



مشاوره حرفه‌ای اصول و روشها

✍ محمد شلیله

بخش دهم برنامه و اجرای طرح مشاور

این نوشته که بخشهای اول تا نهم آن در فصلنامه حسابرس شماره‌های ۵۳ به بعد (به جز شماره‌های ۵۸ و ۶۲) به چاپ رسیده است، ترجمه همراه با تلخیص قابل توجه، و به اقتضای آن، برخی جابه‌جاییها در تنظیم متن کتاب اصول و روشهای مشاوره حرفه‌ای با مشخصات زیر است:

Stryker Steven, **Principles and Practices of Professional Consulting**, Government Institutes, USA, 2011

با اینکه شالوده و مضمون کتاب یادشده در نوشته حاضر دنبال می‌شود، به دلیل تلخیص و تغییرات قابل توجه پیشگفته، مسئولیت کامل آن با نگارنده به عنوان مترجم است. این رویکرد با این هدف پیش گرفته شد که از میان موضوعهای متنوع و تفصیلی کتاب که بیشتر به کار پژوهشگران این رشته می‌آید، تنها موضوعهایی که پیوند مستقیمتری با کار کسانی که به شغل مشاوره اشتغال دارند و از جمله با نیازهای حسابداران و حسابداران حرفه‌ای در مقام ارائه‌کنندگان خدمات مشاوره در دسترس قرار گیرد.

در بخشهای پیشین این مقاله به معرفی پیشینه مشاوره، دلایل استفاده، مبانی و نحوه ارزیابی خدمات مشاوره، ملاکهای انتخاب مشاور از دیدگاه کارفرمایان، مبنای قبول مشاوره از نظر مشاوران و موسسات مشاور، طرح و تنظیم پیشنهاد خدمات مشاوره، بررسی راهبردهای ارتباط و همکاری مشاور و کارفرما، بازتعریف مسئله و تشریح بازخورد، جلسه و اهمیت آن، تغییر و مقاومت در برابر آن و تعارض و حل آن پرداخته‌ایم. در این بخش به «برنامه و اجرای طرح مشاور» می‌پردازیم.

برنامه

اجرای طرح مشاور براساس برنامه پیشنهادی مشاور که به تصویب کارفرما رسیده باشد انجام می‌شود. این برنامه باید به روشنی نشان دهد چه کارهایی باید انجام گیرد؛ چه کسانی باید این کارها را انجام دهند؛ و آشکار سازد اجرای طرح مشاور کدام نتایج را در پی خواهد داشت و پیامدهای آنها چیست؟ چنین برنامه‌ای از اجزای زیر تشکیل می‌شود:

مرور فشرده مسئله (یا برنامه توسعه)، در برگیرنده پیشینه مشکل (یا برنامه) سازمان کارفرما که حل و پیگیری آن (در مورد طرحهای توسعه) در دستور کار سازمان و مشاور قرار گرفته است؛ چکیده چالشهایی که به راه حل در دست انجام رسیده؛ دلایل گزینش آن؛ هدفها و آثار آن؛

شرح عملیات (فعالیتها)، شامل برنامه تفکیکی عملیات و فعالیتها به همراه اجزای هر یک و نتایج پیش‌بینی‌پذیری که بر انجام آنها مترتب است؛

چگونگی تامین نیازها، از نیروی انسانی گرفته تا زمان مورد نیاز و امکانات و تجهیزات و سایر منابع، از جمله نحوه تامین منابع مالی اجرای طرح، به همراه ضوابط تخصیص منابع مربوط یا تعدیل آنها حسب مورد در جریان انجام عملیات.

مدیریت، دربرگیرنده معرفی مسئولان اجرای وظائف تعیین شده به همراه تشریح ترتیب اجرای هر مرحله و پیوند آن با مرحله‌های دیگر و با موضوعهای جنبی، و به همین ترتیب برشمردن ابزارها و تجهیزاتی که مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ توضیح روش دنبال کردن جریان پیشرفت کارها، همراه با شرحی مختصر در مورد تغییرات احتمالی در شیوه انجام کارها در صورت تغییر شرایط تا حد امکان پیش‌بینی‌پذیر، یا احتمالات دیگر (Kilman, 1974).

نتایج اجرای طرح، شامل تغییرات پیش‌بینی شده در اجرای طرح، از جمله تغییر در سازمان و گروههای کاری سازمان کارفرما؛ تغییر در هدفها، ماموریتها و نقشهای سازمان در جامعه، همراه با عرضه پیش‌بینی‌ها در مورد روشهای همراه کردن کارکنان با تغییرات و رویکردهای روبه‌رو شدن با مقاومت‌های احتمالی در برابر تغییرات؛ شرح آثار پیش‌بینی‌پذیر کوتاهمدت و درازمدت تغییرات بر آینده سازمان و وضعیت شغلی کارکنان و نتایج اقتصادی فعالیتها. افزون بر اینها طرح پیش‌بینی‌های انجام برخی اصلاحات در جریان اجرای طرح و در میان گذاشتن احتمال بروز برخی مشکلات بنابر تجربه (Kubr, 1976; Jackson, 1975).

برنامه اجرای طرح باید به صورت مدون و مکتوب در جلسه‌ای که پس از تصویب طرح و احراز وجود آمادگیهای لازم برای اجرای آن، با حضور مشاور، همکاران مشاور، کارفرما و مدیران سازمان، و بیشترین طیف ممکن کارکنان تشکیل می‌شود بین شرکت‌کنندگان توزیع گردد. ضروری است این طرح قبل از عرضه به کارفرما با همکاران مشاور در میان گذاشته شده باشد و هر گونه کاستی و ابهام آن برطرف و اطمینان حاصل شده باشد که از نظر همکاران مشاور هیچ‌گونه اکراه، تردید و نگرانی مهمی در زمینه اجرای آن وجود ندارد، تا زمانی که قرار است طرح با کارفرما و همکاران کارفرما در میان گذارده شود، آمادگیهای مورد نیاز برای پاسخ گفتن به پرسشها و ابهامهای کارفرما وجود داشته باشد. با این وصف اعضای گروه مشاور باید از هر گونه بازخورد همکاران کارفرما به شیوه‌ای بیطرفانه استقبال کنند. در این جلسه نمایندگان مشاور و کارفرما برای اجرای طرح معرفی می‌شوند.

اجرای طرح

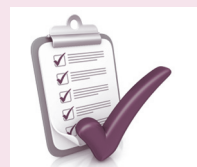
اجرای پیشنهادات مبتنی بر برنامه باید با توجه دقیق و تمرکز همه‌جانبه بر انتظارات، هدفها و مسئولیتهای سازمان کارفرما انجام گیرد؛ و با درک مسئولانه از دامنه و حدود تعیین و توافق شده برای اقدامات مشاور همراه باشد؛ بی آنکه فرضهای زیربنایی مشاور که آنها را برای حل مسئله یا توسعه و بهبود وضع سازمان کارفرما مناسب فرض کرده و در طرحهای مورد مذاکره با کارفرما بازتاب یافته، نادیده گرفته شود. از طرف دیگر اجرای طرح در همه حال باید با برداشت کارفرما از طرح انطباق داشته باشد. اغلب توصیه می‌شود که اجرای پیشنهادات مشاور تا حد

اجرای طرح در همه حال

باید با برداشت کارفرما

از طرح

انطباق داشته باشد





مرحله اجرا

پویاترین و فراگیرترین

مرحله فرایند کار

مشاوره است

بعد آغاز و انجام گیرد. در غیر این صورت، کاستیهای اجرای فعالیتهای و مسائل مرتبط با آن بر حسب اهمیتی که در کل تغییرات دارد، باید با کارفرما در میان گذاشته شود و چاره‌جویی شود، که به همفکری و مشارکت کارفرما و مشاور نیاز دارد مگر اینکه مسئله در حدی باشد که به آسانی قابل حل و تعدیل باشد. حساسیتهای کارفرما در مورد ارزیابی نتایج اجرای فعالیتهای طرح شدت می‌گیرد. به همین دلیل نقش تعیین‌کننده اما کمتر آشکار مشاور در این مرحله مراقبت از حفظ سطح انگیزه کارفرما در پیشبرد فعالیتهاست. این کیفیت نزد کارفرما در صورتی حاصل می‌شود که مشاور به طرح مصوب انجام تغییرات پایبند بماند و در همان حال از طرح دیدگاهها، تردیدها و ابهامها و انتقادات کارفرما استقبال کند و آماده انجام اصلاحات معطوف به نیازهای قابل قبول سازمان و کارفرما در جریان اجرای طرح باشد. یکی از مهمترین مسائل در جریان اجرا کنترل فضای اجرای طرح است که نیازمند بازنگهداشتن کانالهای ارتباطی و حفظ اعتماد متقابل است که با توجه به بذل و دقت و توجه به مسائل و سازمان کارفرما دست یافتنی است. ✓

منابع:

- Jackson K.F., **The Art of Solving Problems**, New York: St. Martin's Press, 1975
- Kilmann R.H. et al., **Integrating the Benefits of Different Efforts at Management Consulting**, In The Academic Consultant Connection, ed. George J. Gore et al. Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1974, pp. 215-226
- Kubr M., **Management Consulting: A Guide to the Profession**, Geneva: International Labour Office, 1976
- Lebell D., **The Professional Services Enterprise: Theory & Practice**, Sherman Oaks, CA: Los Angeles Publishing Co, 1973

امکان با انجام فعالیتهایی که کمتر پیچیده است؛ نتایج آن با روشنی بیشتری پیش‌بینی پذیر است؛ کمتر احتمال می‌رود مقاومت کارکنان سازمان را برانگیزد؛ و از حمایت بیشتر مدیران عالی سازمان برخوردار است. آغاز گردد؛ و بعد به تدریج اجرای اجزای پیچیده‌تر که نتایج آنها کمتر به چشم می‌آید و با احتمال بیشتری ممکن است مقاومت شماری از کارکنان را برانگیزد به اجرا درآید. بدین ترتیب به دلیل اینکه خواسته‌ها و علائق و انتظارات سازمان، کارفرما و کارکنان کارفرما از آغاز با چالش بحث‌برانگیزی روبه‌رو نمی‌شود بیشتر احتمال دارد که به توسعه روابط مشاور و کارفرما یاری رساند و کار انجام تغییرات را هموار سازد و از احتمال بروز اختلاف نظر و وقفه‌های سرچشمه گرفته از آن در جریان پیشرفت کارها بکاهد.

تمرکز صرف بر نتیجه‌گیری‌ها یا ایده‌آلهای مشاور به‌تنهایی کمتر احتمال دارد که علاقه و مشارکت همه‌جانبه کارفرما را برانگیزد. به همین دلیل همواره باید جایی برای ارائه دیدگاههای جدید و داده‌های نو و انتقادات و پیشنهادات کارفرما و همکاران کارفرما در جریان اجرای طرح گذاشت و برای قبول و انجام وظایفی بیش از وظایف پیش‌بینی‌شده در راستای انتظارات منطقی کارفرما آماده بود (Lebell, 1973). مرحله اجرا پویاترین و فراگیرترین مرحله فرایند کار مشاوره است؛ تلاشی گسترده و پیگیر، بر حسب وسعت کار می‌طلبد و به دانش و تجربه اثربخش نیاز دارد تا «تغییر» پیش‌بینی‌شده با اطمینان و به‌صورت تدریجی انجام گیرد.

کنترل و ارزیابی

اجرای طرح با ارزیابی چگونگی انجام هر فعالیت و نتایج آن در مقایسه با پیش‌بینی‌های طرح کنترل می‌گردد تا در صورت همراستا بودن نتایج فعالیتهای با پیش‌بینی‌ها، فعالیتهای مرحله