

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14
3. เพื่อศึกษาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายหลังจากการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีเป้าหมายที่จะพัฒนาให้เกิดยุทธศาสตร์การพัฒนาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ กลุ่มพนักงานร้านมิสเตอร์โดนัท ประกอบด้วย ระดับหัวหน้าร้าน ตั้งแต่ตำแหน่ง ผู้จัดการร้าน ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน TL (Team Leader) และพนักงานขาย จากจำนวนทั้งสิ้น 13 สาขาที่อยู่ในโซน 14 รวมทั้งหมด 120 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงเฉพาะ ประกอบด้วย กลุ่มของหัวหน้าร้าน จำนวนร้านละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน และกลุ่มพนักงานขาย จำนวนร้านละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 26 คน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 39 คน

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคความรู้ งานบริการและทักษะที่จำเป็นของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อการพัฒนาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 และเพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหา
2. ขั้นสร้างยุทธศาสตร์
3. ขั้นทดลองใช้ยุทธศาสตร์
4. ขั้นปรับปรุงและเผยแพร่ยุทธศาสตร์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มี 3 ชุด ดังนี้

1. แบบสอบถามสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาคความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14
2. แบบทดสอบความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14
3. ผลการประเมินงานบริการร้านมิสเตอร์โดนัท (MC: Mystery Shopper Checklist) ของแต่ละสาขาโดยนำข้อมูลที่ได้ในปี 2557

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากที่สุดตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและนำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัทที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2 ประเมินความเหมาะสมแบบทดสอบความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยการหาค่า IOC ระดับความเหมาะสมเฉลี่ย 0.8 – 1

2.3 นำแบบทดสอบความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มาตรวจสอบหาระดับความยาก (Difficulty) โดยใช้เทคนิคของ จุงเตฟาน (Jung the Fan) พบว่ามีค่าระดับความยากอยู่ระหว่าง 0.38–0.79 ซึ่งแสดงว่าใช้ได้ และมีความน่าเชื่อถือ ตรวจสอบหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) อยู่ระหว่าง 0.21–0.63 ซึ่งแสดงว่าใช้ได้และมีความน่าเชื่อถือ

2.4 นำแบบทดสอบความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มาตรวจสอบหาระดับความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบทดสอบ โดยใช้สูตร KR-20 ของคูเดอร์-ริชาร์ดสัน (Kuder-Richardson) ผลปรากฏว่าแบบทดสอบทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.78

2.5 ประเมินความเหมาะสมของโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัทโซน 14 โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ซึ่งแบบประเมินนี้จะนำเสนอเป็นลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's-5 Rating Scale) โดยทำเครื่องหมายลงในช่องที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตั้งแต่เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก

เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด ซึ่งการให้คะแนนเป็น 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยคะแนน 4.79 อยู่ในระดับความเหมาะสมมากที่สุด

โดยในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแล้ว ยังนำมาวิเคราะห์ผลจากการสอบถาม สัมภาษณ์ ประชุมระดมความคิดอภิปรายที่จัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน 2) ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน 3) ผลการศึกษาคำแนะนำและทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ภายหลังจากใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนา

ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน

1.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาความรู้ และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นสรุปถึงปัญหาที่เกิดขึ้นคือ พนักงานและหัวหน้าร้าน ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 61 และก่อนการเริ่มงานของพนักงานบริการ ใหม่ ยังขาดการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานบริการและทักษะการพูดเชียร์สินค้าเพิ่มขึ้น เมื่อสรุปถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน พบว่าในส่วนปัญหาความรู้เกี่ยวกับงานบริการ ที่ถือเป็นปัญหาในระดับมาก คือ ปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการบริการตามแบบฟอร์ม MC โดยคิดเป็นร้อยละ 45.23 ส่วนปัญหาการขาดทักษะการแนะนำสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย เป็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.61 จากปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าปัญหาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ส่งผลต่อภาพรวมของสาขา ทั้งในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และยอดขาย ส่งผลโดยตรงต่อการประเมินคะแนนในแบบฟอร์ม

การประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์โดนัท รวมโซนคุณธีรพงษ์ แสนเจียม ซึ่งมีการสุ่มประเมิน โดยไม่ได้แจ้งให้ทางร้านทราบล่วงหน้า คะแนนรวม 3 ด้าน อยู่ที่ 94.35 คือ เรื่องของความสะอาด อยู่ที่ 98.24 และคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่ที่ 99.69 และคะแนนในส่วนงานบริการ มีคะแนนน้อยที่สุด คือ 89.60 ซึ่งถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

1.2 แนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นความสำคัญ ในจัดฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับงาน และรูปแบบที่ทุกคนต้องการมากที่สุด คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นการปฏิบัติงานจริง คิดเป็นร้อยละ 30.79 รองลงมา คือ การจัดอบรมในรูปแบบมีการทดสอบ วัดความรู้อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 23.07 ส่วนรูปแบบการพัฒนาความรู้โดยการจับคู่บัดดี้ในการสอนงาน มีความต้องการน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.25 เท่านั้น

2. ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน

จากการประเมินผลปัญหาการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน สรุปจากการประชุมระดมความคิดเห็น การอภิปรายกลุ่มเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2558 ที่สาขาโรบินสันสกลนคร สรุปได้ว่า ปัญหา กลุ่ม 1 การขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการ กลุ่ม 2 ปัญหาคะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด กลุ่ม 3 ปัญหาการขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและผลิตภัณฑ์ จากปัญหา ทั้ง 3 กลุ่ม จะเห็นว่าปัญหากลุ่มที่ 2 ปัญหาคะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่าน เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เป็นปัญหาเร่งด่วน เพราะมีผลต่อการประเมิน KPI และสามารถพัฒนาแก้ไขได้ สอดคล้องกับปัญหาเป้าหมายของการพัฒนา คือ พนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มีความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการน้อย ทำให้ คะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์จาก การประเมินการจัดทำ TOWS MATRIX และสถานภาพของปัญหาดังกล่าว คือ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ประกอบด้วยโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยมีหลักสูตรที่ใช้อบรม คือ MD Sale Excellence, zone 14

3. ผลการศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ

ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ภายหลังจากการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ผลหลังการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ พนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ เฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 85.98 ถือว่ามีความรู้ในระดับมากที่สุด และเมื่อเทียบกับรายชื่อ โดยผู้วิจัยได้จัดออกเป็นเนื้อหา 3 ส่วน ได้แก่ ความรู้และทักษะด้านขั้นตอนการบริการและดูรายงาน มีความรู้ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 79.20 ส่วนความรู้และทักษะด้านผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ มีความรู้ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.85 และด้านการบริการและเพิ่มยอดขาย พนักงานขายและหัวหน้าร้าน มีความรู้ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.56 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 81 ของคะแนนเต็ม และในส่วนของแบบฟอร์มการประเมินร้าน (MC: Mystery Shopper) ซึ่งเป็นการประเมินความรู้และทักษะการให้บริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โดยแบบประเมินนี้ทางบริษัทมีการสุ่มตรวจการให้บริการตามสาขาต่างๆ ทุกเดือน โดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้า เพื่อดูผลการปฏิบัติงาน ด้านบริการของพนักงานและหัวหน้าร้านในแต่ละสาขา ผลการศึกษาพบว่า คะแนนในส่วนของบริการ ซึ่งมีการตรวจ รวมทั้งหมด 50 คะแนน คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ เพิ่มขึ้นจากข้อมูลก่อนการใช้ยุทธศาสตร์ จากคะแนน 89.60 เพิ่มขึ้นเป็น 98.96 แต่ถึงอย่างไรก็ดี พบว่ามีคะแนนอีก 2 สาขา ที่หลังการใช้ยุทธศาสตร์คะแนนลดลง คือ สาขาบักซิ่งนครพนม เนื่องจาก % คะแนนงานบริการของปี 2557 มีการตรวจเพียง 6 เดือนเท่านั้น เนื่องจากเป็นสาขาเปิดใหม่ และอีกสาขา คือ โลตัสนครพนม มีคะแนนหลังการใช้ยุทธศาสตร์จาก 98.31 ลดลง 93.40 ซึ่งเกิดการหัวหน้าร้านคนเก่าลาออก และขาดการทบทวนงานกับน้องพนักงานขาย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ และมีการเข้าออกของพนักงานและหัวหน้าร้านบ่อยจึงทำให้คะแนนงานบริการลดลง แต่ยังคงถือว่าคะแนนงานบริการดังกล่าวผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่ฝ่ายปฏิบัติการมิสเตอร์โดนัทกำหนด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ครั้งนี้มีประเด็นข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ปัญหาในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน

จากการศึกษาปัญหาในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในส่วนของ 3 ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ 1) ความรู้การบริการกับงานขาย 2) การบริการเหนือความคาดหมายของลูกค้า 3) ขั้นตอนงานบริการของมิสเตอร์โดนัท และ 5 ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ 1) ทักษะในเรื่องบุคลิกภาพกับงานบริการ 2) ทักษะการสื่อสารเพื่อเพิ่มยอดขาย 3) ทักษะการใช้เครื่องเก็บเงินในการให้บริการ 4) ทักษะการจัดชุดสินค้า 5) ทักษะการแก้ไขปัญหาขัดข้องขัดแย้งกับลูกค้า ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว พบว่าในส่วนของความรู้เกี่ยวกับงานบริการที่ถือเป็นปัญหาในระดับมาก คือ พนักงานขายและหัวหน้าร้านขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการบริการ ตามแบบฟอร์ม MC ส่วนของทักษะพบว่า การขาดทักษะการแนะนำสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย เป็นปัญหาที่ต้องการพัฒนามากที่สุด จะเห็นได้ว่าปัญหาทั้ง 2 ส่วน มีความสำคัญต่องานบริการเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าเป็นด่านแรกในการที่จะพบปะกับลูกค้าที่มาใช้บริการ การสร้างความประทับใจโดยการแนะนำสินค้าหรือโปรโมชั่นที่คุ้มค่าที่สุดจะทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกและมีการบอกต่อ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมิต สัจฉกร (2543, หน้า 24) และ World bank Encyclopaedia Dictionary (1963 อ้างถึงใน ปลายฝัน สุขารมย์, 2534, หน้า 21) ที่กล่าวว่า การบริการหมายถึง การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่างๆ การกระทำที่เปี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือ การบริการเป็นการกระทำที่เปี่ยมไปด้วยความมีไมตรีจิต การให้ความช่วยเหลือ และการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นที่มาใช้บริการ นอกจากนี้แล้ว ปัญหาการขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านร้านมิสเตอร์โดนัท ยังส่งผลต่อคะแนนการประเมิน KPI ซึ่งคะแนนส่วนหนึ่ง ประเมินจากแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิสเตอร์ ซึ่งมีการสุ่มประเมินโดยไม่ได้แจ้งให้ทางร้านทราบล่วงหน้า ก่อนการวิจัยยุทธศาสตร์พบว่า คะแนนในส่วนงานบริการมีคะแนน น้อยที่สุดคือ 89.60 ซึ่งถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

ประเด็นที่ 2 ความสำเร็จของยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้จัดการเขต หัวหน้าร้านและพนักงานขาย รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ว่า “มิสเตอร์โดนัทต้องรักษาความเป็นผู้นำตลาดโดนัททั้งในด้านยอดขายและผลกำไร โดยมอบการบริการที่เป็นเลิศและคุณภาพสินค้าที่ดีที่สุด สดใหม่ที่สุดให้แก่ลูกค้าเสมอ” ซึ่งจากการเก็บข้อมูล ประชุมระดมความคิดเห็น และการอภิปรายจึงได้เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ประกอบด้วย โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยมีหลักสูตรที่ใช้อบรม คือ MD Sale Excellence, zone 14 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ซึ่งภายหลังจากใช้ยุทธศาสตร์นี้ พบว่าทั้งหัวหน้าร้านและพนักงานสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุความสำเร็จตามชีวิตและเกณฑ์ที่ตั้งไว้ทุกประการ ทั้งในประเด็นความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ซึ่งมีความรู้เฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 85.98 ถือว่ามีความรู้ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินร้าน (MC: Mystery Shopper) เพิ่มขึ้นจากข้อมูลก่อนการใช้ยุทธศาสตร์ จากคะแนน 89.60 เพิ่มขึ้นเป็น 98.96 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามเกณฑ์ของฝ่ายปฏิบัติการมิสเตอร์โดนัทกำหนด สอดคล้องกับ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด (Training Mister Donut Manual, 2007, p. 50) มาตรฐานงานบริการของมิสเตอร์โดนัท เพื่อให้การบริการลูกค้าเกิดความประทับใจและสร้างยอดขาย เพื่อให้ได้ตามเป้าที่วางไว้ รวมทั้งให้ลูกค้าได้จดจำในตราสินค้ามากขึ้น ทางมิสเตอร์โดนัทจึงมีการกำหนดมาตรฐานงานบริการ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการต้อนรับ 2) ขั้นตอนการเสนอขาย 3) ขั้นตอนการเก็บเงิน 4) ขั้นตอนการส่งมอบสินค้า 5) ขั้นตอนการกล่าวขอบคุณลูกค้า โดยการประเมินคะแนนงานบริการตามแบบประเมินงานบริการ (MC: Mystery Shopper) ทางเจ้าหน้าที่จะเข้าสู่มาตรการให้บริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านแต่ละสาขาทุกเดือน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์ โดนต์ โซน 14 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 เนื่องจากในบริษัทมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในการที่จะพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการให้กับพนักงานขายอาจทำได้ไม่ทั่วถึง ดังนั้นในส่วนของตำแหน่งผู้จัดการเขต ซึ่งถือได้ว่าใกล้ชิดกับระดับสาขามากที่สุดต้องมีการถ่ายทอด แนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นแนวทางเดียวกัน ดังนั้นเพื่อจะได้นำหลักสูตรการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการนี้ไปใช้นั้น ควรมีการทบทวน และฝึกอบรมอย่างเป็นประจำ และต่อเนื่องและมีการพัฒนาในส่วนขององค์ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมทั้งจากหน่วยงานภายในบริษัท หรือการได้รับความรู้ใหม่ๆ จากหน่วยงานภายนอก

1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยมีหลักสูตรที่ใช้อบรมคือ MD Sale Excellence, zone 14 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ มีการจัดอบรมในช่วงระยะเวลาที่สั้น เนื่องจากติดปัญหาในส่วนของ การเดินทาง และผู้เข้าร่วมอบรม จะต้องปฏิบัติงานขายด้วย และพนักงานไม่เพียงพอ ทำให้เนื้อหาสาระหรือกิจกรรม บางส่วนมีการปรับเปลี่ยนออกไป ควรมีการพิจารณาในส่วนร้านที่มีความพร้อมทั้งในส่วนของพนักงาน และหัวหน้าร้านในการเข้ามาอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 วิทยากร ควรถ่ายทอดและนำเสนอ ด้วยสื่อการสอนที่สร้างจุดสนใจ นอกจากการฟังอบรม และมีความชำนาญในการจัดกิจกรรม สามารถพูดโน้มน้าวและชักจูงให้ผู้เข้ารับการอบรมได้กล้าแสดงออก มีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยเนื้อหาที่เราได้มีการปรับเปลี่ยน คือ การแสดงบทบาทสมมุติ ให้น้องพนักงาน ให้มองภาพการขายจริง ว่าหากมีกรณีแบบนี้เกิดขึ้น เขาจะเชียร์ขายหรือแนะนำสินค้าอย่างไร และนอกจากนี้ทางวิทยากรจะต้องมีการจัดแข่งขันการเชียร์สินค้า หรือลำดับคะแนนงานบริการของสาขาจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ที่เข้าร่วมการอบรมอยากที่จะพัฒนาศักยภาพของตัวเองและสาขา

1.4 ในระดับโชนีมีการจัดระดับ MC Star เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับน้องพนักงานชายและหัวหน้าร้านที่มีผลคะแนนงานบริการ ตามแบบประเมินงานบริการ (MC: Mystery Shopper) ในแต่ละเดือน ที่ได้คะแนน 100 เต็ม และมีการประชาสัมพันธ์ผ่านกลุ่มไลน์โชนี เพื่อแสดงความยินดี และชื่นชมในทีม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีทำวิจัยเพื่อพัฒนาด้านความรู้และทักษะด้านอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อคะแนน KPI ของสาขา เช่น ความรู้และทักษะในการตรวจสอบแบบฟอร์มการตรวจ ORC เพื่อที่จะพัฒนาคะแนนในส่วนนี้ให้สูงขึ้นตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

2.2 ควรนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปปรับใช้กับโชนีอื่นๆ เพื่อที่จะช่วยในการพัฒนาภาพรวมของบริษัท ให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ในเรื่องการพัฒนาการบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า