

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน
2. ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน
3. ผลการศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายหลังจากใช้ยุทธศาสตร์รายละเอียดในแต่ละประเด็น ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป
2. ผลการศึกษาสภาพปัญหาและลำดับความสำคัญปัญหา
3. ผลการศึกษากการประเมินตนเอง เกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ
4. ผลการศึกษาคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ปี 2557
5. ผลการศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ

ตอนที่ 2 ผลการการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ  
ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายหลังจากใช้ยุทธศาสตร์

1. ผลการศึกษาการทดสอบความรู้ในส่วน of ความรู้และทักษะที่จำเป็น  
เกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 หลังการใช้  
ยุทธศาสตร์

2. ผลการศึกษาแบบฟอร์มผลประเมินร้าน (MC) หลังการใช้ยุทธศาสตร์

### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนา ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขาย และหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14

จากการศึกษาพนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 จำนวน 39 คน  
ปรากฏผล ดังนี้ ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายใต้อการดูแลและรับผิดชอบโดย คุณธีรพงษ์  
แสนเจียม ตำแหน่งผู้จัดการเขต และมีคุณชูลีพร ศชอินทร์เป็นตำแหน่ง ผู้จัดการภาค  
มีขอบเขตความรับผิดชอบ รวม 13 สาขา ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด ประกอบด้วย  
จังหวัดสกลนคร จังหวัดนครพนม จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัด  
ร้อยเอ็ด โดยมีร้านมิสเตอร์โดนัท สาขาบึงชีสสกลนคร เป็นร้านศูนย์กลาง โดยมีสายบังคับ  
บัญชา ตามตำแหน่งงาน ดังนี้

1. ตำแหน่งผู้จัดการร้าน 1 คน ประจำสาขาโรบินสันร้อยเอ็ด

2. ตำแหน่งผู้จัดการร้านฝึกหัด 4 คน ประจำสาขาโลตัสสกลนคร

สาขาโรบินสันสกลนคร สาขาบึงชีสสกลนคร และสาขาโลตัสมหาสารคาม

3. ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการร้าน 8 คน ประจำสาขาโลตัสสว่างแดนดิน

สาขาบึงชีร้อยเอ็ด สาขากาฬสินธุ์พลาซ่า สาขาโลตัสนครพนม สาขาเสริมไทย

มหาสารคาม สาขาบึงชีมหาสารคาม สาขาบึงชีกาฬสินธุ์ และสาขาบึงชีนครพนม

## 1. ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน มิสเตอร์โดนัท

ในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ของพนักงานขาย และหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท และปัญหาและแนวทางในการพัฒนา ความรู้และทักษะ ที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ดังปรากฏในตาราง 1-9

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ  
ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และประสบการณ์ทำงาน

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	7	17.94
1.2 หญิง	32	82.06
รวม	39	100
2. อายุ		
2.1 18-22 ปี	16	41.03
2.2 23-27 ปี	7	17.94
2.3 28-32 ปี	11	28.21
2.4 33-37 ปี	3	7.69
2.4 38-42 ปี	2	5.13
รวม	39	100
3. สถานภาพ		
3.1 โสด	27	69.23
3.2 แต่งงาน	11	28.20
3.3 หย่าร้าง	1	2.57
รวม	39	100

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. วุฒิการศึกษา		
4.1 มัธยมศึกษาตอนปลาย	2	5.13
4.2 ปวส./อนุปริญญา	1	2.57
4.3ปริญญาตรี	10	25.64
4.4 กำลังศึกษา ระดับ ปวส.	7	17.94
4.5 กำลังศึกษา ระดับ ปริญญาตรี	19	48.72
รวม	39	100
5. ตำแหน่งงาน		
5.1 หัวหน้าร้าน	13	33.33
5.2 พนักงานขาย	26	66.67
รวม	39	100
6. เพื่อนร่วมงานที่มีในร้าน		
6.1 5-6 คน	3	7.69
6.2 7-8 คน	21	53.86
6.3 9-10 คน	12	30.76
6.4 11 คนขึ้นไป	3	7.69
รวม	39	100
7. อายุงาน		
7.1 ต่ำกว่า 1 ปี	12	30.76
7.2 ทำงาน 1-2 ปี	10	25.64
7.3 ทำงาน 3-4 ปี	5	12.83
7.4 ทำงาน 5-6 ปี	3	7.69
7.5 ทำงาน 7 ปีขึ้นไป	9	23.08
รวม	39	100

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
8. ประสบการณ์การทำงาน		
8.1 ไม่เคยทำงานอื่นมาก่อน	24	61.53
8.2 เคยทำงานอื่นมาก่อน	15	38.47
รวม	39	100

จากตาราง 1 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 82 มีอายุเฉลี่ยที่ประมาณ 30 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุน้อยที่สุด คือ 19 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุมากที่สุด คือ 41 ปี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 69 และมีกลุ่มตัวอย่างที่แต่งงาน ร้อยละ 28 และมีกลุ่มตัวอย่างที่หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 2 ในส่วนของระดับการศึกษาส่วนใหญ่ กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 48 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 25 กำลังศึกษาในระดับ ปวส. ร้อยละ 17 จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 5 และจบการศึกษาในระดับ ปวส. อนุปริญญา น้อยที่สุด คือ ร้อยละ 2 โดยกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น หัวหน้าร้าน และพนักงานขาย โดยส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี พบมากถึงร้อยละ 30 และพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานมากที่สุด คือ 10 ปี และพบว่ามีกลุ่มตัวอย่างเพียง ร้อยละ 38 ที่เคยทำงานที่อื่นๆ มาก่อน เช่น ร้านเค เฟ ซี ร้านเอสแอนด์พี ร้านสเวนเช่น ร้านเอ็มเค สุกี้ ร้านเซเว่น เจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงไทย และพบว่า ร้อยละ 61 ไม่เคยมี ประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน จากตารางข้างต้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึง กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นหัวหน้าร้าน ที่มีการคัดเลือกพนักงานเข้าใหม่ จะต้องมีการพิจารณาในส่วนของ ประสบการณ์ในการทำงาน หรือการที่เคยทำงานอะไรมาก่อน และการดูในส่วนบุคลิกภาพ ภาพครั้งแรก ยิ้ม สบตา สามารถสื่อสารกับผู้ที่สัมภาษณ์ ได้เป็นอย่างดี เพราะถือว่าเป็น หัวใจสำคัญของการบริการ

## 2. ผลการศึกษาสภาพปัญหาและลำดับความสำคัญปัญหา

ในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาข้อมูลการได้รับการอบรมความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการก่อนเข้ามาปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง และแสดงถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลการได้รับการอบรมความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการก่อนเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับบริษัท		
1.1 เคย	32	82.05
1.2 ไม่เคย	7	17.95
2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานบริการ		
2.1 เคย	18	46.15
2.2 ไม่เคย	21	53.85
3. การเตรียมความพร้อมก่อนเปิดการขาย		
3.1 เคย	31	79.48
3.2 ไม่เคย	8	20.52
4. ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนงานขายมิสเตอร์โดนัท		
5. ขั้นตอน		
4.1 เคย	22	56.41
4.2 ไม่เคย	17	43.59
5. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์		
5.1 เคย	19	48.71
5.2 ไม่เคย	20	51.29
6. การแต่งกายที่ถูกระเบียบตามข้อกำหนดของบริษัท		
6.1 เคย	39	100.00
6.2 ไม่เคย	0	0

ตาราง 2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. บุคลิกภาพกับการให้บริการ การไหว้ที่ถูกต้อง		
7.1 เคย	20	51.29
7.2 ไม่เคย	19	48.71
8. ทักษะการพูดเชียร์สินค้าเพิ่มขึ้น		
8.1 เคย	19	48.71
8.2 ไม่เคย	20	51.29
9. ทักษะการใช้เครื่องแคชเชียร์และการดูรายงาน		
9.1 เคย	23	58.97
9.2 ไม่เคย	16	41.03
10. ทักษะของการจัดชุดสินค้าที่ถูกต้อง		
10.1 เคย	36	92.30
10.2 ไม่เคย	3	7.70

จากตาราง 2 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง เคยได้รับการอบรม ความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการก่อนเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท พบว่า ตามประเด็นความรู้ในส่วนของความรู้เกี่ยวกับบริษัท และการแต่งกายที่ถูกระเบียบตามข้อกำหนดของบริษัท เคยได้รับการอบรม ร้อยละ 82.05 ความรู้ในการเตรียมพร้อมก่อนเปิดการขาย เคยได้รับการอบรม ร้อยละ 79.48 และพบว่าในส่วนความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และทักษะการพูดเชียร์สินค้าเพิ่มขึ้น กลุ่มตัวอย่าง เคยได้รับการอบรม ร้อยละ 48.71 และในส่วนความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานบริการ กลุ่มตัวอย่างเคยได้รับการอบรม เพียงร้อยละ 46.15 เท่านั้น ซึ่งเป็นหัวข้อที่กลุ่มตัวอย่างเคยอบรมน้อยที่สุด และในส่วนของการแต่งกายที่ถูกระเบียบตามข้อกำหนดของบริษัท พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเคยได้รับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 100 จากตารางข้างต้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงความรู้และทักษะ ที่ทางหัวหน้าร้านมีการสอนงานพนักงานเอง

ยังไม่เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากบางสาขามีการเข้าออกของพนักงานบ่อย ร้านมีความต้องการในการรับพนักงานด่วน จึงทำให้ระยะเวลาในการสอนงานน้อยลง ส่งผลให้การทำงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพไม่เต็มที่และมีผลต่อการให้บริการลูกค้า ยอดขายและคะแนนงานบริการ

ในส่วนนี้เป็นผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริการ และผลการประเมินงานบริการที่ผ่านมา ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของปัญหาการบริการ

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ท่านได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ จากผู้จัดการเขตหรือฝ่ายต่างๆ ในบริษัท		
1.1 เคย	18	46.16
1.2 ไม่เคย	21	53.84
รวม	39	100
2. ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ท่านหรือเพื่อนร่วมงานในสาขา โดนลูกค้าร้องเรียนหรือไม่		
2.1 เคย	6	15.38
2.2 ไม่เคย	23	84.62
รวม	39	100
3. ในแบบประเมินผลงานบริการประจำเดือน (คะแนน MC) ใน 1 ปี ที่ผ่านมา เคยระบุชื่อผู้ให้บริการเป็นชื่อท่านหรือไม่		
3.1 เคย	27	69.23
3.2 ไม่เคย	12	30.77
รวม	39	100



ตาราง 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. แบบประเมินผลงานบริการประจำเดือน (คะแนน MC) ที่เคยระบุชื่อผู้ให้บริการเป็นชื่อท่าน คะแนนผ่านมาตรฐานหรือไม่		
4.1 ผ่าน	18	66.67
4.2 ไม่ผ่าน	9	33.33
รวม	27	100
5. แบบประเมินผลงานบริการประจำเดือน (คะแนน MC) ที่ไม่ผ่านมาตรฐาน เกิดจาก สาเหตุใด		
5.1 พนักงานไม่ยกมือไหว้	3	7.69
5.2 พนักงานไม่กล่าวแนะนำสินค้าและเชียร์ โปรโมชันเพิ่มเติม	12	30.76
5.3 ไม่มีพนักงานยืนต้อนรับหน้าเคาเตอร์	1	2.56
5.4 พนักงานไม่เข้าใจขั้นตอนการบริการ	7	17.94
5.5 ขาดความรู้เรื่องบริการ	4	10.25
5.6 ให้บริการไม่ครบตามขั้นตอนที่กำหนด	9	23.11
5.7 พนักงานให้บริการไม่เพียงพอ	3	7.69
รวม	39	100

จากตาราง 3 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานชายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท กลุ่มตัวอย่างได้สรุปปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของพัฒนาและปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่าในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 53.84 ไม่เคยได้รับการอบรม จากผู้จัดการเขตหรือฝ่ายต่างๆ ในบริษัทเลย และในสาขาที่ดูแล ใน 13 สาขา พบว่ามีสาขา ที่ได้รับการร้องเรียนถึงการบริการ จากลูกค้า จำนวน 2 ครั้ง และในการให้บริการลูกค้า ในแต่ละเดือน ทางบริษัทจะมีการสุ่มตรวจคะแนนการให้บริการทุกสาขา พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 27 คน คิดเป็นร้อยละ 69.23 เคยได้รับการตรวจนี้ และมีชื่อปรากฏในแบบประเมิน MC

โดยผลคะแนนส่วนใหญ่ผ่านมาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 66.67 และไม่ผ่านมาตรฐานคิดเป็นร้อยละ 33.33 โดยกลุ่มตัวอย่างระบุถึงสาเหตุ ในการให้บริการที่ไม่ผ่านมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่มาจาก พนักงานไม่กล่าวแนะนำสินค้าและเชียร์โปรโมชั่นเพิ่มเติม, การให้บริการไม่ครบตามขั้นตอน, พนักงานไม่เข้าใจขั้นตอนการบริการ, โดยคิดเป็นร้อยละ 30.76, 23.11 และ 17.94 ตามลำดับ

จากแบบสอบถามผู้วิจัยได้มีการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ในส่วนปัญหา ความรู้เกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท ในการศึกษา ส่วนนี้ได้ให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญว่าปัญหาความรู้ด้านใด ที่ถือว่าเป็นปัญหา สำคัญมากที่สุดมา 1 ข้อ ที่กลุ่มตัวอย่างคิดว่าเป็นปัญหาและต้องการให้มีการแก้ไขอย่าง เร่งด่วน ซึ่งสรุปและแสดงผล ตามตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกลำดับความสำคัญของปัญหาความรู้ เกี่ยวกับงานบริการ

ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับความรู้	ลำดับความสำคัญของปัญหา
1. ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานบริการ และการบริการเหนือความคาดหวัง	35.71
2. ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน การบริการ ตามแบบฟอร์ม MC	45.23
3. ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและผลิตภัณฑ์	19.06
รวม	100.00

จากตาราง 4 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาความรู้เกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท กลุ่มตัวอย่างได้สรุปปัญหาต่างๆ และ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในส่วนความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและ ผลิตภัณฑ์ พบว่าเป็นปัญหาในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 19.06 ส่วนปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานบริการ และการบริการเหนือความคาดหวัง พบว่าเป็นปัญหา ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 35.71 และปัญหาความรู้เกี่ยวกับงานบริการ ที่ถือเป็น ปัญหาในระดับมาก คือ ปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการบริการ ตามแบบฟอร์ม MC โดยคิดเป็นร้อยละ 45.23

ผลการศึกษาปัญหาทักษะเกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท ในการศึกษาส่วนนี้ได้ให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญว่าปัญหาทักษะใดที่เป็นปัญหาที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดมา 1 ข้อ ที่กลุ่มตัวอย่างคิดว่าเป็นปัญหาและต้องการให้มีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ซึ่งสรุปและแสดงผล ตามตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกลำดับความสำคัญของปัญหาทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ

ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับทักษะ	ลำดับความสำคัญของปัญหา
1. ขาดทักษะการแต่งหน้าเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพกับการบริการ	4.72
2. ขาดทักษะการแนะนำสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย	47.61
3. ขาดทักษะการใช้เครื่องเก็บเงินและการตรวจสอบรายงานเบื้องต้น	16.53
4. ขาดทักษะการจัดชุดสินค้าและเลือกบรรจุภัณฑ์ที่ถูกต้อง	4.72
5. ขาดทักษะการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า	26.42
รวม	100.00

จากตาราง 5 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาทักษะเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท กลุ่มตัวอย่างได้สรุปปัญหาต่างๆ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในส่วนของปัญหาขาดทักษะการแต่งหน้าเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพกับการบริการ และขาดทักษะการจัดชุดสินค้าและเลือกบรรจุภัณฑ์ที่ถูกต้อง เป็นปัญหาในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 4.72 ส่วนปัญหาขาดทักษะการใช้เครื่องเก็บเงินและการตรวจสอบรายงานเบื้องต้น พบว่าเป็นปัญหาในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.53 ส่วนปัญหาขาดทักษะการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า เป็นปัญหาในระดับมาก โดยคิดเป็นร้อยละ 26.42 และปัญหาขาดทักษะการแนะนำสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย เป็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.61

### 3. ผลการศึกษาการประเมินตนเอง เกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็น เกี่ยวกับงานบริการ

จากแบบสอบถามผู้วิจัยได้ให้กลุ่มตัวอย่าง ประเมินตนเองถึงความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขาย และหัวหน้าร้าน ซึ่งสรุปและแสดงผล ตามตาราง 6

ตาราง 6 ผลการศึกษาความรู้ความเข้าใจ โดยการประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้ และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท

ประเด็น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความรู้ และทักษะ
1. ความรู้เรื่องการบริการกับงานขาย	2.92	.53	ปานกลาง
2. การเตรียมความพร้อมก่อนเปิดการขาย	2.84	.48	ปานกลาง
3. ความรู้ในเรื่องการบริการเหนือความคาดหวังของลูกค้า	2.46	.60	น้อย
4. ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนงานบริการ 5 ขั้นตอน	2.66	.62	ปานกลาง
5. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสินค้า	3.10	.85	ปานกลาง
6. การแต่งกายที่ถูกระเบียบของบริษัท	3.53	.88	มาก
7. บุคลิกภาพกับงานบริการ	2.84	.74	ปานกลาง
8. การแต่งหน้าเบื้องต้น	2.69	.69	ปานกลาง
9. ทักษะการพูดเชียร์สินค้าเพิ่มขึ้น	2.58	.75	ปานกลาง
10. การสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจ	2.53	.78	ปานกลาง
11. การเปิด-ปิดเครื่องแคชเชียร์	2.74	.63	ปานกลาง
12. การขายสินค้าแบบเดี่ยว-แบบชุด	2.76	.84	ปานกลาง
13. การยกเลิกการขายสินค้า	2.61	.87	ปานกลาง
14. การใช้ส่วนลด คูบองต่างๆ	2.64	.70	ปานกลาง
15. การรับชำระเงิน	2.92	1.03	ปานกลาง
16. การดูรายงาน ยอดขายประจำวัน	2.64	.90	ปานกลาง
17. การเลือกบรรจุภัณฑ์	3.56	.72	มาก
18. ทักษะการจัดชุดสินค้าที่ถูกต้อง	3.74	.91	มาก
19. ประเภทและระดับของปัญหาข้อขัดแย้ง	2.74	.78	ปานกลาง
20. ทักษะการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง	2.71	.64	ปานกลาง

จากตาราง 6 จากการศึกษาความรู้ความเข้าใจ โดยการประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานชายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท ทั้ง 39 คน 20 รายการ พบว่า การประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ อยู่ในระดับปานกลาง มีมากที่สุด 16 รายการ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ มี 3 รายการ และในระดับน้อย มี 1 รายการ คือ ความรู้ในเรื่องการบริการเหนือความคาดหมายของลูกค้า

#### 4. ผลการศึกษาคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ปี 2557

ในส่วนของผลการศึกษาการประเมินงานบริการร้านมิสเตอร์โดนัท ที่ผ่านมาโดยแบ่งเป็นรายสาขา โดยผู้วิจัยมุ่งเน้นในส่วนของการบริการ (S) จำนวนสาขาทั้งหมดที่ประเมิน คือ 13 สาขา พบว่ามีสาขาที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดเพียง 9 สาขา คือ มีผลคะแนนงานบริการมากกว่า 95% และอีก 4 สาขา มีคะแนนการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์

ตาราง 7 ผลการศึกษาคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท ปี 2557 รวมโซนคุณธีรพงษ์ แสนเจียม ผู้จัดการเขตโซน 14 คะแนนรวม 3 ด้าน

โซน 14	งานบริการ (S)	คุณภาพ (Q)	ความสะอาด (C)	รวม 3 ด้าน
รวม 13 สาขา	96.12	99.95	98.65	98.24
<b>เฉลี่ยรวมโซน</b>	<b>89.60</b>	99.69	98.24	94.35

จากตาราง 7 ผลการศึกษาคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท ปี 2557 รวมโซนคุณธีรพงษ์ แสนเจียม ผู้จัดการเขต คุณธีรพงษ์ 14 คะแนนรวม 3 ด้าน อยู่ที่ 94.35 เมื่อแยกออกเป็นด้านๆ พบว่า คะแนนในส่วนงานบริการ มีคะแนนน้อยที่สุด รองลงมา คือ เรื่องของความสะอาด และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตามลำดับ อยู่ที่ 98.24 และ 99.69 จากตารางจะเห็นได้ว่าคะแนนด้านงานบริการรวมโซน มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 89.60 เท่านั้น

โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการประเมินคะแนนในแบบประเมินงานบริการร้านมิสเตอร์โดนัทที่ผ่านมาโดยแบ่งการตรวจร้านออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษาในส่วนที่ 1 คือ งานบริการ โดยแบบการตรวจออกเป็น 7 หัวข้อ ผลการศึกษา ดังนี้

1. การต้อนรับ พบว่าหัวข้อที่ผลการประเมินไม่ผ่านเท่ากัน 2 หัวข้อ คือ ข้อ S1 พนักงานงานยกมือไหว้ลูกค้า และข้อ S2 การกล่าวทักทายลูกค้า โดยประโยคที่กำหนด รองลงมา คือ ข้อ S3 พนักงานกล่าวทักทายลูกค้าด้วยน้ำเสียงและอวัชยาศัยที่ดี เต็มใจให้บริการ
2. การเสนอขาย ในขั้นตอนนี้พบว่าผลการประเมินสาขาส่วนใหญ่ไม่ผ่านในหัวข้อของขั้นตอนนี้ กล่าวคือ ข้อ S7 พนักงานแนะนำเครื่องดื่มเพิ่มเติม พบว่าผลการประเมินไม่ผ่านมากที่สุดถึง 6 ครั้ง อันดับสอง คือ ข้อ S6 พนักงานสามารถอธิบายรายละเอียดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าใหม่หรือโปรโมชั่นใหม่ให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และสุดท้ายของหัวข้อที่การประเมินไม่ผ่าน คือ ข้อ S5 พนักงานแนะนำสินค้าใหม่, โปรโมชั่นใหม่ หรือชุดที่ลูกค้าได้รับประโยชน์ ระบุสิ่งที่แนะนำ
3. การเก็บเงิน ในขั้นตอนนี้พบว่าผลการประเมินสาขาส่วนใหญ่ผ่านในหัวข้อนี้ ยกเว้นข้อ S8 พนักงานสอบถามลูกค้ามีบัตรสมาชิก บัตรส่วนลดและคู่มือส่วนลดต่างๆ ที่สาขามีการโดนหักคะแนน จำนวน 2 ครั้ง
4. การส่งมอบสินค้า ในขั้นตอนนี้มีการประเมินอยู่ 2 ข้อ คือ S14 ลูกค้าได้รับโดนัทครบถ้วนถูกต้อง และ S15 สินค้าจัดวางในกล่อง ถู อย่างเป็นเหมาะสม ไม่ทับซ้อนจนได้รับความเสียหาย ซึ่งทั้ง 2 ข้อนี้การประเมินผ่านทุกสาขา
5. การขอบคุณลูกค้า ในขั้นตอนนี้ตรวจในส่วนข้อ S16 พนักงานกล่าวขอบคุณลูกค้า “ขอบคุณมากคะ/ครับ” พร้อมยิ้ม สบตา ลูกค้า ในข้อนี้พบว่า มีสาขาที่มีการประเมินไม่ผ่านเช่นเดียวกัน ซึ่งมีมากถึง 3 ครั้ง
6. การแต่งกายและสภาพร่างกายของพนักงาน ในขั้นตอนนี้ตรวจในส่วนข้อ S17 ซึ่งจะประเมินการสวมเครื่องแบบตามที่บริษัทกำหนด พนักงานติดป้ายชื่อและสวมหมวกที่สะอาด พนักงานหญิงแต่งหน้าอ่อนๆ ข้อนี้ผลการประเมิน พบว่า มีสาขาที่โดนหักคะแนน จำนวน 1 ครั้ง
7. การดูแลลูกค้าของพนักงาน ในขั้นตอนนี้ตรวจในส่วนข้อ S18, S19 และ S20 โดยภาพรวม ผู้ประเมิน ประเมินจากการที่พนักงานเอาใจใส่ดูแลลูกค้าด้วยความกระตือรือร้นและอวัชยาศัยที่ดี และมีพนักงานให้บริการอยู่บริเวณหน้าเคาน์เตอร์ และระหว่างการเข้าตรวจพบหัวหน้าร้านคอยดูแลช่วยเหลือหรือไม่ ซึ่งในส่วนที่ 7 นี้จากแบบประเมินพบว่าทั้ง 13 สาขาผ่านการประเมินทุกสาขา

## 5. ผลการศึกษาความต้องการและแนวทางในการพัฒนาความรู้

### และทักษะ

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของความต้องการการพัฒนาความรู้และทักษะ  
เกี่ยวกับงานบริการ

การพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. หากมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับงานบริการ ร้านมิสเตอร์โดนัท ท่านคิดว่ามีความสำคัญหรือไม่		
1.1 มีความสำคัญ	39	100
1.2 ไม่สำคัญ	0	0
รวม	39	100
2. ถ้ามีการจัดรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการ ร้านมิสเตอร์โดนัท ท่านอยากให้จัดรูปแบบใด		
2.1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เน้นการปฏิบัติงานจริง	12	30.79
2.2 จัดให้มีเอกสารความรู้ เพื่อทบทวนงานด้วยตัวเอง	6	15.38
2.3 ศึกษา ดูงานในสาขาต้นแบบ ร้านอื่นๆ	8	20.51
2.4 มีการทดสอบ วัดความรู้อย่างสม่ำเสมอ	9	23.07
2.5 จัดให้มีคู่มือดีในการสอนงาน	4	10.25
รวม	39	100

จากตาราง 8 ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานชายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ทุกคนเห็นความสำคัญในการจัดฝึกอบรม และรูปแบบที่ทุกคนต้องการมากที่สุด คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นการปฏิบัติงานจริง คิดเป็นร้อยละ 30.79 รองลงมา คือ การจัดอบรมในรูปแบบมีการทดสอบวัดความรู้อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 23.07 ส่วนรูปแบบการพัฒนาความรู้โดยการจับคู่บัดดีในการสอนงาน มีความต้องการน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.25 เท่านั้น

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับพนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 จำนวน 39 คน ตั้งแต่ตาราง 1-7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นสรุปถึงปัญหาที่เกิดขึ้น คือ พนักงานและหัวหน้าร้าน บางคนไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 61 และก่อนการเริ่มงานของพนักงานบริการ น้องใหม่ ยังขาดการอบรมเกี่ยวกับรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานบริการและทักษะการพูดเชียร์สินค้าเพิ่มขึ้น เมื่อสรุปถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน พบว่าในส่วนปัญหาความรู้เกี่ยวกับงานบริการ ที่ถือเป็นปัญหาในระดับมาก คือ ปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการบริการ ตามแบบฟอร์ม MC โดยคิดเป็นร้อยละ 45.23 ส่วนปัญหาการขาดทักษะการแนะนำสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย เป็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.61 ซึ่งข้อสรุปสอดคล้องกับการประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท ทั้ง 39 คน 20 รายการที่พบว่าประเด็นความรู้ในเรื่องการบริการกับงานขาย ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการบริการ 5 ขั้นตอน และทักษะการพูดเชียร์สินค้ากลุ่มตัวอย่างยังมีความรู้ และทักษะเหล่านี้ในระดับปานกลาง จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าปัญหาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ส่งผลต่อภาพรวมของสาขา ทั้งในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และยอดขาย ส่งผลโดยตรงต่อการประเมินคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท รวมโซนคุณธีรพงษ์ แสนเจียม ยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเล็งเห็นความสำคัญในการจัดอบรม และมีความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ ซึ่งรูปแบบที่กลุ่มตัวอย่างต้องการมากที่สุด คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการโดยเน้นการปฏิบัติงานจริง

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ทั้ง 5 ข้อ ที่กล่าวมาข้างต้นและการลงพื้นที่เก็บข้อมูล ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดประชุมระดมความคิดเห็น สามารถจัดเป็น 3 กลุ่มปัญหาใหญ่ๆ ได้ดังนี้



ตาราง 9 การวิเคราะห์ และจัดกลุ่มปัญหาเกี่ยวกับความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการ

กลุ่มปัญหา	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	หมายเหตุ
<b>กลุ่ม 1</b> ปัญหาการขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการ	1. ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในการบริการให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ 2. เสียลูกค้า เสียโอกาสทางการขาย 3. เกิดข้อร้องเรียนเกี่ยวกับงานบริการ	
<b>กลุ่ม 2</b> ปัญหาคะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด	1. ผลประเมินคะแนน KPI น้อย 2. คุณภาพการให้บริการของพนักงานลดลง 3. ยอดขาย ไม่เป็นไปตามเป้าที่กำหนดไว้	
<b>กลุ่ม 3</b> ปัญหาการขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและผลิตภัณฑ์	1. เกิดข้อร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า 2. ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในตัวสินค้า	

จากตาราง 9 ผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า ปัญหาทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม 1 ปัญหาการขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการ กลุ่ม 2 ปัญหาคะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด กลุ่ม 3 ปัญหาการขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและผลิตภัณฑ์ จากปัญหา ทั้ง 3 กลุ่ม จะเห็นว่า ปัญหาในกลุ่มที่ 2 ปัญหาคะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เป็นปัญหาเร่งด่วน เพราะมีผลต่อการประเมิน KPI และอยู่ในวิสัยที่แก้ได้

## ตอนที่ 2 ผลการการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนา ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์ได้นท์ โซน 14 ในขั้นตอนที่ 1 ของการดำเนินการวิจัย และการจัดประชุมระดมความคิดเห็น และการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา ความรู้และทักษะที่จำเป็น

เกี่ยวกับงานบริการเพื่อจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ โดยการจัดกิจกรรมขึ้น ในวันที่ 9 มีนาคม 2558 ที่ร้านมิสเตอร์โดนัท สาขาโรบินสันสกจนคร โดยมีกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วม จำนวน 39 คน โดยมีอาจารย์ศุภสิทธิ์ ราชกรม เป็นผู้นำการสนทนา และผู้วิจัย ในฐานะผู้จัดการเขต เป็นผู้จัดบันทึกสรุปประเด็น ซึ่งรูปแบบเป็นกิจกรรมที่ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกันตามประเด็นคำถามที่ทางผู้นำสนทนา ตั้งประเด็นขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอถึงสภาพปัญหาที่ได้จากขั้นตอนการเก็บข้อมูลมาสรุปประเด็นได้ดังนี้

สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ พนักงานและหัวหน้าร้านบางคน ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 61 และก่อนการเริ่มงานของพนักงานบริการ น้องใหม่ ยังขาดการอบรมเกี่ยวกับรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานบริการและทักษะการพูดเชียร์สินค้าเพิ่มขึ้น เมื่อสรุปถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน พบว่าในส่วนปัญหาความรู้เกี่ยวกับงานบริการ ที่ถือเป็นปัญหาในระดับมาก คือ ปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการบริการ ตามแบบฟอร์ม MC โดยคิดเป็นร้อยละ 45.23 ส่วนปัญหาการขาดทักษะการแนะนำสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย เป็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.61 ซึ่งข้อสรุปสอดคล้องกับการประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้ และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท ทั้ง 39 คน 20 รายการที่พบว่าประเด็นความรู้ในเรื่องการบริการกับงานขาย ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการบริการ 5 ขั้นตอน และทักษะการพูดเชียร์สินค้ากลุ่มตัวอย่างยังมีความรู้ และทักษะเหล่านี้ในระดับปานกลาง จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าปัญหาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ส่งผลต่อภาพรวมของสาขา ทั้งในส่วนของ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และยอดขาย ส่งผลโดยตรงต่อการประเมินคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท รวมโซนคุณฉัตรพงษ์ แสนเจียม ยังไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ว่า มิสเตอร์โดนัทต้องรักษาความเป็นผู้นำตลาดโดนัททั้งในด้านยอดขายและผลกำไร โดยมอบการบริการที่เป็นเลิศและคุณภาพสินค้าที่ดีที่สุด สดใหม่ที่สุด ให้แก่ลูกค้าเสมอ ซึ่งจากการประชุมระดมความคิดเห็น และการอภิปรายมีการสรุปประเด็นที่เกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการร้าน ของสาขาในโซนเพื่อให้

บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีการสรุปถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

ประเด็นคำถามในการระดมความคิดเห็นและอภิปราย

ข้อที่ 1 ในอนาคตอีก 1 ปีข้างหน้าคุณอยากเห็นร้านมิสเตอร์โดนัท ของคุณเป็นแบบไหน

ข้อที่ 2 อะไรบ้างที่จะช่วยให้ร้านของคุณไปถึงเป้าหมายที่คุณตั้งไว้ตาม ข้อคำถามที่ 1

ข้อที่ 3 อะไรบ้างที่ถือว่าเป็นอุปสรรคที่จะทำให้คุณไปไม่ถึงเป้าหมาย ที่เราวางไว้

ข้อที่ 4 คุณมีแนวทางในการพัฒนาตัวคุณและทีมงานเพื่อให้ไปถึง เป้าหมายอย่างไรบ้าง

ทางผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่ผู้เข้าร่วมนำเสนอ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกัน สรุปประเด็นที่สำคัญดังนี้

#### S = จุดแข็ง (Strengths)

1. พนักงานและหัวหน้าร้านบางคนมีประสบการณ์ในการทำงาน เกี่ยวกับงานบริการมาก่อน สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ได้
2. ร้านมิสเตอร์โดนัททันสมัย เป็นร้านที่มีชื่อเสียงติดตลาดทำให้คน รู้จัก
3. มีเมนูโดนัทให้เลือกหลายหลายชนิดแบ่ง
4. เป็นร้านที่มีครัวผลิตเอง ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่สดใหม่เสมอ
5. มีการพัฒนาทีมงาน และโปรโมทพนักงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น
6. มีรูปแบบการบริการที่ให้ลูกค้าเลือกความอร่อยด้วยตัวลูกค้าเอง

#### W = จุดอ่อน (Weaknesses)

1. พนักงานบริการไม่เพียงพอ
2. พนักงานและหัวหน้าร้านขาดความรู้เกี่ยวกับงานบริการ
3. พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลประเมิน การตรวจที่ถูกต้อง
4. หัวหน้าร้านขาดการตรวจสอบการทำงานกับทีมอย่างสม่ำเสมอ

5. หัวหน้าร้านยังไม่มีความรู้ในทุกๆ เรื่อง

6. หัวหน้าร้านและพนักงานขาดการทบทวนเนื้องานและฝึกอบรม

อย่างต่อเนื่อง

### O = โอกาส (Opportunities)

1. มีการประชาสัมพันธ์แบรนด์อย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของการโฆษณา และการเคลื่อนไหวทางการตลาดทั้งในส่วนของโลกออนไลน์ และการประชาสัมพันธ์ ณ จุดขาย

2. มีการจัดโปรโมชั่นชั้นต่างๆ ร่วมกับเครือข่ายอื่นๆ เช่น บิ๊กซี AIS ซัมซุง และมีกิจกรรมคืนกำไรให้กับลูกค้า และสังคม กิจกรรมวันโดนัทเดย์ มอบให้กับเหล่าทหารกล้า

3. มีการขยายสาขาทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง

### T = อุปสรรค (Threats)

1. มีการเปิดสาขาใกล้เคียงกัน ทำให้มีการกระจายกำลังซื้อของลูกค้าทำให้ยอดขายของสาขาลดลง

2. มีร้านคู่แข่งเปิดภายในศูนย์ และมีการขายสินค้าในราคาที่ถูกกว่า

3. สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง ส่งผลต่อการใช้จ่ายของลูกค้าลดลง

หลังจากนั้นจึงให้ผู้เข้าร่วมประชุม ประเมินสถานภาพปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไรโดยการนำข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านจุดแข็ง (Strengths)

จุดแข็ง (S)	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
S1 หัวหน้าร้านมีประสบการณ์การทำงาน ด้านบริการมาก่อน	0.1	+2		+2	0.2
S2 ร้านมีชื่อเสียง คนรู้จัก มีหลายสาขา	0.1	+5		+5	0.5
S3 มีเมนูหลากหลายรสชาติ หลายชนิด แป้ง	0.2	+5		+5	1.0
S4 มีครัวผลิตเอง มีการผลิตสดใหม่	0.3	+5		+5	1.5
S5 มีรูปแบบการบริการที่ให้ลูกค้าเลือก ความอร่อยได้ด้วยตัวลูกค้าเอง	0.2	+4		+4	0.8
S6 มีการโปรโมทพนักงานในระดับที่สูงขึ้น	0.1	+3		+3	0.3
รวม	1.0				4.3

ตาราง 11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านจุดอ่อน (Weaknesses)

จุดอ่อน (W)	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
W1 พนักงานบริการไม่เพียงพอ	0.1		-3	-3	-0.3
W2 พนักงานขาดความรู้เกี่ยวกับงาน บริการ	0.1		-3	-3	-0.3
W3 หัวหน้าร้านและพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจในแบบประเมิน	0.2		-4	-4	-0.8
W4 หัวหน้าร้านขาดการตรวจสอบ การทำงานกับทีมอย่างสม่ำเสมอ	0.2		-3	-3	-0.6
W5 หัวหน้าร้านยังไม่เก่งทุกเรื่อง	0.1		-2	-2	-0.2
W6 หัวหน้าร้านและพนักงานขาด การทบทวนเกี่ยวกับการบริหารร้าน อย่างต่อเนื่อง	0.1		-2	-2	-0.2
W7 พนักงานมีการเข้าออกบ่อย	0.1		-3	-3	-0.3
W8 สินค้าวัตถุดิบโปรโมชัน ไม่เพียงพอ	0.1		-3	-3	-0.3
รวม	1.0				-3.0

ตาราง 12 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านโอกาส (Opportunities)

โอกาส (O)	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
O1 มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมทางการตลาดทั้งที่ร้าน และการประชาสัมพันธ์ บนสื่อออนไลน์	0.4	+5		+5	2.0
O2 มีการร่วมมือกับคู่ค้าอื่นๆ จัดเป็น รายการส่งเสริมการขาย โปรโมชั่น ที่น่าสนใจ	0.3	+4		+4	1.2
O3 มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทุกจังหวัด	0.3	+3		+3	0.9
รวม	1.0				4.1

ตาราง 13 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านอุปสรรค (Threat)

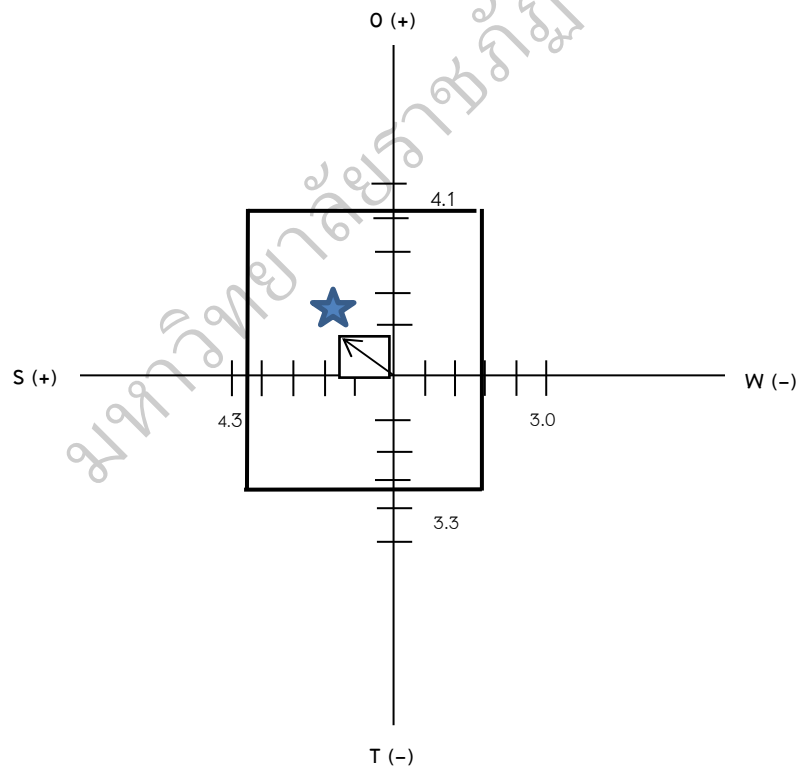
อุปสรรค (T)	น้ำหนัก	คะแนนผลกระทบ		ผลต่าง	ผลต่าง x น้ำหนัก
		+1 ถึง +5	-1 ถึง -5		
T1 สาขาเปิดใกล้กันมีการแบ่งในส่วนลูกค้า และยอดขาย	0.3		-3	-3	-0.9
T2 มีร้านคู่แข่งเปิดภายในศูนย์ และมีการ ขายสินค้าในราคาที่ถูกลง	0.2		-2	-2	-0.4
T3 สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง ส่งผลต่อ การใช้จ่ายของลูกค้าลดลง	0.5		-4	-4	-2.0
รวม	1.0				-3.3

จากตาราง 10-13 ทำให้เราทราบข้อมูลของร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14  
ว่าอยู่ในสภาพใด โดยผู้ร่วมประชุมร่วมกันให้ค่าน้ำหนักและวิเคราะห์ผลกระทบ จนได้ข้อมูลสรุป  
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ดังตาราง 14

ตาราง 14 การสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	คะแนนผลกระทบ	
	+	-
สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง+จุดอ่อน)	1.3	
สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส+อุปสรรค)	0.8	

จากตาราง 14 เป็นผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และได้นำข้อมูลผ่านกระบวนการทางสถิติและนำเสนอออกมาในรูปแบบกราฟดังปรากฏผล ดังนี้ ร้านมิสเตอร์โดนัท โชน 14 ภายใต้การดูแลของคุณธีรพงษ์ แสนเจียม ตำแหน่งผู้จัดการเขต มีขอบเขตความรับผิดชอบ รวม 13 สาขา อยู่ในสถานการณ์ที่เป็นโอกาส เนื่องจากมีปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่เอื้อต่อกัน ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะนำมาพัฒนาองค์กร คือ กลยุทธ์เชิงรุก



ภาพประกอบ 5 ผลการสรุปการลงข้อมูล TOWS MATRIX

### การจัดทำ TOWS MATRIX

ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายใต้การดูแลและรับผิดชอบโดย  
คุณธีรพงษ์ แสนเจียม ตำแหน่งผู้จัดการเขต มีขอบเขตความรับผิดชอบ รวม 13 สาขา  
จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพแวดล้อมภายนอกและ  
สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และภัยคุกคาม (T)  
สู่การจัดทำ TOWS MATRIX นำสู่แผนกลยุทธ์ โดยมีเป้าประสงค์หลัก ดังนี้

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<b>เป้าประสงค์ 1</b> บุคลากรมีความรู้ และ ทักษะด้านบริการที่เป็นเลิศ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้าร้านมีประสบการณ์ ด้านบริการมาก่อน</li> <li>2. ร้านมิสเตอร์โดนัททันสมัย เป็นร้านที่มีชื่อเสียงติดตลาดคนรู้จัก</li> <li>3. มีเมนูโดนัทให้เลือกหลายหลายชนิดแบบ</li> <li>4. มีรูปแบบการบริการที่ให้ลูกค้าเลือกความอร่อยด้วยตัวลูกค้าเอง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานบริการไม่เพียงพอ</li> <li>2. พนักงานขาดความรู้เกี่ยวกับงานบริการ</li> <li>3. หัวหน้าร้านและพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในแบบประเมิน</li> <li>4. หัวหน้าร้านขาดการทบทวนเกี่ยวกับการบริหารร้านอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
<b>โอกาส (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมการตลาดอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. มีการร่วมมือกับคู่ค้าอื่นจัดโปรโมชั่นน่าสนใจ</li> <li>3. มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทุกจังหวัด</li> </ol>	<b>จุดแข็ง + โอกาส</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กับนวัตกรรมใหม่</li> <li>2. โครงการพัฒนาการประชาสัมพันธ์แบบไดนามิก</li> <li>3. โครงการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายรูปแบบใหม่</li> </ol>	<b>จุดอ่อน + โอกาส</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการสรรหาพนักงานผ่านสื่อออนไลน์</li> <li>2. โครงการพัฒนาความรู้ด้านงานบริการให้กับพนักงานขายและหัวหน้าร้าน</li> <li>3. โครงการ “MC STARS” เพื่อค้นหาสาขาที่มีคะแนนงานบริการดีที่สุดในแต่ละเดือน</li> </ol>
<b>อุปสรรค (T)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้านคู่แข่งเปิดภายในศูนย์ และมีการขายสินค้าในราคาที่ถูกกว่า</li> </ol>	<b>จุดแข็ง + อุปสรรค</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายหน้าร้านโดยเน้นการประชาสัมพันธ์</li> <li>2. โครงการพัฒนารูปแบบการขาย LSM ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มยอดขาย</li> </ol>	<b>จุดอ่อน + อุปสรรค</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการศึกษาดูงาน ร้านต้นแบบด้านบริการ</li> </ol>

ภาพประกอบ 6 ผลสรุปเป้าประสงค์ 1 สู่แผนกลยุทธ์ โดยกระบวนการ Tows Matrix



<p><b>เป้าประสงค์ 2</b></p> <p>หัวหน้าร้านมีความสามารถในการบริหารจัดการร้านตามเกณฑ์กำหนดของบริษัท</p>	<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้าร้านมีประสบการณ์ ด้านบริการมาก่อน</li> <li>2. มีเมนูโดนัทให้เลือกหลายหลายชนิดแป้ง</li> <li>3. มีครัวผลิต ทำให้โดนัทสดใหม่</li> <li>4. มีการโปรโมทพนักงาน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานบริการไม่เพียงพอ</li> <li>2. พนักงานขาดความรู้เกี่ยวกับงานบริการ</li> <li>3. หัวหน้าร้านและพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในแบบประเมิน</li> <li>4. หัวหน้าร้านขาดการทบทวนเกี่ยวกับการบริหารร้านอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. พนักงานมีการเข้าออกบ่อย</li> </ol>
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมการตลาดอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. มีการร่วมมือกับคู่ค้าอื่นจัดโปรโมชันน่าสนใจ</li> <li>3. มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทุกจังหวัด</li> </ol>	<p><b>จุดแข็ง + โอกาส</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการหัวหน้าร้านพันธุ์ใหม่ เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีแว่ความเป็นผู้นำ ฝึกการเป็นหัวหน้าร้าน</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน + โอกาส</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการร้าน</li> <li>2. โครงการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับหัวหน้าร้าน</li> </ol>
<p><b>อุปสรรค (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร้านคู่แข่งเปิดภายในศูนย์ และมีการขายสินค้าในราคาที่ถูกกว่า</li> <li>2. สาขาเปิดใกล้กันมีการแบ่งในส่วนของลูกค้า และยอดขาย</li> </ol>	<p><b>จุดแข็ง + อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการศึกษาการตลาดร้านคู่แข่ง เพื่อวางแผนกลยุทธ์สำหรับร้านตัวเอง</li> <li>2. โครงการประชาสัมพันธ์ เสี่ยงตามสายในศูนย์</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน + อุปสรรค</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงการกระดานข่าวเข้านี้ เพื่อเป็นการรายงานความเคลื่อนไหว ข้อมูลข่าวสาร และแผนยอดขายให้กับทีมงานทราบ</li> </ol>

ภาพประกอบ 7 ผลสรุปเป้าประสงค์ 2 สู่แผนกลยุทธ์ โดยกระบวนการ Tows Matrix

จากการประเมินการจัดทำ TOWS MATRIX และสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประชุมระดมความคิดเห็น การอภิปรายกลุ่มของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 รวมทั้งผลการศึกษาในตอนต้นที่ 1 ของการดำเนินการวิจัย สามารถนำมาสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา และได้ร่างแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ของร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 คือ มิสเตอร์โดนัท โซน 14 มีบริการที่เป็นเลิศ โดยมีบุคลากรที่มีใจรักในการบริการเพื่อส่งมอบสินค้าที่ดีที่สุด และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าทุกคน

2. พันธกิจ (Mission) คือ

2.1 ยกระดับความรู้และทักษะการบริการของบุคลากรให้ได้ตามมาตรฐานที่ทางบริษัทกำหนด

2.2 เสริมสร้างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของหัวหน้าร้านในโซนให้ได้ตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด

### 3. ประเด็นยุทธศาสตร์

3.1 พัฒนาความรู้และทักษะงานด้านบริการให้ได้มาตรฐานตามกำหนด

3.2 เพิ่มขีดความสามารถ ด้านการบริหารจัดการร้านของหัวหน้าร้านให้ได้มาตรฐานตามกำหนด

### 4. เป้าประสงค์

4.1 บุคลากรมีความรู้และทักษะด้านบริการที่เป็นเลิศ

4.2 หัวหน้าร้านมีความสามารถในการบริหารจัดการร้านตามเกณฑ์กำหนดของบริษัท

### 5. ตัวชี้วัด

5.1 ลูกคามีความพึงพอใจด้านการบริการของพนักงานร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14

5.2 การบริหารจัดการสาขา ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการประเมินของบริษัท

### 6. เป้าหมาย

6.1 ระดับความพึงพอใจของลูกค้าผู้มาใช้บริการร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95

6.2 ผลการประเมินการบริหารจัดการสาขา ผ่านเกณฑ์การประเมินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 96.50

### 7. กลยุทธ์

7.1 กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรด้านการบริการ สู่ความเป็นเลิศ

7.2 กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหัวหน้าร้าน

### 8. โครงการหรือกิจกรรม

8.1 โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยมีหลักสูตรที่ใช้อบรม คือ MD Sale Excellence

8.2 โครงการอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหัวหน้าร้าน Back to Basic Management

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาในการพัฒนา ความรู้และทักษะ ที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท สรุปปัญหาที่มีความเร่งด่วน และสามารถแก้ไขได้ คือ ปัญหาพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มีความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการน้อย ทำให้ผลคะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ทางผู้วิจัยจึงได้เลือกโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยจัดโครงการนี้ขึ้นในวันที่ 22 เมษายน 2558 ที่ร้านมิสเตอร์โดนัทสาขาบึงกุ่มมหาสารคาม (รายละเอียดโครงการในภาคผนวก)

#### **การประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ พิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้**

1. พนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มีความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการหลังการใช้ยุทธศาสตร์ เฉลี่ยไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ของคะแนนเต็ม
2. คะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท หลังการใช้ยุทธศาสตร์จะต้องเพิ่มขึ้น ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่บริษัทกำหนด

### **ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายหลังการใช้ยุทธศาสตร์**

1. ผลการศึกษากการทดสอบความรู้ในส่วน of ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายหลังการใช้ยุทธศาสตร์

จากการศึกษาพนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 จำนวน 39 คน ปรากฏผล ดังนี้

ตาราง 15 ผลการศึกษาการทดสอบความรู้ในส่วนของคุณรู้และทักษะที่จำเป็น  
เกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14  
หลังการใช้ยุทธศาสตร์

รายการ	n	คะแนน เต็ม	$\bar{x}$	S.D.	ร้อยละ	การแปลผล
1. ด้านการบริการและเพิ่มยอดขาย (ข้อ 1-10) รวม 10 คะแนน	39	10	9.25	0.99	92.50	มากที่สุด
2. ด้านผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ (ข้อ 11-18) รวม 8 คะแนน	39	8	7.02	0.90	87.75	มากที่สุด
3. ด้านขั้นตอนบริการและดูรายงาน (ข้อ 19-30) รวม 10 คะแนน	39	12	9.51	1.33	72.25	มาก
<b>รวม</b>	<b>39</b>	<b>30</b>	<b>25.79</b>	<b>1.65</b>	<b>85.98</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 15 ผลการศึกษาพบว่า ภายหลังจากทดลองใช้ยุทธศาสตร์  
พนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ทำแบบทดสอบได้คะแนนเฉลี่ย 25.79  
คะแนนคิดเป็นร้อยละ 85.98 ซึ่งภายหลังจากทดลองใช้ยุทธศาสตร์ระดับความรู้และทักษะ  
ที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเทียบกับรายข้อ โดยผู้วิจัย  
ได้จัดออกเป็นเนื้อหา 3 ส่วน ได้แก่ ความรู้และทักษะด้านขั้นตอนการบริการและดูรายงาน  
มีความรู้ในระดับมาก คิดเป็น 72.25 ส่วนความรู้และทักษะด้านผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์  
มีความรู้ในระดับมากที่สุด คิดเป็น 87.75 และด้านการบริการและเพิ่มยอดขาย พนักงาน  
ขายและหัวหน้าร้าน มีความรู้ในระดับมากที่สุด คิดเป็น 92.50

2. ผลการศึกษาการทดสอบทักษะเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขาย  
และหัวหน้าร้านตามคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท  
ปี 2557 ก่อนการใช้ เปรียบเทียบกับคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC)  
ร้านมิสเตอร์โดนัท ปี 2558 (ข้อมูลมกราคม-มิถุนายน) หลังการใช้ยุทธศาสตร์

ตาราง 16 ผลการศึกษาคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนต์ ปี 2557

โซน 14	งานบริการ (S)	คุณภาพ (Q)	ความสะอาด (C)	รวม 3 ด้าน
รวม 13 สาขา	96.12	99.95	98.65	98.24
<b>เฉลี่ยรวมโซน</b>	<b>89.60</b>	99.69	98.24	94.35

จากตาราง 16 ผลการศึกษาคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนต์ ปี 2557 รวมโซนคุณธีรพงษ์ แสนเจียม ผู้จัดการเขต ดูแลโซน 14 คะแนนรวม 3 ด้าน อยู่ที่ 94.35 เมื่อแยกออกเป็นด้านๆ พบว่า คะแนนในส่วนงานบริการ มีคะแนนน้อยที่สุด คือ 89.60 รองลงมา คือ เรื่องของความสะอาด และคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ตามลำดับ อยู่ที่ 98.24 และ 99.69

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้หลักสูตร MD Sale Excellence, zone 14 และมีการทดสอบความรู้ในส่วน of ความรู้และทักษะที่จำเป็น เกี่ยวกับงานบริการ โดยเฉพาะทักษะที่จำเป็นในการประเมินผลการบริการ โดยใช้ผู้ที่เข้ารับการอบรมนำความรู้ที่ได้ไปทบทวนและปฏิบัติจริงในการบริการตามมาตรฐานที่มิสเตอร์โดนต์กำหนด และมีการประเมินให้คะแนนในแต่ละเดือน ผลตามตาราง 17

ตาราง 17 ผลการศึกษาคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนต์ ปี 2557

ก่อนการใช้ เปรียบเทียบกับคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนต์ ปี 2558 (ข้อมูลมกราคม-มิถุนายน) หลังการใช้ยุทธศาสตร์

สาขา	งานบริการ (S)	
	ก่อนการใช้ยุทธศาสตร์	หลังการใช้ยุทธศาสตร์
1. โลตัสสกลนคร	97.16	99.31
2. บิ๊กซีสกลนคร	91.21	97.92
3. โรบินสันสกลนคร	93.66	100.00
4. โลตัสสว่างแดนดิน	93.90	100.00
5. โลตัสนครพนม	98.31	93.40
6. บิ๊กซีนครพนม	100.00	98.67
7. กาฬสินธุ์พลาซ่า	95.72	98.28

ตาราง 17 (ต่อ)

สาขา	งานบริการ (S)	
	ก่อนการประยุกต์ใช้	หลังการประยุกต์ใช้
8. บิ๊กซีกาฟลินธ์	95.36	99.67
9. เสริมไทยมหาสารคาม	92.89	100.00
10. บิ๊กซีมหาสารคาม	99.50	100.00
11. โลตัสมหาสารคาม	91.94	99.31
12. บิ๊กซีร้อยเอ็ด	100.00	100.00
13. โรบินสันร้อยเอ็ด	100.00	100.00
<b>เฉลี่ยรวมโซน</b>	89.66	98.96

จากตาราง 17 ผลการศึกษาคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท ปี 2557 ก่อนการใช้ เปรียบเทียบกับคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท ปี 2558 (ข้อมูลมกราคม-มิถุนายน) หลังการประยุกต์ใช้ในส่วนหนึ่งของทักษะเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 โดยการตรวจในแบบฟอร์มการประเมินนี้ จะเป็นการสุ่มตรวจจากเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่แฝงตัวเข้ามาใช้บริการ ณ สาขานั้นๆ โดยไม่ทราบมาก่อนล่วงหน้า ซึ่งจากตารางจะเห็นว่าภายหลังจากที่เราประยุกต์ใช้ คะแนนในส่วนการบริการ ซึ่งมีการตรวจรวมทั้งหมด 50 คะแนน คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ เพิ่มขึ้นจากข้อมูลก่อนการประยุกต์ใช้ จากคะแนน 89.66 เพิ่มขึ้นเป็น 98.96 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ มาตรฐานการประเมินจากที่ทางบริษัทกำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินร้านมิสเตอร์โดนัท หลังการประยุกต์ใช้ มีอยู่ 2 สาขาที่คะแนนลดลง คือ สาขาโลตัสนครพนม ก่อนการประยุกต์ใช้ได้ 98.31 หลังการใช้ได้ 93.40 และสาขาบิ๊กซีนครพนม ก่อนการใช้ได้ 100 หลังการใช้ ได้ 98.67 ซึ่งจะนำไปอภิปรายต่อไปในบทที่ 5 ต่อไป และจากผลการประเมินร้านมิสเตอร์โดนัทเบื้องต้น ยังพบว่า มี 6 สาขา ได้แก่ โรบินสันสกลนคร, โลตัสสว่างแดนดิน, เสริมไทยมหาสารคาม, บิ๊กซีมหาสารคาม, บิ๊กซีร้อยเอ็ด และโรบินสันร้อยเอ็ด ที่ได้คะแนนในส่วนงานบริการ 100 มาโดยตลอด และสาขาในโซน มี 2 สาขา คือ บิ๊กซีร้อยเอ็ด และโรบินสันร้อยเอ็ด ซึ่งมีคะแนนเต็ม ทั้ง 3 ด้าน คือ งานบริการ คุณภาพ และความสะอาด โดยได้ 100 คะแนนเต็ม ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งจะมีสิทธิในการเข้าชิงรางวัล Service Excellence Award

ประจำปีต่อไป ซึ่งรางวัลนี้จะพิจารณาจากสาขาที่มีคะแนนงานบริการทั้ง 3 ด้าน ได้ 100 คะแนนเต็มทั้งปี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้กับหัวหน้าร้านและพนักงานร้าน  
มิสเตอร์โดนัททุกสาขาต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี