

ข้อคิดในการใช้บริการปรึกษาภายนอกมาช่วยพัฒนาองค์กร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ผมเชื่อว่าหลายองค์กรคุ้นเคยกับคำว่าที่ปรึกษา เป็นอย่างดี แต่หลายคนอาจจะยังมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับที่ปรึกษา เช่น บางคนเข้าใจว่าที่ปรึกษาคือกลุ่มคนที่คอยให้คำปรึกษาในระดับนโยบายแก่คณะกรรมการบริหารซึ่งไม่ค่อยมีใครรู้จัก เพราะปีหนึ่งอาจจะเห็นหน้าสักครั้งสองครั้ง หรือให้ชื่อมาแทนคำปรึกษา เพราะชื่อขายได้ในวงสังคม บางคนเข้าใจว่าที่ปรึกษาคือคนที่เข้ามาเดินไปเดินมาในองค์กรเดือนละครั้ง ในขณะที่บางคนเข้าใจว่าที่ปรึกษาคือกลุ่มคนที่เข้ามาวางระบบงานเรื่องต่างๆให้กับองค์กรเพียงชั่วคราวแล้วก็ทิ้งแฟ้มเรื่องราวที่สวดยหรู (แต่ไม่ได้ใช้งาน) ไว้ให้คนที่อยู่ข้างหลัง

ผู้บริหารองค์กรบางองค์กรเคยจ้างที่ปรึกษาโดยคาดหวังว่าจะมาช่วยกันพัฒนาองค์กร แต่ผู้บริหารหลายรายกลับได้แต่ประวัติการจ้างที่ปรึกษากับแฟ้มใหญ่ๆชุดหนึ่งที่มีแต่เอกสาร บางคนบ่นว่าเสียเงินไม่เท่าไร แต่เจ็บใจที่ไม่คุ้มค่า รัฐบาลนี้จ้างพนักงานของเรามาทำเองดีกว่า เหตุการณ์แบบนี้ทำให้ผู้บริหารบางองค์กรเริ่มมองที่ปรึกษาในทางลบมากขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามเมื่อสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจที่ความรุนแรงมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น บ่อยขึ้น วิวัฒนาการของวิทยาการและเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มีมากขึ้น องค์กรต่างๆคงจะไม่สามารถเรียนรู้และพัฒนาสิ่งต่างๆเหล่านี้ด้วยตัวเองได้ จึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาที่ปรึกษาจากภายนอก เราจะเห็นว่าบางครั้งกฎหมายหรือข้อกำหนดของระบบมาตรฐานสากลบางอย่างออกมาบังคับกิจการบางอย่างภายในเวลาที่สั้นมาก องค์กรจะต้องได้รับการรับรองจากระบบนั้นระบบนี้ มิฉะนั้นจะมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ แน่นอนว่าบางครั้งองค์กรจะถูกบังคับเลือกให้ใช้ที่ปรึกษา(ต้องใช้ที่ปรึกษา แต่ให้สิทธิเลือกได้) โดยมีผลประโยชน์ในเรื่องภาษีหรือลดหย่อนต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรเหล่านี้จึงต้องใช้บริการจากที่ปรึกษาภายนอกโดยอัตโนมัติ แต่ก็มีบางองค์กรที่ต้องการเลือกใช้บริการที่ปรึกษาจากภายนอก เพราะต้องการพัฒนาองค์กรให้เร็วขึ้นดีขึ้น โดยใช้ผู้ที่ชำนาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบงานในด้านต่างๆ

เพื่อให้องค์กรสามารถเลือกที่ปรึกษา โดยเฉพาะที่ปรึกษาที่จะเข้ามาช่วยวางหรือพัฒนาระบบต่างๆในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผมจึงขอเสนอแนะแนวทางในการเลือกที่ปรึกษาภายนอกดังนี้

- ให้ที่ปรึกษามาประเมินระบบก่อนที่จะเลือก

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่องค์กรคิดว่าเป็นปัญหาหรือแนวทางที่จะจ้างที่ปรึกษาเข้ามาช่วยพัฒนานั้นถูกต้องหรือสมควรหรือไม่ จึงควรเรียกองค์กรที่ให้บริการให้คำปรึกษาวาง/พัฒนาระบบงานเข้ามาช่วยตรวจสอบและประเมินดูก่อนว่าจุดไหนบ้างที่องค์กรของเราควรจะพัฒนาปรับปรุง อาจจะบอกเพียงใจกว้างๆไปก่อน อย่าเพิ่งไปบอกเขาหมดว่าจุดอ่อนหรือปัญหาของเราคืออะไร เพราะในระหว่างที่ที่ปรึกษาศึกษาหรือประเมินระบบ เราสามารถประเมินศักยภาพของที่ปรึกษารายนั้นๆได้ว่าเก่งจริงหรือไม่ และถ้าเราให้ที่ปรึกษาหลายๆรายเข้ามาประเมิน ก็สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างที่ปรึกษาด้วยกันได้ นอกจากนี้สิ่งที่เราจะได้รับคือ ผลการประเมินระบบที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นจากมุมมองของบุคคลภายนอก ถ้าต่อรองได้ก็อาจจะต่อรองให้ที่ปรึกษาเข้ามาประเมินโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย แต่ถ้าจะเสียควรจะเสียให้น้อยที่สุด

- ควรเรียกมาคุยหลายๆราย

การที่จะใช้บริการจากที่ปรึกษาภายนอก ควรจะเรียกมาคุยหลายๆราย เพราะการที่เขาเข้ามาแนะนำเสนอนั้น ถือเป็นการเรียนรู้ลัดของผู้บริหารหรือทีมงานโดยไม่ต้องเสียเงิน (เรียนฟรี) ซึ่งจะช่วยเพิ่มความรู้(จากการซักถาม)และมุมมองเกี่ยวกับเรื่องหรือระบบนั้นๆให้กับทีมงานได้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการพูดคุยกับที่ปรึกษาหลายๆรายจะทำให้ทีมงานผู้บริหารมีประเด็นคำถามในแง่มุมมองต่างๆที่ครบถ้วนมากขึ้น

- ตรวจสอบผลงานของที่ปรึกษาจากองค์กรที่อ้างอิง

เมื่อเลือกที่ปรึกษารายใดแล้ว เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้มากยิ่งขึ้น น่าจะมีการตรวจสอบผลงานของที่ปรึกษารายนั้นๆจากลูกค้าเก่าที่เขาอ้างอิงมา หรือไม่ก็อาจจะแอบถามว่าเคยไปเสนองานที่ไหนบ้าง(ทั้งที่ได้งานและไม่ได้งาน) แล้วอาจจะไปสอบถามองค์กรที่ปรึกษาไปเสนอแล้วไม่ได้งาน เพื่อจะถามว่าเหตุใดจึงไม่เลือกที่ปรึกษารายนี้ ซึ่งอาจจะหาข้อมูลได้ยากกว่า แต่ถ้าเป็นไปได้น่าจะมีประโยชน์กว่าถามลูกค้าที่เขาเคยให้บริการ หรือไม่ก็ต้องทำทั้งสองทาง

- ควรใช้บริการหลังการขาย

ความรู้ที่ผู้บริหารบางท่านเคยเจอมาคือตอนที่เข้ามาแนะนำเสนอดีมาก ตอนที่เข้ามาวางระบบก็ทำได้ดี แต่พอส่งงานเสร็จแล้วไม่สามารถติดต่อกับที่ปรึกษาได้เลย และถ้าจะขอใช้บริการต่อเนื่องจากระบบที่เข้ามาวางให้แล้ว ค่าบริการสูงมาก(เพราะส่วนใหญ่จะคิดเป็นรายชั่วโมง) ผมจึงอยากจะแนะนำว่าในสัญญาการดำเนินโครงการควรจะมีการตกลงกันให้ชัดเจนว่าต้องมีบริการติดตามผลหลังการดำเนินโครงการไปแล้ว 3 เดือน 6 เดือนครั้ง

ทั้งหมดนี้คงพอจะเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารองค์กรต่างๆได้นำไปใช้ในการพิจารณาการใช้บริการที่ปรึกษาจากภายนอกได้ดียิ่งขึ้นนะครับ ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารควรจะนำมาพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาหรือไม่คือ โครงการนั้นคนในองค์กรสามารถทำได้หรือไม่ โครงการนั้นมีความเร่งด่วนมากหรือไม่ โครงการนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่เมื่อเทียบกับเงินที่จะลงทุนไป แล้วจึงค่อยตัดสินใจนะครับ