



การวินิจฉัย และ การให้คำปรึกษา

ศุภนิธิ เรืองทอ

ที่ปรึกษาอาวุโสภาคธุรกิจ อ.อ.ท.

ข้อสงสัยเกี่ยวกับความเหมือนและแตกต่างระหว่าง “การวินิจฉัย” และ “การให้คำปรึกษา” มักเกิดขึ้นเมื่อสถานประกอบการอยู่ในสถานการณ์ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วเลือกอย่างใดให้ผลลัพธ์ดีกว่า ดูจากหัวข้อจะเห็นว่า “การวินิจฉัย” มาก่อนตามด้วย “การให้คำปรึกษา” แล้วถ้า “การให้คำปรึกษา” มาก่อน “การวินิจฉัย” ได้หรือไม่

ความสัมพันธ์ระหว่าง “การวินิจฉัยและการให้คำปรึกษา” เหมือนกับ “การวิจัยและการพัฒนา” ซึ่งทั้งสองกิจกรรมมีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวพันกัน ถ้าหากดำเนินการแยกออกจากกัน ผลลัพธ์นั้นอาจไม่สมบูรณ์หรือไม่ได้รับผลสัมฤทธิ์แบบเท่าที่ควร เหมือน “ไก่กับไข่” อะไรเกิดก่อน หรือเกิดหลังก็ไม่สำคัญเท่ากับ “ทำอย่างไรให้กิจกรรมทั้งสองนี้มีกระบวนการต่อเนื่องหมุนเวียนกันแบบเชิงระบบ”

“การวินิจฉัย” คือ การสำรวจและสืบค้นข้อมูลของสถานประกอบการนำมาประเมินวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ ด้วยการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ วิจยารณญาณและทักษะของผู้เชี่ยวชาญได้เป็นสารสนเทศเพื่อแสดงสถานะแท้จริงว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างไร ทั้งเชิงการดำเนินงานและเชิงระบบ ทำให้ทราบถึงสถานะแท้จริงของกิจการ สาเหตุที่กิจการมาถึงสถานะนั้นได้ ถ้าปล่อยไว้สถานะจะเป็นอย่างไร สถานะเป้าหมายที่ควรจะเป็นภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นั้นและเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องดำเนินการอะไรบ้าง พร้อมกับให้ข้อเสนอ แนวทาง แผนงานและวิธีการดำเนินการกิจกรรม

“การให้คำปรึกษา” คือ การแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ แนวทาง วิธีการ ตลอดจนข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นตามหลักวิชาการด้วยความรู้ ความเชี่ยวชาญ วิจยารณญาณและทักษะของผู้เชี่ยวชาญจากข้อมูลที่มี หรือสำรวจพบ หรือ

สืบค้นได้ เพื่อช่วยให้สถานประกอบการดำเนินกิจกรรมที่จัดทำขึ้นอย่างถูกต้องเป็นขั้นตอนตามลำดับเวลาเหมาะสมและบรรลุสถานะเป้าหมายที่ควรจะเป็น ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นั้นทั้งเชิงการดำเนินงานและ / หรือเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณลักษณะทั้งสองกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและเกื้อหนุนกันอย่างหนึ่ง คือ การทำให้เห็นสภาพแท้จริงของสถานประกอบการ หากขาดสิ่งนี้แล้วผลลัพธ์จากการดำเนินกิจกรรมคงไม่สมบูรณ์ หรือไม่ได้รับผลสัมฤทธิ์แบบเท่าที่ควร

ความเหมือนที่แตกต่างในคุณลักษณะผู้เชี่ยวชาญ “การวินิจฉัย” และ “การให้คำปรึกษา” ก็คือ สามารถใช้วิจารณ์ญาณและเข้าใจกระบวนการได้อย่างรวดเร็วเหมือนกัน ใช้ทักษะคล้ายกัน แต่ความรู้และความเชี่ยวชาญสำหรับผู้เชี่ยวชาญ “การวินิจฉัย” นั้นจะเน้นระดับความรู้และความเชี่ยวชาญมากในหลายด้านพร้อมกัน ส่วนผู้เชี่ยวชาญ “การให้คำปรึกษา” เน้นระดับความรู้และความเชี่ยวชาญมากเป็นพิเศษเฉพาะด้าน

แต่คุณลักษณะผู้เชี่ยวชาญทั้งสองกิจกรรมจะขาดไม่ได้ คือ ความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดถือจรรยาบรรณ หากขาดสิ่งนี้แล้ว การประกอบวิชาชีพคงไม่ยั่งยืนหรือไม่ได้รับผลสัมฤทธิ์แบบเท่าที่ควรเช่นกัน

สำหรับสถานประกอบการที่ไม่เคยดำเนินกิจกรรมปรับปรุงใดๆ มาก่อนเลย เมื่อผ่าน “การวินิจฉัย” อาจได้รับคำแนะนำทำนองว่า กิจกรรมต้องเพิ่มคุณภาพสินค้า หรือเพิ่มชนิดสินค้าหรืออื่นๆ เพื่อขยายฐานลูกค้ามากขึ้น รวมถึงแผนงานการปรับปรุงเรื่องดังกล่าวแต่ยังไม่แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างระบบพื้นฐานขึ้นมาเพื่อรองรับระบบมาตรฐานสินค้าหรือลูกค้ารายใหม่ต้องการให้นำเข้ามาใช้นั้นหมายความว่า ต้องดำเนินกิจกรรมสร้างระบบพื้นฐาน เช่น 5ส QCC Kaizen ฯลฯ

หากตัดสินใจเลือกดำเนินกิจกรรม 5ส แต่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์คืออะไร ดำเนินการและวัดผลอย่างไร เริ่มจาก 5 ตัวไหนก่อนเรื่อง 5ส นั้น พูดย่างท้าทายจะทดลองทำตามสถานประกอบการอื่นๆ ก็พบหลากหลายแนวทาง บางแห่งทำตามลำดับ 1 2 3 4 และ 5 บางแห่งทำเพียง 2ส บางแห่งทำ 3ส บางแห่ง 5 มากกว่า 5 ตัว อีกทั้งแต่ละแห่งนิยาม 5 แต่ละตัวไม่เหมือนกัน แล้วแนวทางไหนดีกว่า จะใช้กลยุทธ์ เทคนิค และวิธีการอะไรเข้ามาช่วย

ข้อมูลและสารสนเทศจาก “การวินิจฉัย” ช่วยส่งเสริมและสนับสนุน “การให้คำปรึกษา” มีความแม่นยำ เฉพาะเจาะจงเหมาะสมกับสถานประกอบการมากขึ้น เช่น เมื่อผู้เชี่ยวชาญลงพื้นที่ปฏิบัติงานสังเกตพบเห็นแนวโน้มว่าพนักงานทัศนคติไม่ดี สารสนเทศจาก “การวินิจฉัย” จะให้รายละเอียดเพิ่มเติมสนับสนุนว่าเป็นเรื่องใดบ้าง จึง



เข้าใจสถานการณ์ภายในมากยิ่งขึ้น ทำให้มองเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมพนักงานแต่ละคนทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

“การให้คำปรึกษา” จะมุ่งเน้นไปยังกิจกรรมปรับปรุงทัศนคติ เรื่องนั้นก่อนเริ่มดำเนินกิจกรรม 5ส โดยเสนอแนวทาง วิธีการ เทคนิค และกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศ การให้รางวัล การควบคุมบังคับใช้กฎระเบียบข้อบังคับ รวมถึง “การให้คำปรึกษา” เพื่อสร้าง หรือปรับปรุงระบบเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการคัดเลือกและบรรจุ ระบบการพัฒนา ระบบการประเมินผลงาน เป็นต้น

การดำเนินกิจกรรมโดยปราศจาก “การวินิจฉัยและการให้คำปรึกษา” จะเกิดความดั่งเลงสยดงเคียงกันเพราะสารสนเทศไม่พอต่อการตัดสินใจ กิจกรรมจึงติดขัด การพยายามทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนด้วยคำอธิบายทำนองว่า “ถ้าไม่ดำเนินกิจกรรมก็จะผลิตสินค้าไม่มีคุณภาพ จำนวนลูกค้าลดน้อยลงจึงประกอบกิจการต่อไปไม่ได้ ต้องขอเลิกจ้าง” เพียงเท่านั้น สร้างความตระหนักรู้ได้ แต่อาจไม่เพียงพอในสถานการณ์ขณะนั้น หากผินดำเนินกิจกรรมต่อไป อาจเกิดการประท้วงคัดค้านจากพนักงาน พาลส่งผลเสียไปถึงการทำงานและกิจกรรมอื่นๆ อีกด้วย

กิจกรรมใดๆ ที่มีวัตถุประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่นั้น ทางวิชาการว่าโอกาสล้มเหลวมากกว่า 75% ทั้งนี้เพราะปัจจัยต้องเพียงพอ ได้รับการสนับสนุนทรัพยากร พร้อมด้วยกลยุทธ์ เครื่องมือ วิธีการ และวางกลไกต่างๆ เหมาะสม มีคณะทำงานชัดเจนโดยร่วมรับผิดชอบผลักดันกิจกรรมอย่างมุ่งมั่นตั้งใจจะบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงกดดันจากรอบด้าน และรายละเอียดอื่นๆ อีกมากมาย ถ้าสถานประกอบการดำเนินกิจกรรมไปตามลำพังอาศัยแต่เพียงแค่อ่านหนังสือนั้น โอกาสประสบผลสำเร็จไม่ถึง 25%

อย่างไรก็ดี ทั้ง “การวินิจฉัย” และ “การให้คำปรึกษา” ช่วยเพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรม เพื่อเปลี่ยนแปลงสถานประกอบการไปสู่สถานะที่มุ่งหวังได้มากขึ้นอย่างแน่นอน

