

حمایت دولت از ظرفیت سازی در صنعت مشاوره مدیریت

گزارش از: محمد آزادی

نخستین همایش مشاوران مدیریت و توسعه ملی در مرکز همایش های رازی به همت شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران و با حمایت سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در آخرین روزهای فعالیت دولت آقای خاتمی برگزار شد. این همایش سعی بر این داشت تا نقش مشاوران مدیریت را در توسعه ملی تبیین نماید. به گفته آقای دکتر فریدون آذرهوش مشاور علمی این همایش: اگرچه این همایش دیر برگزار می شود ولی شروعی است برای اعلام موضع قوی تر این بخش از کارشناسان ایران که در راه توسعه ظرفیت مدیریت این مرز و بوم همت می گمارند. در بخشی از این همایش، آقای مهندس سیدجعفر مرعشی ریاست شورای علمی همایش، شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران را که مجموعه ای است از ۱۴ انجمن، کانون و جامعه که در زمینه مدیریت و مشاوره فعالیت دارند معرفی نمودند. ایشان میثاق مشاوران مدیریت را که برای اولین مرتبه در ایران تهیه شده است قرائت کرده و هدف از اجرای این همایش را ارتقای جایگاه مشاوره مدیریت در کشور اعلام نمودند. در ادامه همایش آقای دکتر محمد حسین بنی اسدی در ارتباط با فرهنگ سازمانها و نقش آنها در بالندگی فرهنگ ملی سخنانی ایراد کردند ایشان مساله را شناسایی عوامل فرهنگ ایرانی که بر مدیریت سازمانها موثرند و تعیین موانع عمومی مدیریت در سازمانها برشمردند و هدف مدیریت را ایجاد محیط مناسب برای همکاری و مشارکت کارکنان یک سازمان در تولید محصولات و خدمات موردنظر، با کارآمدی و ثمربخشی (بهره وری) مطلوب تعریف کردند. وی موانع عمده مدیریت فرهنگی را عوامل فرهنگی که بر مراحل فرایند مدیریت موثر هستند و موجب کاهش کارآمدی و ثمربخشی (بهره وری) مطلوب می گردند، دانستند و به ذکر تاریخچه فرهنگی ایران و ایرانیان پرداختند. به گفته دکتر بنی اسدی ویژگیهای جغرافیایی ایران و ویژگیهای اقلیمی ایران در نحوه رفتار ایرانیان بسیار موثر است. وی عواملی همچون تهاجمات اقوام مختلف به ایران و کم آبی، پراکندی منابع آب، استعداد کشاورزی، پراکندگی دهات و روستاها را مهم دانستند.

ایشان ویژگیهای فرهنگی ایران را (ویژگیهای اقلیمی و جغرافیایی) به دو بخش آثار فرهنگی مستقیم و غیرمستقیم تقسیم کردند.

الف، آثار فرهنگی مستقیم:

- زراعت پیشگی

- بردباری

- بی نظمی و شلختگی

- وارهایی

- تک زیستی

- تسلیم در برابر شرایط جوی و محیطی

ب، آثار فرهنگی غیرمستقیم:

- سازگاری

- روح مذهبی

- تفرقه اجتماعی

- عدم امنیت

- ضعف روح ملی (همبستگی ملی)

- همبستگی خانوادگی و قومی شدید

سخنران در ادامه به ارائه نتایج مطالعات گلوب که در این زمینه انجام شده است پرداختند. این تحقیق از سال ۱۹۹۰ شروع شده است و حدود ۱۵۰ محقق در این طرح همکاری می کنند.

در این تحقیق با بیش از ۱۷۰۰۰ مدیر در سازمانها و صنایع مختلف مصاحبه شده است که در ایران ۳۰۰ مدیر از ۶۰ سازمان بزرگ در این مصاحبه شرکت داشته اند.

عوامل مورد بررسی در پروژه گلوب

۱- جمع گرایی گروهی: (ترجیح دادن منافع شخصی و گروهی بر منافع عمومی)

۲- جمع گرایی نهادی: (ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی و گروهی و خانوادگی)

۳- شکاف قدرت: (توقع و انتظار افراد برای توزیع قدرت)

۴- صراحت گفتار و رفتار: (گفتار و رفتار قاطع و جسورانه و آمادگی برای رویارویی)

۵- دوری از ابهام: (اعتقاد بر اجرای نظم و قانون برای کاهش ابهام درباره آینده)

۶- مهربانی: (حمایت و پشتیبانی از افراد مهربان، صادق و قدردان)

۷- تساوی جنسی: (کاهش تمایز و عدم تساوی بین حقوق زن و مرد)

۸- کارآمدی در عملکرد: (تشویق افراد برای بهبود عملکرد خود بوسیله گروه یا جمع)

۹- آینده گرایی: (برنامه ریزی و سرمایه گذاری برای آینده)

دکتر بنی اسدی افزود؛ «آندره زیگفريد» در کتاب روح ملتها خصوصیت فرهنگی کشورها را که از آن جمله: واقع بینی لاتینی، انضباط آلمانی، هوشمندی و ابتکار فرانسوی، سرسختی انگلیسی، صوفی منشی روسی، بالندگی آمریکایی و درنهایت سازگاری ایرانی است، ذکر می نماید. براساس یافته های پروژه گلوب درباره فرهنگ ایرانی در مقایسه با سایر کشورها، بزرگترین فاصله، شکاف قدرت است که بایستی در وضعیت مطلوب ۸۰/۲ باشد ولی در وضع موجود ۴۳/۵ برآورد شده است. براساس نتایج یک مدل نظری برای ایران پیشنهاد شده است که نقش مشاوران مدیریت در اصلاح فرهنگ سازمانی و رفتار مدیران و فرهنگ جامعه در آن افزایش یابد. در بخشی دیگر از این همایش آقای دکتر آذرهوش در ارتباط با ضرورت حمایت دولت از ظرفیت سازی در صنعت مشاوره مدیریت سخنرانی کردند. ایشان ضمن معرفی شبکه حمایتی بنگاههای کسب و کار گفتند: عناصر نظام مدیریت شامل انتشارات، مشاوره، نهادهای دانشگاهی پژوهش و آموزش و مدیریت عملی است که در کشورمان رشد نامتوازنی داشته اند. اما سیر تحول در بازار مشاوره مدیریت جهان از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۴ دارای رشد بوده است اگرچه چند سالی از رشد آن کاسته شد، اما دوباره رشد آن تا امروز ادامه داشته است. براساس گزارش فیکو در سال ۲۰۰۳، مشاوره مدیریت اروپا در سال ۱۹۹۴ درآمدی معادل ۱۱ میلیارد یورو داشته که در سال ۲۰۰۳ این رقم به ۵/۴۷ میلیارد یورو رسیده است. تعداد مشاوران در جهان در سال ۱۹۹۴، حدود ۹۵ هزار نفر بوده است که در سال ۲۰۰۳، به رقم ۳۱۰ هزار نفر رسیده است. خوشبختانه در ارتباط با تعداد موسسات مشاوره مدیریت، ما شاهد رشد و توسعه درونی این موسسات و افزایش آنها بوده ایم. دکتر آذرهوش در ادامه افزود، در ارتباط با رشد مشاوره می توان گفت که افزایش ظرفیت به گسترش بازار و گسترش بازار به افزایش ظرفیت وابسته است و سرمایه گذاری و حمایت دولت نقش اساسی خواهد داشت. در ارتباط با رشد صنعت مشاوره مشاهده می شود که ۳ کشور آلمان، فرانسه و انگلیس دارای رشدی معادل ۳۳/۱ درصد در سال ۲۰۰۳ بوده اند، درحالی که کشورهای بلوک شرق سابق (رومانی، اسلونی حدود ۵/۱۳ درصد، روسیه ۶۰ درصد، بقیه اروپای شرقی حدود ۱۴ درصد) رشد داشته اند. اما وضعیت ایران به این صورت است که تعداد موسسات مشاوره حدود ۶۳۶ واحد است و تعداد مشاوران بدون در نظر گرفتن خدمات تکنولوژی اطلاعات حدود ۴۵۰۰ نفر می باشند. درآمدزایی سرانه مشاوران در ایران حدود ۱۲ - ۰۲ میلیون تومان سالانه برآورد می شود که تخمین بازار کنونی مشاوره کشور در حدود ۹۰ میلیارد تومان (۱۰۰ میلیون دلار) و با در نظر گرفتن خدمات تکنولوژی اطلاعات حدود ۲۰۰ میلیون دلار می شود. این درآمد نسبت به تولید ناخالص ملی (با خدمات تکنولوژی اطلاعات) حدود ۱۳/۰ درصد است که با در نظر گرفتن تراکم جغرافیایی ۰/۵۷ (سه چهارم) از موسسات در تهران مستقر هستند. وی معتقد است، اگر بخواهیم زمینه های خدمات مشاوره را در ایران و اروپا مقایسه نماییم، مشاوران در ایران در ۵ زمینه کیفیت، غالباً ایزو حدود ۳۸ درصد، عرضه یابی بنگاهها حدود ۲۷ درصد، سیستم ها و استراتژی؛ ۱۸ درصد، آموزشهای توسعه کارآفرینی منابع انسانی؛ ۱۲ درصد، مطالعات امکان پذیری سرمایه گذاری؛ ۵ درصد به ارائه خدمت می پردازند که در اروپا در ۵ زمینه، خدمات استراتژی شرکت، مدیریت عملیات، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، خدمات برون سپاری و حدود ۲۴ شاخه دیگر فعالیت می کنند که نشان دهنده تنوع محصولات و خدمات در مشاوره اروپایی است. ایشان زمینه های دست نخورده در زمینه مشاوره در ایران را به قرار زیر دانستند:

- مدیریت فرایند و مهندسی مجدد سازمان (BPR)

- ساختار هولدینگها: بنگاههای بزرگ

- استراتژی رقابتی و استراتژی بنگاههای مادر

- ارزیابی عملکرد بنگاه: مانند ارزیابی متوازن (BSC)

- استراتژی تکنولوژی اطلاعات (IT STRATEGY)

- مدیریت زنجیره تامین و مدیریت روابط با مشتریان (CRM)

- شیوه های مشارکت دولت و بخش خصوصی (PPP)

- مهندسی مالی طرحهای بزرگ

- هزینه یابی فعالیت (ABC)

- اتحاد استراتژیک - خرید و ادغام بنگاهها

- تأسیس مؤسسه مشترک با سرمایه گذاران خارج (JV)

- تشکیل و مدیریت پیمانکاری عمومی (GC)

- برنامه ریزی منابع (ERP) در بنگاههای متوسط

- سازوکارهای مدیریت دانش

- طراحی سازمانهای یادگیرنده و تیزرو (AGILE)

- مدیریت سرمایه خطر پذیر (VCM)

- مدل سازی و ارزیابی قابلیت‌های جدید مدیریت و کارشناسی

- خدمات مشاوره برای صنایع کوچک

دکتر آذرهوش در ادامه، در ارتباط با تغییر محیط سازمانها نسبت به گذشته و اعصار آن چنین گفتند: سازمانها در گذشته و در عصر بهینه سازی درونی، تمرکز خود را بر خط تولید قرار می دادند، با ورود به عصر مدیریت استراتژیک، تمرکز سازمانها بر کل بنگاه و روابط با محیط بنا نهاده شد و در عصر حاضر، عصر کار با شبکه ها، تمرکز بر کل بنگاه و شبکه است.

در این زمینه اگر بخواهیم کاستی های موجود در ایران را نام ببریم باید بگوییم:

۱- ظرفیت کم و بازار کوچک و رشد نیافته مشاوره

۲- عقب ماندگی از تحول جهانی در صنعت مشاوره مدیریت

۳- نیازهای ارضاء نشده کنونی بنگاههای صنعتی

۴- گرایش به منابع خارجی (نبود برنامه‌ای برای توسعه داخلی)

۵- امکان واگذاری بیشتر بازار به موسسات خارجی با پیوستن به سازمان تجارت جهانی

اما ابعاد نظام حمایتی دولت می‌تواند به قرار زیر باشد:

الف- ظرفیت سازی برای ارائه خدمات حرفه ای مدیریت:

- ارتقای سطح کارشناسی و مدیریت موسسات خدمات مدیریت

- تقویت پایگاههای اطلاعات علمی و فناوری مدیریت کشور

ب- ایجاد ارتباط سازنده و هم افزا میان موسسات مشاوره دانشگاهها و صنعت:

- تقویت ارتباطات درون صنعت مشاوره (تشکلها)

- تقویت شبکه ارتباطی صنعت - دانشگاه و موسسات خدمات مشاوره

- تقویت ارتباطات درونی میان مشاوره، آموزش، پژوهش و انتشارات مدیریت

- ایجاد شبکه اطلاعاتی مدیریتی در کشور

- کمک به دسترسی آسان به خدمات مدیریت

پ- ترویج، اعتماد آفرینی و بازارگردانی:

- اقدامات ترویجی در جهت جلب اعتماد بنگاهها

- دخالت دولتها در بازار خدمات مشاوره

و برای این ظرفیت سازی باید مهارتهای سطوح مختلف مورد توجه قرار گیرد، که این سطوح به قرار زیر است:

۱- سطح کارشناسی: توسعه مهارت در حرفه مشاوره

۲- سطح مدیریت موسسات: مهارت آفرینی در توسعه سازمان

۳- سطح تشکلها: مهارت در ایجاد و توسعه تشکلهای خودگردان با قابلیت توسعه درونزا

۴- سطح اجتماعی: مهارت در ایجاد سازوکارهای اعتماد آفرین با جامعه مصرف کننده خدمات مشاوره و کاهش هزینه های مبادله

در اینجا است که نقشهای جدیدی برای دانشگاهها معین می شود که عبارتند از:

- طرح‌های مشترک تحقیق و توسعه با بنگاهها

- تحقیق و توسعه مستقل و برخورداری از مالکیت دانش فنی (IP)

- برنامه های مشارکت در دانش با بنگاهها (PARTNERSHIP KNOWLEDGE)

- شبکه سازی برای انتقال تجربه میان بنگاهها و میان بنگاه و دانشگاه (NETWORK BUILDING)

- تاسیس بنگاه با استفاده از دانش فنی حاصل از پژوهش (SPIN OFF)

- واگذاری حق برخورداری از دانش فنی (GIVING LICENSE)

و در پایان چالشهای ظرفیت سازی و گسترش بازار خدمات مشاوره مدیریت که توجه به آنها مهم و اساسی است عبارتند از: احساس ضرورت در بنگاهها و مشاوران، تأخیر در توسعه ظرفیت، رشد کمی سریع ریزها و کوچکها، کنترل کیفیت و اعتمادسازی بازار و جذب نیرو. در پایان همایش میزگردی با حضور آقایان دکتر آذرهوش، مهندس قانع بصیری، دکتر بنی اسدی برگزار گردید که آقای مهندس قانع بصیری به تشریح دو نوع فرامین مدیریتی پرداختند. به گفته ایشان، نوع اول فرامین اجرایی هستند که مدیریت به کارکنان دستور مستقیم می دهد و امکان بروز خلاقیت از آنها گرفته می شود. نوع دوم فرامین به مجری فضای آزاد تصمیم گیری می دهد و بروز خلاقیت میسر میشود. وی افزود، نظام آموزشی در ایران دو بعدی است. یعنی استاد و شاگرد طوری که استاد درس می دهد و شاگرد بایستی آن را بیاموزد و کمتر تمایل به پرسش و پاسخ وجود دارد. اما در وضع مطلوب نظام آموزشی بایستی سه بعدی باشد. یعنی استاد، شاگرد و سوژه ای که مورد مطالعه شاگرد قرار می گیرد و مطالب را برای شاگرد قابل درک و فهم میکند. در هر کشوری سازمانها دارای یکی از دو هدف توسعه ای و یا رفع عیب هستند که مشروعیت خود را از آنها می گیرند. در ایران سازمانهای اولیه کار خود را درست انجام نداده اند و باعث شده اند که سازمانهای ثانویه ایجاد شوند تا کار آنها را انجام دهند که این باعث بروز مشکلات شده است. در این میزگرد آقای دکتر آذرهوش نیز اعتقاد داشتند که رقابت و همیاری در خوشه (CLUSTER) بوجود می آید و فضای رقابتی زمانی پیش می آید که یک نهاد مشاوره ای قوی وجود داشته باشد و بقیه عناصر با آن همکاری نمایند.