایند و تخصص ها و منابع خود را مبادله نمایند. شرکت باید آماده باشد تا هر گونه اطلاعات یا پرسنلی که مشاور درخواست می نماید تأمین کند و شرکت مشاور باید منابع و کارکنانی متعهد را به این کار اختصاص دهد.

سازمانهای مشتری و شرکتهای مشاوره باید بدانند که چگونه سطح خطرهای مرتبط با پروژه را مدیریت نمایند. در حالی که مشاوران تمایل دارند راه حل هایی را پیشنهاد کنند که دارای احتمال موفقیت هستند، برخی شرکتها به طرحهای بلندپروازانه تری گرایش دارند که می توانند آنها را به حاشیه



• گزارشها پر از ایراد و ابهام هستند.

ارزش قایل شدن برای پول

نهایتاً، بهترین روش جهت ارزش قایل شدن برای پول، این است که تضمین نماییم توصیه های مشاوران به اجرا درآمده اند. اگر مشارکت مشتری - مشاور موفقیت آمیز بوده باشد، بخش اعظم این توصیه ها قبل از پایان مدت همکاری مشاوران، عملاً به اجرا درآمده اند. تا زمانی که کارکنان خود را به طور کامل به طرحهای جدید متعهد بدانند و مفاهیمی اساسی و پایهای را شناسایی نمایند، با رضایت کامل تمامی اقدامات لازم را انجام خواهند داد.

البته وقتی که مشاور شرکت را ترک می کند، هنوز این خطر وجود دارد که مزایای کار آنها از طریق مسامحه، سوء تفاهم یا عدم کنترل، از میان برود. برای اجتناب از چنین وضعی مفید است تا مشاوران دست به بازدیدهای پیگیری بزنند و فرآیند اجرای توصیه هایشان را تحت نظارت و ارزیابی قرار دهند.

نتیجه

احتمالاً، بدیهی ترین دلیل موفقیت مشاوران، تمایل مشتری برای کار مجدد با همان مشاور است (هر چند که هر نیاز جدیدی باید با دقت پروژه اولیه ارزیابی و بررسی شود). در حالی که برخی شرکتها از رویکرد یک بار خرید برای خدمات مشاوره استفاده می کنند و برای تمامی نیازهایشان تنها به سراغ یک مشاور می روند، دیگران مشاور خود را بر مبنای "بهترین نفر در کار" انتخاب می نمایند. افرادی که از رویکرد اول بهره می برند، معتقدند که رویکرد آنها پیچیدگی کار مدیریت را کاهش می دهد، از تضاد میان مشاوران مختلف جلوگیری می کند و راه را برای تخفیف گرفتن باز می کند. حامیان روش دوم معتقدند که این رویکرد به عملکردی بهتر و قدرت انتخاب بیشتر می انجامد. همکاری موفقیت آمیز با مشاوران، از طریق برنامه ریزی حاصل می شود نه از طریق شانس و اقبال. رابطه میان مشاور و مشتری باید به شکلی رسمی تعریف شده باشد تا اجرای دقیق قرارداد منعقد تضمین گردد. البته فراهم آوردن امکان انعطاف پذیری کافی در طول کار، می تواند امکان انجام یافتن اثربخش تر کار را فراهم آورد.

عملی ساختن آن

• قبل از انتخاب یک شرکت خاص، نوع مشاوره ای را که بدان

نیاز دارید مشخص کنید.

• برای دستیابی به مهارت یا دانشی که فاقد آن هستید، انجام دادن مباحث داخلی، دستیابی به نگرشهای هدفمند یا دستیابی به کمک در مواجهه با موقعیت جدید، حتماً با مشاوران مشورت کنید.

• سعی نکنید برای گرفتن تاییدیه مشاوران در مورد تصمیم فعلی خود به سراغ آنها بروید، از قبول مسئولیت اجرای اقدامات نامشخص و مبهم اجتناب نمایید و همواره نظر مدیریت ارشد را جویا شوید.

• به سراغ مشاور بروید که ثابت شده مهارتهای خوبی دارد و از نظر فرهنگی نیز متناسب با شرایط شما است.

• یکی از افراد ارشد خود را به عضویت کمیته پروژه ای درآوردید که به طور منظم تشکیل جلسه می دهد تا پیشرفت ها را ارزیابی و مشکلات را مشخص کند.

• با تضمین اجرای توصیه های مشاوران، برای پولی که هزینه می کنید ارزش قایل شوید و ببینید قبل از اینکه مشاوران شرکت شما را ترک کنند، چه میزان از نظرها و توصیه های آنها عملی شده اند.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"چگونه مشاوره را برای شرکت خود بیابید و از او استفاده نمایید." جان مک گوناگل ۲۱ و کارولین ولا ۲۲، ۲۰۰۱. "راهنمای مشاوران مدیریت در سال ۲۰۰۲"، مرکز اطلاعات کندی ۲۳

وب سایتها:

www.imcusa.org این وب سایت انستیتو مشاوران مدیران ایالات متحده آمریکا است که یک انجمن حرفه ای و غیرانتفاعی است و در سال ۱۹۶۸ با هدف تدوین استانداردهای حرفه ای و اخلاقی در صنایع آمریکا تشکیل شده است.

21. John McGonagle

22. Carolyn Vella

23. Kennedy

24. Scott Adams

"وقتی مشاوران شرکتی را ترک می کنند، مدیران احساس می کنند که دچار نوعی سردرگمی شده اند."

اسکات آدامز ۲۴

"برخی شرکتها، حتی کاغذ دیواری محل کار خود را بدون نظر مشاوران عوض نمی کنند." ناشناس