

แนวคิดการพัฒนาองค์กร (ตอนที่ 2) OD Consultant: บทบาท และขีดความสามารถ



- บทความโดย : อารภรณ์ ภูวิทย์พันธ์
- อีเมล : p_arporn11@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2008-01-11

เนื่องจากปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็วมากและทันที่ทันใด จนบางครั้งไม่มีใครคาดคิดมาก่อนได้เลยถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พบว่าองค์กรหลายแห่งให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) มากขึ้นกว่าอดีตที่ผ่านมา จนทำให้องค์กรหลายแห่งได้กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่คิดหาวิธีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นั่นก็คือ **ที่ปรึกษาด้าน OD (OD Consultant)**

OD Consultant เป็นตำแหน่งงานที่สำคัญมาก โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ด้วยการวิเคราะห์ วิจัย และวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการคิดหาวิธีการปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น พบว่าที่ปรึกษา OD สามารถเป็นกลุ่มคนที่มาจากภายในองค์กร (Internal Consultant) หรือบุคคลที่มาจากภายนอกองค์กร (External Consultant) ซึ่งมีลักษณะประโยชน์และข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

- **Internal Consultant** – เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร อาจเป็นผู้บริหารระดับ CEO หรือระดับรองลงมา เช่น ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ เป็นต้น รวมถึงผู้บริหารที่มาจากสายงานทรัพยากรมนุษย์ Internal Consultant จึงเป็นกลุ่มคนที่ช่วยองค์กรในการประยุกต์ใช้ระบบงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในให้ประสบความสำเร็จ พบว่าองค์กรขนาดใหญ่จะมีการจัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษภายในเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทและหน้าที่ในการวิจัย วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาและนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งองค์กร

ข้อดี – เนื่องจากบุคคลที่เป็น Internal Consultant นั้นจะต้องมาจากภายใน พวกเขาจึงคุ้นเคยกับวัฒนธรรมและรูปแบบปฏิบัติขององค์กรเป็นอย่างดี พวกเขาจะรู้ว่าใครเป็นบุคคลที่ควรเข้าถึงหรือเป็น บุคคลสำคัญ (Key Person) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จไปด้วยดี ซึ่งที่ปรึกษภายในจะรู้ว่าการปฏิบัติหรือแสดงออกกับบุคคลเหล่านี้เพื่อให้พวกเขามีส่วนร่วม สนับสนุน และผลักดันให้พนักงานคนอื่นๆ ยอมรับ เห็นด้วย และปฏิบัติตาม

ข้อจำกัด – การยอมรับและรับฟัง Internal Consultant จากพนักงานและผู้บริหารมีไม่มากเท่ากับบุคคลที่มาจากภายนอก เนื่องจากความคุ้นเคยในสถานที่ทำงานเดียวกัน หรือการไม่ยอมรับหรือขาดความศรัทธาจากพนักงานและผู้บริหารถึงความรู้ความสามารถในการผลักดันให้โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องที่องค์กรไม่สามารถหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและขีดความสามารถที่

เหมาะสมในการเป็นที่ปรึกษาภายในได้ จึงทำให้องค์การต้องมองหาที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาช่วยวางระบบงานที่เหมาะสมให้

- **External Consultant** – เป็นบุคคลที่มาจากภายนอกขององค์กร ถูกคัดเลือกขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการคิด วางระบบงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งที่ไม่เหมือนกัน เป็นกลุ่มคนที่จะต้องติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อนำเสนอและสรุปผลการดำเนินงาน ลักษณะการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกนั้นสามารถทำได้หลายลักษณะ เช่น การจ้างเป็นโครงการโดยมีระยะเวลาและผลงานที่ต้องนำเสนออย่างแน่นอน หรือการจ้างแบบต่อเนื่องทำเป็นสัญญาปีต่อปี ซึ่งจะต้องเข้ามาในองค์กรอย่างน้อยเดือนละสองหรือสามครั้งขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างที่ปรึกษาภายนอกและองค์กร

ข้อดี – External Consultant เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์และมีมุมมองที่หลากหลายจากการให้คำปรึกษากับบริษัทภายนอกต่างๆ จึงทำให้ผู้บริหารยอมรับ ศรัทธา และไว้วางใจในการคิดและออกแบบระบบงานให้กับองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์การได้รับความคิดเห็นที่แตกต่างจากบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้ประโยชน์ของการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกก็คือ การลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะเป็นกลุ่มคนภายนอก (Third Party) ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลประโยชน์ขององค์กร

ข้อจำกัด – องค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณในการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอก และยิ่งองค์กรใหญ่หรือองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงระบบงานมาก ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาจะมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ความรู้และความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) ของที่ปรึกษาภายนอกจะมีไม่มากเท่ากับที่ปรึกษาภายใน ดังนั้นจึงทำให้การออกแบบระบบงานอาจไม่สอดคล้องและไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร จนเป็นเหตุให้ระบบงานที่ออกแบบขึ้นไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้เท่าที่ควร

ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้เขียนขอแนะนำว่าองค์กรจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาทั้งสองลักษณะ ได้แก่ ที่ปรึกษาภายในและที่ปรึกษาภายนอก ซึ่งที่ปรึกษาภายในควรเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือจัดตั้งเป็นหน่วยงานในการทำหน้าที่แลกเปลี่ยนมุมมองกับที่ปรึกษาภายนอก พร้อมทั้งเรียนรู้เครื่องมือและระบบงานต่างๆ จากที่ปรึกษาภายนอก รวมทั้งทำหน้าที่ในการมองหาที่ปรึกษาภายนอกที่จะรับงานเป็นโครงการเมื่อส่งมอบผลงานเสร็จ โครงการนั้นจะเสร็จสิ้นทันที หรือเป็นที่ปรึกษาภายนอกที่เข้ามาเป็นระยะ

อย่างไรก็ตามผู้เขียนขอเสนอแนะว่าการคัดเลือกที่ปรึกษามีความสำคัญมาก ประเด็นที่องค์กรจะต้องพิจารณาเพื่อให้ได้ที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร ได้แก่ **ความชำนาญของที่ปรึกษา**

– ความรู้ และทักษะในเรื่องที่จะให้คำปรึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะที่ปรึกษาจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติ (Knowledge and Knowhow) ให้กับองค์กร ดังนั้นการคัดเลือกที่ปรึกษาไม่ควรพิจารณาเพียงแค่เป็นองค์กรใหญ่ หรือเป็นองค์กรต่างชาติเท่านั้น ที่ปรึกษาภายในควรติดตามผลงานและการทำงานของที่ปรึกษาภายนอกจากองค์กรอื่น ๆ ที่เคยจัดจ้างด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันว่าที่ปรึกษาภายนอกรายนี้มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบระบบงานให้กับองค์กรจริง รวมถึงการให้เวลาของที่ปรึกษาซึ่งเป็น

เรื่องสำคัญมาก ที่ปรึกษาจะต้องสามารถให้เวลาในการชี้แนะปัญหาและพูดคุยกับที่ปรึกษาภายในได้

สรุปว่าปัจจัยที่ผลักดันให้การพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญได้แก่ ผู้รับผิดชอบ (In-Charge) นั่นก็คือที่ปรึกษา ทั้งที่มาจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งที่ปรึกษาเหล่านี้จะต้องทำหน้าที่ในการหาทางออกด้วยการนำเสนอระบบงานที่เหมาะสมให้กับองค์กร ไม่ควรลอกเลียนแบบจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) เท่านั้น เพราะการลอกเลียนแบบโดยไม่ถูกนำมาปรับใช้เหมาะสม อาจนำปัญหาและความขัดแย้งตามมาภายหลังได้

*****บทความฉบับหน้า ผู้เขียนจะนำเสนอต่อในเรื่องขีดความสามารถของการเป็นที่ปรึกษา

โปรดติดตามตอนต่อไปในฉบับหน้าค่ะ*****