

## แนวคิดการพัฒนาองค์การ (ตอนจบ) OD Consultant: บทบาท และขีดความสามารถ



- บทความโดย : อารรณ์ ภูวิทย์พันธ์
- อีเมล : p\_arporn11@yahoo.com
- วันที่โพสต์บทความ : 2008-01-18

จากบทความฉบับที่แล้ว ผู้เขียนได้นำเสนอบทบาทของการเป็น OD Consultant ไปแล้ว ซึ่งบทความฉบับนี้ผู้เขียนขอแนะนำเสนอต่อในเรื่องของขีดความสามารถของการเป็น OD Consultant ที่ควรมี จะเห็นได้ว่าการทำหน้าที่เป็น OD Consultant ทั้งจากภายในและภายนอกจะประสบความสำเร็จได้นั้น นักพัฒนาองค์การจะต้องมี Competency หรือขีดความสามารถที่สำคัญและแตกต่างไปจากพนักงานทั่วๆ ไป ซึ่งขีดความสามารถของ OD Consultant ที่มาจากภายในองค์การนั้นจะมีลักษณะเหมือนกันขีดความสามารถของนักพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ได้แก่

1. ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ (Technical Competency)
2. ความสามารถด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Competency)
3. ความสามารถด้านสติปัญญา (Intellectual Competency)
4. ความสามารถด้านธุรกิจ (Business Competency)

อย่างไรก็ตามประเด็นที่ผู้เขียนต้องการจะนำเสนออีกคือ ขีดความสามารถของที่ปรึกษาที่มาจากภายนอกองค์การ เพราะการคัดเลือกที่ปรึกษาเข้ามาช่วยพัฒนาองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของที่ปรึกษานั้นจะเป็นโครงการที่มีกำหนดระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน เป็นผู้ที่ทำหน้าที่คิดและออกแบบระบบงานในการพัฒนาองค์การให้เหมาะสม ถือว่าเป็นผู้ที่มีความชำนาญและมีมุมมองตัวอย่างจากองค์การอื่น ๆ ที่เคยให้บริการที่ปรึกษา จึงทำให้ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างที่ปรึกษาจะมีค่าใช้จ่ายมากกว่าการจ้างพนักงานปกติ ดังนั้นองค์การควรจะคัดเลือกที่ปรึกษาที่มีความสามารถดังต่อไปนี้

- OD Knowledge – องค์การที่ต้องการว่าจ้างที่ปรึกษายกเข้ามาช่วยออกแบบและวางระบบงานให้ นั้น สิ่งที่องค์การจะต้องตรวจสอบให้มั่นใจก่อนก็คือ ความรู้ความชำนาญในการพัฒนาองค์การของที่ปรึกษาแต่ละแห่ง การคัดเลือกที่ปรึกษามีใช้เกิดขึ้นจากการเอาอย่างหรือเลียนแบบขององค์การอื่น เพราะเห็นว่างค์การนั้นว่าจ้างที่ปรึกษารายนี้ จึงทำให้ตัดสินใจเลือกที่ปรึกษารายนี้เช่นเดียวกัน เทคนิคการตรวจสอบว่าที่ปรึกษายกเข้ามาช่วยแต่ละรายมีความรู้ในการพัฒนาองค์การมากน้อยแค่ไหนนั้นสามารถทำได้หลายวิธีการ เช่น การใช้ Site Reference นั่นก็คือ ให้ที่ปรึกษาส่งรายชื่อลูกค้าที่เคยใช้บริการ หรือการพูดคุยสอบถามจากองค์การอื่นๆ โดยตรง หรือ การเข้าไปร่วมฟังสัมมนาที่ที่ปรึกษาเป็นวิทยากรภายนอก หรือการสอบถามจากหน้าเว็บตามเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง
- Customer Oriented – ที่ปรึกษากับลูกค้าเป็นของคู่กันแยกกันไม่ออก ดังนั้นความสามารถที่สำคัญอีกเรื่องของการเป็นที่ปรึกษาก็คือการทำความเข้าใจถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า การทำงานของที่ปรึกษาจะต้องเกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าแต่ละรายที่อาจจะเหมือนหรือไม่เหมือนกัน ปัญหาแต่ละปัญหา

เปรียบเทียบเหมือนโรคแต่ละโรคที่ต่างกัน ที่ปรึกษาภายนอกทำหน้าที่เป็นเหมือนหมอรักษาโรค โดยเริ่มต้นจากการตรวจสอบ วินิจฉัย วิเคราะห์ว่าคนไข้เป็นโรคอะไรกันแน่ เฉากเช่นเดียวกับการเป็นที่ปรึกษาที่ดี จะต้องเข้าใจว่าอะไรเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า และอะไรคือทางออก (Solution) ที่ที่ปรึกษานำเสนอเพื่อทำให้องค์กรพัฒนามากขึ้น

- **People/Self Development** – ที่ปรึกษาต้องพร้อมที่จะพัฒนาผู้อื่น พร้อมที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ลูกค้า ต้องมีจิตวิญญาณของความเป็นครู ไม่หวงความรู้ หรือทำงานแบบกักข้อมูล ไม่ยอมเปิดเผยหรือเป็นพวกหวงวิชาไม่ยอมให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบ และยังที่ปรึกษาเป็นผู้ให้มากกว่าที่ปรึกษาจะต้องยิ่งพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ดังนั้นนอกเหนือจากการพัฒนาผู้อื่นแล้ว สิ่งสำคัญอีกเรื่องหนึ่งของที่ปรึกษาก็คือ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ต้องพร้อมที่จะเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจรับฟังผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
- **Ethics and Integrity** – จริยธรรมและความซื่อสัตย์เป็นอีกความสามารถหนึ่งที่จำเป็นของการเป็นที่ปรึกษา ข้อมูลของลูกค้าต้องเก็บรักษาเป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยให้กับองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะองค์การที่เป็นคู่แข่งของลูกค้า และหากที่ปรึกษาจำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลบางอย่างของลูกค้าไปอ้างอิง ที่ปรึกษาควรจะขออนุญาตในการเผยแพร่ข้อมูลบางส่วนจากลูกค้ารายนั้นก่อน นอกจากนี้ข้อมูลต่างๆ ที่ที่ปรึกษานำเสนอให้ลูกค้านั้นไม่ควรลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น เพราะที่ปรึกษาบางแห่งนำแนวคิด หลักการ และขั้นตอนปฏิบัติของลูกค้ารายหนึ่งมาใช้กับลูกค้ารายหนึ่ง โดยขาดการวิเคราะห์และออกแบบระบบงานให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม และสภาพธุรกิจของลูกค้ารายนั้น
- **Result Oriented** – เนื่องจากการทำงานของที่ปรึกษาเน้นการทำงานเป็นโครงการ ดังนั้นความสำเร็จของโครงการถือว่าเป็นผลงานของที่ปรึกษา ที่ปรึกษาจะต้องเน้นคุณภาพของงานที่น่าส่งมอบ ทำงานให้บรรลุความต้องการของลูกค้า มิใช่ยึดแต่เรื่องกรอบเวลาอย่างเดียว การส่งมอบผลงานเสร็จตามเวลา แต่ขาดคุณภาพ เป็นเรื่องที่ไม่ควรทำ ดังนั้นการมุ่งเน้นความสำเร็จของงานจึงต้องประกอบด้วย การส่งมอบผลงานให้ได้ตามเวลาที่ตกลงร่วมกับลูกค้าและการทำงานให้ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการด้วยเช่นกัน ซึ่งคำว่าคุณภาพนั้นหมายถึงงานที่ปรึกษานำเสนอนั้นจะต้องมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป ภายหลังจากการเสร็จสิ้นโครงการไปแล้ว

ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ถือได้ว่าเป็นแกนนำของการพัฒนาก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ซีดความสามารถของที่ปรึกษาจึงเป็นประเด็นหลักที่องค์กรควรจะตรวจสอบและพิจารณาเป็นอย่างมาก การพัฒนาความสามารถของที่ปรึกษาภายในและการมองหาที่ปรึกษาภายนอกที่มีขีดความสามารถนั้นถือได้ว่าเป็นข้อควรพิจารณาหลักซึ่งองค์กรจะต้องใส่ใจและให้เวลากับการกำหนดว่าใครควรจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร