

การพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองของพนักงานขายโดยประยุกต์ใช้  
สุนทรียศาสตร์และการวิเคราะห์ข้ออาร์: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด  
The Development of Self-Problem-Solving Guidelines for Sales  
Employees Using Appreciative Inquiry and SOAR Analysis: A Case  
Study of ABC Co., Ltd.

อนรรักษ์ กรอบมุก

Anurak Krobmook

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University, Thailand

Corresponding Author E-mail: anurak.k@kkumail.com

Received: September 18, 2023; Revised: January 12, 2026; Accepted: June 6, 2026

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสบการณ์เชิงบวกและสังเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงานขาย บริษัท ABC จำกัด เพื่อใช้เป็นฐานในการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 2) พัฒนาและประเมินผลเบื้องต้นของแนวทางการส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยตนเองของพนักงานขาย การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักในลักษณะกรณีศึกษาเชิงพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลเป็นพนักงานขายจำนวน 12 คน เก็บข้อมูลด้วยคำถามสัมภาษณ์ปลายเปิดตามแนวทางสุนทรียศาสตร์จำนวน 5 ข้อ และแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดหมวดหมู่เนื้อหา การพิจารณาความถี่ของประเด็น และการวิเคราะห์ข้ออาร์ พร้อมเปรียบเทียบคะแนนก่อนและหลังการดำเนินกิจกรรมในเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นสำคัญที่ใช้เป็นฐานในการพัฒนาแนวทางประกอบด้วยการเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย การสื่อสารและแบ่งปันประสบการณ์ และการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม จากประเด็นดังกล่าวได้พัฒนาเป็น 2 โครงการ ได้แก่ “มองต่างมุม (PERSPECTIVES)” และ “ส่งผ่านความคิด (SPEAK OUT)” ภายหลังกิจกรรมประมาณ 2 เดือน โครงการ PERSPECTIVES มีคะแนนประเมินเพิ่มจาก 41.75 เป็น 63.75 คะแนน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 52.69 ขณะที่โครงการ SPEAK OUT สะท้อนผลเชิงกระบวนการด้านการมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และการเกิดบทบาทในลักษณะผู้นำภายในทีมโดยรวม แนวทางที่พัฒนาจากประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการแก้ปัญหาด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันในทีมขายได้ในระดับเบื้องต้น

คำสำคัญ: การแก้ปัญหาด้วยตนเอง, สุนทรียศาสตร์, การวิเคราะห์ข้ออาร์, กรอบความคิดแบบเติบโต

## Abstract

This study aimed to 1) examine positive experiences and synthesize issues related to problem solving among sales employees of ABC Co., Ltd. as a basis for developing self-problem-solving guidelines, and 2) develop and preliminarily evaluate guidelines for promoting self-problem-solving among sales employees. The study was primarily qualitative and employed a developmental case-study approach. The participants were 12 sales employees. Data were collected using five open-ended interview questions based on Appreciative Inquiry and a Growth Mindset measure. Data were analyzed through content categorization, frequency consideration of identified issues, and SOAR Analysis, together with descriptive comparison of pre- and post-activity scores. The findings showed that the key issues used as a basis for development were openness to diverse perspectives, communication and experience sharing, and collaborative learning among team members. These issues were developed into two projects: “PERSPECTIVES” and “SPEAK OUT.” After approximately two months of implementation, the PERSPECTIVES project showed an increase in evaluation scores from 41.75 to 63.75, representing a 52.69% increase. The SPEAK OUT project reflected process outcomes in participation, expression of opinions, and the emergence of a Team Leader-like role within the team. Overall, the guidelines developed from employees’ experiences and participation could be used as a preliminary tool to support self-problem-solving and collaborative learning within the sales team.

**Keywords:** Self-Problem-Solving, Appreciative Inquiry, SOAR Analysis, Growth Mindset

## บทนำ

การทำงานของพนักงานขายต้องเผชิญกับสถานการณ์ทั้งความต้องการของลูกค้า เงื่อนไขการแข่งขัน เป้าหมายการขาย และปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการประสานงาน การแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงานจึงมักเกี่ยวข้องกับวิธีคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์ และความสามารถในการปรับมุมมองต่อสถานการณ์ที่เผชิญ เมื่อพนักงานเปิดรับมุมมองใหม่ เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานสามารถช่วยให้เกิดทางเลือกในการจัดการปัญหาที่หลากหลายขึ้น ตามแนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) อธิบายความเชื่อว่า ความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ ความพยายาม และประสบการณ์ ซึ่งไม่ถูกกำหนดไว้อย่างตายตัว Dweck และ Yeager (2019) อธิบายว่า กรอบความคิดมีความเกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อความท้าทาย การแสวงหาการเรียนรู้ และความยืดหยุ่นในการเผชิญอุปสรรค ขณะที่การทบทวนเชิงอภิมานของ Burnette et al. (2013) พบว่า ความเชื่อว่าความสามารถสามารถพัฒนา



ได้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการกำกับตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ การใช้แนวทางแบบมุ่งพัฒนา และการติดตามผลการปฏิบัติ แนวคิดดังกล่าวจึงสามารถใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจการปรับวิธีคิดของพนักงานเมื่อเผชิญปัญหาในการทำงาน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องทดลองแนวทางใหม่ รับฟังข้อมูลย้อนกลับ และเรียนรู้จากผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาวิธีคิดและการแก้ปัญหาในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาศักยภาพและประสบการณ์ที่ใช้ได้จริงจากบริบทของตนเอง สุนทรียสารก (Appreciative Inquiry: AI) เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรที่มุ่งค้นหาประสบการณ์เชิงบวก จุดแข็ง และเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลหรือองค์กรสามารถทำงานได้ดี เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้สร้างภาพอนาคตและออกแบบการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (Whitney, 1998) แนวทางดังกล่าวจึงเหมาะกับการพัฒนาทีมที่ต้องการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างแนวทางการทำงานจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงภายในทีม มากกว่าการเริ่มต้นจากการระบุข้อบกพร่องเพียงด้านเดียว ขณะที่ การวิเคราะห์ซออาร์ (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results: SOAR) เป็นกรอบการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ใช้คำถามเชิงสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้เกิดการสะท้อนคิด การรับฟัง และการสร้างแนวทางร่วมกัน (Cole et al., 2022) จึงสามารถนำมาใช้ต่อยอดจากสุนทรียสารกเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลเชิงบวกไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนา โดยพิจารณาจุดแข็ง โอกาส ความมุ่งมั่น ผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือแนวทางที่สามารถทดลองใช้ในบริบทการทำงานจริง

สำหรับฝ่ายขายของบริษัท ABC จำกัด ผู้ศึกษาพบว่า การทำงานร่วมกันของพนักงานบางช่วงมีข้อจำกัดจากมุมมองเชิงลบต่อกิจกรรมการขายและการทำงานเป็นทีม เช่น การตั้งคำถามถึงความจำเป็นของการพบลูกค้าหรือการประชุมทีม ซึ่งอาจลดการเปิดรับแนวทางใหม่และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ปัญหา สถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดความสนใจในการพัฒนาแนวทางที่ช่วยให้พนักงานสามารถทบทวนประสบการณ์ของตน เปิดรับมุมมองจากเพื่อนร่วมงาน และนำแนวคิดที่ได้ไปใช้จัดการปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง การศึกษานี้จึงใช้สุนทรียสารกเป็นกระบวนการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและแนวคิดจากพนักงานขาย นำข้อมูลมาสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ซออาร์ และพัฒนาเป็นกิจกรรมที่สามารถทดลองใช้กับทีมขายจริง พร้อมประเมินผลเบื้องต้นหลังการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้ได้แนวทางที่สอดคล้องกับลักษณะปัญหาและการทำงานของพนักงานฝ่ายขายต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์เชิงบวกและสังเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงานขาย บริษัท ABC จำกัด เพื่อใช้เป็นฐานในการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยตนเอง
2. เพื่อพัฒนาและประเมินผลเบื้องต้นของแนวทางการส่งเสริมการแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยตนเองของพนักงานขาย บริษัท ABC จำกัด



## การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดกรอบความคิดแบบเติบโต สนุกทริยสาธก และการวิเคราะห์ข้ออาร์ร่วมกัน เพื่ออธิบายและพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองของพนักงานขาย โดยกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้ความสำคัญกับความเชื่อว่าความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้ผ่านการเรียนรู้ ความพยายาม และประสบการณ์ มากกว่าการมองว่าความสามารถเป็นคุณลักษณะที่คงที่ โดย Dweck และ Yeager (2019) อธิบายว่า ความเชื่อดังกล่าวมีส่วนต่อการแสวงหาความท้าทายและความยืดหยุ่นเมื่อเผชิญอุปสรรค ขณะที่การทบทวนเชิงอภิมานของ Burnette et al. (2013) ชี้ว่า กรอบความคิดเกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับตนเอง ทั้งการตั้งเป้าหมาย การเลือกแนวทางตอบสนองต่อความยาก และการติดตามผลการกระทำ เมื่อนำมาใช้ในบริบทการทำงาน แนวคิดนี้จึงช่วยอธิบายว่าพนักงานอาจปรับวิธีคิดต่อปัญหาได้ เมื่อมีโอกาสทบทวนประสบการณ์ ทดลองทางเลือกใหม่ และเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น โดยงานของ Rogers et al. (2023) ยังพบว่า กรอบความคิดแบบเติบโตในบริบทการทำงานสัมพันธ์กับพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะเมื่อสถานการณ์เปิดโอกาสให้ทั้งผู้ให้และผู้รับความช่วยเหลือได้เรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน

หลักฐานในประเทศไทยสะท้อนกรอบความคิดแบบเติบโตสามารถพัฒนาได้ผ่านกิจกรรมที่ออกแบบอย่างเป็นระบบ จารุศรี จิรวิสิฐกุล และสร้อยญา พิมพ์ทอง (2566) ศึกษาโปรแกรมพัฒนากรอบความคิดแบบเติบโตในบุคลากรองค์กรพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่ากลุ่มที่เข้าร่วมโปรแกรมมีระดับกรอบความคิดแบบเติบโตหลังการทดลองและช่วงติดตามผลสูงกว่ากลุ่มควบคุม ผลดังกล่าวสนับสนุนว่า การปรับวิธีต้องอาศัยกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลสะท้อนประสบการณ์ ทดลองมุมมองใหม่ และเชื่อมสิ่งที่เรียนรู้กับสถานการณ์ทำงานจริง สำหรับพนักงานขายซึ่งต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากลูกค้า เป้าหมาย และปัญหาระหว่างการทำงาน การพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาจึงควรเปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากสถานการณ์จริงของทีม

สนุกทริยสาธก (Appreciative Inquiry: AI) เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับลักษณะดังกล่าว เนื่องจากมุ่งค้นหาประสบการณ์ จุดแข็ง และเงื่อนไขที่ทำให้บุคคลหรือทีมสามารถทำงานได้ดี แล้วนำสิ่งที่ค้นพบมาใช้สร้างภาพอนาคตและออกแบบการเปลี่ยนแปลง Whitney (1998) อธิบายว่า สนุกทริยสาธกมักใช้การสนทนาและคำถามเชิงบวกเป็นกลไกในการช่วยให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงและสร้างความหมายร่วมเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนา จุดสำคัญคือ การเปลี่ยนจุดเริ่มต้นจากการมองหาข้อบกพร่องไปสู่การค้นหาสิ่งที่ทำได้ดีและพิจารณาว่าวิธีการที่จะขยายผลจากประสบการณ์เหล่านั้น วิธีคิดเช่นนี้เหมาะกับการศึกษาปัญหาการทำงานของพนักงานขายที่ต้องการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและสร้างแนวทางที่สามารถนำกลับไปใช้กับทีมของตนเอง

ขณะที่การวิเคราะห์ข้ออาร์ (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results: SOAR) ทำหน้าที่เชื่อมข้อมูลจากการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนา โดยพิจารณาจุดแข็ง โอกาส ความมุ่งหวัง และผลลัพธ์ที่ต้องการ Cole et al. (2022) อธิบายว่า SOAR เป็นกรอบการคิดเชิงกลยุทธ์



ที่พัฒนามาจากของสุนทรียสาธก และเน้นการมีส่วนร่วมผ่านคำถามเชิงสร้างสรรค์ การรับฟัง และการกำหนดผลลัพธ์ร่วมกัน การใช้ SOAR จึงช่วยจัดระเบียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้เชื่อมกับการออกแบบกิจกรรมที่ตอบโจทย์บริบทขององค์กรได้มากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเป้าหมายคือความต้องการเปลี่ยนข้อมูลจากประสบการณ์ของบุคลากรให้เป็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถทดลองใช้ได้

จากแนวคิดและหลักฐานข้างต้น การพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองของพนักงานขายในงานนี้จึงวางอยู่บนความสัมพันธ์ของสามองค์ประกอบที่มีบทบาทต่างกัน กล่าวคือ กรอบความคิดแบบเติบโตใช้เป็นกรอบอธิบายการเปิดรับการเรียนรู้และการปรับวิธีคิด สุนทรียสาธกใช้เป็นกระบวนการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและดึงความรู้จากสมาชิกในทีม ส่วน SOAR ใช้สังเคราะห์ข้อมูลไปสู่การกำหนดแนวทางและกิจกรรมพัฒนา การเชื่อมโยงองค์ประกอบดังกล่าวทำให้การศึกษาสามารถประเมินกรอบความคิดของพนักงาน รวมถึงใช้ประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นฐานในการพัฒนาแนวทางที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง และนำไปสู่การทดลองใช้กิจกรรมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนมุมมอง การสื่อสาร และการเรียนรู้ร่วมกันภายในฝ่ายขายของบริษัท

## วิธีดำเนินการวิจัย

### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักในลักษณะกรณีศึกษาเชิงพัฒนา โดยมีผู้ศึกษาประสบการณ์และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงานขาย เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาแนวทางการส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยตนเอง จากนั้น ดำเนินกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นและประเมินการเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นภายหลังการดำเนินกิจกรรม กระบวนการศึกษาใช้สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry) เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวกและมุมมองของผู้ให้ข้อมูล และใช้การวิเคราะห์ซออาร์ (SOAR Analysis) เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลไปสู่การออกแบบแนวทางพัฒนา ทั้งนี้ การประเมินหลังดำเนินกิจกรรมใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ร่วมกับคะแนนจากแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโตก่อนและหลังดำเนินกิจกรรมในเชิงพรรณนา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาคือพนักงานฝ่ายขายและพนักงานขายตรงของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 12 คน ซึ่งปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเข้าร่วมการสัมภาษณ์และการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในช่วงเดือนเมษายนถึงมิถุนายน พ.ศ. 2566

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) แนวคำถามสัมภาษณ์ตามแนวทางสุนทรียสาธก เป็นคำถามปลายเปิดจำนวน 5 ข้อ ใช้เพื่อค้นหาประสบการณ์เชิงบวก ความประทับใจในการทำงาน วิธีคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหา และมุมมองที่มีต่อการทำงานในองค์กร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำไปใช้สังเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 2) แบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต



(Growth Mindset) ใช้สำหรับประเมินการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการดำเนินกิจกรรมที่พัฒนาขึ้น โดยใช้คะแนนรวมเป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลเบื้องต้น

### การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

1. สัมภาษณ์พนักงานชายจำนวน 12 คนด้วยคำถามปลายเปิดตามแนวทางสุนทรียสาธก เพื่อรวบรวมประสบการณ์เชิงบวก มุมมองเกี่ยวกับการทำงาน และแนวคิดในการแก้ปัญหา
2. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่และพิจารณาความถี่ของประเด็น เพื่อจำแนกเป็น ปัจจัยจุดรวม (Convergences) และปัจจัยจุดโดดเด่น (Divergences) แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับ กรอบ SOAR ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) โอกาส (Opportunities) ความมุ่งหวัง (Aspirations) และผลลัพธ์ ที่ต้องการ (Results)
3. ใช้ผลการสังเคราะห์เพื่อออกแบบกิจกรรมพัฒนา 2 โครงการ ได้แก่ โครงการ “มองต่างมุม (PERSPECTIVES)” และโครงการ “ส่งผ่านความคิด (SPEAK OUT)” แล้วดำเนินกิจกรรมกับพนักงานชาย ในช่วงการศึกษาประมาณ 2 เดือน
4. ภายหลังกการดำเนินกิจกรรม ทำการสัมภาษณ์และประเมินผู้เข้าร่วมอีกครั้ง เพื่อพิจารณา การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีคิดและแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงาน รวมทั้งเปรียบเทียบคะแนนจากแบบวัด กรอบความคิดแบบเติบโตก่อนและหลังดำเนินกิจกรรม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำมาจัดหมวดหมู่เนื้อหาและพิจารณาความถี่ของประเด็นด้วยโปรแกรม ATLAS.ti version 23 for Windows โดยกำหนดประเด็นที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ครั้งขึ้นไปเป็นปัจจัยจุดรวม (Convergences) และประเด็นที่มีความถี่น้อยกว่า 4 ครั้งเป็นปัจจัยจุดโดดเด่น (Divergences) จากนั้น นำผล ที่ได้มาสังเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ข้ออาร์เพื่อใช้เป็นฐานในการออกแบบกิจกรรมพัฒนา

สำหรับการประเมินหลังดำเนินกิจกรรม ใช้การเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ก่อนและหลัง การดำเนินโครงการร่วมกับคะแนนแบบวัดกรอบความคิดแบบเติบโต โดยรายงานคะแนนก่อนและหลัง รวมถึง ร้อยละการเปลี่ยนแปลงในเชิงพรรณนา เพื่อใช้ประกอบการประเมินผลเบื้องต้นของแนวทางที่พัฒนาขึ้น

## ผลการวิจัย

### 1. ผลการศึกษาประสบการณ์เชิงบวกและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในการทำงานของ พนักงานชาย

จากการสัมภาษณ์พนักงานชายจำนวน 12 คนด้วยคำถามปลายเปิดตามแนวทางสุนทรียสาธก และ นำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ร่วมกับการวิเคราะห์ข้ออาร์ พบว่า ประเด็นที่สามารถนำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนา แนวทางการแก้ปัญหาดด้วยตนเองมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย ต่อปัญหา 2) การสื่อสารและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานภายในทีม และ 3) การเรียนรู้ร่วมกันผ่าน



การมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม ประเด็นดังกล่าวสะท้อนว่า การแก้ปัญหาในบริบทของฝ่ายขายสามารถพัฒนาได้จากการเปิดพื้นที่ให้สมาชิกได้เสนอความคิดเห็น รับฟังมุมมองที่แตกต่าง และนำประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานมาใช้ประกอบการพิจารณาทางเลือกในการทำงาน

**ตารางที่ 1** ผลการสังเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

| ประเด็นสังเคราะห์                  | ลักษณะที่พบจากกระบวนการศึกษา                                                                                | การเชื่อมโยงสู่แนวทางพัฒนา                                                                        |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย        | ปัญหาหรือข้อสงสัยในการทำงานสามารถถูกพิจารณาได้จากหลายมุมมอง เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมเสนอความคิดเห็น | พัฒนาเป็นกิจกรรมที่ให้สมาชิกช่วยกันมองปัญหาจากหลายมุมมองก่อนเลือกแนวทางดำเนินการ                  |
| การสื่อสารและแบ่งปันประสบการณ์     | ประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านที่เป็นปัญหาจากการทำงานสามารถใช้เป็นข้อมูลเรียนรู้ร่วมกันของทีม                 | พัฒนาเป็นพื้นที่สื่อสารประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกเรียนรู้จากสถานการณ์จริงของกันและกัน |
| การเรียนรู้ร่วมกันและการมีส่วนร่วม | การแก้ปัญหาได้รับการสนับสนุนเมื่อสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอจากเพื่อนร่วมงาน       | ส่งเสริมให้สมาชิกผลัดกันมีบทบาทในการเสนอแนวทาง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนการตัดสินใจของทีม |

เมื่อนำประเด็นที่ได้มาพิจารณาตามกรอบ SOAR สามารถสังเคราะห์ได้ว่า จุดแข็งของทีมอยู่ที่การมีประสบการณ์การทำงานและมุมมองที่ต่างกันของสมาชิก โอกาสคือ การนำการประชุมและการสื่อสารภายในทีมมาใช้เป็นพื้นที่เรียนรู้ร่วมกัน ความมุ่งหวังคือ ให้นักงานสามารถพิจารณาปัญหาได้รอบด้านและกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ส่วนผลลัพธ์ที่ต้องการคือ การได้แนวทางหรือกิจกรรมที่ช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับปัญหาในการทำงานได้ด้วยตนเองมากขึ้น การสังเคราะห์ดังกล่าวนำไปสู่การออกแบบกิจกรรมพัฒนา 2 โครงการ ได้แก่ “มองต่างมุม (PERSPECTIVES)” และ “ส่งผ่านความคิด (SPEAK OUT)”

## 2. ผลการพัฒนาและประเมินผลเบื้องต้นของแนวทางการส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยตนเองของพนักงานขาย

จากผลการสังเคราะห์ในขั้นแรก ผู้ศึกษาได้พัฒนาและดำเนินกิจกรรมจำนวน 2 โครงการกับพนักงานขายในช่วงประมาณ 2 เดือน โดยแต่ละโครงการมุ่งเสริมองค์ประกอบที่ต่างกันของการแก้ปัญหาและการเรียนรู้ร่วมกันในทีม ดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 ผลการพัฒนาและประเมินผลเบื้องต้นของกิจกรรม

| โครงการ                    | ลักษณะกิจกรรม                                                                                                                                      | ผลการประเมินเบื้องต้น                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มองต่างมุม (PERSPECTIVES)  | เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมร่วมเสนอความคิดเห็นและมุมมองต่อปัญหาหรือข้อสงสัยเพื่อให้เห็นทางเลือกในการจัดการปัญหาที่หลากหลายขึ้น                         | คะแนนประเมินเพิ่มจาก 41.75 เป็น 63.75 คะแนน เพิ่มขึ้น 22.00 คะแนน หรือร้อยละ 52.69                                                                                                          |
| ส่งผ่านความคิด (SPEAK OUT) | ให้พนักงานผลัดกันแบ่งปันเรื่องจากการทำงาน ทั้งประสบการณ์ที่ดีและปัญหาที่พบ คนละ 1 เรื่องในแต่ละสัปดาห์ เพื่อกระตุ้นการสื่อสารและการเรียนรู้ร่วมกัน | ผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแสดงบทบาทภายในทีมมากขึ้น โดยมีการใช้คะแนนจากทีมเพื่อสะท้อนบทบาทและนำไปสู่การปรากฏของพนักงานที่ทำหน้าที่ในลักษณะผู้นำทีม ขณะที่โครงการยังดำเนินต่อเนื่อง |

ผลของโครงการ PERSPECTIVES แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของคะแนนประเมินในทิศทางที่สูงขึ้นหลังดำเนินกิจกรรม จาก 41.75 คะแนนเป็น 63.75 คะแนน คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 52.69 ผลดังกล่าวใช้เป็นหลักฐานเชิงพรรณนาเบื้องต้นว่ากิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนและพิจารณาปัญหาจากหลายมุมมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีคิดภายหลังการดำเนินโครงการ ขณะที่โครงการ SPEAK OUT ข้อมูลจากการดำเนินกิจกรรมสะท้อนการเปลี่ยนแปลงด้านการมีส่วนร่วมและการสื่อสารในทีม โดยพนักงานได้รับโอกาสในการนำเสนอประสบการณ์และความคิดเห็นต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเกิดบทบาทผู้นำภายในทีมจากกระบวนการให้คะแนนของสมาชิก ผลในส่วนนี้จึงสะท้อนผลเชิงกระบวนการมากกว่าผลเชิงตัวเลข

เมื่อพิจารณาผลหลังดำเนินโครงการร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมสะท้อนแนวโน้มว่าการแก้ปัญหาด้วยตนเองมีความคล่องตัวขึ้น สามารถพิจารณาปัญหาได้รวดเร็วขึ้น และจำนวนปัญหาที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการตัดสินใจลดลงเมื่อเทียบกับช่วงก่อนดำเนินกิจกรรม อย่างไรก็ตาม ผลส่วนนี้เป็นข้อมูลจากการสะท้อนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมและใช้เพื่อประกอบการประเมินเบื้องต้นของแนวทางที่พัฒนาขึ้น

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยประเด็นแรกพบว่า การพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองของพนักงานขายมีฐานสำคัญจากการเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย การสื่อสารและแบ่งปันประสบการณ์ และการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม ประเด็นดังกล่าวสะท้อนการแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงานขายเชื่อมโยงกระบวนการที่เปิดโอกาสให้สมาชิกนำเสนอประสบการณ์ของตนเองแลกเปลี่ยนและใช้มุมมองของผู้อื่นประกอบการตัดสินใจ เมื่อทีมมีพื้นที่สำหรับสะท้อนปัญหาและรับฟังความคิดเห็นหลายด้าน พนักงานจึงมีทางเลือกในการพิจารณาปัญหามาก



ขึ้น และสามารถเปลี่ยนประสบการณ์ที่กระจัดกระจายของแต่ละคนให้เป็นความรู้ที่ใช้ร่วมกันภายในทีม ลักษณะนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พรชรรัตน์ แก้วก่า และอัจฉริยะ อุปการกุล (2559) ซึ่งประยุกต์ใช้สุนทรียสาธกกับพนักงานธนาคาร พบว่า กระบวนการค้นหาประสบการณ์เชิงบวกช่วยให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น มีความมั่นใจในการสื่อสาร เรียนรู้การไว้วางใจ และนำจุดร่วมกับจุดโดดเด่นไปออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม ข้อค้นพบของการศึกษารังนี้จึงขยายภาพดังกล่าวมายังบริบทฝ่ายขาย โดยแสดงให้เห็นว่าการใช้ประสบการณ์ของสมาชิกเป็นฐานสามารถนำไปสู่กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาวิธีคิดและการแก้ปัญหาในการทำงานได้

ทั้งนี้ การใช้สุนทรียสาธกร่วมกับการวิเคราะห์ SOAR ยังช่วยเปลี่ยนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้เป็นแนวทางที่นำไปทดลองใช้ได้จริง กล่าวคือ สุนทรียสาธกทำหน้าที่ค้นหาประสบการณ์และศักยภาพที่มีอยู่ในทีม ขณะที่ SOAR ช่วยจัดระเบียบข้อมูลเหล่านั้นให้เชื่อมกับจุดแข็ง โอกาส ความมุ่งมั่น และผลลัพธ์ที่ต้องการ กระบวนการดังกล่าวทำให้กิจกรรม PERSPECTIVES และ SPEAK OUT มีที่มาจากสภาพการทำงานและประสบการณ์ของพนักงานเอง จึงมีลักษณะเป็นกิจกรรมที่เชื่อมกับบริบทของทีมมากกว่าการนำรูปแบบสำเร็จรูปจากภายนอกมาใช้โดยตรง ประเด็นนี้สอดคล้องกับหลักการของสุนทรียสาธกที่ให้ความสำคัญกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่องค์กรทำได้ดีอยู่แล้ว และสอดคล้องกับแนวคิด SOAR ที่ใช้การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดทิศทางและผลลัพธ์ร่วมกัน (Whitney, 1998; Cole et al., 2022)

ผลการประเมินเบื้องต้นของโครงการ PERSPECTIVES พบว่า คะแนนประเมินเพิ่มจาก 41.75 เป็น 63.75 คะแนน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 52.69 หลังดำเนินกิจกรรม ผลในทิศทางดังกล่าวอาจอธิบายได้จากลักษณะของกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานฝึกมองปัญหาจากหลายมุมและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้การรับมือกับปัญหาไม่จำกัดอยู่กับวิธีคิดเดิมของแต่ละบุคคล ข้อค้นพบนี้มีทิศทางใกล้เคียงกับ จารุศรี จิรวิสิฐกุล และศรัณย์ พิมพ์ทอง (2566) ที่พบว่า โปรแกรมพัฒนารอบความคิดแบบเติบโตสามารถเพิ่มระดับ Growth Mindset ของบุคลากรองค์กรพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานครได้ หลังการเข้าร่วมโปรแกรมและยังคงอยู่ในช่วงติดตามผล แม้งานทั้งสองจะต่างกันด้านรูปแบบการวิจัยและเครื่องมือประเมิน แต่ต่างสะท้อนว่ากิจกรรมที่ออกแบบให้บุคลากรได้ทบทวนวิธีคิดและเรียนรู้จากประสบการณ์สามารถสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงด้านกรอบความคิดในทิศทางที่ดีขึ้นได้

สำหรับโครงการ SPEAK OUT ผลเชิงกระบวนการสะท้อนว่า การให้พนักงานผลัดกันแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นช่วยเพิ่มพื้นที่สำหรับการมีส่วนร่วมและทำให้บทบาทของสมาชิกภายในทีมปรากฏชัดขึ้น รวมถึงการเกิดบทบาทในลักษณะผู้นำผ่านการประเมินของสมาชิกในทีม ลักษณะดังกล่าวอาจเกิดจากการที่กิจกรรมเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น รับฟังผู้อื่น และเรียนรู้จากสถานการณ์การทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งต่างจากการสื่อสารที่เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อมีปัญหา งานของ Rogers et al. (2023) อธิบายว่า กรอบแนวคิดแบบเติบโตในการทำงานมีความเชื่อมโยงกับพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะเมื่อสถานการณ์เปิดโอกาสให้ทั้งผู้ให้และผู้รับความช่วยเหลือได้เรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน จึงช่วยอธิบายได้ว่ากิจกรรมที่สร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันอาจเอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมสนับสนุน

กันภายในทีม แม้ผลของการศึกษาครั้งนี้อยู่ในระดับการประเมินเบื้องต้น แต่การเปลี่ยนแปลงที่พบทั้งจากคะแนนของโครงการ PERSPECTIVES และผลเชิงกระบวนการของ SPEAK OUT แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่พัฒนาจากประสบการณ์ของพนักงานสามารถนำไปใช้เป็นฐานสำหรับการพัฒนาการแก้ปัญหาด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันของทีมชายได้

## สรุป

การศึกษานี้มุ่งพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเองของพนักงานชาย กรณีศึกษาบริษัท ABC จำกัด โดยใช้สุนทรียศาสตร์ในการค้นหาประสบการณ์เชิงบวก และใช้การวิเคราะห์ข้ออาร์เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลไปสู่การออกแบบกิจกรรมพัฒนา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ประเด็นที่นำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนาแนวทางประกอบด้วย การเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย การสื่อสารและแบ่งปันประสบการณ์ และการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม จากประเด็นดังกล่าวได้พัฒนาเป็น 2 โครงการ ได้แก่ “มองต่างมุม (PERSPECTIVES)” และ “ส่งผ่านความคิด (SPEAK OUT)” ภายหลังการดำเนินกิจกรรมประมาณ 2 เดือน โครงการ PERSPECTIVES มีคะแนนประเมินเพิ่มจาก 41.75 เป็น 63.75 คะแนน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 52.69 ขณะที่โครงการ SPEAK OUT สะท้อนผลเชิงกระบวนการด้านการมีส่วนร่วม การแสดงความคิดเห็น และการเกิดบทบาทในลักษณะ Team Leader ภายในทีม ผลโดยรวมสะท้อนว่าแนวทางที่พัฒนาจากประสบการณ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการแก้ปัญหาด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันในทีมชายได้ในระดับเบื้องต้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารฝ่ายขายควรดำเนินกิจกรรม PERSPECTIVES อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดช่วงเวลาให้พนักงานนำปัญหาหรือข้อสงสัยจากการทำงานจริงมาแลกเปลี่ยนมุมมองร่วมกัน เพื่อเพิ่มทางเลือกในการพิจารณาปัญหาก่อนตัดสินใจดำเนินการ
2. ทีมขายควรจัดกิจกรรม SPEAK OUT เป็นส่วนหนึ่งของการประชุมประจำสัปดาห์ โดยให้สมาชิกผลัดกันแบ่งปันประสบการณ์การทำงานทั้งด้านที่ประสบผลสำเร็จและด้านที่เป็นปัญหา เพื่อสร้างพื้นที่เรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงบทบาทภายในทีม
3. ผู้บริหารสามารถนำประเด็นที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนของพนักงานมาจัดหมวดหมู่และทบทวนเป็นระยะ เพื่อพัฒนากิจกรรมหรือแนวทางแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของฝ่ายขาย
4. การประเมินกิจกรรมควรดำเนินการควบคู่กับการใช้งานจริง โดยบันทึกปัญหาที่พนักงานสามารถจัดการได้ด้วยตนเอง ประเด็นที่ยังต้องขอคำปรึกษา และข้อเสนอจากสมาชิกในทีม เพื่อใช้ปรับปรุงกิจกรรมในรอบถัดไป



### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษากับพนักงานขายในองค์กรหรือหน่วยงานอื่นเพิ่มเติม เพื่อเปรียบเทียบว่าประเด็นและกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปปรับใช้ในบริบทการทำงานที่แตกต่างกันได้ระดับใด
2. การใช้เครื่องมือประเมินที่ระบุองค์ประกอบ จำนวนข้อ เกณฑ์การให้คะแนน และคุณภาพของเครื่องมืออย่างชัดเจน รวมทั้งเก็บข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงได้ละเอียดขึ้น
3. การวิจัยครั้งต่อไปควรติดตามผลในระยะยาวและเพิ่มข้อมูลเชิงพฤติกรรม เช่น จำนวนปัญหาที่พนักงานสามารถจัดการได้ด้วยตนเอง ระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหา หรือความถี่ในการขอความช่วยเหลือ เพื่อประกอบการประเมินผลของแนวทางที่พัฒนาให้ชัดเจนขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- จารุศรี จิรวินิจกุล, และ ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2566). ประสิทธิภาพของโปรแกรมเสริมสร้างกรอบความคิดแบบเติบโตของพนักงานองค์การพัฒนาเอกชนในกรุงเทพมหานคร. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 15(2), 17–39.
- พรรษรัตน์ แก้วกำ, และ อัจฉริยะ อุปการกุล. (2559). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมด้วยกระบวนการสุนทรียสาธก: กรณีศึกษานาครกรุ้งไทย สำนักงานเขตขอนแก่น 2. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 9(2), 73–96.
- Burnette, J. L., O’Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin*, 139(3), 655–701. <https://doi.org/10.1037/a0029531>
- Cole, M. L., Stavros, J. M., Cox, J., & Stavros, A. (2022). Measuring Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results: Psychometric properties of the 12-item SOAR Scale. *Frontiers in Psychology*, 13, 854406. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854406>
- Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: A view from two eras. *Perspectives on Psychological Science*, 14(3), 481–496. <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>
- Rogers, B. A., Christian, J. S., Jennings, R. E., & Lanaj, K. (2023). The growth mindset at work: Will employees help others to develop themselves? *Academy of Management Discoveries*, 9(1), 67–92. <https://doi.org/10.5465/amd.2021.0144>
- Whitney, D. (1998). Let’s change the subject and change our organization: An appreciative inquiry approach to organization change. *Career Development International*, 3(7), 314–319. <https://doi.org/10.1108/13620439810240746>

