

مشاور سازمان‌های پروژه‌محور کیست؟

مشاور سازمان‌های پروژه‌محور یک فرد متخصص و با تجربه است که از بیرون از سازمان و پروژه مسائل را رصد کرده و نظرات و راهکارهای حرفه‌ای و تخصصی خود را در اختیار صاحبان، مسئولان و مجریان این سازمانها و پروژهها قرار میدهد. حال به بررسی ویژگیهایی که یک مشاور باید از آن برخوردار باشد میپردازیم.

- مشاور سازمان‌های پروژه‌محور باید در زمینه فعالیت خود دارای بالاترین تحصیلات تخصصی بوده و از مباحث نوین مدیریتی در زمینه ساخت و پروژه اطلاع داشته باشد. به طور کلی مدیران و یا پرسنل سازمانهایی که فقط به تجربه خود اتکا میکنند نمیتوانند مشاوران مناسبی باشند، زیرا از مباحث تخصصی و به روز و مفاهیم بنیادی که اساس تصمیمات کلیدی میباشد فاصله میگیرند.
- مشاور سازمان‌های پروژه‌محور باید یک فرد با تجربه نیز باشد. مشاوره‌ای که درباره مشکلات، برنامه و راهکارهایی را ارائه میکند، باید سالها در زمینه تخصصی مشغول تحقیق و فعالیت بوده و تجربه کافی داشته باشد. بنابراین، اساتید دانشگاهی نمیتوانند صرفاً با تکیه بر دانش خود مشاوران مناسبی باشند.
- مشاور باید ذینفع نبوده و خارج از سازمان باشد. در شرایطی که مشاور ذینفع نباشد میتواند از بیرون از سازمان و پروژه به بررسی مسایل و مشکلات پرداخته و راهکارهایی به دور از احساسات ارائه نماید. بنابراین، مدیران و مسئولان سازمانها و پروژهها به هر میزان هم که متخصص و با تجربه باشند، نمیتوانند مشاورانی بیطرف برای سازمان و پروژههای خود باشند.

مشاور سازمان‌های پروژه‌محور چه خدماتی را ارائه مینماید؟

اصولاً خدمات زیادی میتوانند در محدوده خدمات مشاوره سازمان‌های پروژه‌محور قرار بگیرد. این خدمات را میتوان در محدوده مدیریت پروژه، مدیریت مالی و اقتصادی، مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت هزینه و بودجه، مدیریت زمان و برنامه زمانبندی، مدیریت کیفیت، مدیریت قرارداد، مدیریت اطلاعات، مدیریت ایمنی، مدیریت طرح، مدیریت پایداری، مدیریت ریسک، مدیریت ارزش، مدیریت مصالح و منابع و مدلسازی اطلاعات ساختمان دسته‌بندی نمود. اگرچه محدوده خدمات میتواند بسیار وسیع باشد، اما مهمترین آنها عبارتند از: (۱) خدمات عمومی در طول پروژه (مختص صنعت ساخت)، (۲) طراحی و استقرار سیستم حسابداری و مدیریت مالی، (۳) مشاوره امور قراردادهای (قرارداد پروژه‌های داخلی و بین‌المللی)، (۴) آنالیز تاخیرات و مدیریت دعاوی (پروژه‌های داخلی و بین‌المللی)، (۵) مشاوره و تدوین استراتژی تامین مالی پروژه، (۶) مشاوره سرمایه‌گذاری به کمک مطالعات اقتصادی، (۷) طراحی مدل رقابتی برای کسب و کارها، (۸) برنامه‌ریزی مدیریت ماشین‌آلات (مختص پروژه‌های ساخت)، (۹) تدوین برنامه مدیریت پروژه بر اساس استاندارد PMBOK، (۱۰) تدوین برنامه مدیریت ریسک، (۱۱) طراحی و استقرار دفتر مدیریت پروژه (PMO) و (۱۲) تحقیقات مرتبط با سازمان‌های پروژه‌محور.

چه زمانی به مشاور سازمان‌های پروژه‌محور نیاز داریم؟

اصولا پاسخ به این سوال میتواند باعث برطرف شدن سردرگمی بسیاری از سازمانها و مدیران آنها برای تصمیمگیری شود. برخی بر این باورند که اگر یک سازمان، فرد یا افرادی را استخدام کرده و اقدام به آموزش آنها برای رفع نیازهای خود نماید، میتواند نتایج بهتری را با هزینه کمتری بدست آورد. برخی نیز بر این باورند که برون سپاری یک اقدام مناسب برای سازمانها بوده و میتواند تمرکز سازمان را بر فعالیتهای حیاتی‌تر قرار دهد. اما به واقع هر دوی این باورها میتوانند در شرایطی صحیح باشند. ما در ادامه به بررسی هر دو مورد پرداخته‌ایم تا مشتری با توجه به شرایط خود تصمیم متناسب را اتخاذ نماید.

۱. اگر نیاز مشتری موقت بوده و در یک مدت محدود رفع میشود، طبیعی است که از لحاظ زمانی و مالی توجیهی برای استخدام و آموزش فرد یا افراد جدیدی وجود نداشته و مشاور و تیمش به علت برخورداری از این دانش و تجربه میتوانند با هزینه کمتر، کاری دقیقتر انجام دهند.
۲. اگر نیاز مشتری موقت نباشد و این نیاز اقلا به صورت دوره‌ای تکرار شود، دو حالت به وجود میاید: (۱) سازمان بزرگ بوده و بودجه مناسبی برای استخدام و آموزش فرد یا افراد جدید در اختیار دارد. در این حالت، بهتر است سازمان اقدام به ایجاد تیم درون سازمانی نموده تا در دراز مدت منفعت بیشتری کسب نماید. اما نباید فراموش نمود که به کارگیری مشاوران برای آموزش نیروها میتواند در این حالت نیز بسیار حیاتی و کمک کننده باشد؛ (۲) سازمان به اندازه کافی بزرگ نبوده و یا بودجه و زمان کافی برای درگیر شدن در فرآیند استخدام و آموزش ندارد. در این حالت، مشاور و تیمش میتوانند با یک قرارداد عادلانه به صورت دوره‌ای به سازمان مربوطه کمک کرده و با همکاری بلند مدت نیاز مشتری را برطرف نمایند.

چگونه میتوان یک مشاور خوب برای سازمان‌های پروژه‌محور انتخاب نمود؟

برای تصمیم‌گیری برای انتخاب یک مشاور، موارد متعددی وجود دارد. ما در ادامه به بررسی و طرح برخی از این موارد پرداخته‌ایم.

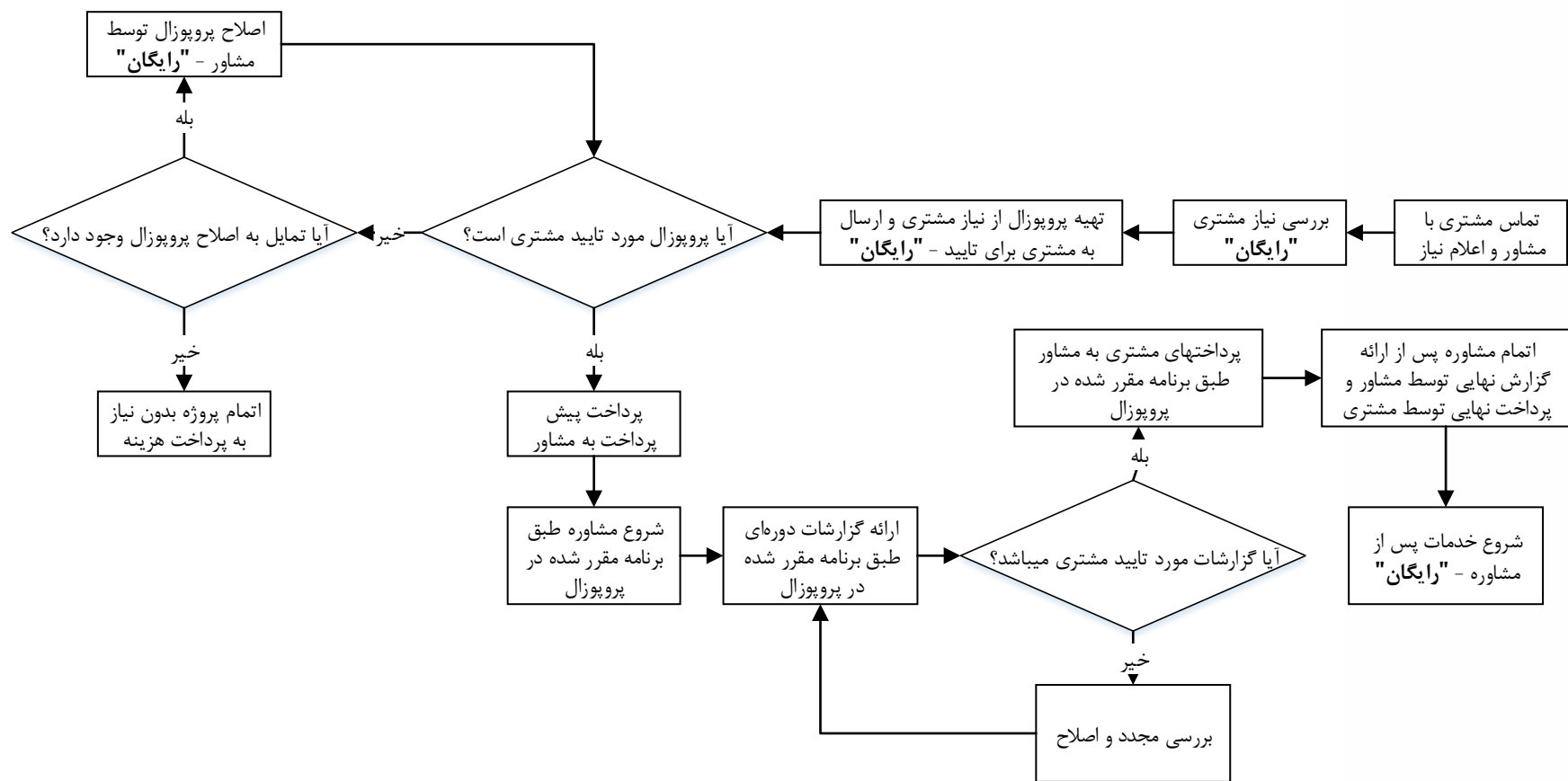
- تجربیات، دانش و سابقه علمی و کاری مشاور را بررسی کنید.
- شهرت مشاور را بررسی کرده و از او بخواهید منابعی برای تحقیق درباره او معرفی کند.
- خدمات ارائه شده از سوی مشاور را به دقت بررسی کرده و از او بخواهید درباره جزئیات فرآیند خدمات، اطلاعات مناسبی را در اختیار شما قرار دهد.
- نه تنها خودتان نیازتان را بشناسید، بلکه از مشاور بخواهید پروپوزالی آماده کرده و به صورت شفاهی آنرا ارائه دهد. مشاور باید درباره فرآیند اجرا، متدلوژی و روشهای به کار گرفته شده اطلاعاتی را در اختیار شما قرار دهد.
- عقد قرارداد در هر امری ضرورت دارد. در این قرارداد باید تمامی موارد از جمله شرح خدمات، نحوه اجرای کار، زمانبندی‌ها، نحوه گزارش‌دهی، نحوه ارزیابی خدمات، تعهدات طرفین، دستمزد و نحوه پرداخت و تضامین مشاور نسبت به خدمات ارائه شده تعیین گردد. سعی کنید بدون قرارداد با هیچ فرد یا شرکتی وارد کار نشوید.

روشهای ارائه خدمات مشاوره

جزئیات روشهای ارائه خدمات مشاوره در جدول ۱ ارائه شده است. همچنین فرآیند اجرای خدمات مشاوره از زمان شروع تا پایان به صورت فلوجارت در شکل ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. جزئیات روشهای ارائه خدمات مشاوره به روشهای مختلف

نوع مشاوره	موارد کاربرد	وظیفه مشاور	مدت زمان مشاوره	روشهای ارائه خدمات مشاوره	خدمات رایگان مشاوره		ضمانت
					نیازسنجی اولیه (رایگان)	خدمات پس از اتمام مشاوره (رایگان)	
ساعتی	ارائه راهکار و راهنمایی برای:	ارائه راهکار و راهنمایی	۱ الی ۷ ساعت	تلفنی	- تلفنی	- تلفنی	در حین مشاوره:
	- مشکلات کوتاه مدت			- حضوری			اصلاح توصیهها و گزارشات تا زمان حصول رضایت مشتری
	- نیازهای کوتاه مدت			- تله کنفرانس			
	بهبود فرآیندهای جاری کوچک			- ویدیو کنفرانس			
روزانه	ارائه طرح و برنامه برای:	ارائه طرح و برنامه برای	۱ الی ۷ روز	حضوری	- تلفنی	- تلفنی	تا زمان ارائه نسخه نهایی طرح و برنامه:
	- مشکلات میان مدت			- تله کنفرانس	- حضوری	- حضوری	اصلاح طرح و برنامه تا زمان حصول رضایت مشتری
	- نیازهای میان مدت			- ویدیو کنفرانس			
	بهبود فرآیندهای جاری متوسط						
برنامه ای	ارائه طرح و برنامه برای:	ارائه طرح و برنامه برای	بدون محدودیت	حضوری	- تلفنی	- تلفنی	تا زمان ارائه نسخه نهایی طرح و برنامه:
	- مشکلات بلند مدت			- حضوری	- حضوری	- حضوری	اصلاح طرح و برنامه تا زمان حصول رضایت مشتری
	- نیازهای بلند مدت						
	بهبود فرآیندهای جاری بزرگ						
	فرآیندهای توسعه ای جدید						
پروژه ای	ارائه طرح و برنامه، آموزش و نظارت بر اجرای طرح برای:	ارائه طرح و برنامه، آموزش و نظارت بر اجرای طرح	بدون محدودیت	حضوری	- تلفنی	- تلفنی	تا زمان اتمام مدت آموزش و نظارت بر طرح ارائه شده:
	- مشکلات بلند مدت				- حضوری	- حضوری	اصلاح طرح و برنامه، تکرار آموزشها و نظارت کامل بر فرآیند اجرا تا زمان حصول رضایت مشتری و اطمینان از کارکرد مناسب طرح و برنامه ارائه شده
	- نیازهای بلند مدت						
	بهبود فرآیندهای جاری بزرگ						
	فرآیندهای توسعه ای جدید						



شکل ۱. فرآیند اجرای خدمات مشاوره از شروع تا پایان برای کلیه روشهای مشاوره (ساعتی، روزانه، برنامه ای، پروژه ای)

اصول اخلاقی در مشاوره

۱. صداقت در ابراز تواناییها

- همواره با مشتری صادقانه حرف خواهیم زد و اگر توان مشاوره و راهنمایی در امری را نداشته باشیم به هیچ عنوان صداقت خود را زیر سوال نمیبریم. ما تنها مشاوره‌هایی را قبول میکنیم که در آن توانایی کامل داریم.

۲. پایبندی به تعهدات

- پایبندی به تعهدات و کسب نتایج رضایتبخش برایمان از هر چیز دیگری مهمتر میباشد. ما خودمان را موظف به ارائه خدمات تا حصول رضایت مشتری میدانیم، حتی اگر مشتری تقاضای خدماتی را بنماید که جزئی از پروژه بوده ولی در توافق اولیه ذکر نشده باشد. ما برای این خدمات دستمزد اضافی تقاضا نخواهیم کرد. حتی اگر احساس کنیم مشتری در زمینه‌های خارج از مشاوره توافق شده نیز نیاز به راهنمایی دارد، از ارائه پیشنهاد و توصیه کوتاهی نخواهیم کرد و در این مورد نیز دستمزد اضافه ای مطالبه نمیکنیم.

۳. جلوگیری از تضاد منافع

- تمام تصمیمات مدیریتی، مشاوره‌ها، طرحها و برنامه‌ها تنها در راستای منافع مشتری خواهد بود. هر چند گاهی تضاد منافع در بسیاری شرایط بین مشتری و مشاور به وجود میاید، اما ما منافع مشتری را بر منافع خود ارجح میدانیم. بازی با منافع یا درگیر شدن در پروژه‌های رقابتی با سازمانهای دیگر، چه در ظاهر و چه در اجرا با اصول اخلاقی ما تناقض دارد. ما مشاوره دو شرکت رقیب را نمیپذیریم. همچنین، هر زمانی شک داشته باشیم که آیا این تصمیمات در راستای منافع مشتری میباشد یا خیر، موضوع را با مشتری در میان گذاشته تا این تناقضات را حل کنیم.

۴. رازداری و محافظت از داراییهای مشتری

- مشتری داراییهای بسیاری دارد که ممکن است در طول مشاوره در اختیار ما بگذارد. این داراییها میتوانند نقدی و غیر نقدی، فیزیکی و غیرفیزیکی و یا حتی رازها و اطلاعات محرمانه باشند. محافظت از این داراییها در طول مشاوره و عدم افشاء و به کارگیری این رازها و اطلاعات در آینده، جزئی از اصولی است که ما به آن شدیداً پایبندیم.

۵. رعایت حد و حدود ارتباطات و فعالیتهای داخل و خارج از سازمان

- این برای مشاوران ما غیر قانونی است که از مشتریان یا نیروهای آنها به هر دلیلی هدیه نقدی یا غیرنقدی دریافت کنند. به هیچ عنوان هیچ مشاوره‌ای از ما حق درخواست یا قبول هدیه را از مشتریان چه در داخل

سازمان و چه خارج از محیط کاری ندارد. همچنین، تمام روابط ما با نیروهای سازمان مشتری تنها در قالب ارتباطی تعریف شده بوده و به هیچ عنوان ارتباطاتی خارج از آن محدود نخواهیم داشت.

۶. پایبندی به قوانین و مقررات حقوقی

- ما تعهد داریم تا رفتارمان را بر اساس قوانین و مقررات حقوقی تنظیم کنیم. بنابراین از ورود به تمام پروژه‌هایی که احساس کنیم با قوانین حقوقی منافات دارند، خودداری میکنیم. ما به قوانین حقوقی کشورمان احترام گذاشته و تعهد ما پایبندی کامل به این قوانین میباشد.

۷. پایبندی به ارزشهای انسانی و اخلاقی

- تکریم انسانها برای ما اولویت میباشد. تبعیض نژادی، جنسیتی، قومی، مذهبی و اعتقادی در فرآیند کاری ما جایگاهی ندارد و از مشاوره به افرادی که این اصول را رعایت نکنند خودداری میکنیم.

۸. محافظت از محیط زیست

- قطعا از مشاوره به پروژه‌هایی که باعث تخریب محیط زیست میشوند خودداری میکنیم.