

یک کتاب یک مقاله



مقالات این بخش:

بهترین شیوه برای انتخاب استاد و بهره‌مند
از خدمات مشاوران و راهنمایان

ژورنال علمی و پژوهشی
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تالی جامع علوم انسانی

در بخش یک کتاب یک مقاله، به خلاصه ای از
جدیدترین کتابهای منتشر شده جهان در عرصه
بین المللی اختصاص دارد. این کتابها
پرفروشترین، تأثیرگذارترین موفق ترین ها
در جهان مدیریت می باشد.



بهترین شیوه برای انتخاب، استفاده و بهره‌مند از خدمات مشاوران و راهنماها

هارولد لوئیس
Harold Lewis

چکیده:

هر فردی در حوزه کسب و کار نیازمند کمک مشاوران، پیمانکاران یا رایزن‌های متخصص و حرفه‌ای است. در کتاب مشاوران و راهنماها، هارولد لوئیس که خود یک مشاور مستقل است، منبعی ارزشمند را در اختیار افراد، شرکت‌ها و سازمان‌ها در مورد بهترین شیوه‌های سود بردن از مشاورانی که استخدام می‌کنند، قرار می‌دهد. این چکیده، دربرگیرنده پاسخی به بسیاری از پرسش‌های مطرح‌شده در مورد مشاوران و رایزن‌ها و همچنین نمونه‌هایی از شیوه‌ها و روش‌های خوب و بد در این حوزه است. لوئیس هاروارد یک ارزیابی جامع از انتخاب تا انعقاد قرارداد با مشاوران جهت حل مسایل را ارائه می‌کند. این چکیده، خوانندگان را در طول فرآیند انتخاب و استفاده از مشاوران هدایت می‌کند، لذا آنها می‌توانند کمک‌های خوبی دریافت کرده و به نتایج مطلوبی برسند. این کتاب به خوانندگان کمک می‌کند تا از اشتباهات و نقایص پرهیز کنند؛ در پول، زمان و تلاش‌های خود صرفه جویی کنند؛ و فرآیندهای کاری خود را همراه با مشاوران ارزشمند انجام دهند. همچنین این کتاب درس‌های بسیاری را در مورد خطرات و اینکه چگونه مشاوره ضعیف می‌تواند باعث خسارات سنگین مالی شود، در اختیار شرکت‌های بزرگ قرار می‌دهد.

مطالب ارائه شده در این چکیده عبارتند از:

- * ارائه توضیحی از بخش‌های خدمات حرفه‌ای و مشورتی
- * توصیف مبانی کار مشاوران
- * نگاهی به نحوه نگرش مشاوران در قبال ارتباطشان با مشتریان
- * تجزیه و تحلیل مزایا و هزینه‌های مشاوران
- * تشریح اینکه چه ویژگی‌هایی را می‌توان توسعه داد
- * گام‌هایی که باید در زمان انتخاب یک مشاور مناسب برداشت
- * راهنمایی در مورد مذاکره و انعقاد قرارداد با مشتریان
- * چگونگی ادامه کار با مشتریان
- * عوامل تأثیرگذار در موفقیت روابط مشتریان - مشاوران

چرا می‌خواهیم از مشاور استفاده کنیم؟

هر کسی در کسب و کار، در مقطعی به مشاوره حرفه‌ای نیاز پیدا می‌کند. عناصر کلیدی برای ایجاد رابطه‌ای موفق با مشاوران عبارتند از اعتماد، صداقت و اعتماد مبتنی بر درک مشترک

حرفه‌گرایی و اهمیت کسب و کار. بزرگان کسب و کار همچون چارلز هندلی^۱ می‌گویند: "اگر به افراد اعتماد کنید، آنها شما را حیرت زده خواهند ساخت. اگر علائق و منافع آنها با علائق و منافع شما پیوند بخورند، شما را به صورتی کاملاً مثبت حیرت زده خواهند ساخت."

مدیران کسب و کار از مشاوران به دلیل تخصص، نگرش مستقل و منابعی که ارائه می‌نمایند، استفاده می‌کنند. تخصص را می‌توان در قالب مهارت‌های تخصصی، تجربه عمیق، پیش‌آگاهی از بهترین روش‌ها، مهارت‌های پژوهشی و خلاقیت تعریف کرد. استقلال را می‌توان به عنوان نگرشی که مبتنی بر تحلیلی‌گری از تعصب است، تعریف کرد. منابع را نیز می‌توان در قالب مقرون به صرفه بودن و کاهش هزینه‌ها تشریح کرد. نخست، باید ببینید که هدفتان جستجوی یک مشاور است یا یک کارمند. انتخاب این گزینه‌ها به آنچه که اجازه می‌دهید این افراد انجام دهند، بستگی دارد. آیا با اینکه به کسی اختیارات بدهید، طبق یک وظیفه خاص کار کنید و مراقب سوابق مالیاتی



1. Charles Handy

این افراد باشید، مشکل ندارید؟ اگر پاسختان مثبت است، احتمالاً به دنبال یک مشاور هستید. اگر پاسختان منفی است، احتمالاً به دنبال یک کارمند هستید.

شاوهر چندان مهم نیست، اما برخی شرکت ها دریافته اند که آنها بهترین کیفیت را از شرکت هایی دریافت می دارند که حجم و میزان فعالیت هایشان با هم انطباق و همخوانی دارند. البته، کوچک بودن یک شرکت، مانع از آن نخواهد شد که سازمان های بزرگ از خدمات ارزشمند آن در یک حوزه تخصصی استفاده نکنند.

مشتریان ترجیح می دهند خدمات مشاوره را از افرادی دریافت دارند که در این زمینه تحصیل کرده اند.

اعتبار حرفه ای

هر کسی می تواند خود را مشاور بداند. چگونه تعیین می کنید که آیا فردی واقعاً صلاحیت کمک به شما را دارد؟ یک راه آن است که آیا وی عضو یک انجمن حرفه ای هست یا خیر. انجمن های حرفه ای همانند انجمن مشاوران آمریکا افرادی را به عضویت خود قبول می کنند که چندین سال تجربه داشته و آموزش دیده باشند. نهادهای حرفه ای مسئولیت های مهمی را به اعضایشان واگذار می کنند. به طور خلاصه، استفاده از فردی که عضو یک مؤسسه حرفه ای است، بدان معنا است که شما مدارک مستدلی در مورد عملکرد و آموزش حرفه ای او در اختیار دارید.

قبل از اینکه در جستجوی یک مشاور باشید، باید مشخص نمایید آیا شرکت شما می تواند بدون کمک افراد خارج از سازمان کارش را انجام دهد یا خیر. مثلاً، ممکن است کارکنان شما بتوانند با کمی آموزش این کار را انجام دهند یا شما بتوانید از مشاوران داخل شرکت خود کمک بگیرید که احتمالاً هم ارزان تر و کم هزینه تر است.

بیمه مسئولیت حرفه ای

بسیاری از نهادهای حرفه ای، اعضایشان را تحت پوشش بیمه مسئولیت مشاوره قرار می دهند. مشتریان به منظور حفظ منافعشان و دفاع در برابر دعاوی حقوقی، نیازمند مشاورانی هستند که بیمه هم شده باشند. این نکته را در ذهن داشته باشید: اگر کوچک ترین احتمالی وجود دارد که مشاوران در حین کار آسیب دیده یا فوت کنند، مطمئن شوید که او بیمه شده است. مراقب مشاورانی باشید که از ابزار "مدیریت ارتباطات" و "مدیریت استراتژیک" برای اهداف خود استفاده می کنند. بسیاری از مشاوران فقط همان چیزهایی را می گویند که مشتریان دوست دارند و نه آنچه که واقعیت دارد، لذا مراقب چنین افرادی باشید.

چگونه مشاوران دستمزد می گیرند؟

جایگزینی برای مشاوران خارج از سازمان قبل از اینکه در جستجوی یک مشاور باشید، باید مشخص نمایید آیا شرکت شما می تواند بدون کمک افراد خارج از سازمان کارش را انجام دهد یا خیر. مثلاً، ممکن است کارکنان شما بتوانند با کمی آموزش این کار را انجام دهند یا شما بتوانید از مشاوران داخل شرکت خود کمک بگیرید که احتمالاً هم ارزان تر و کم هزینه تر است. شما می توانید با یک شرکت مشابه، یک شریک فعلی کسب و کارتان، یک مؤسسه حرفه ای، یک گروه تحاری یا حتی اتاق بازرگانی منطقه خود مشورت کنید. به علاوه، به دانشگاه، مشاوران داوطلب یا حتی گروه های اینترنتی توجه کنید.

چه زمانی نباید از مشاور استفاده کرد؟

اگر دقیقاً نمی دانید، از مشاوران می خواهید چه کاری برای شما انجام دهند، آنها را نباید استخدام کنید. دلایل مشابه زیادی برای استخدام مشاور وجود دارند. این دلایل عبارتند از: جستجو برای نتیجه ای که تاکنون محقق نشده است، استفاده از مشاور برای سرپوش گذاردن بر یک طرح نامناسب، درخواست از مشاوران برای پذیرفتن خطراتی که خودتان باید آنها را بپذیرید، و این فکر که می توانید از فشار تدوین سیاست ها و اهداف در امان باشید. همه این موارد باعث ناامیدی شما خواهند شد.

ایجاد شرایط کسب و کار

برای استفاده از مشاور، باید شرایط مناسبی را فراهم کنید. باید تمامی جزئیات را به این شکل روشن کنید: گستره و هدف کار، نتایج قابل انتظار، قراردادهای مد نظر، هزینه های برآورد شده، جدول زمانی، مزایای حاصل شده، خطرات احتمالی، شرایط پیشنهاد شده مدیریتی، یک ارزیابی روشن که نشان می دهد به چه کمک های بیرونی نیاز است و چه کارهایی را نمی توان در داخل سازمان انجام داد و معیار میزان استفاده از کار مشاوران. آنگاه مدیریت می تواند تصمیم بگیرد که آیا مشاور سود مهمی از این سرمایه گذاری را باعث خواهد شد یا خیر.

مشاوران چگونه عمل می کنند؟

طبق داده ها و اطلاعات سال ۲۰۰۲، بیش از ۴۰۰ هزار شرکت انگلیسی، به ارائه خدمات مشاوره و حرفه ای مشغول هستند. طبقه بندی فعالیت های آنها عبارتند از موضوعات اجتماعی، کسب و کار، مسایل فنی، مدیریت و امور مالی. اگرچه در زمان انتخاب مشاور، وسعت و اندازه یک شرکت م

هزینه هایی را دریافت دارند. پیش پرداختی ۲۵ درصدی رایج است.

چگونه باید کاری را که قرار است انجام شود مشخص نماییم؟

تا مشخص نکرده اید که می خواهید چه کاری انجام دهید، چه زمانی می خواهید کار را تکمیل کنید و انتظار دارید به چه نتایجی برسید، به سراغ مشاور نروید. مشخص کردن کار، دارای دو هدف است: این امر به شما کمک می کند تا درباره اولویت ها بیاندیشید و خطر نتایجی را که نمی خواهید به آنها دست یابید کاهش دهید. در مورد اهدافتان صادق باشید و انگیزه واقعی خود را پنهان نکنید. سوالاتی که مشتریان باید در این مرحله پرسند، عبارتند از:

- * چه انگیزه هایی برای تعیین ساختار وجود دارند؟
- * چه اطلاعاتی برای این گزینه ها در دسترس هستند؟
- * چه وظایفی، کار اصلی را تشکیل می دهند؟
- * چه وظایفی بیشترین اهمیت را برای موفقیت دارند؟
- * آیا می توان کار را سریع تر انجام داد؟
- * آیا محدودیت های بیرونی و خارجی بر سر راه انجام کار

تا مشخص نکرده اید که می خواهید چه کاری انجام دهید، چه زمانی می خواهید کار را تکمیل کنید و انتظار دارید به چه نتایجی برسید، به سراغ مشاور نروید. مشخص کردن کار، دارای دو هدف است: این امر به شما کمک می کند تا درباره اولویت ها بیاندیشید و خطر نتایجی را که نمی خواهید به آنها دست یابید کاهش دهید.

وجود دارند؟

برای پاسخ به این پرسش ها بر ۳ عامل زیر تمرکز کنید:

۱. تعیین یک جدول زمانی. اگر اطلاعات کافی دارید، سعی کنید برآورد نمایید، برای کار به چقدر زمان نیاز دارید. در مورد سرعت نتایج تصمیم بگیرید.

۲. شکل دقیق و مناسب حضور مشاور را روشن کنید. می توان با روشن کردن دقیق کار، بسیاری از نیازها را مرتفع ساخت. روش در این زمینه وجود دارند. نخست انعقاد یک قرارداد دقیق و مناسب، این امر ساز و کاری است که به سرعت باعث پاسخ به هر گونه تقاضای سریع و پیش بینی نشده برای همکاری می شود. روش دوم، تضمین ارائه خدمات حرفه ای است که مشاور موافقت می کند این خدمات را در قالب زمان تعیین شده یا کار مورد نظر شما انجام دهد.

۳. بودجه خود را تأیید کنید. سعی کنید به ایده ای مطمئن در قبال

نحوه تعیین دستمزد مشاوران به دو صورت است: دستمزد ثابت (بر اساس یک کار ثابت یا مجموعه ای از خدمات) و دستمزد بر اساس زمان. دستمزد ثابت زمانی مناسب است که مشاور از بهای خدماتش آگاه باشد. این امر از طریق تجربه و آزمون و خطا حاصل می شود. دستمزد بر اساس زمان، می تواند ساعتی، هفتگی یا ماهانه باشد. بهتر است دقیقاً مشخص کنید که انتظار دارید مشاور چه مدت زمانی کار کند. هر دو روش می توانند شامل تشویق و پاداش نیز باشند. این پاداش به کسانی تعلق می گیرد که هدفی را محقق ساخته اند یا کاری فراتر از تحقق اهداف انجام داده اند. دیگر دستمزدها می توانند به صورت درصدی، ارزش افزوده، مشروط و غیره باشند.

سطح دستمزدها

مهم نیست، چه مبنایی برای دستمزدها انتخاب شود، بلکه این عوامل دیگری هستند که مشخص می کنند یک شرکت چقدر دستمزد می پردازد. برخی از این عوامل مرتبط با شرایط خاص کسب و کار یا با خدمات درخواست شده هستند. این عوامل عبارتند از رقابت میان مشاوران، ارزش بازاری تخصص مورد نیاز، استراتژی کسب و کار مشاور، سطح هزینه های خدمات، ضرورت کار، پیچیدگی وظیفه تعیین شده، زمان کار، میزان ریسک، مکان کار و هزینه ها.

هزینه ها

طبیعتاً هزینه هایی وجود دارند که در این شغل رخ می دهند. اصل آن است که مشاور این هزینه ها را از جیب خود می پردازد و مشتری موظف است صورت حساب آنها را بازپرداخت کند. هزینه های اصلی که باید پرداخت شوند، عبارتند از: هزینه های سفر؛ هزینه های پارکنینگ؛ هزینه های ویژه اداری؛ تجهیزات و امکانات خریداری یا اجاره شده؛ هزینه خدمات پشتیبانی؛ هزینه ارتباطات مانند انتقال اطلاعات یا تلفن همراه؛ هزینه خدمات پیک و هزینه های چاپ.

معمولاً مشاوران انتظار دارند که قبل از شروع کار، چنین



هزینه ها دست یابید. اینکه چگونه از اطلاعات مالی استفاده می کنید، به اهمیت این هزینه ها در تصمیمات شما بستگی دارد. تضمین کنید که هزینه مورد نظر تأمین شده است. برای آمادگی در برابر هزینه های پیش بینی نشده، ۱۰ تا ۱۵ درصد به بودجه خود بیفزایید.

نیازها و تقاضاهای کار را بسنجید

گاهی اوقات، مشاوران از این نکته شکایت دارند که مشتریان نمی دانند کارشان به چقدر تلاش و انرژی نیاز دارد. برای تضمین اینکه نشان دهید، کارتان عملی و حساس است، از نکات زیر تبعیت نمایید:

* آیا منابع مورد نیاز را می شناسید؟

* اگر نیاز به تیم دارید، چگونه باید آن را تشکیل دهید؟
* به چه مهارت هایی از جانب مشاوران و دیگر افرادی که مسئولیت مدیریت آنها را بر عهده دارید، نیازمند هستید؟
* آیا قبلاً کار مشابهی انجام داده اید و از اشتباهات خویش درس گرفته اید؟

* چه فرضیاتی دارید و آیا آنها معتبر هستند؟

* کار را باید در کجا انجام دهید و آیا به دفتر و تجهیزات جدیدی

زمانی که می خواهید یک مشاور یا راهنما را انتخاب کنید، تجربه بهترین راهنما است. به دنبال معتبرترین و مطمئن ترین افراد باشید. حداقل با سه مشاور برای استخدام صحبت کنید. وقتی با مشاوران صحبت می کنید، مطمئن شوید کسانی را انتخاب می کنید که می توانند بهترین تصمیمات کسب و کار را اتخاذ نمایند.

نیاز دارید؟

* چه عوامل مقطعی و زمانی را باید در نظر داشته باشید؟

تعیین داده ها و آنچه که برای شما مهم است مشتریان نقش بسیار مهمی در موفقیت هر پروژه ای ایفا می کنند. ممکن است مشاوران نیازمند حمایت و پشتیبانی در مورد کارهای بزرگ و پیچیده باشند. این حمایت شامل کمک های اداری و دفتری (دبیرخانه ای)، پردازش داده ها، دستیابی به دفاتر و کارکنان، کپی برداری، اسکن کردن، چاپ و استفاده از امکانات آزمایشگاهی است.

کاری که باید به روشی مشخص انجام شود - مانند رعایت تعهدات قانونی یا عوامل بهداشتی - باید به دقت تبیین شوند. ممکن است معیارهای خاصی برای عملکرد وجود داشته باشند که یک مشتری نمی تواند رعایت آنها را تضمین کند. مطمئن

شوید که معیارهای عملکرد به دقت مشخص شده اند تا جای هیچ شک و شبهه ای باقی نماند.

ارزیابی و کنترل خطرات

این احتمال که اتفاقی ناخوشایند رخ دهد، در واقع یکی از تعاریف ریسک است. آنچه باید بدان پرداخته شود، آن است که چگونه می توانید موضوعات ایمنی را در کار رعایت کنید تا میزان خطرات کاهش یابد. پیشگیری حیاتی است. وقتی قراردادی منعقد می کنید، باید از مشاوران بخواهید تا مسئولیت نسبی یا کامل خطرات را بپذیرند. اکثر قراردادها دربرگیرنده متوازن ساختن خطرات میان مشتریان و مشاوران هستند. موارد زیر، رایج ترین خطراتی هستند که مشتریان باید تلاش کنند تا از آنها اجتناب ورزند:

* ممکن است مشاوران پروژه را دیر آغاز کنند.

* ممکن است مشکلات فنی، تکمیل پروژه را به تأخیر اندازند.
* ممکن است به دلیل تأخیر مشتری یا مشاور، درون دادهای دیر ارایه شوند.

* ممکن است برون دادها به موقع تحویل نشوند. برای مدیریت این خطرات، تاریخ شروع و پایان کار را به روشنی در قرارداد درج نمایید، اهدافی که باید محقق شوند، ذکر نمایید، تضمین نمایید که به سرعت از تمامی مشکلات فنی مطلع شوید، بر نیاز به استفاده از افراد مناسب در زمان مناسب تأکید کنید، و تضمین نمایید که مشاوران از درون دادها مطلع شوند.

ممکن است پس از توافق بر سر قیمت، هزینه هایی بروز کنند و به بودجه بیشتری نیاز پیدا شود. می توان با نظارت دقیق و گزارش میزان هزینه کرد، شفاف سازی امور مالی و بررسی دقیق حساب ها از این مشکلات پیشگیری کرد.

کمبود منابع

ممکن است افرادی که کاری انجام می دهند، صلاحیت کافی نداشته باشند. ممکن است آنها نتوانند نتایجشان را به خوبی به دیگران اطلاع دهند یا نتوانند به خوبی رقابت کنند. ممکن است کارها به پیمانکارانی واگذار شوند که دارای سطوح متفاوتی از عملکرد هستند. اگر پیمانکاران به سرعت کار نکنند، ممکن است جدول زمانی برنامه دچار تأخیر شود. می توان با در نظر گرفتن و مکتوب کردن موضوعات زیر، چنین خطراتی را کاهش داد: استانداردهای عملکرد، دانش کسانی که به عنوان مشاور استخدام می کنید، شرایط رقابت، دانش کسانی که به عنوان پیمانکار مورد استفاده قرار خواهید داد، اطلاعات مربوط به دیگر مشتریان، و تعیین شرایط دقیق زمانی.

چگونه افرادی مناسب را انتخاب کنیم؟

زمانی که می خواهید یک مشاور یا راهنما را انتخاب کنید، تجربه بهترین راهنما است. به دنبال معتبرترین و مطمئن ترین افراد باشید.

حداقل با سه مشاور برای استخدام صحبت کنید. وقتی با مشاوران صحبت می کنید، مطمئن شوید کسانی را انتخاب می کنید که می توانند بهترین تصمیمات کسب و کار را اتخاذ نمایند. به آنان بگویید که تمایل دارید به آنها فرصت بدهید تا برای شما کار کنند اما در عین حال تضمین نمایید که این کار به هیچ عنوان دارای تعهد دائمی نیست. مشخصاً به دنبال اولویت ها باشید و آنها را دنبال کنید تا نشان دهید که وقت مشاوران و خودتان را تلف نمی کنید.

پس از تماس با حداقل سه مشاور، باید یک جلسه پیگیری برگزار کنید. این جلسه باید در دفتر آنها برگزار شود. بدین ترتیب می توانید شرایط سازمانی و اداری آنها را از نزدیک ببینید. آیا این دفتر از سازماندهی خوبی برخوردار است یا شرم آور است؟ کارکنان آن چگونه هستند؟ آیا آنها تحت استرس هستند یا کارشان را به خوبی انجام می دهند؟ به خاطر داشته باشید همان طور که شما از شرایط مشاور برداشت می کنید، او نیز از شرایط شما برداشت خواهد کرد.

پرسش هایی که باید در زمان استخدام مشاوران در نظر داشت

در اینجا نکاتی کلیدی ذکر شده اند که باید به کمک آنها ببینید آیا مشاوران برای انجام یک کار مفید هستند یا خیر:

- * آیا آنها شنوندگان خوبی هستند؟
 - * آیا آنها نگرشی مشترک و مناسب دارند؟
 - * آیا این گونه به نظر می رسد که تمایل دارند برای شما کار کنند؟
 - * آیا تاکنون کار مشابهی انجام داده اند؟
 - * آیا می توانند اثبات کنند که همان کاری را انجام خواهند داد که شما از آن خواسته اید؟
 - * آیا دقیقاً می توانند بگویند چه کسی کاری که شما از او انتظار دارید را می تواند انجام دهد؟
 - * آیا بهتر است کار را در داخل سازمان خود انجام دهید یا آن را به یک پیمانکار خارج از سازمان بسپارید؟
 - * آنها چقدر دستمزد برای کارشان طلب می کنند؟
 - * آیا برای رقبای شما هم کار می کنند؟
 - * چگونه کیفیت و ارزش کارشان را تضمین می کنند؟
 - * آیا آنها در قبال کارشان بیمه هستند؟
 - * آیا احساس می کنید اینها کسانی هستند که با آنها احساس راحتی می کنید؟
 - * آیا احساس می کنید می توانید به آنها اعتماد کنید؟
- انتخاب مشاوران، کاری است که باید از طریق تحقیق و تفکری دقیق انجام شود.

تهیه طرح پیشنهادی

به خاطر داشته باشید که دعوت به مصاحبه پیچیده تر از به دست آوردن اطلاعات دو یا سه نفر است. اگر مشاور کاری را انجام می دهد که می تواند به شدت به کسب و کار شما آسیب بزند، آنگاه باید رویکردی را به کار بگیرید که به موجب آن مشاور به دقت رویکردش، طرح کاری، هزینه ها و منابع و دیگر اطلاعات را مشخص نماید.

زمان صرف شده برای نگارش یک طرح پیشنهادی بیشتر از زمان صرف شده برای اطلاعات است و می تواند برای مشاوران بسیار پر هزینه باشد. شما نیز باید وقت زیادی را صرف بررسی پاسخ های متفاوت و پیچیده نمایید. در برخی موارد مانند مزایده های فنی، تقسیم کار به دو مرحله می تواند مفید باشد. مرحله نخست، باید پیش از تعیین صلاحیت باشد که در آن شما فهرستی کوتاه از مشاوران را انتخاب می کنید. مرحله دوم، باید مرحله بررسی باشد که در آن شما اطلاعات این مشاوران را دریافت و بررسی می کنید.

توجه داشته باشید که طرح شما نوعی گردآوری اطلاعات در

مدیران کسب و کار از مشاوران به دلیل تخصص، نگرش مستقل و منابعی که آرایه می نمایند، استفاده می کنند. تخصص را می توان در قالب مهارت های تخصصی، تجربه عمیق، بینش، آگاهی از بهترین روش ها، مهارت های پژوهشی و خلاقیت تعریف کرد.

مورد عملکرد کسب و کار است. ساختاری را در اختیار مشاوران قرار دهید تا بتوانید مبنایی جامع برای ارزیابی پاسخ های خود داشته باشید.

این طرح باید شامل این موارد باشد: اطلاعات مربوط به مشاوران، تجربه و پیشینه آنان، درک آنها از اهداف، طرح آنها برای تحویل نتایج، سازماندهی کار، قیمت پیشنهادی و عناصر قیمت گذاری، نحوه به کارگیری منابع، و جزئیاتی در مورد سایر پیمانکارانی که آنها تمایل دارند به کار بگیرند.

نخست، روشن نمایید که طرح پیشنهادی باید به چه کسی در شرکت تحویل داده شود. دوم، چارچوب و قالب این طرح باید کاملاً مشخص باشد مانند سی دی، دی وی یا یواس بی. محدودیت ها از جمله مدت زمان آن را مشخص کنید. به این موضوع توجه داشته باشید که به چه تعداد نسخه کپی نیاز دارید. باید زمان پایان طرح نیز مشخص شود.

ساختار طرح پیشنهادی باید شامل بخش مقدمه، رویکرد مشاور، روش شناسی (متدولوژی)، برنامه کار، جدول زمانبندی، تأمین پرسنل، نتایج و برون دادها، تجربه تیمی و

اطلاعات مربوط به قیمت باشد. این نوع ساختار فهرست راهنمایی را در اختیار شما قرار می دهد که به شما کمک می کند، ببینید آیا مشاوران به تمامی پرسش های شما پاسخ داده اند یا خیر. همچنین می توانید اطلاعات خاصی که مد نظر دارید را کسب کنید.

اطلاعات مرتبط با قرارداد

نوع قرارداد مد نظرتان را روشن کنید. قرارداد باید نگرشی روشن را در اختیار مشاور قرار دهد تا ببیند که باید کار را در چه زمانی تکمیل کند، شما برای ارزیابی طرح های پیشنهادی چه معیارهایی دارید، آیا به پیگیری آتی کار نیاز است، چه زمانی قصد ارزیابی کل فرآیند مناقصه را دارید و انتظار دارید که مدت اعتبار اطلاعات مربوط به قیمت چه میزان باشد.

باید دو نکته را روشن سازید. نخست، هیچ مسئولیتی را در قبال هزینه های آماده سازی طرح نپذیرید، به استثنای حوزه های مشخصی همچون تبلیغات و بازاریابی که هزینه های زیادی دارند. دوم، اطلاعات مندرج در طرح پیشنهادی تنها برای مشاوره و راهنمایی هستند. نکته دوم ضروری است زیرا مانع از دعاوی حقوقی علیه شما می شود.

آیا باید مشاوره را در جریان بودجه پروژه قرار دهید؟ دیدگاه های متضادی در این خصوص وجود دارند. گفتن میزان بودجه، به مشاوران کمک می کند تا میزان تلاش های مورد نیاز برای انجام کاری واقع بینانه را بسنجند. همچنین، مشاوران را ترغیب می کند تا طرح خود را بر مزایایی که در پی دارند، متمرکز سازند. نهایتاً، خطر دریافت طرحی که نه مفید است و نه بودجه کافی برای آن وجود دارد، کاهش می یابد.

استدلال های متضادی وجود دارند. اعلام بودجه می تواند فرصت صرفه جویی را از شما بگیرد. ممکن است رقم بودجه در طول کار اصلاح شود. همچنین فاش کردن بودجه، مشاوران را ترغیب می کند تا هزینه های خود را تا سقف تعیین شده بالا ببرند.

یک راه برای پرهیز از این شرایط آن است که بودجه را در قالب هزینه هایی که قرار است در طول کار رخ دهند، بیان نمایید. راه دیگر آن است که مدت زمان اتمام کار را روشن کنید. زمان برآوردی را مشخص کنید.

انطباق

در اکثر صنایع، که ارزیابی عملکرد، با بررسی انطباق آغاز می شود. موضوع آن است که این ارزیابی شامل این پرسش ها باشد: آیا طرح پیشنهادی به موقع تکمیل خواهد شد؟ آیا مشاوران می توانند شرایط شما را برآورده سازند؟ آیا اطلاعات به صورت مورد نیاز تدوین شده اند؟ آیا شرایط رسمی - مانند سیاست های بهداشتی، امنیتی یا محیطی - گنجانده شده اند؟ آیا شرایط دیگری

همانند بیمه نامه ها و تعهدنامه ها در طرح پیشنهادی لحاظ شده اند؟

اگر اطلاعات مفقود شوند، کامل نباشند یا به صورت دیگری تدوین شده باشند، شما یا می توانید کل طرح را رد کنید یا فرصت اصلاح اشتباهات را به مشاور بدهید.

ارزیابی طرح های پیشنهادی

چگونه میان طرح های پیشنهادی مختلف که نمایانگر مزایا و امتیازات متفاوتی هستند، دست به انتخاب می زنید؟ آیا ارزیابی بر مبنای معیارهای تعیین شده؟

معمولاً در زمان تعیین ارزش یک طرح پیشنهادی، قیمت مهم ترین عامل است. بهترین روش آن است که قرارداد فقط مبتنی بر قیمت نباشد. قیمت باید بخشی از ارزیابی ارزش مالی باشد. برآوردی واقع بینانه از هزینه ها به عنوان بخشی از ویژگی های کاری داشته باشید.

فهرستی از معیارهایی را تعیین کنید که می خواهید از آنها برای

وقتی کار در حال انجام است، سوابق مباحث خود با مشاور را حفظ کنید. به خاطر داشته باشید، شما مسئول کار هستید نه مشاور. تعداد معدودی از کارهای مشاوره طبق برنامه انجام می شوند. این یکی از مشکلات کار کردن با دیگران است. به نتایج بنگرید تا ببینید آیا ارزش پولی را که هزینه کرده اید داشته اند یا خیر.

قضاوت در مورد طرح های پیشنهادی استفاده کنید. در حالی که قیمت باید در بالای این فهرست باشد، مهارت ها و تجارب مشاور، میزان درک نیازهای شما و کیفیت پیشنهادها باید دیگر عوامل را تشکیل دهند.

چه اطلاعاتی باید برای استخدام مشاور داشته باشیم؟ قبل از شروع کار حتماً قرارداد ببندید و در مورد مفاد آن به توافق برسید. همه چیز باید مکتوب باشد.

اگر از شما درخواست می شود تا قراردادی را امضا کنید، با دقت کامل آن را بخوانید. مراقب پیش پرداخت، شرایط فاکتورهایی که به موقع پرداخت نمی شوند و هر موضوع دیگری در قبال برآوردهای زمانی و مکانی باشید.

انواع قرارداد

سه گزینه اصلی برای قراردادهای مشاوران وجود دارند: قرارداد دارای قیمت ثابت، قرارداد مبتنی بر زمان و قراردادهای مدت دار و مستمر. قرارداد نخست، بر اساس مراحل یا وظایف تکمیل

عملکرد را بررسی کنید، تقایص مشاوران را شناسایی کنید، همخوانی کار تکمیل شده با بودجه را روشن کنید، به سرعت مشکلات را اعلام نمایید و ببینید چه موضوعاتی نیازمند توجه هستند. گزارش‌های مدیریتی، یک نیاز مهم در قراردادهای طولانی هستند.

چرا برخی اشکالات رخ می‌دهند؟

اگر در مورد مسئله‌ای شک دارید، مطمئن باشید که مشکلی رخ داده اما این مشکل در اثر روش شما برای انتخاب مشاوران نبوده است. وقتی اشتباهی رخ داده، به ندرت می‌توان یک عامل منفرد را شناسایی کرد. حتی اگر احتیاط‌های لازم را هم انجام داده باشید، ممکن است مشکلاتی همچون این موارد بروز کنند: شما به دقت ویژگی‌های کارتان را مشخص ننموده‌اید، مشاور اطلاعات و منابع کافی در اختیار نداشته است، ارتباط خوبی میان مشاوران و کارمندان به وجود نیامده است، یا دو طرف فاقد انعطاف‌پذیری بوده‌اند.

برای اینکه همه چیز درست پیش برود، مطمئن شوید، مشاوران و کارکنان با یکدیگر همکاری می‌کنند. یک محیط باز کاری فراهم آورید. برای شناسایی مسایل و مشکلات، جلسات منظم بررسی پیشرفت برگزار کنید. رویکردی توافق‌شده را برای رفع اختلافات و نگرانی‌ها تدوین کنید. برای اصلاح مشکلات، یک طرح جامع تهیه کنید. سعی کنید از تجزیه و تحلیل مشکلات درس بگیرید.

وقتی کار پایان یافت، نظرات نهایی مشاوران را اخذ کنید. برای برخی سازمان‌ها، این کار امضای یک رضایت‌نامه در ازای پرداخت نهایی است. برخی مشاوران خواهان باز خورد کارشان هستند. اگر مشاوره دچار اشتباه شده، به او بگویید که چگونه می‌تواند پیشرفت کند. اگر کار خوب پیشرفته است، کتاب از مشاور تشکر و قدردانی نمایید.

شده پرداخت می‌شود. قرارداد دوم شامل هزینه کار به اضافه هزینه‌های توافق‌شده دیگری است که مشاور اعلام می‌دارد. این نوع قرارداد زمانی مناسب است که ابهاماتی در مورد ارزش نتایج (مانند قراردادهای پژوهشی) وجود دارد. قراردادهای سوم در زمانی استفاده می‌شوند که مشتری به طور منظم خواهان خدمات مشاور است مانند یک دوره دو یا سه ساله. قراردادهای دارای نظم منطقی هستند: آنچه که طرف اول (مشتری) انجام می‌دهد، آنچه که طرف دوم (مشاور) انجام می‌دهد، شرایط پرداخت، موضوعات مربوط به تعلیق یا فسخ قرارداد، تعهدات و موضوعات مرتبط با عملکرد. قرارداد باید حداقل دارای این بخش‌ها باشد: قرارداد میان چه کسانی منعقد می‌شود، چه زمان آغاز و پایان می‌یابد، نحوه انجام کار، نتایج قرارداد، جدول زمانی که باید تکمیل شود، قیمت توافق‌شده، هزینه‌های قابل پرداخت، شرایط پرداخت و هر موضوع دیگری که باید مورد توافق طرفین قرار بگیرد.

چگونه باید کار را پیگیری کنم؟

قبل از انقضای قرارداد و شروع کار، درخواهید یافت که داشتن ملاقاتی دیگری با مشاوران برای تایید تحقق شرایط لازم از طرف خودتان و مشاوران مفید است. دقیقاً مشخص نمایید که آنها باید از چه کسی دستور بگیرند و با چه کسی به طور روزمره در تماس باشند. مشخص نمایید، چه کسی از طرف آنها مسئول پاسخگویی به پرسش‌های شما است. اهمیت رعایت جدول زمانبندی و تحویل به موقع نتایج را به مشاوران یادآوری نمایید. وقتی کار در حال انجام است، سوابق مباحث خود با مشاور را حفظ کنید. به خاطر داشته باشید که شما مسئول کار هستید نه مشاور. تعداد معدودی از کارهای مشاوره طبق برنامه انجام می‌شوند. این یکی از مشکلات کار کردن با دیگران است. به نتایج بنگرید تا ببینید آیا ارزش پولی را که هزینه کرده‌اید داشته‌اند یا خیر.

نظرات بر عملکرد و پیشرفت کار

اگر کار شما دربرگیرنده یک برنامه تحویل چالش برانگیز باشد یا نخستین مرتبه‌ای باشد که از مشاوران استفاده می‌کنید، ارزیابی عملکرد بسیار مهم خواهد بود. پیگیری مستمر کار، یک روش ارزشمند برای داشتن تعاملی اثربخش با مشاوران است. بهترین پرسش‌هایی که باید بتوانید در پایان اجرای قرارداد پاسخ دهید، عبارتند از: آیا مشاوران کاری را که از آنها خواسته‌اید انجام داده‌اند؟ آیا آنها کارشان را به موقع و طبق بودجه تحویل داده‌اند؟ نتایج رضایت بخش بوده‌اند؟ آیا رابطه کاری خوب بوده است؟ آیا صورت حساب مشاوران منطقی بوده‌اند؟

جلسات مستمری برای بررسی پیشرفت کار انجام دهید. در این جلسات، باید شرایط کار تا آن زمان را مشخص نمایید،

هارولد لوئیس یک مشاور مستقل با بیش از ۳۰ سال تجربه حرفه‌ای است. او که فارغ التحصیل دانشگاه هاروارد است، به مشتریان در مورد تهیه اسناد مناقصه‌ها و ارزیابی آنها مشاوره می‌دهد و در عین حال یک مشاور و مدرس مهارت‌های ارتباطی در حوزه تهیه اسناد فنی است که تأکید ویژه‌ای بر توضیح روشن و شفاف موضوعات پیچیده فنی دارند.

کتاب: این کتاب در سال ۲۰۰۴ و در ۲۲۷ صفحه، توسط انتشارات کوگان پیچ ایالات متحده منتشر شده است.