

รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชเพื่อผู้บริหารระดับกลาง ในธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์

MODEL OF COACHING SKILLS DEVELOPMENT FOR MIDDLE MANAGEMENT IN AUTOMOBILE DEALER BUSINESS

Received: January 8, 2020

Revised: March 20, 2020

Accepted: March 25, 2020

พสุธิดา ตันตราจิน*

Pasutida Tantrajin*

* ปริญญาเอก อาจารย์ประจำหลักสูตร วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

* Ph.D., Lecturer, College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

* Email: pasutida.tan@dpu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ 3) การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางในส่วนงานต่างๆ ของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์รายใหญ่รายหนึ่งในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด ประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ช ของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ด้วยการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t -test)

ผลการวิจัยพบว่า 1. ทักษะการโค้ชที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อโค้ช 2) การใช้คำถามที่ดีและเป็นคำถามที่ทรงพลัง 3) การรับฟังอย่างตั้งใจ 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก 5) การจูงใจและการให้กำลังใจ 6) การกำหนดเป้าหมายของผู้รับการโค้ช 2. รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ช จัดทำเป็นชุดคู่มือที่มุ่งการพัฒนาคำถามและทักษะการโค้ชที่นำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ได้อย่างยั่งยืน 3. ผลการประเมินการใช้รูปแบบ สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในกระบวนการสอนงาน การติดตามงาน และการประเมินผลงาน ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของทีมงาน รวมถึงทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างทีมงานดีขึ้น ซึ่งทักษะการโค้ชที่มีประสิทธิภาพและมีการดำเนินการอย่างเหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้อย่างแท้จริง และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ทักษะการโค้ช การโค้ช ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์

Abstract

The purposes of this research were to 1) study the coaching skills of middle management in automobile dealer business, 2) develop a coaching skills model for middle management in automobile dealer business, and 3) evaluate the results of the training model. This research is a Research and Development by selecting a sample group of 30 participants at the middle management level from different functions / departments in a major automobile dealer business in Northeastern region through simple random sampling method. The tools for data collection were open ended interviews and group discussions. The statistics applied for data analysis consisted of percentage, means, standard deviation, and t-test.

The research results were as follows: 1. The coaching skills included 1) Good Relations with Coachee 2) Powerful Questions 3) Active Listening 4) Positive Feedback 5) Motivation and Inspiration and 6) Goal Setting. 2. The development model of coaching skills prepared to handbook that aim to develop the knowledge, practical coaching skills, and concrete and sustainable application for middle management in automobile dealer business. 3. The findings revealed can apply to coaching process, mentoring and performance appraisal, which effect behavioral changes and improve team performance as well as better team relationships. This is a powerful coaching skill and is performed appropriately. It helps staff develop their potential to work and drive collaboration effectively.

Keywords: Coaching Skill, Coaching, Middle Management in Automobile Dealer Business

บทนำ

ปัจจุบันรูปแบบของการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าไปอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีด้านการผลิต เทคโนโลยีด้านการขนส่ง หรือแม้แต่เทคนิคในการจัดการ รวมถึงการบริหารงานสมัยใหม่ที่ยังเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกแห่งธุรกิจเช่นปัจจุบัน ระบบการจัดการสมัยใหม่ที่ไม่ได้มุ่งเน้นแค่กระบวนการที่ถูกต้องชัดเจน และลดค่าใช้จ่ายเท่านั้น แต่ยังมองลึกไปถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ยั่งยืน และสามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างความรู้ความผูกพันระหว่างบุคลากรและองค์กรได้อย่างเหนียวแน่น นั่นคือ การบริหารจัดการคน หรือบุคลากรที่อยู่ในองค์กร เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ถือเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) หรือเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญอย่างยิ่งที่สร้างความเจริญและความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรต่างๆ ให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ ยิ่งองค์กรใดที่มีทุนมนุษย์หรือมีพนักงานที่มีขีดความสามารถสูง องค์กรนั้นก็จะมีประสิทธิภาพความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น (พลูโตตา ดันตราจิณ, 2559, น. 117) นอกจากนี้ ทุนมนุษย์ยังหมายถึง มูลค่าทางเศรษฐกิจ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของคน ที่เป็นสิ่งสำคัญและช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบคู่แข่งขันในเชิงแข่งขันได้ เพราะการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Weiss, 2013, p. 109)

จากยุทธศาสตร์ยานยนต์ไทย สู่ความยั่งยืน (กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์, 2560) ให้ความสำคัญเรื่องของการพัฒนาบุคลากรโดยมีเป้าหมายเรื่องความเป็นเลิศในแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ ทั้งแรงงานทางด้านฝีมือรวมถึงแรงงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศไทย ทักษะเรื่องของการให้บริการ หรือกลุ่มคนที่อยู่ในส่วนของตัวแทนขายรถยนต์ ก็เป็นส่วนผลักดันธุรกิจยานยนต์เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่ทำงานในส่วนนี้ ส่วนมากเป็นระบบการสอนงานในรูปแบบ On the job learning คือ การทำงานไปและเรียนรู้จากการบอกกล่าวของหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานอาวุโส โดยมีการมอบหมายให้หัวหน้าทีมในส่วนงานต่างๆ เป็นเสมือนพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดงาน และการตรวจตราการทำงานให้อยู่ในระบบของแต่ละส่วนงาน ข้อจำกัดของการเป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน คือ การขาดระบบการสอนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ประสบการณ์ในการทำงานมาสอนบุคลากร ทำให้เกิดการต่อต้าน หรือมีปัญหาในงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากประสบการณ์ของแต่ละคนก็แตกต่างกันไป ดังนั้นกระบวนการการสอนงาน ที่ขาดทักษะเชิงลึกทำให้เกิดความไม่สามัคคีกัน และสร้างความถดถอยในการทำงาน

ปัจจุบันมีหลายองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน ที่เริ่มใช้การโค้ช (Coaching) เป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาบุคลากร เช่น สำนักงานกรุงเทพมหานคร กรมยุทธศึกษาทหารบก บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทแพนดูรา เป็นต้น พบว่า การโค้ชเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่สามารถเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนทั้งในด้านการพัฒนาทักษะการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น เป็นเทคนิคของการสอนงานที่สร้างความต้องการการเรียนรู้ให้กับผู้ที่ได้รับการสอนงาน ซึ่งจะต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย และไม่มีพิธีการใดๆ ดังนั้น ในการศึกษาเรื่องการโค้ชสำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์
2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์
3. การประเมินผลการใช้ทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์

แนวคิดและวาทกรรมที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วยการวางแผน และการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เป็นการสร้างให้เกิดความรู้ใหม่ๆ แก่บุคลากรในองค์กร โดยนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่สร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากร (Harrison and Kessels, 2004) สอดคล้องกับงานวิจัยของพลูธิดา ตันตราจิณ (2559) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเรื่องของ การพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ (Learning) ทักษะ (Skills) และประสบการณ์ใหม่ๆ (Experience) ดังนั้นเมื่อองค์กรต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ให้เป็นคนที่มีความสามารถในงาน หรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคลที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน (McClelland, 1973) โดยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่สัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การประเมินความจำเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร 3) การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง และ 4) การประเมินผล กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) (สุทธิณี ฤกษ์ขำ, 2557, น. 19)

การโค้ช ตามหลักการของสหพันธ์โค้ชนานาชาติ หรือ ICF (International Coach Federation) คือการเป็นพันธมิตรกับผู้รับการโค้ช หรือ โค้ชซี เพื่อกระตุ้นให้ได้มองเห็นตัวเอง ยอมรับความจริงในสิ่งที่ตัวเองกำลังจะเป็น กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงตัวเอง โดยมุ่งเน้นการคิดเชิงบวก สำหรับโค้ชไม่ใช่เป็นผู้กำหนดวิถีทางให้กับโค้ชซี แต่มีหน้าที่ในการเป็นพี่เลี้ยงที่ให้โค้ชซีสามารถเลือกทางที่จะเดินได้อย่างเหมาะสมที่สุดกับตัวโค้ชซีเอง โค้ชเป็นเพียงผู้นำทางช่วยให้โค้ชซีสร้างเป้าหมายที่เป็นของตัวเองอย่างชัดเจน ซึ่งความสำคัญของการโค้ชจะอยู่ที่การใช้กระบวนการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองของโค้ชซีมากกว่าการสอนเชิงให้ความรู้ สอนแบบสั่ง หรือการแนะนำโดยตรง ซึ่งโค้ชจะเน้นให้โค้ชซีได้ใช้ศักยภาพตัวเองอย่างเต็มที่ เพราะการดำเนินถึงเป้าหมายนั้นจะต้องมาจากความตั้งใจของโค้ชซีอย่างแท้จริง (สถาบันโค้ชไทย, 2559) ดังนั้น ลักษณะที่สำคัญของการโค้ช คือ การที่โค้ชซีกำหนดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยโค้ชทำหน้าที่กระตุ้นให้โค้ชซีมุ่งหาทางออก โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับในเชิงบวก ช่วยในการดึงศักยภาพของโค้ชซีออกมาเพื่อสร้างแนวทางที่ชัดเจน เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้เกิด ไม่ใช่เป็นการบอกให้ทำ รูปแบบของการช่วยเหลือจะมีวิธีการแตกต่างกันตามสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของอัจฉรา จุ้ยเจริญ (2558, น.16) ที่กล่าวถึงความแตกต่างของการโค้ชกับศาสตร์การพัฒนาด้านอื่น คือ การโค้ช เน้นการใช้คำถามที่พาให้ผู้รับการโค้ชค้นหาทางออกของปัญหาด้วยตนเอง ไม่ใช่การให้คำตอบหรือการแนะนำ ซึ่งต่างจากการสอนหรือการเป็นพี่เลี้ยง ส่วนการเป็นที่ปรึกษา เน้นการระบุปัญหาให้ผู้รับคำปรึกษาทราบ และบอกวิธีการแก้ไขจากแนวคิดของที่ปรึกษา

สำหรับวัตถุประสงค์ของการโค้ช มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ (เปกรณี วงศ์รัตนพิบูลย์, 2557)

1. พัฒนาผู้รับการโค้ชให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal attributes) เพื่อให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
2. การถ่ายทอดเทคนิค และวิธีการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการโค้ชมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น
3. เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โค้ชจะต้องทำหน้าที่ในการค้นหาความสามารถที่โดดเด่น ความสามารถที่ต้องปรับปรุงของพนักงาน และจัดลำดับความสำคัญของความสามารถที่จะพัฒนาตามลำดับ

ปัจจัยที่ทำให้การโค้ชประสบความสำเร็จ และทำให้ธุรกิจขององค์กรดีขึ้น และเพิ่มความผูกพันของคนในองค์กร (Hassett, 2006, p.4) มี 5 ประการ ได้แก่

1) การกระตุ้นและการจูงใจ ด้วยการใช้ทักษะการตั้งคำถาม เพื่อให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน

2) การโค้ชต้องมียุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่ต้องการเห็นเป็นผลลัพธ์ โดยที่ผู้รับการโค้ชเป็นคนคิดด้วยตนเอง

3) การโค้ชต้องสามารถวัดผลการกระทำ และความก้าวหน้าของกิจกรรมที่ทำได้อย่างชัดเจน

4) ในการติดตามประเมินผล ต้องระบุสิ่งที่ต้องการประเมินอย่างเจาะจง และประโยชน์ที่ได้จากการโค้ช

5) การโค้ช ต้องเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล ซึ่งมีทั้งจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา ซึ่งกระบวนการโค้ชคือการดึงเอาจุดแข็งออกมาให้เกิดการยอมรับในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ทักษะพื้นฐานการโค้ชที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีดังนี้ (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ, 2557, น.68)

1) ทักษะการตั้งคำถามที่ดี และมีพลัง (Powerful Questions) เพราะการตั้งคำถามเป็นทักษะที่โค้ชใช้เพื่อกระตุ้นและท้าทายความคิดของผู้รับการโค้ช และคำถามที่มีพลังจะช่วยนำทางให้ผู้รับการโค้ชไปสู่การค้นพบทางออกของปัญหา และการทำให้เป้าหมายเกิดขึ้นได้จริง

2) ทักษะการรับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) คือการฟังเรื่องจากผู้รับการโค้ชแล้วให้ฟังโดยไม่มีการแทรกแซง หรือแสดงความคิดเห็นใดๆ แต่ให้ใช้ทักษะการตั้งคำถามเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้รับการโค้ชคิดและหาคำตอบได้ด้วยตนเอง

3) ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก (Positive Feedback) เป็นการแสดงความคิดเห็นของโค้ช แต่ไม่ใช่การวิพากษ์วิจารณ์ ทักษะนี้ควรใช้แนวคิดเชิงบวก ที่ไม่ใช่การตำหนิ แต่เป็นการให้แนวคิดและมุมมองที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ผู้รับการโค้ชสามารถไปประยุกต์ใช้ได้

4) ทักษะการจูงใจและการให้กำลังใจ (Motivation) เป็นการกระตุ้นให้ผู้รับการโค้ชมีความเชื่อมั่นในตัวเอง พร้อมทั้งจะเผชิญกับอุปสรรค หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้นโค้ชต้องเป็นกำลังใจ และจูงใจให้มีมุมมองเชิงบวก ให้เห็นถึงประโยชน์ในด้านดีในการลงมือปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ

5) ทักษะการกำหนดเป้าหมาย เป็นสิ่งที่กระบวนการโค้ชมุ่งเน้นให้ผู้รับการโค้ชเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเองตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

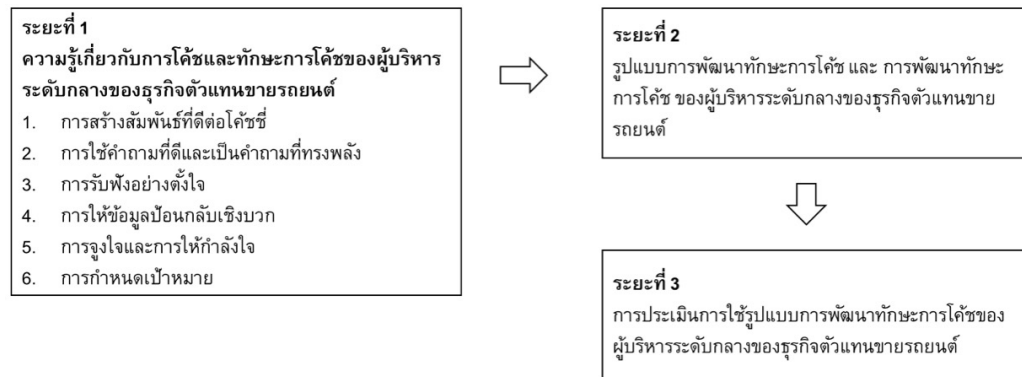
ดังนั้น การเป็นโค้ชจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้รับการโค้ช เข้าใจและรับรู้ความมีคุณค่าในตัวเอง พัฒนาจุดแข็งและจุดเด่นในตัวเอง ให้สามารถทำประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร

ในการนำแนวคิดเรื่องการโค้ชมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์นั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่ง เพราะไม่เพียงแต่จะเกิดประโยชน์ต่อทีมงานและองค์กรเท่านั้น แต่ผู้รับการโค้ชจะได้ประโยชน์อย่างสูงสุดในการดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และสามารถสร้างเป้าหมายการทำงานของตนเองและทีมงานให้บรรลุได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งกระบวนการโค้ชจะช่วยให้เกิดทัศนคติเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้งในทีมงาน ซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จในองค์กรได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของ ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะการโค้ช การสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ช และการประเมินผล การใช้ทักษะการโค้ช โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development – R&D) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และทักษะการเป็นโค้ช รวมถึงการพัฒนาทักษะการเป็นโค้ชที่มีประสิทธิภาพ ผลักดันให้การปฏิบัติงานมีความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงนำกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการวิจัยที่แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ขั้นตอนการศึกษา

เนื้อหา การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทักษะการเป็นโค้ชที่เหมาะสม ระยะที่ 2 ขั้นตอนการสร้างรายละเอียดของคู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชและการดำเนินการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ และระยะที่ 3 การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ โดยมีกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา: จากการสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัย และกระบวนการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 โดยเริ่มจากการศึกษาเนื้อหา ทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการเป็นโค้ช ซึ่งผู้วิจัยได้ผ่านกระบวนการอบรมการเป็นโค้ชจากหลักสูตร “Professional Coaching Certification Program” รุ่นที่ 22 ของสถาบันโค้ชไทย ซึ่งใช้ระยะเวลาในการอบรม 60 ชั่วโมง เพื่อให้มีพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจในทักษะวิชาชีพการเป็นโค้ช รวมถึงการนำแนวคิด และกระบวนการต่างๆ มาเป็นพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของ ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ จากนั้นผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในระดับต่างๆขององค์กร และความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะการโค้ช โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับกลางในส่วนงานต่างๆ ของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์รายใหญ่รายหนึ่งในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งมาจากส่วนงานต่างๆ จำนวน 10 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ที่เป็นคำถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ รวมถึงทักษะการโค้ชของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ต่อไป

ระยะที่ 2 เป็นขั้นตอนของการพัฒนา โดยการสร้างรายละเอียดของคู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชและการดำเนินการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิดการบริหารจัดการ PDCA ของเดมมิง มาใช้ในการดำเนินการวิจัย โดยมีขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้ ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan) การจัดร่างคู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 มาสรุปและสังเคราะห์เพื่อสร้างร่างคู่มือประกอบการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ โดยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึงความหมาย ความสำคัญ คุณลักษณะที่สำคัญของโค้ช รวมถึงทักษะการโค้ช ได้แก่ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อโค้ช การใช้คำถามที่ดีและเป็นคำถามที่ทรงพลัง การรับฟังอย่างตั้งใจ การให้ข้อมูล

ป้อนกลับเชิงบวก การจูงใจ การให้กำลังใจ และการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งในกระบวนการโค้ชนั้นใช้รูปแบบการโค้ชตามแนวคิด GROW หมายถึง G - Goal คือ การกำหนดเป้าหมาย, R - Reality คือ การสะท้อนให้เห็นถึงแก่นของความจริงในเรื่องนั้นๆ, O - Option คือ ทางเลือกของการแก้ไขปัญหา และ W - Will คือ การวางแผนการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา และการฝึกปฏิบัติทักษะการโค้ช ผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นที่ 1 คือ ร่างคู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ และมีการประเมินความเป็นไปได้ของคู่มือด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของคู่มือ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ก่อนที่จะนำไปใช้จริง ซึ่งได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องของการปรับรูปแบบและเนื้อหาให้เข้าใจง่ายเหมาะกับกลุ่มผู้เข้าอบรม โดยให้เน้นสีสันและการออกแบบที่น่าดึงดูดใจ ขั้นที่ 2 การดำเนินการอบรม (Do) ช่วงก่อนการอบรม มีการประเมินความรู้เกี่ยวกับการโค้ชของกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้ารับการอบรม การใช้คู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ หลังจากนั้นจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการโค้ชเป็นระยะเวลา 2 วัน ประเมินความรู้เกี่ยวกับการโค้ชของกลุ่มตัวอย่างทั้งก่อนและหลังการอบรม โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเปรียบเทียบค่า t-test โดยมีผลดังนี้ คะแนนเฉลี่ยความรู้เกี่ยวกับโค้ชก่อนเข้ารับการอบรม ($\bar{X} = 11.90$, S.D. = 1.82) และหลังเข้ารับการอบรม ($\bar{X} = 13.67$, S.D. = 0.92) เมื่อทดสอบค่าที่พบว่า ก่อนและหลังการอบรมความรู้เกี่ยวกับการโค้ช ค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้และทักษะการโค้ชที่ได้จากการฝึกปฏิบัติระหว่างการอบรม ร่วมกับคู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์นำไปใช้กับบุคลากรในหน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้เวลาในการดำเนินการ 4 สัปดาห์ และมีการติดตามประเมินผลโดยผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ 30 คน เพื่อนำสรุปการดำเนินการการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์

ระยะที่ 3 การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ขั้นติดตามการประเมินผล (Check) ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม หลังจากครบ 4 สัปดาห์ในการนำกระบวนการโค้ชไปใช้ในการพัฒนาทีมงานภายใต้ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ และเป็นขั้นตอนของการปรับปรุงและสรุป (Act) โดยการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาสรุปผลเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

ผลการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการศึกษาวิจัยและพัฒนา ตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อนั้น สามารถสรุปผลการดำเนินการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ พบว่า ทักษะสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของกระบวนการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธที่ดีต่อโค้ช 2) การใช้คำถามที่ดีและเป็นคำถามที่ทรงพลัง 3) การรับฟังอย่างตั้งใจ 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก 5) การจูงใจและการให้กำลังใจ 6) การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ยังไม่สามารถแสดงทักษะดังกล่าวได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ควรมีความเชื่อมั่นในการเป็นโค้ชที่ดีให้กับทีมงาน รวมถึงการเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ และกระบวนการโค้ชเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ ซึ่งเป็นทัศนคติที่สำคัญของการเป็นโค้ช

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาทักษะการโค้ช ได้ดังนี้

1) ด้านความรู้เกี่ยวกับโค้ชและทักษะการโค้ช พบว่า ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ยังไม่มีความรู้และความเข้าใจในการกระบวนการโค้ช ซึ่งส่วนใหญ่ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นเรื่องของการไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน จึงต้องมีคนมาคอยสอนหรือนำวิธีการทำงานที่ถูกต้อง หากต้องมีการนำกระบวนการโค้ชไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานจะต้องให้ความรู้ ความเข้าใจ

และสามารถอธิบายรายละเอียดในหลักการ วิธีการ และประโยชน์ที่จะได้รับในการโค้ชเป็นอย่างดีก่อน หากเป็นประโยชน์ต่อการนำมาพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงานก็น่าสนใจ

2) ด้านทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะเฉพาะทางของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เช่น งานขาย งานบัญชี งานการตลาด งานบริการซ่อมบำรุงต่างๆ ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความชำนาญ และมีระยะเวลาในการพัฒนาและฝึกฝน จึงจะเป็นมืออาชีพได้อย่างสมบูรณ์

3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า หัวหน้างาน หรือผู้บริหารแต่ละส่วนงานจะใช้การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัวเลอย่างชัดเจน แต่ทำอย่างไรจึงจะมีแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านี้สามารถปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากความคาดหวังที่วางเป้าหมายไว้

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ มีรายละเอียดดังนี้ ผู้วิจัยนำประเด็นจากการศึกษาในระยะที่ 1 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ พบว่า กลุ่มบุคคลดังกล่าวยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการโค้ช หากต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการทีมงานของแต่ละคนนั้น จะต้องมีความรู้และทักษะการโค้ช ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสร้างคู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ โดยเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า คู่มือการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ที่ผ่านการเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญของกระบวนการโค้ช ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธที่ดีต่อโค้ช 2) การใช้คำถามที่ดีและเป็นคำถามที่ทรงพลัง 3) การรับฟังอย่างตั้งใจ 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก 5) การจูงใจและการให้กำลังใจ 6) การกำหนดเป้าหมาย โดยใช้ร่วมกับรูปแบบการโค้ชที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ GROW Model ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการโค้ชได้ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับรูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ โค้ช หรือตัวผู้โค้ช โค้ชชี หรือผู้รับการโค้ช และกระบวนการโค้ช โดยมีเป้าหมายในการโค้ชเพื่อให้มีการพัฒนาเพื่อมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การโค้ชด้วยการตระหนักรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. การประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามประเมินผลการใช้รูปแบบทักษะการโค้ช โดยการใช้การสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อสรุปงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการโค้ชต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการสังเกตพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่าการสอนงานหรือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง

2) ทักษะที่ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ต้องใช้มากที่สุด ในกระบวนการโค้ช คือ การรับฟังอย่างตั้งใจ รองลงมาคือ การใช้คำถามที่ดีและเป็นคำถามที่ทรงพลัง สำหรับทักษะการโค้ชที่ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ ทักษะการตั้งคำถามที่ดีและมีพลัง และทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับ ตามลำดับ

3) คุณสมบัติที่ดีของการเป็นโค้ช จากการศึกษาค้นคว้า เป็นเรื่องของความอดทน คนที่เป็นโค้ชต้องมีความอดทนในการรับฟังและไม่ตัดสินผู้อื่น ความใจเย็น การมีความคิดเชิงบวก มีท่าทีที่เป็นมิตร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับโค้ช มีการให้กำลังใจ มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานที่ดี เชื่อมั่นในศักยภาพของคนอื่น และสรุปประเด็นที่รับฟังได้ดี

4) สถานการณ์ที่นำกระบวนการโค้ชไปใช้มากที่สุด เป็นการโค้ชเพื่อการพัฒนาผลงาน รองลงมาคือ การโค้ชเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของทีมงาน

5) กระบวนการโค้ชมีความแตกต่างจากวิธีการสอนงานแบบเดิม พบว่า กระบวนการโค้ชเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างโค้ชและโค้ชชี ซึ่งเน้นการสนทนาระหว่างกันทำให้โค้ชชีมีแนวทางในการปฏิบัติงานและวางรูปแบบการทำงานได้อย่างชัดเจนด้วยตัวของโค้ชชีเอง

6) เรื่องของสถานที่ในการโค้ช ควรเป็นพื้นที่ที่มีความเป็นส่วนตัว และมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน

7) การใช้รูปแบบ GROW Model ในการโค้ช ประเด็นที่เป็นข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือการตั้งเป้าหมาย ผู้ที่เป็นโค้ชยังขาดประสบการณ์ในการตั้งคำถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพความเป็นจริงของปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนมากการตั้งคำถาม ยังเป็นการใช้คำถามขึ้นนำ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่โค้ชต้องการ ส่วนการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นเชิงบวก จะส่งเสริมให้ทีมงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ในกระบวนการโค้ช การหลีกเลี่ยงคำพูดเชิงลบหรือการตำหนิ เป็นเรื่องที่ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี

8) ความรู้สึกต่อกระบวนการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ พบว่าผู้ที่ทำหน้าที่โค้ชมีการพัฒนาทักษะการฟังมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฟังอย่างเข้าใจ รวมถึงการยอมรับในความคิดของผู้อื่น ซึ่งเป็นผลดีกับทีมงาน คือสามารถเปิดใจและพูดคุยได้อย่างเป็นกันเอง และร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ซึ่งกระบวนการโค้ชนี้จะเป็แนวทางในการพัฒนาทีมงานต่อไป

9) การโค้ชที่ไม่ประสบความสำเร็จ พบว่า การสร้างบรรยากาศระหว่างโค้ชและโค้ชชี่ ยังไม่เป็นมิตรต่อกันเท่าที่ควร เนื่องจาก โค้ชชี่ยังมองว่าเป็นเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความพร้อมในการเข้ารับการโค้ช การยอมรับในประเด็นของการโค้ช

การอภิปรายผล

รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ เป็นแนวทางการพัฒนาให้บุคลากรที่อยู่ในธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการของการโค้ช เพื่อส่งเสริม พัฒนาและสร้างศักยภาพในการทำงานของทีมงานให้สูงขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในธุรกิจต่อไป ซึ่งประเด็นสำคัญในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นโค้ชที่ดีได้นั้น จะต้องมิตักษะดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธที่ดีต่อโค้ชชี่ 2) การใช้คำถามที่ดีและเป็นคำถามที่ทรงพลัง 3) การรับฟังอย่างตั้งใจ 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก 5) การจูงใจและการให้กำลังใจ 6) การกำหนดเป้าหมาย สอดคล้องกับการศึกษาของสุมลา พรหมมา (2559, 16) ที่กล่าวว่า โค้ชมีบทบาทที่หลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ อย่างไรก็ตามโค้ชต้องไม่ลืมหลักการที่ทำให้บทบาทของโค้ชต่างจากบทบาทอื่น คุณสมบัติที่ดีของการเป็นโค้ชคือ รักในการเป็นโค้ช มีทักษะการสื่อสารที่ดี การตั้งคำถาม การฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความคิดเชิงบวก นอกจากนี้ ศิริรัตน์ ศิริวรรณ (2557, น.27) ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นโค้ชที่ดีไว้ว่า การเป็นโค้ชที่ดีต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของคน ว่าสามารถที่จะพัฒนาได้และทุกคนย่อมมีจุดแข็งของตัวเอง และจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่สามารถกระตุ้น ส่งเสริม ชื่นชมในความสำเร็จของคนที่จะเข้ามารับการโค้ช และจากการศึกษาของ คราเมอร์, แมคโคว และซามาเลนเบิร์ก (2007) ได้กล่าวว่าโค้ชจะช่วยให้ผู้รับการโค้ชสามารถตระหนักรู้ได้ด้วยตนเอง และพร้อมที่จะพัฒนาทักษะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง การโค้ชมีประโยชน์กับการปฏิบัติงาน เนื่องจากการเสริมสร้างพลังให้เกิดความรับผิดชอบ และเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยการโค้ชสามารถสร้างให้เกิดการวางแผนความก้าวหน้าทั้งในชีวิตส่วนตัวและในสายอาชีพได้

จากการศึกษาทักษะการโค้ชของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ พบว่า นอกจากคุณสมบัติที่ดีที่คนที่เป็นโค้ชจะต้องมีแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการคือความรู้ในกระบวนการโค้ช ที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์เกิดการพัฒนารูปแบบปฏิบัติงานในทีมงานของตนเอง ซึ่งจากการวิจัยนี้ พบว่าผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ มีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการโค้ชและวิธีการโค้ชเป็นวิธีการการสอนงานแบบเดิม เป็นการบอกกล่าวให้ทำตามจากคนที่เป็นหัวหน้างานหรือคนที่มิตประสบการณ์มากกว่า สอดคล้องกับการศึกษาของแฮส (Hass, 1992, p.54-58) พบว่าผู้บริหารระดับกลางสามารถใช้การโค้ชเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวกแก่บุคลากรในการทำงานเป็นทีม การโค้ชจึงเป็นวิธีการหรือกลยุทธ์ที่สามารถนำมาสร้างคุณค่า หรือคุณประโยชน์ และได้รับการฝึกปฏิบัติโดยผู้บริหาร ทำให้ผู้ที่ได้รับการโค้ชมิตผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และจากการศึกษาของวาสนา ศรีอัครลภา (2559, น.

339-357) เกี่ยวกับกระบวนการโค้ชยังพบว่า ขั้นตอนการโค้ชเพื่อใช้เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ในงานพอสรุปได้เป็น 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การตกลงกันเพื่อโค้ช 2) สร้างความไว้วางใจ 3) การถามถึงเป้าหมาย 4) การสื่อสารเพื่อเป้าหมายที่แท้จริง 5) สิ่งที่เป็นจริง ณ ปัจจุบัน 6) วิธีที่จะถึงเป้าหมาย 7) สิ่งที่จะทำจนถึงเป้าหมาย 8) สรุปความเข้าใจตรงกัน 9) ประเมินและติดตามจนบรรลุเป้าหมาย

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์โดยให้รู้ถึงกระบวนการโค้ชและทักษะการโค้ชนั้น เป็นการโค้ชเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรในส่วนงานของผู้เข้ารับการอบรมการโค้ช ซึ่งในการวิจัยนี้ความรู้ที่ได้ในเรื่องกระบวนการและทักษะการโค้ชเป็นการช่วยยกระดับการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ และทีมงานให้มีการสื่อสารพูดคุย กำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานให้สอดคล้อง มีความเข้าใจตรงกัน และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานของเซอร์นอฟ (2007, p.86) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนให้นำกระบวนการโค้ชมาช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับการโค้ช ได้รับการสะท้อนกลับว่า ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกลดท้อถอยและมั่นคงในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากหัวหน้างานเปิดโอกาสให้ได้แก้ไขปัญหาด้วยวิธีของพวกเขาเอง โดยไม่มีการตำหนิหรือลงโทษ สอดคล้องกับการศึกษาของชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (2559, น.247-268) เกี่ยวกับการสื่อสารพบว่า ทักษะการสื่อสารเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการทำงาน ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยทักษะที่สำคัญได้แก่ การฟัง และการพูด

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ได้แก่ บริษัทที่เป็นธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ ควรสนับสนุนส่งเสริม การพัฒนาทักษะการโค้ชผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจตัวแทนขายรถยนต์ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยงในงาน โดยการให้แนวคิดของกระบวนการโค้ชที่ถูกต้อง และส่งเสริมให้ใช้ทักษะการโค้ชทั้ง 6 ด้านได้แก่

- 1) การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อโค้ช เพื่อให้เกิดการสื่อสารพูดคุยที่ดีระหว่างทีมงาน ทำให้ลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน
- 2) การใช้คำถามที่ดีและเป็นคำถามที่ทรงพลัง ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผน หรือวางแผนเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
- 3) การรับฟังอย่างตั้งใจ ทำให้เกิดการยอมรับในการทำงานระหว่างกัน และทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง เพราะเมื่อมีการรับฟังก็จะเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพิ่มมากขึ้น
- 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก ช่วยให้การงานมีกระบวนการตรวจทาน และมีความเป็นมืออาชีพที่จะให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
- 5) การชื่นชมและการให้กำลังใจ ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นมิตร และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน
- 6) การกำหนดเป้าหมาย ทำให้ทีมงานมีเป้าหมายร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ

ทั้งนี้ในการพัฒนาทักษะการโค้ช หากมีการนำมาประยุกต์กับการทำงานประจำ จะช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างทีมงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อตนเองและบุคคลอื่น ทำให้เกิดความไว้วางใจ และเกิดความเต็มใจและยอมรับในการพัฒนาตนเอง และเพื่อให้กระบวนการโค้ชเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานที่มีความยั่งยืน ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมถึงวัฒนธรรมการโค้ชในองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์. (2560). *ยุทธศาสตร์ยานยนต์ไทยสู่ความยั่งยืน*. สืบค้น 20 พฤศจิกายน 2562, จาก <https://www.aic.or.th>
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์, อีรวรรณ จันทิก, และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในบริษัทตัวแทนโฆษณา. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 9(2), 247-268.
- ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์. (2557). *ใช้ชีวิตคิดแบบโค้ช เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พลูธิตา ตันตราจิณ, และอีรวรรณ จันทิก. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 9(2), 169-193.
- พลูธิตา ตันตราจิณ, พิไลพรรณ นวนาซ, ไกรภพ กฤตสวณนท์, และสุภัคศิริ ปราการเจริญ. (2559). ทูมมนุษย์: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 30(ฉบับพิเศษ), 115-123.
- วาสนา ศรีอัครลาภ, จิราวรรณ คงคล้าย, และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการโค้ชทางปัญญาในงานบริหารและบริการของภาครัฐ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 9(2), 339-357.
- ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ ศิริวรรณ. (2557). *การโค้ชเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม*. กรุงเทพฯ: เอส อาร์ เซ็นเตอร์.
- สถาบันโค้ชไทย. (2559). *เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรโค้ชมืออาชีพมาตรฐานสากลของสถาบันโค้ชไทย*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สุรินี ฤกษ์ขำ. (2557). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมลยา พรหมมา. (2559). *รูปแบบการพัฒนาทักษะการโค้ชของผู้นำทางการพยาบาล (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ)*. จะเข้เกราะ: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- อัจฉรา จุ้ยเจริญ. (2558). *คู่มือการโค้ช เพื่อผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: แอคคอมแอนด์อิมเมจ.
- Chernoff, A. (2007). *Workplace coaching: Developing leadership skills* (Master's thesis). CA: Royal Roads University.
- Harrison, R., & Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Hass, S. A. (1992). Coaching: Developing key players. *Journal of Nursing Administration*, 22(6), 54-58.
- Hassett, J. (2006). Five critical factors that will increase coaching success. *The Journal of Legal Marketing*, 8(11), 1-4.
- Kramer, M., Maquire, P., & Schmalenberg, C. (2007). Nurse manager support, what is it?, Structures and Practice that promote it. *Nursing Administration Quarterly*, 31(4), 325-340.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 114.
- Weiss, S.D. (2013). *Leadership-driven HR*. Canada: John Wiley & Sons Canada.