

ยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ
ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท
โซน 14

13

STRATEGY TO DEVELOP THE REQUIRED KNOWLEDGE AND SKILL OF SERVICE AMONG
SALESPERSONS AND SHOP MANAGERS: THE CASE STUDY OF MISTER DONUT SHOP, ZONE 14

ธีรพงษ์ แสงเจียม*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ การุณย์สัจจร**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 2) สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ และ 3) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ ภายหลังจากใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้าร้าน 13 คน และพนักงานขาย 26 คน รวมเป็น 39 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจงจากหัวหน้าร้านและพนักงานขาย 13 สาขาในโซน 14 ทั้งหมด 120 คน เครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน 2) แบบทดสอบความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ และ 3) ผลการประเมินงานบริการร้านมิสเตอร์โดนัท (MC : Mystery Shopper Checklist) โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินตามเกณฑ์ของฝ่ายปฏิบัติการมิสเตอร์โดนัท เปรียบเทียบเป็นร้อยละ รวมทั้งคะแนนวัดความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน โดยเทียบคะแนนเป็นร้อยละก่อนและหลังการใช้ยุทธศาสตร์เช่นกัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านพบว่า ร้อยละ 61 ของพนักงานและหัวหน้าร้านไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน พนักงานบริการคนใหม่ยังขาดการอบรมเกี่ยวกับงานบริการและทักษะการพูดโน้มน้าวลูกค้า ปัญหาความรู้เกี่ยวกับงานบริการในระดับสูงคือขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการบริการตามแบบฟอร์ม MC และอีกปัญหาหนึ่ง เกี่ยวกับการขาดทักษะในการแนะนำสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องการพัฒนาในระดับมากที่สุด จะเห็นได้ว่า ปัญหาการขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านส่งผลต่อภาพรวมของสาขา ทั้งในส่วนของ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและยอดขาย และส่งผลโดยตรงต่อการประเมินด้วยแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ของร้านมิสเตอร์โดนัทในภาพรวมของโซน 14 ซึ่งทำการสุ่มประเมินโดยไม่ได้แจ้งให้ทราบล่วงหน้า คะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับงานบริการที่ได้รับอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ 89.60 ซึ่งถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ว่าอย่างน้อยต้องอยู่ในพิสัยระหว่าง 96.5 ถึง 97.40 ส่วนแนวทางในการพัฒนาพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ส่วนใหญ่มีความต้องการได้รับการพัฒนาในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยทุกคนเห็นความสำคัญในการจัดการฝึกอบรม และรูปแบบที่ทุกคนต้องการมากที่สุด คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ

* นักศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

** คณะกรรมการบริหารหลักสูตรสาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ยุทธศาสตร์ที่พัฒนา ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคะแนนและทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านด้วยการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้หลักสูตร MD Sale Excellence, zone 14

3. หลังการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ พนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มีความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ เฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 85.98 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ในส่วนของแบบฟอร์มการประเมินร้านด้วย MC นั้น คะแนนเฉลี่ยด้านบริการหลังการใช้ยุทธศาสตร์สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการใช้ยุทธศาสตร์ จาก 89.60 เป็น 98.96 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ร้านมิสเตอร์โดนัทตั้งเอาไว้

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) to investigate the present state, problem and a guideline to develop knowledge and skill necessary concerning the service of salespersons and shop managers of Miter Donut Shop, zone 14, 2) to create a strategy to develop necessary knowledge and skill concerning the service, and 3) to examine learning achievement of necessary knowledge and skill concerning the service after implementation of the development strategy. A sample was 13 shop managers and 26 salespersons totaling 39 people being selected by purposive sampling from a total of 120 people comprising shop managers and salespersons in 13 branches of zone 14. The instrument for collecting data were: 1) a questionnaire asking the present state, problem and a guideline to develop knowledge and skill necessary concerning the service of salespersons and shop managers, 2) a test of knowledge and skill necessary concerning the service, 3) a form for assessing the shop (MC: Mystery Shopper Checklist).

The results of this research revealed that:

1. From the investigation of the present state, problem and knowledge including skill necessary concerning the service of salespersons and shop managers, it was found that 61% of them had no work experience. New salespersons in service did not get trained in service and skill of speaking to convince customers. The problem in knowledge about service was at high level. They lacked knowledge and understanding about assessing the service using the MC form. The other problem was of lacking skill in introducing products for increasing sales, which was the one that needed development at the highest level. It is visible that the problem of lacking knowledge and skill necessary concerning the service of salespersons and shop managers affected the whole image of all branches in both creation of customers' satisfaction and sales promotion and affected the assessment of Mister Donut Shop as a whole through the use of the MC form, by which a shop randomly selected to assess was not notified in advance. The mean score concerning the service of Mister Donut Shops, zone 14 was 89.60, which was the lowest one and did not pass the criterion set in a range from 96.5 to 97.40 at least. Most of salespersons and shop managers needed to get trained in knowledge and skill necessary concerning the service. Everyone recognized the importance of training and they would like to get trained by workshop most.

2. The strategy created was one to develop knowledge and skill necessary concerning the service of salespersons and shop managers through a workshop using a curriculum of MD Sale Excellence, zone 14.

3. After implementation of the strategy, salespersons and shop managers of Mister Donut, zone 14 had an average score of 85.98 in knowledge and skill necessary concerning the service which was at the highest level. As for the assessment using the MC form, the mean score of the service after the implementation of the strategy was higher than that before the treatment from 89.60 to be 98.96, which passed the standard criterion set by Mister Donut Shop.

บทนำ

การสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพและคุณค่าในงานบริการ เป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อธุรกิจในอนาคตของลูกค้านี้ในปัจจุบัน คือ คุณภาพการบริการ ที่ผู้ให้บริการหยิบยื่นและส่งมอบความประทับใจของการบริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า โดยมีความมุ่งหวังเพื่อสร้างผลลัพธ์ จากการส่งมอบบริการที่ดีให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า รวมทั้งเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเหล่านั้นกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสรุปลูกค้า เพื่อให้มีความสัมพันธ์ในระยะยาวและก่อให้เกิดความจงรักภักดีกับสินค้าหรือบริการของเราตลอดไป ทั้งนี้การบริการ (Service) ตามความหมายที่ผู้ให้บริการได้กำหนดนิยามความว่าหมายถึง สิ่งที่ผู้ให้บริการหรือผู้ขายทำการส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการหรือผู้ซื้อที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่เมื่อผู้รับบริการได้รับบริการไปแล้วเกิดความประทับใจกับสิ่งเหล่านั้น ซึ่งเราสามารถแบ่งระดับความสำคัญของการบริการได้อยู่ 2 ระดับ ประกอบด้วย ระดับแรก คือ ความสำคัญที่มีต่อตัวผู้รับบริการ (ลูกค้า) คือ จะทำให้ลูกค้า การได้รับบริการที่ดี จะทำให้ผู้รับบริการมีความสุข และมีความรู้สึกถึงในการที่จะมาขอรับบริการในครั้งต่อไปและระดับที่สอง คือ ความสำคัญในด้านผู้ให้บริการทำให้กิจการสามารถรักษาลูกค้าเดิม การให้บริการเพื่อจะรักษาลูกค้าเดิมไว้ให้เป็นลูกค้าประจำหรือลูกค้าที่มีความจงรักภักดี และนอกจากนี้ยังสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ (จิตตินันท์ นันทไพบลย์. 2551 : 13) ผู้ให้บริการต้องพยายามกระทำทุกวิถีทางที่จะเพิ่มลูกค้าใหม่ เพราะเป็นการสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่หน่วยงานด้วย มีจำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นเป็นตัวชี้วัด

พฤติกรรมบริการหรือสินค้าบริการของลูกค้า จึงมีความสำคัญที่นักการตลาดต้องทำการศึกษา ทำความเข้าใจความต้องการ ของลูกค้าที่มาใช้บริการ ตลอดจนความคาดหวัง ของคุณภาพที่จะได้รับตามปกติ เมื่อคนเรามีความต้องการขึ้นมา ก็จะต้องแสวงหาลินค้ามาตอบสนองความต้องการของตนเอง แล้วจึงจะประเมินว่าสินค้าหรือบริการนั้นๆ สามารถสนองความต้องการได้อย่างที่คาดหวังไว้ก่อนการบริโภคหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพหลังจากที่ผู้รับบริการได้รับบริการไปแล้ว (ธีรกิต นวรัตน์ ณ อยุธยา. 2547 : 26)

มิลสเตอร์โดนต์ ภายใต้การบริหารงานโดย บริษัทเซ็นทรัล เรสตอเรชั่นส์ กรุ๊ป จำกัด ผู้นำตลาดโดนต์ในประเทศไทย ถือเป็นต้นกำเนิดของธุรกิจอาหารจานด่วนประเภทโดนต์ โดยเป็นที่รู้จักและยอมรับในหมู่ผู้บริโภคชาวไทยอย่างกว้างขวางและยาวนาน ปัจจุบันมีสาขามากกว่า 300 สาขาในเกือบทุกจังหวัดทั่วประเทศไทย ในด้านผลประกอบการข้อมูลปี 2558 มิลสเตอร์โดนต์มีรายได้ประมาณ 1,884 ล้านบาท จำนวนลูกค้า 23.7 ล้านคน ซึ่งจากส่วนแบ่งทางการตลาด มิลสเตอร์โดนต์ ยังเป็นผู้นำและมีส่วนแบ่งมากที่สุดกว่า 57% เมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ(เอกสารประกอบการประชุมประจำปี, 2558) มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องโดยร่วมกับคู่ค้าธุรกิจอื่นๆ เช่น ห้างเซ็นทรัล โรบินสัน เทสโก้โลตัส บิ๊กซี ซึ่งคู่ค้าเหล่านี้ยังมีการเจาะพื้นที่ในกลุ่มอำเภอ หรือเมืองใหญ่ๆ มากขึ้น ทำให้ธุรกิจโดนต์เติบโตมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อภาพรวมธุรกิจของประเทศ และมีการจ้างงาน ของคนในพื้นที่นั้นๆ และนอกจากนี้ทางมิลสเตอร์โดนต์ ยังมีการจ้างงานสำหรับลูกจ้างพิเศษที่พิการ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้กับน้องๆ เหล่านั้นได้มาร่วมเรียนรู้ และพัฒนางานและสามารถร่วมงานกับคนปกติได้ โดยตลอดระยะเวลา 36 ปีที่ผ่านมามิลสเตอร์โดนต์ในฐานะผู้นำตลาดโดนต์เมืองไทย ได้มีวิวัฒนาการ พัฒนาปรับปรุงการบริหารให้ครอบคลุม ทั้งรูปลักษณะของร้านให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นภาพลักษณ์ที่มีความสนุกสนาน สดใส ทันสมัย มีการจัดรายการส่งเสริมการขาย เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายรวมถึงได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ คงไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์ ตามแบบฉบับจากประเทศญี่ปุ่น และตรงใจผู้บริโภครวมถึงกลยุทธ์การตลาดยังคงเน้นการทำการตลาดแบบครบวงจร โดยทำโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ และสื่อทางสถานีวิทยุ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มีการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ณ จุดขายภายในร้าน การประชาสัมพันธ์ผ่านทาง Website ของมิลสเตอร์โดนต์ควบคู่กับ Social Network โดยมุ่งเจาะกลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มครอบครัว กลุ่มวัยทำงาน กลุ่มวัยรุ่น, นักศึกษา เพื่อให้ลูกค้าได้รับทราบถึงสินค้าและกิจกรรมต่างๆ และยังคงเน้นในการ

พัฒนารูปแบบงานบริการให้มีความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของบริษัท ที่ว่า “CRG จะเป็นผู้นำในเครือข่ายธุรกิจร้านอาหารทุกประเภทในภูมิภาคอาเซียน และจะนำเสนอคุณภาพสินค้าและบริการสูงสุดเกินความคาดหมายของลูกค้าด้วยการเติบโตที่ยั่งยืนและนำความพึงพอใจมาสู่ ผู้ที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจทุกคน” (บริษัทเซ็นทรัล เรสตอเรชั่นส์ กรุ๊ป จำกัด. 2557) และเพื่อสร้างผลประกอบการตามเป้าหมาย เพื่อให้เป็นการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีสเตอร์โดนัท จึงมีการแบ่งโครงสร้างการทำงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามระดับการทำงานตามสายบังคับบัญชา ระดับผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการภาค ผู้จัดการเขต และผู้จัดการร้าน โดยมีการติดตามการทำงาน รายงานตามสายบังคับบัญชา ครอบคลุม มาตรฐานการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน คือ คุณภาพสินค้า ความสะอาด และงานบริการ

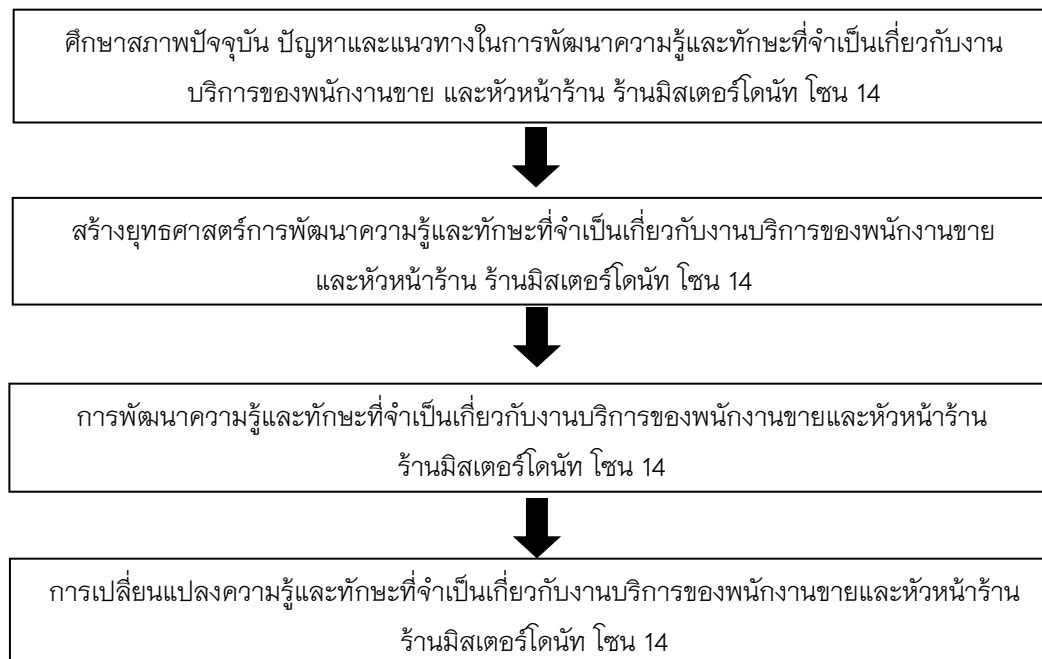
งานบริการ จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัย ในการชี้วัดความสำเร็จของบริษัท และเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นในการให้บริการลูกค้าแบบเหนือความคาดหมายทางร้านมีสเตอร์โดนัท จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาความรู้ เกี่ยวกับงานบริการ ให้กับพนักงานขาย และผู้จัดการร้าน ซึ่งตำแหน่งที่กล่าวมาถือได้ว่า เป็นด่านแรกในการพบกับลูกค้า ซึ่งทางบริษัทมีแนวคิดในการพัฒนางานบริการจะนำมาซึ่งยอดขาย และผลกำไรของบริษัท เพื่อเป็นการรักษามาตรฐานงานบริการให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท จึงมีการใช้แบบประเมินงานบริการ (MC: Mystery Shopper Checklist) สุ่มตรวจงานบริการของแต่ละสาขา ในรอบเดือน โดยพิจารณาการตรวจประเมินคุณภาพสินค้า ความสะอาด และงานบริการซึ่งตามมาตรฐาน คะแนนที่ตั้งไว้สาขาจะต้องทำคะแนนงานบริการ ให้ได้ 95% ขึ้นไป ซึ่งจากผลคะแนนดังกล่าว ภาพรวมของโซน 14 มีผลคะแนนงานบริการ แต่ละสาขายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ผลการประเมินคะแนนงานบริการเฉลี่ย 89% (เอกสารประกอบการประชุมประจำปี. 2558) และการให้บริการของพนักงานขายยังเกิดกรณีลูกค้าร้องเรียน เนื่องจากเกิดความไม่ประทับใจในการให้บริการ

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะผู้จัดการเขต มีสเตอร์โดนัท โซน 14 ขึ้นตรงสายบังคับบัญชา กับ คุณสุวิมล คุชชินทร์ ตำแหน่งผู้จัดการภาค โดยในส่วนที่ผู้วิจัยรับผิดชอบ และมีบทบาทหน้าที่ ในการบริหารจัดการร้านมีสเตอร์โดนัท ซึ่งดูแลร้านมีสเตอร์โดนัท 13 สาขา ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดสกลนคร นครพนม กาฬสินธุ์ มหาสารคาม และร้อยเอ็ด จึงสนใจศึกษาปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมีสเตอร์โดนัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ให้มีผลการประเมินคะแนนงานบริการของทีมงานโซนอื่นๆให้เป็นไปตามเกณฑ์ของฝ่ายปฏิบัติการมีสเตอร์โดนัทต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมีสเตอร์โดนัท โซน 14
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมีสเตอร์โดนัท โซน 14
3. เพื่อศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมีสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายหลังจากใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรและกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา ได้แก่กลุ่มพนักงานร้านมิสเตอร์โดนัท ซึ่งประกอบด้วยระดับหัวหน้าร้าน ตั้งแต่ตำแหน่งผู้จัดการร้าน ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน TL (Team Leader) และพนักงานขาย จากจำนวนทั้งสิ้น 13 สาขาที่อยู่ในโซน 14 รวมทั้งหมด 120 คน โดยใช้กลุ่มเป้าหมายในการศึกษา เลือกแบบเจาะจงเฉพาะประกอบด้วยกลุ่มของหัวหน้าร้านเบอร์ 1 จำนวนร้านละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน และกลุ่มพนักงานขาย จำนวนร้านละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 26 คน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้รวมทั้งสิ้น 39 คน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ขั้นศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาโดยในการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและแนวทางในการการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ผู้วิจัยได้เข้าพบหัวหน้าร้าน พนักงานในตำแหน่งพนักงานขาย และตรวจร้านโดยใช้แบบฟอร์มผลประเมินร้าน (MC : Mystery Shopper Checklist) ตรวจการให้บริการของพนักงานขายว่าการให้บริการเป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนดหรือไม่ ตรวจสอบกับข้อมูลกล้องวงจรปิด เปรียบเทียบข้อมูลย้อนหลัง และสัมภาษณ์หัวหน้าร้าน โดยใช้คำถามหลัก ในแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาการให้บริการของพนักงาน ซึ่งวัดผลจากคะแนนตามแบบฟอร์มผลประเมินร้าน (MC : Mystery Shopper Checklist) โดยการวิเคราะห์ร่วมกัน ถึงสาเหตุของปัญหาว่าสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายงานบริการหรือไม่และข้อใดหรือประเด็นใดยังขาด นั่นคือปัญหาที่ต้องแก้ พร้อมกับการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากร อันได้แก่พนักงานขายและหัวหน้าร้านต่อไป

2. **ขั้นสร้างยุทธศาสตร์** โดยในขั้นตอนนี้ ใช้การประชุมระดมความคิด และการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทาง ในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน โดยการอภิปรายกลุ่ม ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการร้านของแต่ละสาขาในโซนจนได้เป็นร่างยุทธศาสตร์ การพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขาย และหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มีการ กำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ชื่อยุทธศาสตร์ 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ 5) เป้าประสงค์ 6) ตัวชี้วัด 7) เป้าหมาย 8) กลยุทธ์ 9) โครงการหรือกิจกรรม

3. **ขั้นทดลองใช้ยุทธศาสตร์** ขั้นตอนนี้เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่ได้ ทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 โดยจัดขึ้นที่ร้านมิสเตอร์โดนัท สาขาบิ๊กซีมหาสารคาม ในวันที่ 22 เมษายน 2558 โดยมีกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมอบรม ตามแผนปฏิบัติการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้น โดยเน้นกระบวนการจัดอบรมที่ให้กลุ่มเป้าหมายได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติจริง ประกอบไปด้วยหลักสูตร MD Sale Excellence Zone 14 และแบบทดสอบความรู้ วัดในส่วนของความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท

4. **ขั้นปรับปรุงและเผยแพร่ยุทธศาสตร์** การวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการปรับปรุงและเผยแพร่โครงการหรือกิจกรรม ต่างๆ ของยุทธศาสตร์ ที่ได้นำไปทดลองใช้ที่ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 โดยประเด็นหลักของการประเมินว่าสอดคล้องกับ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโครงการหรือกิจกรรม ส่วนประเด็นอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดระหว่างการ ดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งจัดทำรายงาน ผลการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ สำหรับเผยแพร่ในโซนอื่นๆ ต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการ พัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 มี 3 ชุด

1. แบบสอบถามสำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนา
2. แบบประเมินความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน
3. แบบฟอร์มผลประเมินร้าน (MC : Mystery Shopper Checklist) และในขั้นตอนการสร้างยุทธศาสตร์ผู้วิจัย

ได้ใช้การประชุมระดมความคิด และการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทาง ในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น เกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านเป็นเครื่องมือในการจัดทำยุทธศาสตร์ต่อไป ทั้งนี้ในขั้นตอนการทดลองใช้ ยุทธศาสตร์ ได้ทำโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานและ หัวหน้าร้าน ร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 โดยใช้หลักสูตร MD Sale Excellence Zone 14 และใช้แบบทดสอบ และแบบ ประเมินผลร้านวัดความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านมิสเตอร์โดนัท โซน 14 ภายหลังจากใช้ ยุทธศาสตร์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. สัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา
2. จัดประชุมระดมความคิด และการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทาง ในการพัฒนาความรู้และทักษะที่ จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ
3. ผู้วิจัยรวบรวมประมวลผลข้อมูลจากการประชุมและจัดทำเป็นยุทธศาสตร์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ชื่อยุทธศาสตร์ 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) ประเด็นยุทธศาสตร์ 5) เป้าประสงค์ 6) ตัวชี้วัด 7) เป้าหมาย 8) กลยุทธ์ 9) โครงการหรือกิจกรรม แล้วนำยุทธศาสตร์ที่ได้นำไปใช้ในขั้นต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ โดยกระบวนการประชุมระดมความคิดเห็น และการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน โดยเทคนิค SWOT analysis และการทำ TOWS MATRIX สู่แผนกลยุทธ์
3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สรุปผลการวิจัย

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

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน

1.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาความรู้และ ทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นสรุปถึงปัญหาที่เกิดขึ้น คือ พนักงานและหัวหน้าร้าน ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ซึ่งมีมากถึงร้อยละ 61 และก่อนการเริ่มงานของพนักงานบริการ น้องใหม่ ยังขาดการอบรมเกี่ยวกับรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานบริการและทักษะการพูดเชียร์สินค้าเพิ่มขึ้น เมื่อสรุปถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน พบว่าในส่วนปัญหาความรู้เกี่ยวกับงานบริการ ที่ถือเป็นปัญหาในระดับมาก คือ ปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการบริการ ตามแบบฟอร์ม MC โดยคิดเป็นร้อยละ 45.23 ส่วนปัญหาการขาดทักษะการแนะนำสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย เป็นปัญหาที่ต้องการพัฒนาในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.61 จากปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าปัญหาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ส่งผลต่อภาพรวมของสาขา ทั้งในส่วนของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และยอดขาย ส่งผลโดยตรงต่อการประเมินคะแนนในแบบฟอร์มการประเมิน (MC) ร้านมิลสเตอร์โดนัท รวมโซนคุณธีรพงษ์ แสนเจียม ซึ่งมีการสุ่มประเมินโดยไม่ได้แจ้งให้ทางร้านทราบล่วงหน้า คะแนนรวม 3 ด้านคือคะแนน 94.35 ประกอบด้วย เรื่องของความสะอาด คะแนน 98.24 และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ คะแนน 99.69 และในส่วนงานบริการน้อยที่สุดคือมีคะแนน 89.60 ซึ่งถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

1.2 แนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยกลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นความสำคัญในจัดฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับงาน และรูปแบบที่ทุกคนต้องการมากที่สุด คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นการปฏิบัติงานจริง คิดเป็นร้อยละ 30.79 รองลงมา คือ การจัดอบรมในรูปแบบมีการทดสอบ วัดความรู้ อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 23.07 ส่วนรูปแบบการพัฒนาความรู้โดยการจับคู่บัดดีในการสอนงาน มีความต้องการน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.25 เท่านั้น

2. ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาคู่มือและทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน

จากการประเมินผลปัญหาการพัฒนาคู่มือและทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ ของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน สรุปจากการประชุมระดมความคิดเห็น การอภิปรายกลุ่มเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2558 ที่สาขาโรบินสันสกลนคร สรุปได้ว่า ปัญหากลุ่ม 1 การขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ กลุ่ม 2 ปัญหาคะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด กลุ่ม 3 ปัญหาการขาดความรู้เกี่ยวกับสินค้าและผลิตภัณฑ์ จากปัญหา ทั้ง 3 กลุ่ม จะเห็นว่า ปัญหากลุ่มที่ 2 ปัญหาคะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เป็นปัญหาเร่งด่วน เพราะมีผลต่อการประเมิน KPI และสามารถพัฒนาแก้ไขได้ สอดคล้องกับ ปัญหาเป้าหมายการพัฒนา คือ พนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิลเลอรี่โดนัท โซน 14 มีความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการน้อย ทำให้คะแนนงานบริการ (MC) ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์จากการประเมินการจัดทำ TOWS MATRIX และสภาพภาพของปัญหาดังกล่าว คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคู่มือและทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ร้านมิลเลอรี่โดนัท โซน 14 ประกอบด้วย โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคู่มือและทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยมีหลักสูตรที่ใช้อบรม คือ MD Sale Excellence, zone 14

3. ผลการศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน ภายหลังการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา

ผลหลังการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ พนักงานขายและหัวหน้าร้านมิลเลอรี่โดนัท โซน 14 ความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ เฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 85.98 ถือว่ามีความรู้ ในระดับมากที่สุด และเมื่อเทียบกับรายข้อ โดยผู้วิจัย ได้จัดออกเป็นเนื้อหา 3 ส่วน ได้แก่ ความรู้และทักษะด้านขั้นตอนการบริการและดูรายการ มีความรู้ในระดับมาก คิดเป็น 79.20 ส่วนความรู้และทักษะด้านผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ มีความรู้ในระดับมากที่สุด คิดเป็น 87.85 และด้านการบริการและเพิ่มยอดขาย พนักงานขายและหัวหน้าร้าน มีความรู้ในระดับมากที่สุด คิดเป็น 92.56 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ร้อยละ 81 ของคะแนนเต็ม และในส่วนของแบบฟอร์มการประเมินร้าน (MC: Mystery Shopper) ซึ่งเป็นการประเมินความรู้และทักษะการให้บริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้านมิลเลอรี่โดนัท โดยแบบประเมินนี้ทางบริษัทมีการสุ่มตรวจการให้บริการ ตามสาขาต่างๆทุกเดือน โดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้า เพื่อดูผลการปฏิบัติงานด้านบริการของพนักงานและหัวหน้าร้านในแต่ละสาขา ผลการศึกษาพบว่าคะแนนในส่วนการบริการ ซึ่งมีการตรวจ รวมทั้งหมด 50 คะแนน คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ เพิ่มขึ้นจากข้อมูลก่อนการใช้ยุทธศาสตร์ จากคะแนน 89.60 เพิ่มขึ้นเป็น 98.96 แต่ถึงอย่างไรก็ดี พบว่ามีคะแนนอีก 2 สาขา ที่หลังการใช้ยุทธศาสตร์คะแนนลดลง คือ สาขาบิ๊กซีนครพนม เนื่องจาก % คะแนนงานบริการของปี 2557 มีการตรวจเพียง 6 เดือนเท่านั้นเนื่องจากเป็นสาขาเปิดใหม่ และอีกสาขาคือโลตัสนครพนม มีคะแนนหลังการใช้ยุทธศาสตร์จาก 98.31 ลดลง 93.40 ซึ่งเกิดการหัวหน้าร้านคนเก่าลาออก และขาดการทบทวนงานกับน้องพนักงานขายซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ และมีการเข้าออกของพนักงานและหัวหน้าร้านบ่อยจึงทำให้คะแนนงานบริการลดลง ซึ่งคะแนนงานบริการดังกล่าว ผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่ฝ่ายปฏิบัติการมิลเลอรี่โดนัทกำหนด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคู่มือและทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการของพนักงานขายและหัวหน้าร้าน : กรณีศึกษา ร้านมิลเลอรี่โดนัท โซน 14 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 เนื่องจากในบริษัทมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาคู่มือและทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการให้กับพนักงานขายอาจทำได้ไม่ทั่วถึง ดังนั้นในส่วนของตำแหน่งผู้จัดการเขต ซึ่งถือได้ว่าใกล้ชิดกับ

ระดับสาขามากที่สุดต้องมีการถ่ายทอด แนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นแนวทางเดียวกัน ดังนั้นเพื่อจะได้นำหลักสูตรการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการนี้ไปใช้นั้น ควรมีการทบทวน และฝึกอบรมอย่างเป็นประจำ และต่อเนื่องและมีการพัฒนาในส่วนขององค์ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมทั้งจากหน่วยงานภายในบริษัท หรือการได้รับความรู้ใหม่ๆ จากหน่วยงานภายนอก

1.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับงานบริการ โดยมีหลักสูตรที่ใช้อบรมคือ MD Sale Excellence, zone 14 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ มีการจัดอบรมในช่วงระยะเวลาที่สั้น เนื่องจากพบปัญหาในส่วนของเส้นทางและผู้เข้าร่วมอบรม จะต้องปฏิบัติงานขายด้วย และพนักงานไม่เพียงพอ ทำให้เนื้อหาสาระ หรือกิจกรรมบางส่วนมีการปรับเปลี่ยนออกไป ควรมีการพิจารณาในส่วนร้านที่มีความพร้อมทั้งในส่วนของพนักงาน และหัวหน้าร้านในการเข้ามาอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 วิทยากร ควรถ่ายทอดและนำเสนอ ด้วยสื่อการสอนที่สร้างจุดสนใจ นอกจากการฟังอบรม และมีความชำนาญในการจัดกิจกรรม สามารถพูดโน้มน้าวและชักจูงให้ผู้เข้ารับการอบรมได้กล้าแสดงออก มีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยเนื้อหาที่เราได้มีการปรับเปลี่ยนคือ การแสดงบทบาทสมมติ ให้น้องพนักงาน ให้องภาพยากรณ์การขายจริง ว่าหากมีกรณีแบบนี้เกิดขึ้น เขาจะเชียร์ขายหรือแนะนำสินค้าอย่างไร และนอกจากนี้ทางวิทยากร จะต้องมีการจัดแข่งขันการเชียร์สินค้า หรือลำดับคะแนนงานบริการของสาขาจากมากที่สุด ไปหาน้อยสุด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมอยากที่จะพัฒนาศักยภาพของตัวเองและสาขา

1.4 ในระดับโซนมีการจัดระดับ MC Star เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับน้องพนักงานขายและหัวหน้าร้านที่มีผลคะแนนงานบริการ ตามแบบประเมินงานบริการ (MC: Mystery Shopper) ในแต่ละเดือน ที่ได้คะแนน 100 เต็ม และมีการประชาสัมพันธ์ผ่านกลุ่มไลน์โซน เพื่อแสดงความยินดี และชื่นชมในที่ม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีทำวิจัยเพื่อพัฒนาด้านความรู้และทักษะด้านอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อคะแนน KPI (Key Performance Indicator) ของสาขา เช่น ความรู้และทักษะในการตรวจสอบแบบฟอร์มการตรวจ ORC (Operations Readiness Checklist) เพื่อที่จะพัฒนาคะแนนในส่วนนี้ให้สูงขึ้นตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

2.2 ควรนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปปรับใช้กับโซนอื่นๆ เพื่อที่จะช่วยในการพัฒนาภาพรวมของบริษัท ให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ในเรื่องการพัฒนาการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

เอกสารอ้างอิง

จิตตินันท์ นันทโพธิ์. จิตวิทยาการบริการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551.

ธีรกิตติ นวรัตน์ ณ ออยุธยา. การตลาดสำหรับการบริการแนวคิดและกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด. Training Mister Donut Manual. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด, 2557.

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด. เอกสารประกอบการประชุมประจำปี. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด, 2558.

