

Building organizational capabilities
ที่มา: McKinsey Global Survey Results
(<https://www.mckinseyquarterly.com>)

การเสริมสร้างขีดความสามารถในองค์กร เช่น การพัฒนาความเป็นผู้นำ ระบบการจัดการแบบลีน (Lean operations) เป็นเรื่องสำคัญอันดับแรกสำหรับหลายบริษัท อย่างไรก็ตาม หลายๆ บริษัทยังไม่สามารถชี้ชัดได้ว่า ต้องทำอะไรจึงมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ในบริษัทที่ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีประสิทธิภาพจะมีโอกาสในการสร้างขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

เกือบ 60% ของผู้ตอบแบบสอบถาม McKinsey กล่าวว่า การสร้างขีดความสามารถในองค์กร เช่น การจัดการแบบลีน หรือ การจัดการแผนงานหรือทักษะ เป็นสิ่งสำคัญในสามลำดับแรกที่จำเป็นของบริษัท โดยในลำดับที่สามนั้น จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในการเสริมสร้างขีดความสามารถซึ่งเพิ่มประโยชน์สูงสุดแก่ผลการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทพวกเขา

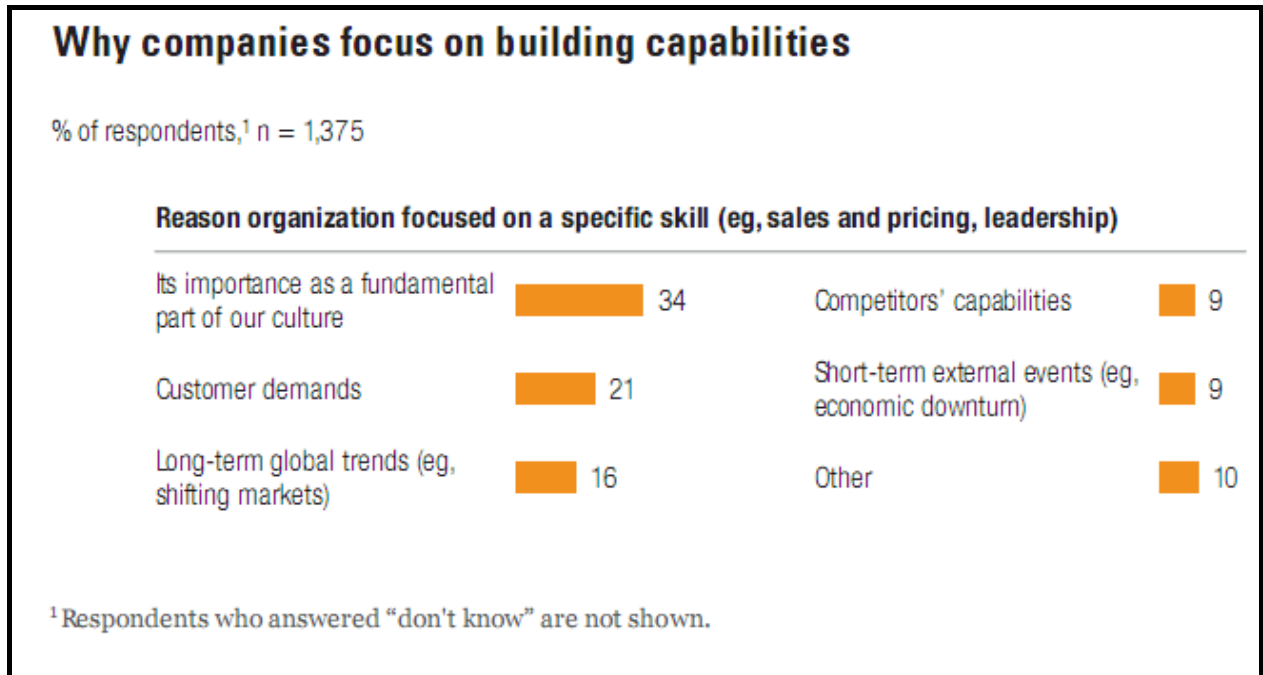
เราได้นิยามความหมายของขีดความสามารถ คือ ทุกสิ่งที่องค์กรทำได้ดีและก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่บริษัท การสำรวจยังได้ค้นหาอีกว่าขีดความสามารถใดที่สำคัญที่สุดสำหรับการดำเนินการประกอบธุรกิจของบริษัท อีกทั้งยังศึกษาว่าทำไมบริษัทเหล่านั้นจึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างขีดความสามารถ โดยการไปถามผู้บริหารว่า บริษัทของพวกเขาได้มีการจัดโปรแกรมการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะ และการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง รวมทั้งมีการบำรุงรักษาและพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมเหล่านั้นได้อย่างไร และเป็นที่ยืนยันว่าบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ขีดความสามารถ เพียงเพื่อเหตุผลทางด้านการแข่งขันเท่านั้น แต่เหตุผลส่วนใหญ่ในการสร้างขีดความสามารถ คือ การสร้างขีดความสามารถให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้สามในสี่ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่คิดว่าบริษัทของพวกเขามีความชำนาญในการสร้างขีดความสามารถซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ แต่เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถ บริษัทจะประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผลมากขึ้น

กลยุทธ์ที่สำคัญอันดับแรก

บริษัทสามารถเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างขีดความสามารถขั้นพื้นฐาน เช่น ระบบการจัดการแบบลีน (Lean operation) การบริหารจัดการโครงการ (Project Management) และการสร้างขีดความสามารถเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรม เช่น การผลิตสินค้าหรือรับประทาน ดังนั้น ผู้บริหาร เห็นพ้องต้องกันว่าการสร้างขีดความสามารถเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริษัทพวกเขา กล่าวคือ 58% ของผู้ตอบแบบสอบถาม บอกว่า การสร้างขีดความสามารถเป็นหนึ่งในสามของสิ่งที่สำคัญที่สุด ขณะที่ 90% จัดให้อยู่หนึ่งในสิบ

แม้ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ 29% ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า บริษัทของพวกเขาไม่ได้ปรับเปลี่ยนงบประมาณด้านการฝึกอบรมเลย อีกทั้งยังได้เพิ่มงบประมาณด้านนี้อีก 11% ด้วย อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า เหตุผลทั่วไปสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากต่อขีดความสามารถที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ คือ เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การมากกว่าเกี่ยวข้องกับด้านการแข่งขัน ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1

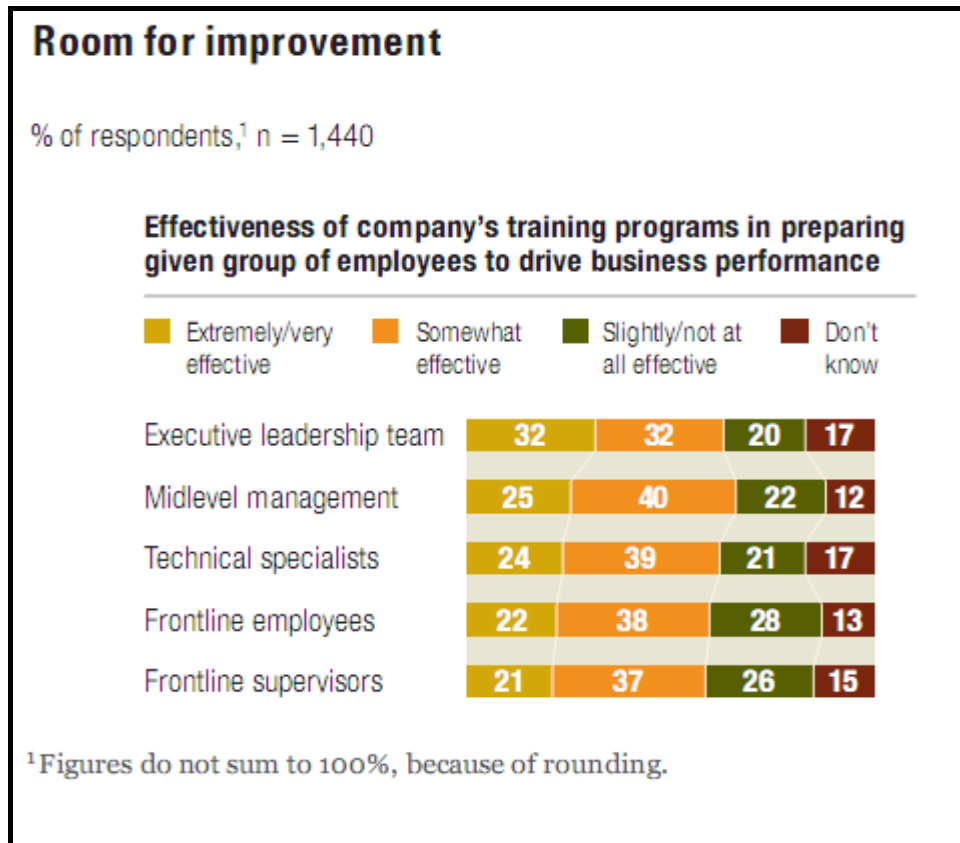


ที่มา: McKinsey & Company (2010). Building Organizational Capabilities.

การขาดการวางแนวทางร่วมกัน

หนึ่งในสี่ของผู้บริหารคิดว่า โปรแกรมการฝึกอบรมของบริษัทพวกเขามีประสิทธิภาพสูงสุดในการฝึกอบรมพนักงานที่มาจากหลายๆ ฝ่าย เพื่อช่วยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของธุรกิจ หรือพัฒนาการปฏิบัติงานโดยรวมของบริษัท การสำรวจยังชี้ให้เห็นว่า ส่วนใหญ่แล้วเข้าใจผิดและคิดว่าขีดความสามารถของบริษัทอยู่ที่โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อผลการดำเนินงานของบริษัท และเพียงแค่ 33% ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า โปรแกรมการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนาทักษะได้เน้นถึงการพัฒนาขีดความสามารถที่สำคัญที่สุดของบริษัทพวกเขา นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า ทักษะการเป็นผู้นำเป็นขีดความสามารถที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานสูงสุด แต่มีเพียงแค่ 35% ของผู้ตอบแบบสอบถามได้เน้นในเรื่องนี้ และเพียง 36% ของผู้บริหารเท่านั้นที่คิดว่า บริษัทของพวกเขาดีกว่าคู่แข่งในด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2



ที่มา: McKinsey & Company (2010). Building Organizational Capabilities.

นอกจากนั้น บริษัทต่างๆ ไม่ได้เน้นไปที่กิจกรรมในแต่ละวันที่สามารถรักษาหรือปรับปรุงขีดความสามารถที่มีประโยชน์สูงสุดแก่การปฏิบัติงานของพวกเขา ตัวอย่างเช่น แค่ 41% ของผู้ตอบแบบสอบถามที่บริษัทของพวกเขาได้ให้ความสำคัญกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ได้กำหนดบทบาทการรับผิดชอบและการตัดสินใจสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ และ 39% เท่านั้นที่กำหนดเป้าหมายและทำการติดตาม

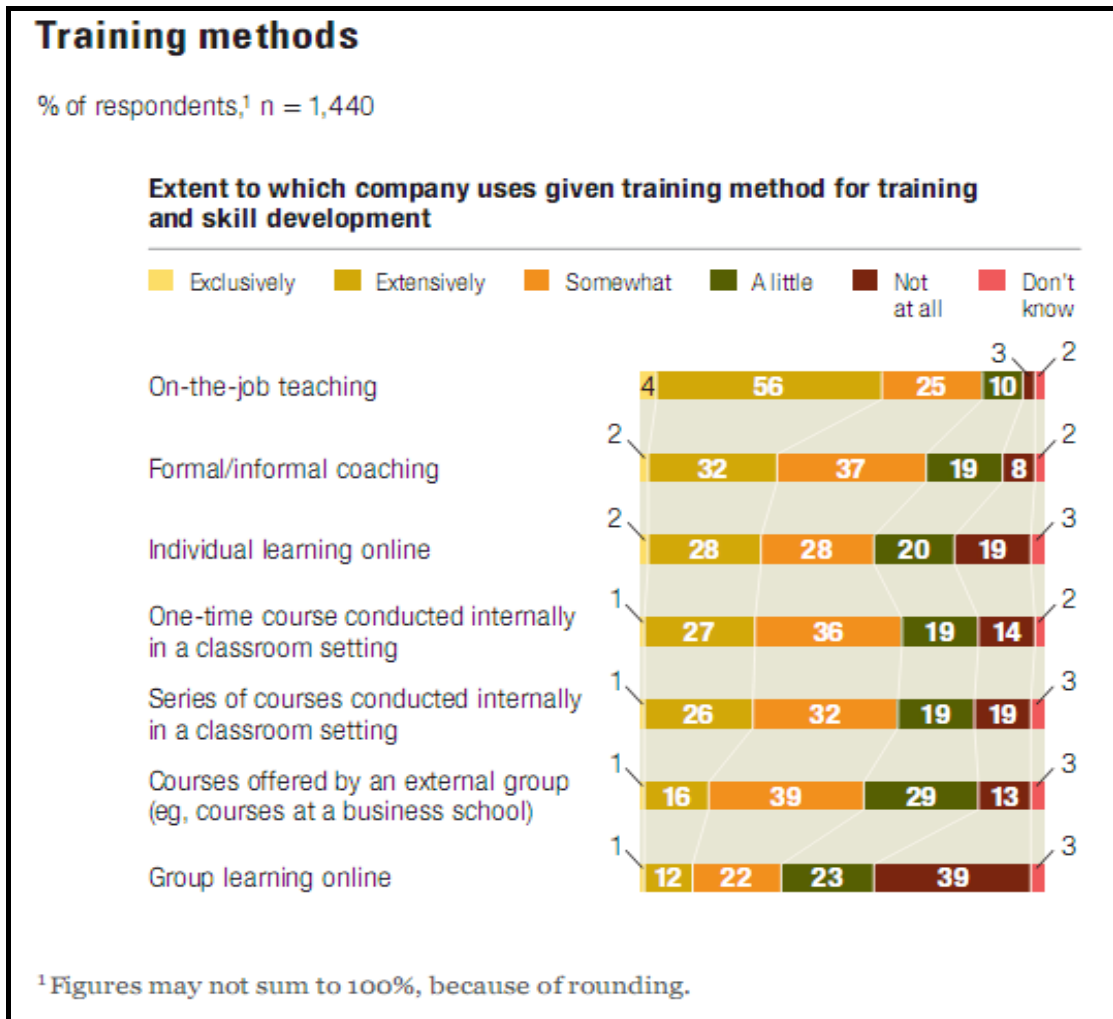
วิธีการฝึกอบรมที่ไม่มีประสิทธิภาพ

บริษัทต่างๆ ได้อาศัยการฝึกอบรมแบบการสอนงานในระหว่างปฏิบัติงานโดยเน้นการเพิ่มพูนความรู้ (On the Job Teaching)¹ แต่แค่ 1 ใน 3 เท่านั้นที่ใช้วิธีอื่นในการฝึกอบรม และเมื่อบริษัทได้ใช้โปรแกรมฝึกอบรมเหล่านี้มากขึ้น ทางเลือกอื่นๆ ในการนำเสนอจึงเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้ จากประสบการณ์ของบริษัทส่วนมาก ได้แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานโดยเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (On the Job Training)² มีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อถูกใช้ผ่านทางการสอน และมีกรอบติดตามผลตอบรับอย่างเป็นทางการ ดังภาพที่ 3

¹ On the Job Teaching คือ การสอนงานระหว่างปฏิบัติงาน โดยเน้นการเพิ่มพูนความรู้ (<http://www.ibm.com/developerworks/rational/library/3810.html>)

² On the Job Training คือ การสอนงานระหว่างปฏิบัติงาน โดยเน้นการเพิ่มพูนทักษะ (<http://www.ibm.com/developerworks/rational/library/3810.html>)

ภาพที่ 3



ที่มา: McKinsey & Company (2010). Building Organizational Capabilities.

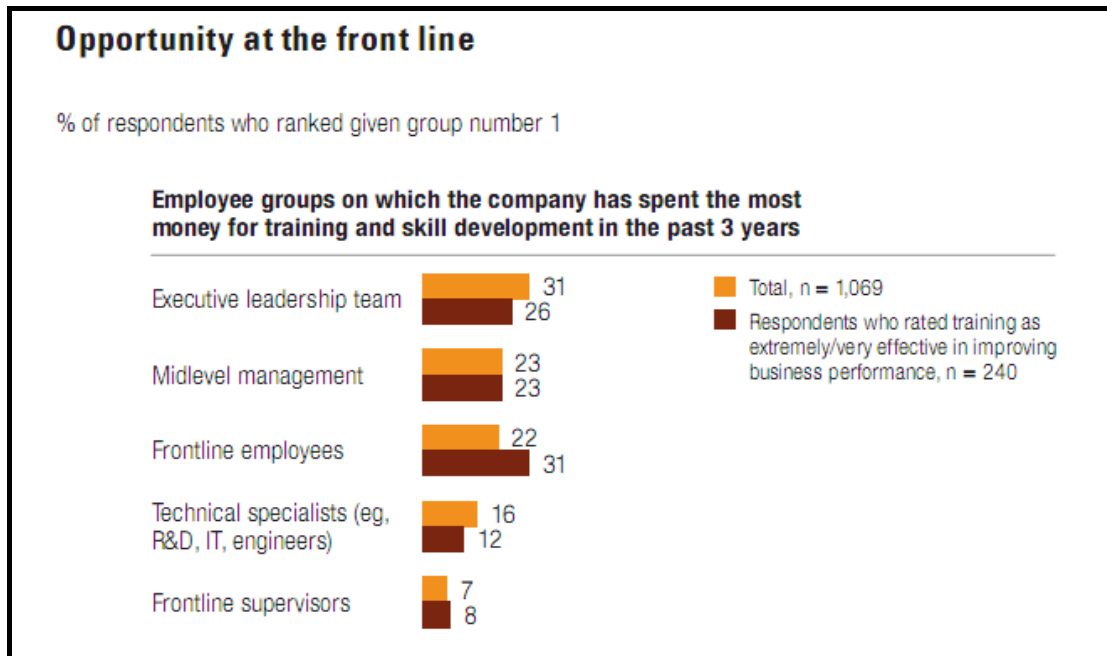
ผู้แสดงความคิดเห็นจากบริษัทต่างๆ ซึ่งมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการบำรุงรักษาหรือปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน กล่าวว่า บริษัทของพวกเขาให้ความสนใจกับเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการสร้างขีดความสามารถ เช่น กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การกำหนดเป้าหมายและการติดตาม

สิ่งอื่นๆ ที่ผิดพลาด

บริษัทต่างๆ ได้พยายามวัดผลกระทบของการฝึกอบรมต่อการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ 50% ของผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวว่า บริษัทของพวกเขาได้ติดตามผลตอบรับโดยตรง และ 30% ใช้วิธีอื่นๆ ในการวัดประเมิน นอกจากนี้ 1 ใน 3 ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่ทราบถึงผลตอบแทนคืนที่ได้จากการลงทุนในการฝึกอบรมของบริษัท เนื่องจาก บริษัทไม่รู้ถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม พวกเขาจึงวางระเบียบโดยใช้การวัดที่แตกต่างกัน รวมถึงการให้ความสำคัญโดยบทบาทของพนักงานซึ่งอาจจะไม่ส่งผลกระทบที่แท้จริงต่อระดับล่าง

ผู้บริหารจากบริษัทที่ระบุว่าโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด มักจะให้ความสำคัญแก่ทีมผู้นำ และไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่ผู้ทำงานแนวหน้ามากนัก แม้ว่ากลุ่มเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการทำงานโดยตรงมากกว่าในทางตรงกันข้าม บริษัทที่มีประสิทธิภาพจะลงทุนมากที่สุดกับโปรแกรมการฝึกอบรมแก่ผู้ทำงานแนวหน้า ดังภาพที่ 4

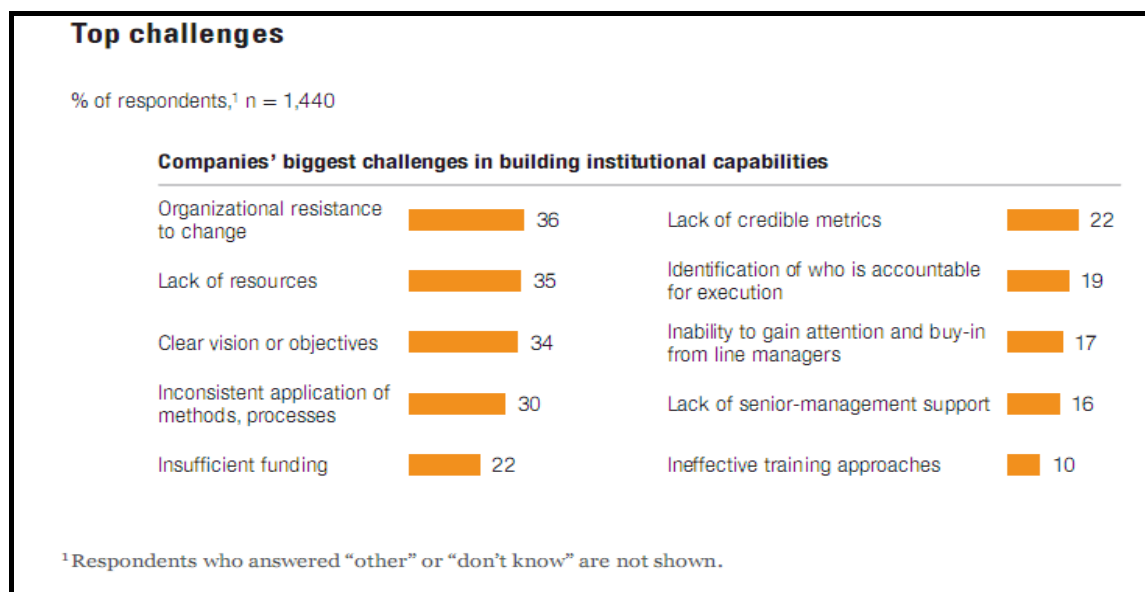
ภาพที่ 4



ที่มา: McKinsey & Company (2010). Building Organizational Capabilities.

นอกจากนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อการสร้างขีดความสามารถใหม่ๆ และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากระบุว่า การขาดแคลนทรัพยากรและวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจนเป็นอุปสรรคด้วย ดังภาพที่ 5

ภาพที่ 5



ที่มา: McKinsey & Company (2010). Building Organizational Capabilities.

เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีส่วนเกี่ยวข้อง

70% ของผู้บริหารระดับสูงกล่าวว่า การสร้างขีดความสามารถเป็นหนึ่งในสามสิ่งที่สำคัญที่สุดของบริษัทพวกเขา เทียบกับ 58% ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และ 48% ของผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในฝ่ายบุคคล เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้ทำการวางระเบียบการฝึกอบรม การสร้างขีดความสามารถมักจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายของธุรกิจอย่างชัดเจนมากกว่าจะให้กลุ่มอื่นๆ มาวาง

ดังนั้น บริษัทซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม โปรแกรมการฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะจะถูกมองว่ามีประสิทธิภาพมากในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าจะยังต้องการการปรับปรุงอยู่บ้าง และถ้าผู้บริหารระดับสูงได้เป็นผู้วางระเบียบ หนึ่งในสี่ของผู้ตอบแบบสอบถามมองว่าโปรแกรมนั้นจะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การมองไปข้างหน้า

- บริษัทต้องตั้งใจศึกษาว่า ขีดความสามารถแบบไหนที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและจึงทำการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม บริษัทที่เน้นการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำมักจะมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ
- เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางระเบียบการสร้างขีดความสามารถ ระเบียบที่วางไว้มักจะเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถที่สำคัญที่สุดต่อผลการปฏิบัติงาน
- บริษัทส่วนมากมุ่งเน้นไปที่การสร้างขีดความสามารถให้เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การ เพราะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม บางบริษัทที่มุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถเพื่อเหตุผลทางการแข่งขันจะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า