



کلیدهای موفقیت در به کارگیری اثر بخش مشاوران مدیریت در سازمانها

حسین اکبری
کارشناس ارشد مهندسی صنایع
رئیس پژوهشکده مدیریت و مهندسی گیان
و رئیس هیأت مدیره گروه پژوهشی صنعتی آریانا

• تقدیم به:

• **مهندس شهریار خاشع**

که مرا از نگاه سطحی به ابزارهای توسعه مدیریت بازداشت

• **مهندس محمدرضا فخر نبوی**

که ما را بر رسالت بزرگمان در تحول سازمان ها استوار نمود.

ترسیم فضای مشاوره مدیریت در ایران

- ❖ پایین بودن ارزش خدمات ناملموس و کارهای فکری در ایران
- ❖ فقدان رقابت و عدم قطعیت های محیطی به عنوان پیش رانه نیاز به خدمات توسعه مدیریت
- ❖ کمبود مشاوران تخصصی به ویژه در حوزه های صنعتی
- ❖ مداخلات نامناسب نهادهای حمایتی مانند نوسازی صنایع
- ❖ ورود مدگونه و بی وقفه ابزارهای مدیریت
- ❖ عدم اطمینان کارفرما نسبت به مشاوران و ابزارها
- ❖ توسعه نیافتگی صنعت مشاوره در ایران نسبت به سایر نقاط دنیا بازار ۶۰ میلیاردی از پتانسیل ۱۵۰۰ میلیاردی
- ❖ روند نامطلوب نرخ رشد بهره وری در سازمان ها به دلیل ساختار متمرکز دولتی
- ❖ نرخ بالای جابجایی در صنعت مشاوره ایران و دشواری جذب و حفظ افراد با تجربه (در صنعت)
- ❖ عدم شکل گیری شرکت های مشاوره حرفه ای و ماندگار، ۶۰۰ شرکت بسیار کوچک
- ❖ فقدان دسترسی به تکنولوژی مشاوره مدیریت و عدم ارتباط پویا با شرکای بین المللی

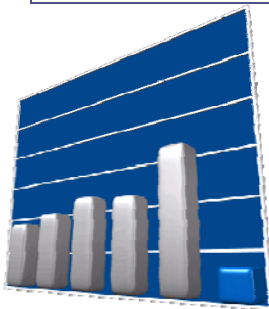
سؤالاتی که در تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند



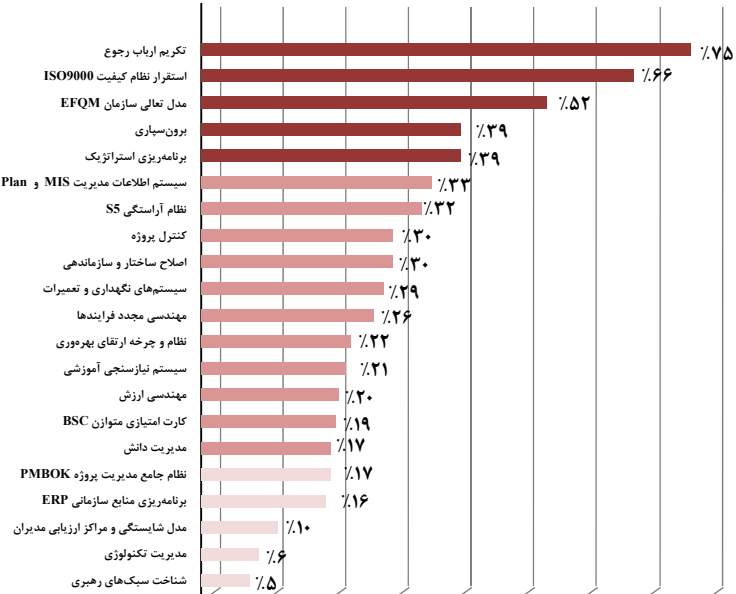
- ❖ از میان ابزارهای ذکر شده چه ابزارهایی در ۵ سال گذشته مورد استفاده قرار گرفته اند؟
- ❖ از میان ابزارهای استفاده شده سازمان به کدام یک از آن ها کماکان وفادار بوده و آن ها را مورد بازنگری قرار می دهد؟
- ❖ آیا ابزار توسط مدیران سازمان پیاده سازی شده و یا از مشاوران بیرونی استفاده شده است؟
- ❖ با توجه به مجموع هزینه ها و منافع به دست آمده تا چه حد از ابزار رضایت کسب شده است؟

ايزارها و تکنیک‌ها	سوال 1-1			سوال 2-1			سوال 2		
	استفاده از ابزار در 5 سال گذشته (81-87)			احتمال استفاده در سال 88-87			میزان رضایت کلی (با توجه به منافع و هزینه‌ها) (فقط برای ابزارهای 0 سال گذشته)		
	در 0 سال گذشته استفاده شده است	از 1 تا 3 سال	از 4 تا 5 سال	به صورت محدود اجرا خواهد شد	به صورت جدی پلاندهای خواهد شد	کمی رضایت	بسیار رضایت	کمی نارضایتی	بسیار نارضایتی
1) برنامه‌ریزی استراتژیک	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) کارت امتیازی متوازن BSC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) مدل تعالی سازمانی EFQM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) برنامه‌ریزی منابع سازمانی ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) سیستم‌های نگهداری و تعمیرات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) نظام آراستگی 5S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) استاندارد نظام کیفیت ISO 9000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) مدیریت نگهداری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) مهندسی ارزش	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) مدیریت دانش	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) مدل شایستگی و مراکز ارزیابی مدیران	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) مهندسی مجدد فرایندها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) اصلاح ساختار و سازماندهی	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) نظام و چرخه ارتقای بهره‌وری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) سیستم اطلاعات مدیریت IT Master Plan و MIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) نظام جامع مدیریت پروژه PMBOK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) سیستم برنامه‌ریزی و مدیریت و کنترل پروژه	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) برون سپاری	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

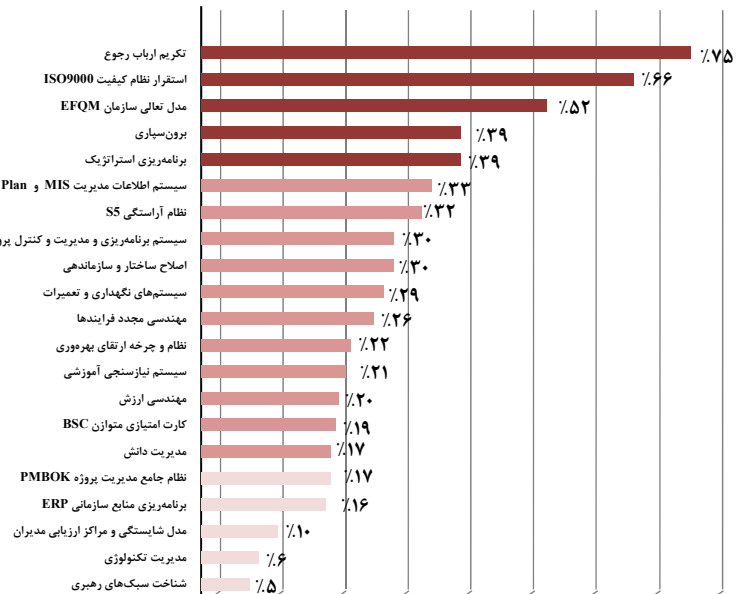
تعداد شرکت‌ها	تعداد افراد پاسخ دهنده	
۱۴۹	۲۳۴	بخش عمومی
۵۰	۵۴	بنگاه‌های اقتصادی
۱۹۹	۲۸۸	مجموع



پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی در بخش عمومی



پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی در بخش عمومی

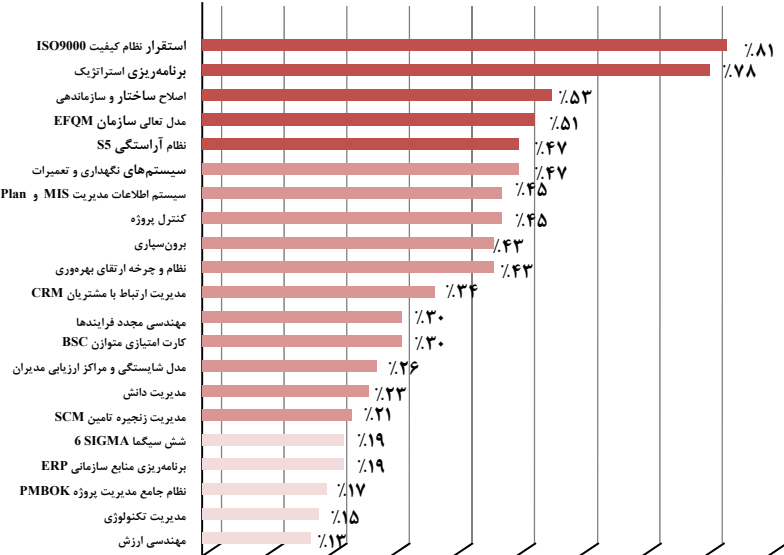


در خصوص ابزارهایی که کاربرد کمتری داشته اند ابزارهای زیر باید مورد توجه بیشتری قرار بگیرند:

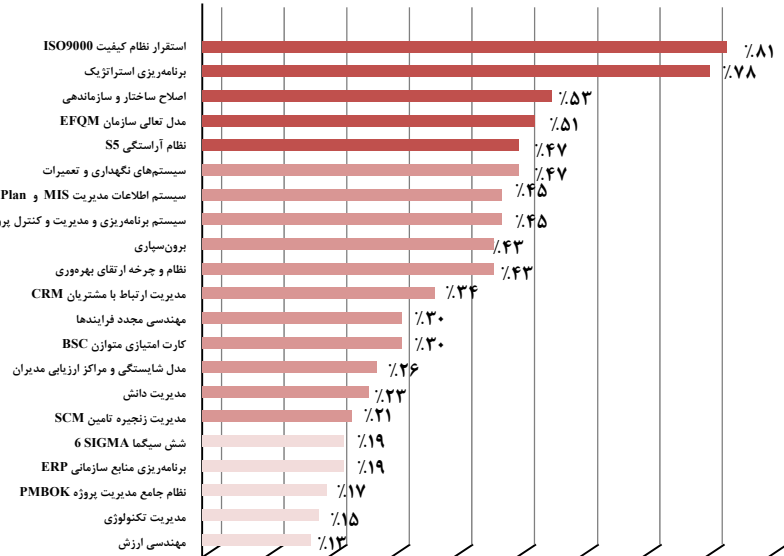
- ❖ مراکز شایستگی و ارزیابی مدیران: لزوم توجه به شایسته سالاری در سازمان های عمومی
- ❖ نیازسنجی آموزشی: صرف هزینه های هنگفت آموزش بدون نیازسنجی بی فایده است
- ❖ ارتقای بهره وری: این اعتقاد در بخش عمومی وجود ندارد و یا رضایت کافی وجود نداشته است.
- ❖ مدیریت دانش: در سازمان های عمومی که نرخ تغییر بالاست یک ضرورت می باشد.
- ❖ نظام جامع مدیریت پروژه: با اینکه فعالیت های پروژه ای در این سازمان ها زیاد است ولی میزان استفاده بسیار اندک است.

- ❖ انتخاب ابزارها در بخش عمومی غالباً توسط نهادهای بالادستی انجام می شود.
- ❖ جهت بهبود این وضع لازم است این نهادها نگاه مسأله محورتری اتخاذ نمایند و خود سازمان ها نیز فعال تر عمل نمایند.
- ❖ نتایج این بخش با درصد حوزه های کارکرد مشاوره مدیریت در ایران مطابقت دارد که حاکی از تأثیرگذاری بخش عمومی بر این صنعت می باشد.

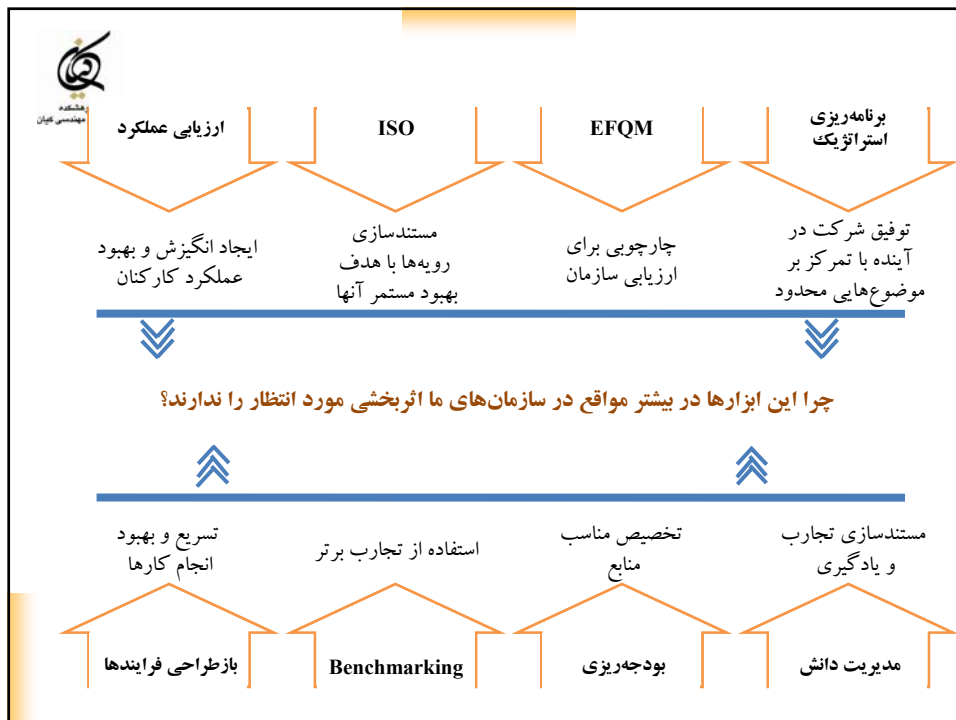
پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی در بنگاه‌های اقتصادی



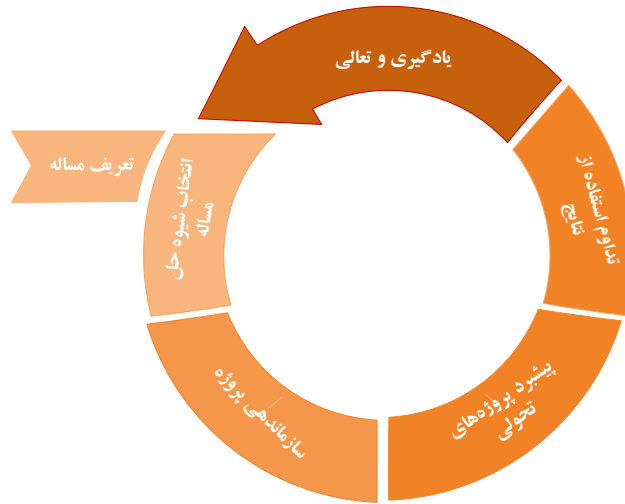
پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی در بنگاه‌های اقتصادی



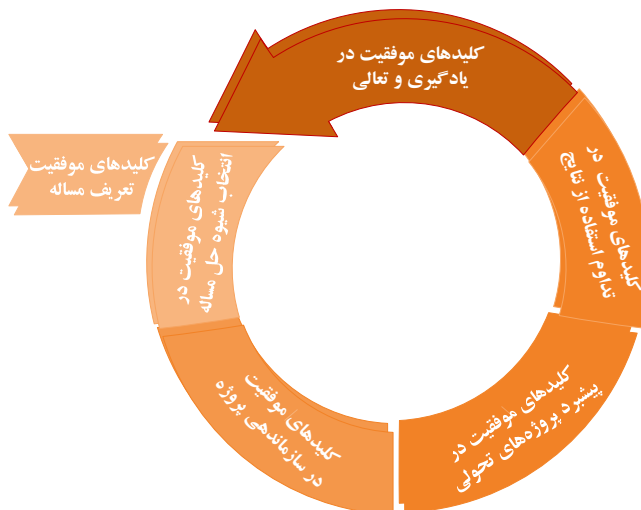
- ❖ نظام تضمین کیفیت (ایزو) به علت ورود موج گونه و تأکید سازمان های کارفرمایی برای کسب رتبه های لازم در این بخش از کارکرد زیادی برخوردار بوده است.
- ❖ همچنین نظام تضمین کیفیت (ایزو) و مدل تعالی سازمان توسط بنگاه های اقتصادی جهت تبلیغات و بازاریابی نیز مورد استفاده قرار گرفته اند.
- ❖ نمودار ابزارهای پرکاربرد در بنگاه های اقتصادی از شیب کمتری برخوردار است که نشانه تنوع استفاده از ابزارها در این بخش و رویکرد مسأله محوری می باشد.



فرایند حل مسائل مدیریتی سازمانها



کلیدهای موفقیت در حل مسائل مدیریتی سازمانها



- ❖ اجماع مدیران روی تعریف مساله!
- ❖ رهایی از وسوسه مدهای مدیریتی !!
- ❖ رهایی از دام فرمایشات پدرخواندهها!!

- ❖ در جستجوی نسخه‌ای برای تحول سریع!!!!!!
- ❖ صاحب مساله کردن مدیران صف سازمان
- ❖ درک تفاوت‌های مشاور و پیمانکاران!

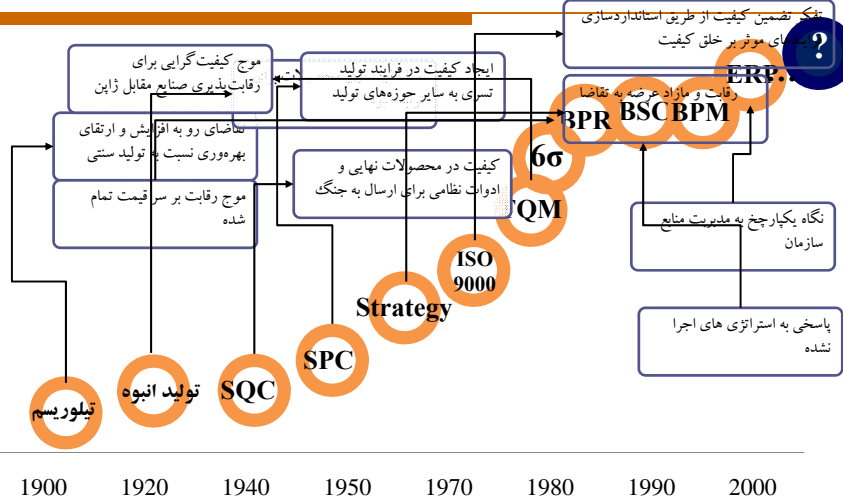
- ❖ ارزیابی و انتخاب روشمند مشاوران
- ❖ آنقدر پول نداریم که خدمات ارزان بخریم!!!!!!
- ❖ پرهیز از تداخل پروژه‌های متعدد و تناسب با منابع
- ❖ متولی مناسب پروژه

- ❖ فیل ابزارهای توسعه مدیریت (یکپارچگی)
- ❖ مستندسازی درس آموخته‌ها
- ❖ تعریف شاخص‌های ارزیابی اثربخشی پروژه‌ها و جلب اعتماد مدیران

- ❖ مشاوره موردی یا پروژه‌ای
- ❖ مدل‌های مشاوره: از مرشد تا خبرگان صنعت!!!!
- ❖ از پروژه چه می‌خواهیم (تدوین RFP)

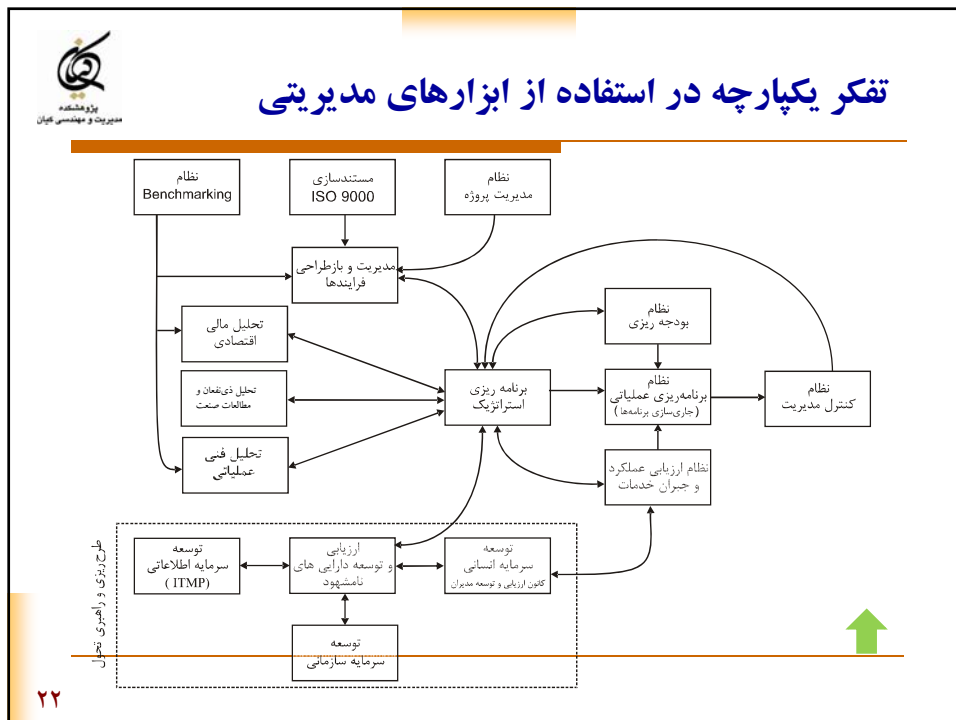
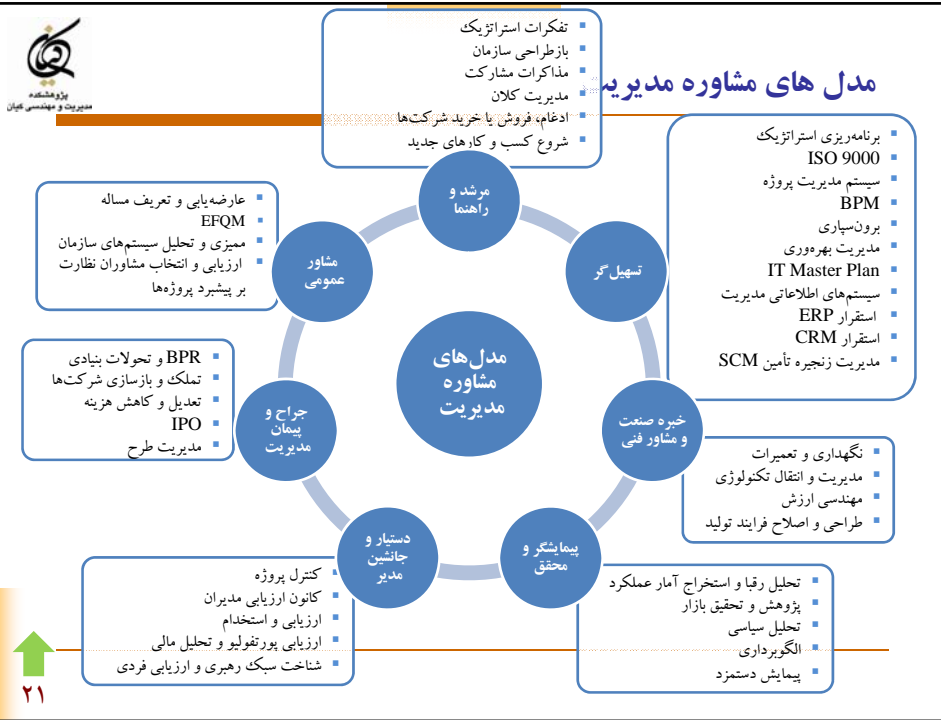
- ❖ دوره عمر کوتاه مدیران ارشد
- ❖ پروژه تمام شده است!
- ❖ ضرورت تداوم همکاری و تعهد مشاوره

روند تکوین ابزارهای مدیریتی

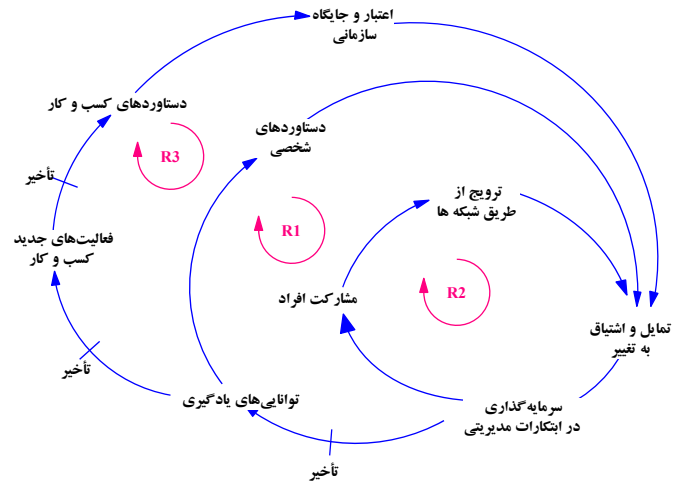


انواع مشاوران مدیریت

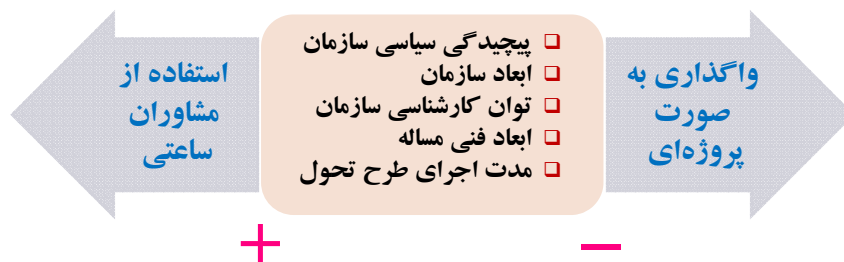




دینامیک ترویج ابتکارات توسعه مدیریت



سیاست‌گذاری استفاده از خدمات مشاوره فردی یا پروژه‌ای



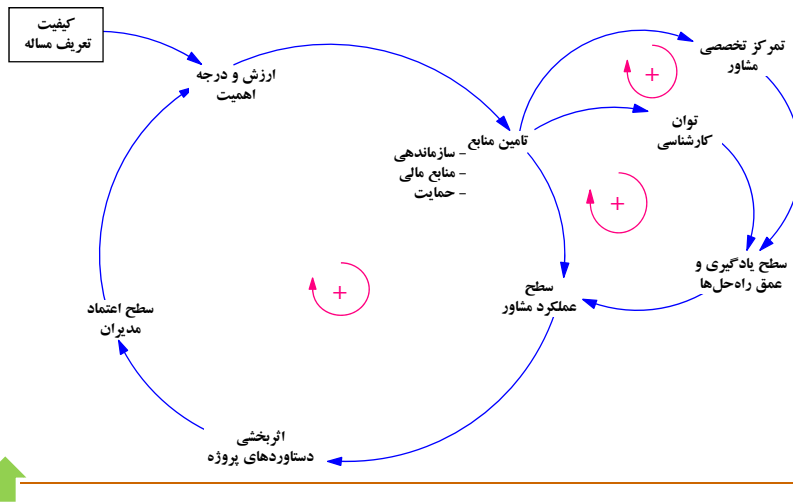
ملاحظات تدوین RFP

- ❖ تعریف دقیق صورت مساله نه راه حل
- ❖ تبیین جایگاه مشاور عمومی در تدوین RFP و نظارت بر پروژه
- ❖ تصریح و تاکید بر خروجی های مورد انتظار نه متدولوژی
- ❖ تعیین شیوه ارزیابی اثربخشی پروژه
- ❖ خلاصه بودن
- ❖ انجام جلسات مذاکره حضوری برای برداشت مشترک در مورد RFP
- ❖ ارایه اطلاعات کافی از شرایط فعلی کارفرما

ملاحظات ارزیابی و انتخاب مشاور

- ❖ جلسه دفاع از پروپزال و معرفی سازمان شرکت مشاور
- ❖ تماس و ارزیابی عملکرد مشاور از مشتریان قبلی
- ❖ تثبیت تیم پروژه به ویژه مدیر پروژه
- ❖ توجه به هزینه کل اجزای پروژه به جای تاکید صرف روی قیمت پیشنهادی
- ❖ نگاه هزینه - منفعت محور به قیمت پیشنهاد پروژه

دینامیک عملکرد موثر مشاوران



پیشنهادات

- ایفای نقش موثر انجمن های غیردولتی برای ساماندهی به فعالیتهای مشاوره مدیریتی
- توجه کارفرمایان به استفاده از مشاوران تایید صلاحیت شده در سازو کار بالا
- درک هزینه منفعت پروژه های مدیریتی
- استفاده موثر کارفرمایان از مشاوران عمومی به منظور راهبری عملیات مشاوره به شکل موثر
- افزایش توان کارشناسی و علمی سازمانها و نهادهای فرادست به منظور گسترش هوشمندانه ابزارها و روشهای مدیریتی نوین
- ایفای نقش موثرتر شرکتهای هولدینگ و مادر تخصصی در گسترش ابزارها
- تخصیص وقت مناسب در مرحله تعریف مساله
- استفاده از نیروهای باتجربه صنعت در تیمهای مشاوره ای
- تعهد بالا و حمایت مدیران ارشد از پروژه ها
- رعایت اخلاق حرفه ای توسط مشاوران و پرهیز از فرصت طلبی

