

SOAR Analysis: เครื่องมือที่นำมาใช้แทน SWOT Analysis

ดร.ปิญโญ รัตนพันธุ์ (Dr.Pinyo Rattanaphan)*

บทคัดย่อ

SOAR Analysis ใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อเป็นฐานสำหรับการพัฒนาและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ SOAR เป็นคำย่อของ Strengths (จุดแข็ง) Opportunities (โอกาส) Aspiration (แรงบันดาลใจ) และ Result (ผลลัพธ์) ทั้งนี้ SOAR Analysis พัฒนาต่อยอดมาจากสุนทรียศาสตร์ หรือ Appreciative Inquiry (AI) โดย AI คือกระบวนการค้นหาสิ่งที่ดีอยู่แล้วในระบบ ทั้งนี้สามารถนำ SOAR Analysis มาใช้วิเคราะห์แทน SWOT Analysis โดย SOAR Analysis ไม่เพียงแต่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังนำมาใช้ในการวางแผนการตลาด การพัฒนาองค์กร เป็นต้น บทความนี้เป็นการสำรวจความเป็นมาของ SOAR Analysis รวมทั้งแนวทางในการวิเคราะห์ พร้อมทั้งได้ยกตัวอย่างจริงจากการจัดการในด้านต่างๆ กว่า 11 มิติ ได้แก่ มุมมองด้านภาวะผู้นำ นวัตกรรม การตลาด การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

ABSTRACT

SOAR Analysis is used for business environment analysis. This analysis is a basis for strategic formulation and execution. SOAR stands for Strengths, Opportunities, Aspiration and Results. SOAR Analysis was developed from Appreciative Inquiry (AI). Appreciative Inquiry is a process of search what working well in the system. SOAR can be a replacement for a traditional SWOT Analysis. It can not only be used in Strategic planning but also in Marketing, Organization Development and etc. This article explores the origin of SOAR Analysis and its guideline with examples from real cases from

* อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ก่อตั้งเครือข่าย Thailand Appreciative Inquiry Network (AI Thailand)

eleven managerial perspectives such as leadership, innovation, marketing, risk management and etc.

ที่มาของ SOAR Analysis

SOAR Analysis (Stavos and Hinrichs, 2009) หรือการวิเคราะห์สออาร์อ่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจ ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นทางเลือกของ SWOT Analysis โดยในขณะที่ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม SOAR Analysis วิเคราะห์หาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น SOAR Analysis พัฒนาต่อยอดมาจาก Appreciative Inquiry (AI) หรือ สุนทรียสาธก โดยก่อนจะทำความเข้าใจใน SOAR Analysis ผู้อ่านจำเป็นต้องทำความเข้าใจพื้นฐานของ AI ก่อน

นิยามของ AI หรือ “Appreciative Inquiry (AI) คือกระบวนการ การศึกษาและการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม (กลุ่ม องค์กร หรือชุมชน) โดยเป็น ความพยายามร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ที่จะร่วมค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อที่จะ นำมาจินตนาการร่วมกันว่า สิ่งที่ดีควรจะเป็นคืออะไร ตามด้วยการร่วมกันออกแบบ อนาคตที่ดีร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องให้ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน การบังคับ หรือการโน้มน้าวใดๆ (Bush 2013) ซึ่ง AI มีสมมติฐานว่า “ในทุกคนทุกระบบ มีเรื่องราวดีๆ ที่ซ่อนเร้นอยู่อย่างมากมายมหาศาล เราสามารถดึงเรื่องราวดีๆ เหล่านี้มาสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถทำเรื่องที่ดีไม่น่าจะเป็นไปได้ให้เป็นไป ได้ขึ้นมา” ตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์กรได้นำ AI ไปประยุกต์ ใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในหลายวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้าน การบริหาร ด้านการแพทย์ ด้านวิศวกรรม ด้านการพัฒนาองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ (Cooperrider and Whitney, 2001)

โดยเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์นั้นปรกติแล้วจะมีการใช้ SWOT Analysis เพื่อใช้ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกขององค์กร ก่อนจะ กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และกลวิธี ต่อมาได้มีการพัฒนาเครื่องมือใหม่ คือ SOAR Analysis ขึ้นมา โดยต่อยอดมาจาก AI เนื่องจาก AI มีสมมติฐานที่ว่า ทุกคน ทุกระบบมีเรื่องราวดีๆ ซ่อนเร้นอยู่ ดังนั้นจึงการผสมผสาน AI เข้ากับ SWOT

Analysis ตามหลักคิดของ AIว่า ไม่ว่าในสถานการณ์ใดเราสามารถค้นหาโอกาสได้เสมอ จุดอ่อนและภัยคุกคามจึงถูกตัดออกไป คือแทนที่จะหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม SOAR Analysis จะเน้นหาการค้นหาจุดแข็งและโอกาสให้มากที่สุดแล้วเอามาสร้างแรงบันดาลใจ และคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นไปเลย โดยเชื่อว่า ยังมีและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสมากเท่าใด เราจะสามารถปิดจุดอ่อน หรือพลิกจุดอ่อนเป็นจุดแข็ง รวมทั้งสามารถบริหารความเสี่ยง หรือสร้างโอกาสจากภัยคุกคามได้โดยธรรมชาติได้มากเท่านั้น โดยพบว่าเมื่อมีการนำเครื่องมือ SOAR Analysis มาใช้จะสามารถดึงดูดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย และสามารถได้ข้อมูลและพัฒนากลยุทธ์ได้ดีกว่าการใช้ SWOT Analysis (Stavos and Hinrichs, 2009)

กระบวนการวิเคราะห์ SOAR Analysis

สิ่งสำคัญที่สุดคือ องค์กรควรเชิญและให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วม จากนั้นแต่งตั้งกลุ่มผู้สัมภาษณ์ เพื่อค้นหาเรื่องราวดีๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้คำถามเชิงบวก จากนั้นให้เริ่มถามทุกคน คำตอบที่เป็นเรื่องราวดีๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านไหนก็ตาม ให้ถามรายละเอียดที่มาที่ไปของเหตุการณ์ให้ชัดเจน รายละเอียดที่ได้ของทุกเรื่องราวจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ล้วนแล้วแต่เป็นจุดแข็งทั้งสิ้น เราสามารถสร้างโอกาสได้จากจุดแข็งเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ หรือนำจุดแข็งหลายๆ จุดมาสร้างโอกาสพร้อมๆ กันไปเลยก็ได้ โดยสรุปเมื่อได้เรื่องดีๆ หรือจุดแข็ง (Strengths) ให้นำมาพิจารณาร่วมกันว่าโอกาสคืออะไร (Opportunities) และเกิดแรงบันดาลใจอะไร (Aspiration) และถ้าเอาเรื่องดังกล่าวไปขยายผลแล้วอะไรดีๆ จะเกิดขึ้นได้บ้าง (Results) ในตอนต่อไปจะเป็นตัวอย่างการทำ SOAR Analysis

ตัวอย่างการทำ SOAR Analysis

เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นตัวอย่างในการทำ SOAR Analysis ที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่การค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จนถึงการกำหนดผลลัพธ์ (Results) ผู้เขียนจึงขอเสนอการทำ SOAR Analysis ผ่านการตั้งคำถาม

ในแง่มุมต่างๆ 11 แ่งมุมตั้งแต่การสร้างนวัตกรรม การสร้างผลผลิตภาพ การเรียนรู้ ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างแรงจูงใจภายนอก บรรยากาศการทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การลดต้นทุน การเพิ่มรายได้ การบริหารความเสี่ยง และภาวะผู้นำ โดยแนวคำถามนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ผู้อ่านสามารถนํารอบในการตั้งคำถามนอกเหนือจากนี้มาเป็นกรอบในการตั้งคำถามได้ ซึ่งจะมากหรือน้อยกว่านี้ก็ได้อีก โดยจะเริ่มจากการค้นหาจุดแข็ง การนำจุดแข็งมาค้นหาโอกาส การสร้างแรงบันดาลใจและการระบุผลลัพธ์หรือผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

การค้นหาจุดแข็ง

จุดแข็ง (Strengths) คือเรื่องราวดีๆที่เกิดขึ้นในองค์กร อาจเกิดขึ้นที่ไหนเมื่อไร กับใครก็ได้ อาจอยู่ในรูปแบบของความรู้ ทักษะคิด กระบวนการที่มีอยู่ในตัวคนใดคนหนึ่ง หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ณ เวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้ อาจเป็นเรื่องดีๆ ที่แม้จะเกิดขึ้นเมื่อสิบปีที่แล้วก็สามารถนำมาเป็นจุดดี หรือจุดแข็งได้ กระบวนการการค้นหาจุดแข็งจึงเป็นกระบวนการค้นหาเรื่องดีๆ จากความสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อยจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านนวัตกรรม (Innovation): โดยการตั้งคำถามว่า “ประสบการณ์ที่ภาคภูมิใจในที่สุดตั้งแต่ทำงานที่นี่มาของท่านคืออะไร” ตัวอย่างเช่น ในโรงงานน้ำตาลแห่งหนึ่ง ช่างอาวุโสบอกว่า “เมื่อก่อนโรงงานมีปัญหาบ่อย ต้องมีการหยุดเดินเครื่อง เนื่องจากพื้นไม้ที่อยู่ตรงสายพานลื่น ทำให้ต้องปิดเครื่องซ่อม ผมภาคภูมิใจมาก ที่เคยได้เอาแผ่นอลูมิเนียมมารองพื้นสายพาน ทำให้พื้นสายพานไม่ลื่น และตอนนี้เครื่องไม่ต้องหยุดอีกเลย เรื่องนี้เป็นการค้นพบสิ่งใหม่ แต่เดิมเคยถามวิศวกรที่ปรึกษา ก็บอกว่าต้องเปลี่ยนอย่างเดียว”

เรื่องนี้ก็มีเรื่องดีๆ อยู่สองประการคือ การใช้แผ่นอลูมิเนียมรองทำให้สามารถแก้ปัญหาสายพานลื่นและเครื่องหยุดได้ ประการที่สองคือ ช่างอาวุโสมีเทคนิคการทำงานที่น่าไปสู่การแก้ปัญหาเชิงวิศวกรรมที่ซับซ้อนได้ สามารถเอากันค้นพบนี้ไปสร้างโอกาสอื่นๆ ได้อีก

2. ด้านผลิตภาพ (Productivity): โดยการตั้งคำถามว่า “ลองนึกถึงงานที่ท่านทำ แล้วงานนั้นสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว แล้วได้งานที่ดีด้วย” ตัวอย่างเช่น มีผู้ประกอบการโรงงานตะเกียบแห่งหนึ่ง ที่เริ่มตั้งข้อสงสัยคิดว่า มีพนักงานคนหนึ่ง สามารถทำตะเกียบล็อตเดียวกันที่พนักงานผู้อื่นทำเสร็จเวลา 5 โมงเย็น แต่พนักงานท่านนี้ทำเสร็จในเวลาบ่ายสองโมง นี่คือการรวดเร็วที่ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นโอกาสได้ (โอกาสที่จะเพิ่มผลผลิต) นอกจากนี้ยังสามารถนำมาสร้างเป้าหมายและสามารถมองเห็นผลที่จะตามมาได้อย่างชัดเจน (ผลิตภาพสูงขึ้น)

3. ด้านการเรียนรู้ (Learning): โดยการตั้งคำถามว่า “ให้นึกถึงครั้งที่เราทำงานได้ดีขึ้นแบบไม่เคยเป็นมาก่อน จุดเปลี่ยนนั้นมาจากอะไร” ตัวอย่างเช่นผู้ประกอบการรายหนึ่งเล่าเรื่องราวดีๆ ว่า เมื่อมาช่วยพ่อทำงานใหม่ๆ ไม่กล้าสั่งพนักงาน บังเอิญมีพนักงานอาวุโสสังเกตเห็น เลยเตือนว่า คุณเป็นคนให้เงินเดือนเขา คุณสั่งเขาได้นะ บทบาทของคุณเป็นอย่างนี้ การเตือนครั้งนั้นทำให้ได้คิดและเริ่มสั่งงานพนักงานทำให้สามารถทำงานได้ราบรื่นมากขึ้น เรื่องนี้ถือเป็นจุดแข็ง จุดเปลี่ยนของเรื่อง คือการที่มีคนเตือน หรือมีผู้ใหญ่สอน การสอนลักษณะนี้เรียกว่า การโค้ช ซึ่งในการพัฒนาองค์กรถือว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงชนิดหนึ่ง แสดงว่าองค์กรแห่งนี้มีการโค้ช และการโค้ชทำให้คนทำงานดีขึ้น เรื่องนี้ก็เป็นจุดแข็งที่สามารถนำไปสร้างโอกาส สร้างเป้าหมายและเห็นผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้

4. ด้านแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) : “ให้นึกถึงเหตุการณ์ครั้งที่เราเต็มใจทำงานอย่างดีที่สุด โดยงานนั้นไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ เป็นอะไรที่เราทำให้โดยไม่หวังผลตอบแทน งานนั้นคืองานอะไร จุดเปลี่ยนที่ทำให้ไปทำงานนั้นเกิดขึ้นตอนไหน”

ตัวอย่างจากการสัมภาษณ์พนักงานรายหนึ่ง บอกว่า การที่บริษัทพาพวกเขาไปช่วยสร้างห้องสมุดให้กับโรงเรียนในชนบท ทำให้เขารู้สึกมีความสุข รู้สึกรักบริษัทที่ได้พาเขาทำอะไรอย่างนี้ และจากการสัมภาษณ์ค้นพบว่า มีการเล่าเรื่องคล้ายๆ กัน คือการที่พนักงานได้ไปมีส่วนร่วมในโครงการจิตอาสา ทำให้เขามีความภูมิใจในองค์กร เรื่องนี้สามารถนำไปพัฒนาเป็นโอกาสในการสร้าง

แรงจูงใจให้พนักงาน โดยยังสามารถต่อยอดไปเป็นโครงการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ได้อีกด้วย

5. ด้านแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation): “ให้นึกถึงงานที่เราได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน แต่รู้สึกว่าการทำแล้วมีความหมายกับเรามาก งานนั้นคืออะไร ช่วยบอกรายละเอียด” มีเรื่องเล่าที่น่าสนใจเรื่องหนึ่ง คือ มีพนักงานรายหนึ่งบอกว่า เขามีความสุขกับงานที่ทำในโครงการนี้มาก เพราะได้ผลตอบแทนไม่มาก แต่คุ้มค่ากับที่เหนื่อย เรื่องนี้สะท้อนว่า งานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นฐานในการออกแบบโครงการที่จะทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข มีความหมายและมีความสุขกับผลตอบแทน เรื่องนี้ก็สามารถนำมาเป็นโอกาสในการสร้างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานที่ทำให้เกิดแรงจูงใจสูงได้ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

6. บรรยาการการทำงานเป็นทีม (Team working): “ให้นึกถึงครั้งที่เราทำงานเป็นทีม แล้วรู้สึกมีความสุขกับการทำงานและผลงานที่เกิดขึ้น การทำงานเป็นทีมครั้งนั้นไม่เหมือนกับครั้งไหน” เช่น จากการถามผู้บริหารรายหนึ่งเล่าให้ฟังว่า ครั้งหนึ่งโรงงานสั่งหุ่นยนต์มา ผู้จัดการด้านวิศวกรรมก็ทำอะไรกับหุ่นยนต์ไม่ถูก ช่างคนงานก็ไม่คืบ ทุกคนต้องมาช่วยกันลงแรง ค่อยๆ ปรับแต่งจนกระทั่งสามารถใช้งานหุ่นยนต์ได้ในที่สุด เรื่องนี้เป็นจุดแข็งด้านกระบวนการขององค์กร แสดงว่า โอกาสที่จะสร้างบรรยาการการทำงานเป็นทีมที่ดีได้นั้น ควรมีการนำเรื่องใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง นอกจากจะสร้างบรรยาการการทำงานที่ดีแล้ว ยังอาจเพิ่มผลิตภาพได้ด้วย

7. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) : “ลองนึกถึงเพื่อนร่วมงานที่ท่านได้ทำงานร่วมกัน นึกถึงทุกคนแต่ละคนมีจุดแข็งอะไรบ้าง คือมีดีตรงไหนบ้าง” มีพนักงานรายหนึ่งที่ผมนับถือมาก เนื่องจากทำงานเก่ง มีความรับผิดชอบและเป็นผู้นำ เมื่อถามว่าเขาต่างจากคนอื่นตรงไหนคำตอบคือ เขาเป็นคนมีน้ำใจ เช่น ครั้งหนึ่งตอนเลิกงานแล้ว พนักงานส่วนใหญ่ก็ขึ้นไปรอในรถเพื่อกลับบ้าน พอดีมีลูกค้ามาตอนร้านจะปิด คนๆ นี้จะเป็นคนเดียวที่ลงจากรถมาช่วยขายของ มีอีกท่านมีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์

มาทำงานกับองค์กร เป็นผู้ที่สามารถประมวลผลข้อมูล ค้นหาความเชื่อมโยงได้อย่างลึกซึ้ง จุดแข็งทั้งสองประการนี้สามารถนำมาต่อยอดในการพัฒนางานได้

8. ด้านต้นทุน (Cost): “ลองนึกถึงเหตุการณ์จากการทำงานในกระบวนการใดก็ได้ ที่เราสังเกตว่าใช้ทรัพยากรน้อยกว่าครั้งอื่นๆ” ตัวอย่างจากการสัมภาษณ์พนักงานท่านหนึ่งที่ได้เล่าว่า “ในโรงงานมีปัญหาเรื่องหนึ่งคือในกระบวนการการเปลี่ยนถังแก๊สรถโฟร์คลิฟต์นั้น อาศัยแรงงานคนคอยยกถังปัญหาที่เกิดขึ้นคือยกขึ้นแล้วต้องยกลง ทำให้เสียเวลาและที่สำคัญคือ ทำให้พนักงานเกิดปัญหาการปวดหลัง เหตุเพราะว่า ตัวเชื่อมของถังแก๊สและตัวโฟร์คลิฟต์ไม่พอดีกัน แต่มีแผนกหนึ่งค้นพบว่าเคยเอาจุกปิดลมยางมอเตอร์ไซด์มาครอบหัวต่อไว้ ปรากฏว่าทำให้ไม่ว่าจะใช้แบบใดก็จะพอดีกัน ทำให้ยกครั้งเดียวได้เลยจากการคำนวณค้นพบว่าถ้าสามารถนำมาขยายผลได้เต็มระบบ จะลดจำนวนการยกถังแก๊สลงกว่า 7,000 ครั้งได้ต่อไป แสดงว่า การสังเกตของพนักงานอาจนำมาสู่การค้นพบทางแก้ปัญหาได้

9. ด้านรายได้ (Revenue): “ให้นึกถึงครั้งที่ท่านสามารถทำยอดขายได้สูงกว่าปกติ ท่านไปทำอะไร จุดเปลี่ยนเป็นอย่างไร” เช่นจากการสอบถามผู้บริหารรายหนึ่งเล่าว่า “ตอนที่เพิ่มยอดขายได้สูงมากๆ นั้น เกิดขึ้นช่วงที่ลูกค้าเดินเข้ามา แล้วเขามีโอกาสใช้เวลาสักสิบนาทีที่ตอบคำถามลูกค้า เขามักจะได้ยอดขายสูงกว่าเดิมเสมอ ขอให้ได้สักสิบนาทีที่เออะ เพราะลูกค้ามักมีข้อสงสัยซึ่งพอตอบได้ก็มักซื้อเพิ่มขึ้นเสมอ”

10. ด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management): “ให้นึกถึงเหตุการณ์ที่เสี่ยงต่อการที่จะทำให้บริษัทสูญเสีย ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามแล้วท่านได้ทำอะไรบางอย่างเป็นการป้องกัน ทำให้เหตุการณ์ดังกล่าวนั้นไม่เกิดขึ้นท่านทำอะไร” ร้านค้าขนาดเล็กแห่งหนึ่งมีตราสินค้าที่มีคนบอกว่าดูคล้ายๆ ร้านแม็คโดนัลด์ อาจถูกฟ้องได้ เจ้าของร้านอธิบายว่า “ผมมองเห็นเช่นกันเลยไปหาเพื่อนที่เป็นนักกฎหมายซึ่งก็ได้ให้คำปรึกษาแล้วว่าไม่มีปัญหา” สะท้อนว่าบริษัทบริหารความเสี่ยงด้วยการอาศัยเพื่อนที่มีความรู้ให้คำปรึกษา เป็นการบริหารความเสี่ยงด้วยความรู้

11. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership): ด้วยการตั้งคำถาม เช่น “ครั้งไหนที่คุณรู้สึกว่าผู้นำได้แสดงความสามารถมีภาวะผู้นำออกมา แล้วคุณประทับใจมาก” ตัวอย่างเช่นวิศวกรรายหนึ่งบอกว่า “ผมชอบผู้บริหารท่านนี้ ท่านไม่เหมือนคนอื่น ท่านเปิดโอกาสให้ผมได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ไม่แทรกแซงบทบาท ท่านเพียงแค่สนับสนุนและแนะนำขั้นตอนที่ผมจะสามารถทำงานได้สำเร็จมากยิ่งขึ้น” คำตอบเช่นนี้สามารถนำมาสร้างโอกาสการพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างกระบวนการที่จะดึงความสามารถของคนให้ออกมาใช้ได้ดีที่สุด

เมื่อได้เรื่องเล่าดีๆ จากผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ขั้นตอนต่อไปสามารถนำจุดแข็งทั้งหมดมาปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) พัฒนาแรงบันดาลใจ (Aspiration) และการกำหนดเป้าหมาย (Results) ต่อไป

การค้นหาโอกาส

โอกาส (Opportunities) คือปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรมีความได้เปรียบ โอกาสในการวิเคราะห์ SOAR Analysis มาจากสองแหล่งคือจากจุดแข็งหรือเรื่องดีๆ ที่ได้จากผู้มีส่วนได้เสียแต่ละคน และการตีความจากเรื่องดีๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ในบทความนี้จะแสดงตัวอย่างการพัฒนาจุดแข็งให้เป็นโอกาสดังนี้

1. โอกาสการสร้างนวัตกรรม: องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมได้โดยการถามหาความรู้จากผู้มีประสบการณ์ในองค์กร ซึ่งในกรณีนี้สามารถได้คำตอบที่ดีกว่าผู้รู้ในบริษัทที่ปรึกษา ดังนั้น ถ้าถามมากขึ้นก็มีโอกาสที่จะค้นพบนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น

2. โอกาสการสร้างผลิตภาพ: การที่บุคลากรตั้งข้อสังเกตหาสิ่งผิดปกติเชิงบวก เช่น ในกรณีที่ค้นพบว่าพนักงานท่านหนึ่งทำงานที่คนอื่นใช้เวลาทำตั้งแต่เช้าเสร็จห้าโมงเย็น แต่ท่านนี้ทำเสร็จภายในบ่ายสอง ทำให้สามารถสร้างโอกาสการพัฒนาผลิตภาพได้ ดังนั้น หากมีการสังเกตมากยิ่งขึ้น ย่อมสร้างโอกาสการพัฒนาผลิตภาพได้มากยิ่งขึ้นไปอีก

3. โอกาสในการส่งเสริมการเรียนรู้: การโค้ชซึ่งทำให้คนในองค์กรมีขีดความสามารถมากขึ้น สามารถสร้างผลงานได้มากยิ่งขึ้น

4. โอกาสในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน: พนักงานได้ทำงานจิตอาสาแล้วมีความสุข มีความภูมิใจในองค์กร แสดงว่าองค์กรสามารถใช้งานจิตอาสาเป็นตัวช่วยสร้างขวัญกำลังใจพนักงาน นอกจากนี้ยังสามารถเชื่อมโยงไปในงาน CSR ที่จะสอดคล้องกับความพยายามที่จะจัดทำโครงการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

5. โอกาสในการสร้างแรงจูงใจภายนอก: การที่มีการค้นพบว่างานบางงานพนักงานที่ต้องมีการให้ผลตอบแทน พนักงานรู้สึกว่าการนั้นมีความหมายคุ้มค่ากับการลงแรง เป็นโอกาสที่องค์กรจะได้ทำการสำรวจค้นหาต่อไปว่า มีงานอะไรอีกบ้าง ที่ทำให้คนแต่ละคนในองค์กรมีความสุข ด้วยผลตอบแทนที่พอเหมาะ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาออกแบบระบบงานที่ทำให้คนมีความสุขทำงานได้ผล ด้วยผลตอบแทนที่เป็นที่ยอมรับได้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

6. โอกาสการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม: พบว่าการที่พนักงานได้ทดลองร่วมมือกันค้นคว้าวิจัยสิ่งใหม่ๆ จะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมดีขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้เพิ่มผลิตภาพได้ด้วย

7. โอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การที่พนักงานที่มีน้ำใจ มีความสัมพันธ์กับความสามารถของพนักงานในอนาคต รวมทั้งการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน การปลูกฝังวัฒนธรรมความมีน้ำใจต่อกันสามารถนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถและบรรยากาศขององค์กร ในอีกกรณีการที่พนักงานท่านหนึ่งมีขีดความสามารถในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูล ก็สามารถนำความสามารถของพนักงานผู้นี้ไปถ่ายทอดให้ผู้อื่น หรือนำมาวิเคราะห์งานในโครงการอื่นได้

8. โอกาสด้านต้นทุน: การตั้งข้อสังเกตของพนักงานถึงความผิดปกติในเชิงบวกของพนักงาน นำไปสู่การค้นพบวิธีการประหยัดต้นทุน และการสร้างสวัสดิภาพให้พนักงานโดยรวม

9. โอกาสการสร้างรายได้: การที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าซักถามข้อสงสัยอย่างเต็มที่ สามารถสร้างโอกาสการขายได้ด้วยยอดขายมากขึ้นมีสูงมาก

10. โอกาสด้านการบริหารความเสี่ยง: การบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ด้วยการปรึกษาผู้รู้ ที่อาจเป็นเครือข่ายเพื่อนฝูงของพนักงานในองค์กรก็ได้

11. โอกาสด้านภาวะผู้นำ: สะท้อนว่าในองค์กรนี้กระบวนการ การให้โอกาส การสนับสนุนพนักงานให้ได้คิดริเริ่ม มีอิสระในการทำงาน และทำหน้าที่สนับสนุนทรัพยากร จะทำให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพได้สูงสุด ผู้นำในองค์กรสามารถเรียนรู้และทดลองให้พนักงานลองคิดทำอย่างมีอิสระในโครงการอื่นได้

การสร้างแรงบันดาลใจ (Aspiration)

แรงบันดาลใจ คือ พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ โดยปกติเมื่อมีการค้นหาและระบุจุดแข็งและโอกาส ผู้มีส่วนได้เสียจะค้นพบแรงบันดาลใจที่จะอยากขยายผลจุดแข็งและโอกาสนั้นขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ เนื่องจากเป็นจุดแข็งและโอกาสที่มีฐานจากสิ่งที่เคยเกิดขึ้นจริง ผู้มีส่วนได้เสียจะรู้สึกถึงพลังอำนาจในตนเองเนื่องจากเป็นเรื่องที่ค้นพบเป็นเรื่องที่เป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงมาก่อน สามารถทำซ้ำ หรือขยายผลด้วยเงื่อนไข ทรัพยากรที่มีอยู่ชัดเจนอยู่แล้ว แต่หากไม่เกิดแรงบันดาลใจขึ้นมาเอง สามารถประเมินได้ว่าจุดแข็งและโอกาสดังกล่าวอาจเกินขอบเขตอำนาจของผู้ทำ SOAR Analysis หรือไกลตัวเกินไป ต้องมีการทบทวนใหม่

1. แรงบันดาลใจด้านการสร้างนวัตกรรม: องค์กรสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ โดยลดการพึ่งพิงจากที่ปรึกษาภายนอก ด้วยการอาศัยองค์ความรู้จากผู้รู้ภายในองค์กร เมื่อใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของคนในองค์กรให้เป็นประโยชน์มากขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความสำคัญ ทำให้มีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น (Employee Engagement)

2. แรงบันดาลใจจากโอกาสการสร้างผลิตภาพ: พนักงานในองค์กรพัฒนาทักษะการตั้งข้อสังเกตสูงขึ้นจนชำนาญ ส่งผลให้มีการค้นพบโอกาสการลดต้นทุน และการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น

3. แรงบันดาลใจจากการส่งเสริมการเรียนรู้: พนักงานงานองค์กรมีขีดความสามารถสูงขึ้น มีทัศนคติเปลี่ยนไปในเชิงบวกเนื่องจากผ่านกระบวนการโค้ชทุกคน จนทำให้ผลิตภาพโดยรวมสูงขึ้น KPI ทุกตัวจากทุกแผนกสูงขึ้น

4. แรงบันดาลใจจากโอกาสในการสร้างแรงจูงใจจากภายใน: องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีโครงการจิตอาสามากกว่าเดิม จนกลายเป็นที่กล่าวขวัญ พนักงานมีกำลังใจสูง มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

5. แรงบันดาลใจจากโอกาสในการสร้างแรงจูงใจภายนอก: เกิดการปรับปรุงกระบวนการการทำงานของพนักงานทุกคน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าการทำงานของเขากับผลตอบแทนมีความยุติธรรม และงานที่ได้ก็มีความหมายกับชีวิต ทำให้เกิดการผูกพันกับองค์กรสูงขึ้น

6. แรงบันดาลใจจากการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม: องค์กรมีการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาเพื่อยกระดับผลิตภาพมากขึ้น คนมีความกระตือรือร้น มีความรู้มากขึ้น บรรยากาศการทำงานเป็นทีมแข็งแกร่งมากอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

7. แรงบันดาลใจจากโอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: พนักงานขององค์กรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้ออาทร มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า จนเป็นที่กล่าวขวัญถึง พนักงานจำนวนหนึ่งมีทักษะการวิเคราะห์ เชื่อมโยงข้อมูลสูงขึ้น จนสามารถปรับปรุง สร้างนวัตกรรมได้

8. แรงบันดาลใจจากโอกาสด้านต้นทุน: พนักงานทุกคนพัฒนาทักษะการสังเกตหาสิ่งผิดปกติ หรือสิ่งที่ดีกว่าปกติได้ จนนำไปสู่การค้นพบวิธีการลดต้นทุน จนทำให้สวัสดิภาพของพนักงานสูงขึ้นอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

9. แรงบันดาลใจจากโอกาสการสร้างรายได้: มีการปรับโครงสร้างกระบวนการทำงานของพนักงานทุกระดับ ส่งผลให้ผลิตภาพสูงขึ้น ลูกค้ามีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น รายได้องค์กรสูงขึ้น

10. แรงบันดาลใจด้านการบริหารความเสี่ยง: ในทุกระดับกระบวนการมีแผนการบริหารความเสี่ยง ที่ผ่านการกลั่นกรองจากผู้รู้ ส่งผลให้ผลิตภาพสูงขึ้น เนื่องจากไม่มีการหยุดชะงักโดยไม่จำเป็น

11. แรงบันดาลใจด้านภาวะผู้นำ: พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้เกิดกิจกรรมที่นำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มผลกำไร และทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

ผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Results)

หลังจากสามารถระบุโอกาสได้แล้ว ผู้มีส่วนได้เสียสามารถร่วมกันประเมินผลดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยสามารถเชื่อมโยงเข้ากับ KPI หลักขององค์กรได้ หรือถ้าไม่มี KPI หลักขององค์กร ก็สามารถพัฒนา KPI ขึ้นมาใหม่ได้ โดย KPI แต่ละตัวควรมีการเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้มีส่วนได้เสียควรตกลงร่วมกันให้ชัดเจน

1. KPI จากการสร้างนวัตกรรม: ต้นทุนลดลง อัตราการเติบโตของรายได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

2. KPI ของโอกาสการสร้างผลิตภาพ: ต้นทุนลดลงและผลิตภาพของทุกแผนกเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

3. KPI ของการส่งเสริมการเรียนรู้: KPI ของทุกแผนกสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

4. KPI แรงจูงใจจากภายใน: วัดจากอัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

5. KPI การสร้างแรงจูงใจภายนอก: วัดจากอัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

6. KPI ของจากการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม: ผลิตภาพโดยรวมขององค์กรเติบโตขึ้น และอัตราการลาออกลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

7. KPI ของโอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงขึ้นวัดจากอัตราการลาออกลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนทักษะการวิเคราะห์เชื่อมโยงข้อมูลดีขึ้น วัดจากความพึงพอใจของลูกค้าที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

8. KPI ของโอกาสด้านต้นทุน: มีอัตราการลดลงของต้นทุน และอุบัติเหตุจากการทำงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

9. KPI ด้านโอกาสการสร้างรายได้: ผลิตภาพสูงขึ้น มีอัตราการลดลงของต้นทุน และอัตราการเติบโตของรายได้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

10. KPI ด้านการบริหารความเสี่ยง: ผลิตภาพสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

11. KPI แรงบันดาลใจด้านภาวะผู้นำ: พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารสามารถวัดได้จาก อัตราการ

เติบโตของโครงการที่พัฒนาโดยพนักงาน เปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของต้นทุน อัตราการเติบโตของรายได้ โดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

ส่วนการที่พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น สามารถวัดได้จากอัตราการลาออกที่ลดลงของพนักงาน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

ขั้นตอนต่อไปหลังจาก SOAR Analysis

การทำ SOAR Analysis เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการพัฒนากลยุทธ์ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียจะได้ข้อมูลที่ความสมบูรณ์ในตัวเองในระดับหนึ่ง เพราะเป็นข้อมูลที่แสดงถึงจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากมีการนำไปใช้ และเนื่องจากเป็นเรื่องเล่าที่อิงประสบการณ์ เรื่องเล่าแต่ละเรื่องจึงประกอบด้วยกระบวนการที่ทำให้เกิดจุดแข็งนั้นขึ้นมา กระบวนการดังกล่าวสามารถนำมาทำซ้ำ หรือดัดแปลงเพื่อขยายผลต่อไปได้อีก ดังนั้น ขั้นตอนต่อไปหลังจากการทำ SOAR Analysis คือการที่ผู้มีส่วนได้เสียจะร่วมกันคัดเลือกจุดแข็งแต่ละจุดมาขยายผล จากนั้นจัดลำดับความสำคัญ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ ในรายละเอียดต่อไป

สรุป

บทความนี้นำเสนอเครื่องมือการวิเคราะห์องค์กรแนวใหม่คือ SOAR Analysis ซึ่งสามารถนำมาใช้แทน SWOT Analysis ได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารสามารถนำ SOAR Analysis ไปใช้ขยายผลหรือวางกลยุทธ์ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ครบวงจร คือมีทั้งจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจและผลลัพธ์ นอกจากนี้ยังมีที่มาที่ไป มีวิธีการทำซ้ำเนื่องจากมาจากเรื่องเล่าดีๆ ของสิ่งที่เคยเกิดขึ้นแล้วจึงสามารถนำมาทำซ้ำขยายผลเป็นกลยุทธ์กลวิธีได้โดยง่าย

เอกสารอ้างอิง

Bushe, G.R. (2013). The Appreciative Inquiry Model. In Kessler, E. (ed.) The Encyclopedia of Management Theory. Sage Publications.

- Cooperrider, D.L. and Whitney, D (2001) A positive revolution in change.
In Cooperrider, D. L. Sorenson, P., Whitney, D. & Yeager, T. (eds.)
**Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization
Development** (9-29). Champaign, IL: Stipes.
- Stavos J.M. and Hinrichs G. (2009). **The Thin Book of SOAR: Building
Strengths-based Strategy**. Oregon: Thin Book Publishing.