



مشاوره حرفه‌ای اصول و روشها

محمد شلیله ✍️

بخش دوازدهم

ارزیابی خدمات مشاور

این نوشته که بخش‌های اول تا یازدهم 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 به‌عنوان 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، مباحث قبول مشاوره از نظر مشاوران و مؤسسه‌های 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، تعارض و حل آن، برنامه و اجرای طرح مشاور و گزارش خدمات مشاوره پرداخته‌ایم. در این بخش به «ارزیابی خدمات مشاور» می‌پردازیم.

است در جریان مشاوره‌ها روی دهد. مناسب است این‌گونه ارزیابیها به‌همراه و با مشارکت کارشناسان همکار مشاور در هر پروژه انجام گیرد. به این منظور روشهای متفاوتی به‌کار گرفته می‌شود؛ از جمله مصاحبه با مدیران و همکاران مستقیم کارفرما در جریان مشاوره؛ طرح پرسشهای مشخص از آنها از طریق پرسشنامه و یا بحث و بررسی نظرهای آنها در جلسه‌هایی به این منظور. منتها آنچه در این زمینه اهمیت دارد ارزیابی فعالیتهای و اقدامات هر مرحله از انجام خدمات مشاور است که کوشش می‌شود با هر یک از روشهای پیشگفته به سنجش گرفته شود. چنین ارزیابی البته می‌تواند به‌وسیله مشاور و همکارانش نیز انجام گیرد. مهمترین زمینه‌های هر دوی این ارزیابیها در برگزیده ارزیابی مشاور از عملکرد خود و ارزیابی مشاور از رویکرد کارفرما را در زیر آورده‌ایم.

ارزیابی مشاور از عملکرد خود

- آیا پیشنهاد مشاور به‌نحو مناسب و مؤثر تنظیم و به‌طور کامل به‌وسیله کارفرما درک و مورد قبول واقع شد؟
- آیا تمامی مراحل عرضه خدمات طبق پیش‌بینی‌ها انجام گرفت؟
- آیا گزارشهای مورد نیاز کارفرما در هر مرحله از پیشرفت کارها بموقع به کارفرما عرضه شد؟
- آیا پیش‌بینی‌های پیشنهاد مشاور انجام گرفت؟
- آیا هدفهای مورد انتظار کارفرما تأمین شد؟
- آیا گزارشهای عرضه‌شده به کارفرما به‌هموارتر کردن و اثربخش‌تر کردن فعالیتهای مشاور یاری رساند؟

انواع ارزیابی

ارزیابی خدمات مشاور نیازمند سنجش کمی (مقداری) و کیفی فعالیتهای انجام شده است، و چنین ارزیابی به‌برخورداری از دانش مربوط به طراحی فعالیتهای و اجرای آنها نیاز دارد؛ نیازمند درک دیدگاههای کسانی است که در طراحی و اجرای فعالیتهای مشارکت داشته‌اند؛ و وجود این فرض که امکان عرضه عملکرد مؤثرتری نیز ممکن است وجود داشته باشد. در حالی که ارزیابی، بخشی از هر مرحله فرایند مشاوره است، ارزیابی خدمات مشاور در مقیاس کامل در پایان عرضه خدمات اهمیت ویژه می‌یابد و تنها به ارزیابی خدمات مشاور محدود نیست، بلکه به‌دلیل پیوند نتیجه خدمات مشاور با عملکرد کارفرما باید با ارزیابی عملکرد کارفرما همراه گردد. این مجموعه از ارزیابیها به‌قرار زیر است:

ارزیابی داخلی مشاور، که بعد از به پایان رسیدن هر مرحله یا با به پایان رسیدن کل فعالیتهای مشاوره به‌وسیله مشاور و کارشناسان او انجام می‌گیرد؛

ارزیابی داخلی کارفرما، که تمرکز آن بر سنجش عملکرد مشاور در پیوند با واکنشها و اقدامات کارفرماست؛ و

ارزیابی مشترک مشاور و کارفرما، که بعد از انجام دو ارزیابی پیشگفته با مشارکت کارشناسان هر یک از دو طرف انجام می‌گیرد و برداشتهای و نتیجه‌گیری‌های حاصل از ارزیابیهای پیشین را به بحث و تبادل نظر می‌گذارند تا خط‌مشی‌های آینده را جهت دهند (Shay, 1974; Merry, 1977).

ارزیابیها کمک کار مشاور در مشاوره‌های آینده است؛ به‌ویژه از جهت آگاه شدن از کاستیها یا خطاهایی که ممکن

ارزیابی خدمات مشاور در مقیاس کامل

تنها به ارزیابی خدمات مشاور

محدود نیست

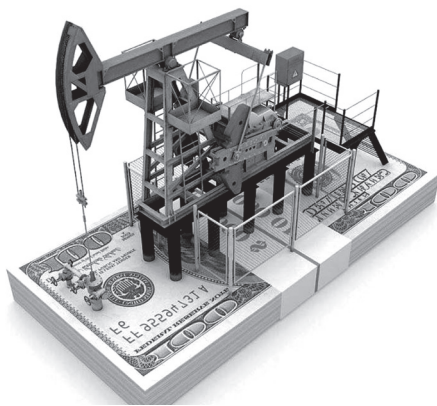
بلکه به‌دلیل پیوند

نتیجه خدمات مشاور با عملکرد کارفرما

باید با ارزیابی عملکرد کارفرما

همراه گردد





نتیجه‌بخش بودن خدمات مشاور به‌نحو قابل توجهی به پیشگیری از بروز خطاهای رایجی بستگی دارد که ممکن است از سوی مشاور روی دهد

گرفت و در سطح سازمان مستقر ساخت؟
• آیا فعالیتها و خدمات مشاور در سازمان کارفرما سبب شد که کارفرما از وجود مسائل دیگری جز آنچه در موضوع خدمات مشاوره آمد بود آگاه گردد؟
• آیا در جریان همکاری مشاور و کارفرما ارتباط کافی و مؤثر با کارفرما امکان پذیر بود؟
• آیا مشاور در جریان همکاری با کارفرما، با مقاومت کارفرما در برابر ایجاد تغییر یا بروز تضاد منافع در سازمان کارفرما روبه‌رو شد؟
• آیا در خاتمه کار این فرض را می‌توان در نظر آورد که کارفرما در آینده نیز خواهان استفاده از خدمات مشاور باشد (Shay, 1974; Fuchs, 1975).

پیشگیری از ناموفق ماندن خدمات مشاور

نتیجه‌بخش بودن خدمات مشاور به‌نحو قابل توجهی به پیشگیری از بروز خطاهای رایجی بستگی دارد که ممکن است از سوی مشاور روی دهد؛ به همان ترتیب که آگاهی از خطاهای رایجی که کارفرمایان در برابر اقدامات و فعالیت‌های مشاوره مرتکب می‌شوند، از جهت توجه و پیشگیری مشاور از بروز آنها دارای اهمیت است. نمونه‌های متداولتر اینگونه خطاها که ممکن است در اثر پیشگیری ناکافی تکرار شوند، از این قرارند:

خطاهای رایج مشاوران

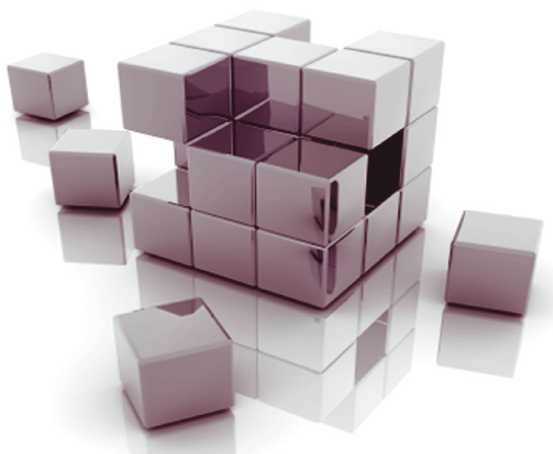
• پرهیز از توصیه تغییر در مدیریت ارشد در صورتی که حل مسئله یا توسعه سازمان به چنین تغییراتی نیاز داشته باشد؛

• آیا انجام خدمات مشاوره با افزایش تجربه مشاور در زمینه کار مشاوره، تنظیم مناسبات مشاور با کارفرما و همکاران او همراه بود؟
• آیا انجام خدمات مشاور قابلیت‌های مشاور را به‌نحو مؤثری که در کارهای آینده او تاثیر بگذارد افزایش داده است؟
• آیا تمامی خدمات مشاور در هر مرحله در زمانها و با هزینه پیش‌بینی شده انجام گرفت؟
• آیا کار مشاوره با رویکردی حرفه‌ای، با اتکا به شایستگی‌های تخصصی و فنی مشاور، براساس واقعیت‌های عینی و حفظ انسجام مجموعه خدمات مشاور و یکپارچگی فعالیتها در سازمان کارفرما انجام گرفت؟
• کدام روشها و تکنیکها به‌کار گرفته شد، نتایج آنها چه بود و اینکه آیا این‌گونه تکنیکها را می‌توان در آینده نیز به‌کار گرفت یا بهبود بخشید؟
• آیا مشاور و همکارانش حاضرند مجدداً در پروژه دیگر برای کارفرمایی که خدمات مربوط به او پایان گرفته است کار کنند؟

ارزیابی مشاور از رویکرد کارفرما

• آیا کارفرما قبل از فراخواندن مشاور به همکاری، درک درستی از مسئله سازمان داشت یا به یاری مشاور به درک واقعیت و ماهیت مسائل سازمان متبوع نائل آمد؟
• آیا در نتیجه فعالیت‌های مشاور در سازمان کارفرما تغییری در بینش کارفرما و همکارانش ایجاد شد و تغییرات مؤثر معنیداری در سازمان پدید آمد؟
• آیا کارفرما به‌نحو مؤثر رهنمودهای حرفه‌ای مشاور را به‌کار

نتایجی در اندازه سازمان مربوط نامحدود،
 • نادیده گرفتن تحقق برنامه‌ریزیها و پیش‌بینی‌های مشاور
 به‌عنوان بخشی از مسئولیت مدیریت سازمان کارفرما،
 • غفلت از به‌کار گرفتن روشها و تکنیکهای توصیه‌شده مشاور،
 • کوتاهی در در دسترس قرار دادن کامل منابع مورد نیاز مشاور
 برای برنامه‌ریزی، طراحی و اجرا، و
 • کوتاهی در همکاری همه جانبه با مشاور در عین تصمیم‌گیر
 نهایی بودن کارفرما (Haslett, 1971; Zaltman, 1977; Jay, 1977).



منابع:

- Fuchs J.H., **Making the Most of Management consulting Services**, New York: AMACOM, 1975
- Haslett J.W., **Decision Table for Engaging a Consultant**, Journal of Systems Management, July: 12 -14, 1971
- Jay A., **Rate Yourself as a Client**, Harvard Business Review, July/August: 84 – 92, 1977
- Merry U. et al., **Developing Teams & Organizations: A Practical Handbook for Managers and Consultants**, Reading, MA: Addison-Wesley, 1977
- Reddin W.J., **Confessions of an Organizational Change Agent**, Training and Development Journal, October: 52 - 57, 1974
- Shay P.W., **How to Get the Best Results from Management Consultants**, New York: Association of Consulting Management Engineers, 1974
- Zaltman G. et al., **Strategies for Planned Change**, New York: John Wiley & Sons, 1977

• پیشنهاد و پافشاری در انجام تغییراتی بیش از آنچه مورد انتظار کارفرماست؛
 • تشخیص نادرست در مورد شرایط سازمان و کارفرما در زمینه بهره‌گیری مؤثر از خدمات مشاور و انجام هماهنگی‌های مورد نیاز با مشاور از جنبه فنی و تخصصی؛
 • غفلت در توجه بسنده به واقعیتها در انجام تغییرات و تمرکز بر انجام صرف تغییر، به‌جای توجه دقیق به نحوه انجام تغییرات در راستای دستیابی به نتایج مورد انتظار؛
 • گرایش به صرف جلب نظر کارفرما با گماردن کارشناسان ناآزموده و اعمال مدیریت ناکافی؛
 • غفلت از حفظ ارتباط متقابل مستمر با کارفرما؛
 • کوتاهی در اجرای بموقع برنامه‌های پیش‌بینی‌شده و نادیده گرفتن بودجه مربوط به هر فعالیت و هر مرحله؛
 • کوتاهی در عرضه گزارشهایی که کارفرما را به‌طور مؤثر با پیشبرد کارها و ادامه فعالیتهای مشاور همراه سازد؛
 • بلا تکلیف گذاشتن مسائلی که در جریان اجرای برنامه‌های پیش‌بینی‌شده برای کارفرما مطرح می‌شود؛
 • بی‌توجهی به مسئولیتها و تعهداتی که در طرح پیشنهادی عرضه شده است؛
 • غفلت از ارزیابی فعالیتها در جریان اجرای برنامه‌های پیشنهادی و مصوب؛ و
 • انتقال چنان درکی به کارفرما که در هر زمان می‌تواند از هر اقدام مشاور جلوگیری کند (Reddin, 1974; Zaltman, 1977; Jay, 1977).

خطاهای رایج کارفرمایان

• غفلت از کوشش در زمینه درک مسئله یا واقعیت نیاز به توسعه سازمان قبل از روی آوردن به استفاده از خدمات مشاور،
 • برآورد نادرست از توانایی تامین مالی خدمات مشاور،
 • پیش گرفتن رفتارهای غیرمنصفانه در زمینه انتقال اطلاعات و واقعیتهای سازمان و کوتاهی در حفظ ارتباط بی‌واسطه و مستقیم با مشاور،
 • محدود کردن مشاور در انجام فعالیتهای پیش‌بینی‌شده،
 • غفلت از انتقال برداشتها و بازخوردها به مشاور،
 • غفلت از نگاه درازمدت به پیشنهادات مشاور و آثار آن،
 • انتظار عرضه خدماتی مشخص و محدود با دستیابی به