



## รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ภัทรทิรา มุขสมบัติ\* และ ชุติวรรณ โชติวงษ์

ภาควิชาการพัฒนาระบบธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาระบบธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ  
ปรีดา อัครินิจตระการ

กองวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 5980 3745 อีเมล: pattira\_muk@hotmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2021.12.001

รับเมื่อ 5 สิงหาคม 2563 แก้ไขเมื่อ 24 สิงหาคม 2563 ตอรับเมื่อ 31 สิงหาคม 2563 เผยแพร่ออนไลน์ 7 ธันวาคม 2564

© 2022 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ใช้การวิจัยผสมผสานเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ประชุมสนทนากลุ่ม และแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพ และผู้บริหารด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการวิเคราะห์เชิงสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะ มี 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) รอบรู้งานบริการ 2) รอบรู้ข้อมูลและนวัตกรรม 3) ความเป็นผู้นำ และ 4) เข้าใจตนเองและผู้อื่น ด้านการบริหารจัดการมี 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) บริหารแผนงาน 2) บริหารผลงาน 3) บริหารงานบุคคล 4) บริหารประสิทธิภาพงาน และ 5) ประสานงานเชิงสร้างสรรค์ และด้านนวัตกรรมมี 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) แนวทางการบริการ และ 2) นวัตกรรมกระบวนการ รูปแบบได้รับความเห็นชอบด้วยมติเอกฉันท์จากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม และคู่มือได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสมในระดับดีมาก ( $\bar{x} = 4.84$ )

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนา ศักยภาพผู้บริหาร ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์



## The Potential Development Model of Contact Center Management in the Digital Age

Pattira Muksombat\* and Chuleewan Chotiwong

Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

Preeda Attawinijtrakarn

Bureau of Industrial Economics, Office of Industrial Economics, Ministry of Industry, Bangkok, Thailand

\* Corresponding Author, Tel. 08 5980 3745, E-mail: pattira\_muk@hotmail.com DOI: 10.14416/j.kmutnb.2021.12.001

Received 5 August 2020; Revised 24 August 2020; Accepted 31 August 2020; Published online: 7 December 2021

© 2022 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the potential components of contact center management in the digital age, 2) to develop a potential development model of contact center management in the digital age, and 3) to create a potential development manual of contact center management in the digital age. This study was integrated the method of qualitative and quantitative approaches using in-depth interview questions, focus group discussion, and questionnaires. The participants were contact center administrators, people development management team, technology and innovation management team. The data were analyzed by using content analysis and statistic for frequency, mean, percentage, standard deviation, and factor analysis. The results revealed that the developed model of potential of contact center management in the digital age comprised 3 essential dimensions. The first dimension was competency consisting of 4 sub-components: 1) Proficiency in Services, 2) Proficiency in Data and Innovation, 3) Professional Leadership, and 4) People and Self-empathy. The second dimension was Management consisting of 5 sub-components: 1) Planning Management, 2) Performance Management, 3) People Management, 4) Productivity Management, and 5) Professional Coordination. The third dimension was Innovation composing of 2 sub-components: 1) Paradigm of Service and 2) Process Innovation. The model was approved by the experts with consensus agreement for its appropriateness. The manual of contact center management in the digital age was evaluated by the experts as being suitable at the highest level ( $\bar{x} = 4.84$ ).

**Keywords:** Development Model, Management Potential, Contact Center

Please cite this article as: P. Muksombat, C. Chotiwong, and P. Attawinijtrakarn, "The potential development model of contact center management in the digital age," *The Journal of KMUTNB*, vol. 32, no. 2, pp. 496-505, Apr.-Jun. 2022 (in Thai).



## 1. บทนำ

อุตสาหกรรมบริการในปัจจุบันเป็นตัวขับเคลื่อนใหม่ของระบบเศรษฐกิจ ภาคบริการมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตของทั้งระบบเศรษฐกิจ พัฒนาการของ Modern IT ทำให้สามารถส่งมอบบริการได้ และภาคบริการที่สนับสนุนการทำธุรกิจ (Business Services) ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสนับสนุนการขยายตัวของการผลิตในห่วงโซ่มูลค่าโลก (Global Value Chains; GVCs) ในกรณีของประเทศไทยภาคบริการมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเพิ่มมากขึ้น โดยมีมูลค่าสูงถึง 55% ของ GDP และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ภาคบริการยังเป็นแหล่งการจ้างงานหลักของไทย โดยมีงานในภาคบริการถึง 40% ของกำลังแรงงานไทย โดยธุรกิจบริการใน Modern Services เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายในกลุ่ม New S-Curve ที่ภาครัฐเน้นให้การสนับสนุนเพื่อเป็นอุตสาหกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจตัวใหม่ นอกเหนือจากการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในโลกยุคดิจิทัลโดยเปิดโอกาสในการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ และในการสร้างนวัตกรรมแล้ว ยังเป็นการพัฒนาธุรกิจบริการที่เป็นส่วนประกอบในทุกกิจกรรมทางเศรษฐกิจของไทย [1]

ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ (Contact Center) ถือเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่สนับสนุนธุรกิจในส่วนการให้บริการ ทั้งก่อนและหลังการขาย มุ่งเน้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ทำให้ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์จะต้องพยายามปรับรูปแบบการให้บริการ การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวสู่อุตสาหกรรมบริการในยุคดิจิทัล โดยมีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายช่องทางทั้งการให้บริการผ่านโทรศัพท์ อีเมล แชต หรือโซเชียลมีเดีย เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ และช่องทางอื่นๆ ที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาเรียกว่าเป็นบริการแบบ Omni-Channel เป็นการรวบรวมช่องทางติดต่อที่หลากหลายช่องทางไว้ในแพลตฟอร์มเดียวกัน และเชื่อมโยงข้อมูลกัน โดยการนำนวัตกรรมบริการในรูปแบบใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพในการให้บริการได้ดียิ่งขึ้น เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent) รูปแบบกระบวนการอัตโนมัติ ระบบพนักงานเสมือน และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลและเสียง [2]

นอกจากนี้ความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลนั้น มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างมาก ความคาดหวังในการได้รับบริการอย่างรวดเร็ว และหลากหลายช่องทางมีมากขึ้น ซึ่งการบริการนั้นจะต้องตรงตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล และจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ทำให้ลูกค้ามีโอกาสและทางเลือกมากขึ้น การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการให้บริการจะเป็นการสร้างพลังเชิงบวกที่จะทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

ทั้งนี้การที่ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลจะเป็นส่วนสนับสนุนต่อยอดความสำเร็จให้ธุรกิจได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่สามารถการควบคุมการบริหารจัดการให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อให้ผู้บริหารมีความพร้อม สามารถนำวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์มาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตลอดจนสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความคิด และแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในการบริหารคน บริหารงาน บริหารกระบวนการ ตลอดจนมีแนวคิดด้านนวัตกรรมเพื่อบริหารให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีอย่างยิ่งที่จะต้องมีพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้มีความสัมพันธ์กับตำแหน่ง หรือแนวทางในการบริหารจัดการ โดยมีสมรรถนะเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร บุคคล และการบริหารจัดการ ให้ไปตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล [3] ในการบริหารจัดการของผู้บริหารศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์นั้นจะต้องมีการดำเนินการอย่างมีรูปแบบที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องการวางแผนการดำเนินงาน (Planning) การวางแผนสร้าง

องค์กร (Organizing) และกำหนดองค์ประกอบของหน่วยงาน การบริหารจัดการบุคลากร (Staffing) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของทั้งองค์กรและพนักงาน การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) และการบริหารจัดการงบประมาณ (Budgeting) ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งก็จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จให้กับองค์กร [4]

นอกจากนี้การบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลนั้น ผู้บริหารจะต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และนวัตกรรม (Innovation) ในการบริหารจัดการ โดยมองว่านวัตกรรมนั้นเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้หลายมิติในด้านต่างๆ 4 ด้าน (4P's of Innovation) ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร ทำให้ลูกค้าได้รับประโยชน์ที่มากขึ้น และแตกต่างจากเดิม 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้บริการ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการในระบบที่ทำให้ลดค่าใช้จ่ายไปพร้อมๆ กับการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ 3) นวัตกรรมตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ เป็นการเปลี่ยนตำแหน่งของผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้า และ 4) นวัตกรรมกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation) เป็นนวัตกรรมเกี่ยวกับการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดในการให้บริการ [5]

ดังนั้น ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพ และบริหารจัดการด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างสมดุล เพื่อให้ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์สามารถให้บริการได้ตรงตามประสบการณ์ลูกค้า ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และเป็นส่วนที่สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และพร้อมเข้าสู่เวทีการแข่งขันในโลกดิจิทัล (Digital Arena) ได้อย่างสมบูรณ์

จากความสำคัญดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

## 2. วัตถุประสงค์และวิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ มีขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แนวคิดการบริหารจัดการนวัตกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย  
ขั้นตอนที่ 2 ใช้เครื่องมือเชิงคุณภาพ ได้แก่ การจัดทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน โดยแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ก่อนนำไปสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 ใช้เครื่องมือเชิงปริมาณ ได้แก่ การสร้างแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามไปตรวจสอบคุณภาพ โดยแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม วัตถุประสงค์หรือประเด็นการวิจัย (Item Objective Consistency; IOC) และความถูกต้องด้านภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขจนได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์



ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงรวมทั้ง 50 คน มาวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อความกับคะแนนรวมของข้อความทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมพันธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) จากนั้นพิจารณาข้อความที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อความกับแบบสำรวจทั้งฉบับ ( $r$ ) มากกว่า 0.20 ไปใช้สำหรับเก็บข้อมูลจริงในขั้นตอนต่อไป ผลการวิเคราะห์พบว่า ทุกข้อความเหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในแบบสำรวจฉบับจริงจำนวน 92 ข้อ โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อความกับคะแนนรวมของข้อความทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง 0.35-0.89 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.98 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงในการวัดและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 เก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และผู้บริหารด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 500 ฉบับ ได้รับการตอบกลับเป็นฉบับสมบูรณ์ 410 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลมาประมวลผล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาน้ำหนักความสำคัญตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล และวิเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis; EFA)

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และร่างคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 7 นำร่างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และร่างคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลเข้าพิจารณาประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่เป็นเครื่องมือเชิงคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน เพื่อพิจารณา และให้ฉันทามติกับรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และร่าง

คู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 8 นำผลที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่มมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 9 แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 5 คน โดยใช้เครื่องมือเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ เพื่อตรวจประเมินคู่มือ และพิจารณาลงมติเห็นชอบในการนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ขั้นตอนที่ 10 ทำการปรับปรุงคู่มือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลฉบับสมบูรณ์

## 2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน และผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มจำนวน 13 คน ได้แก่ ผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ และผู้บริหารด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และผู้บริหารด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ทั้งส่วนงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ที่เป็นการบริหารจัดการภายในองค์กร และส่วนที่เป็นการบริหารจัดการโดยบริษัทหรือหน่วยงานภายนอกของภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศไทย โดยใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของค็อกคราน (Cochran) เนื่องจากไม่ทราบสัดส่วนของประชากรที่แน่นอน โดยได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 385 คน

## 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

เชิงลึกใช้วิธีการสกัดเนื้อหาของข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาลักษณะองค์ประกอบการศึกษภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

### 3. ผลการทดลอง

#### 3.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องใน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) คน ซึ่งหมายถึงทั้งพนักงานและลูกค้า 2) กระบวนการ และ 3) เทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้ตามกลไกของการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม มีการกำหนดการวัดผลอย่างชัดเจน และตอบโจทย์กลยุทธ์ที่มุ่งหวังได้อย่างรวดเร็ว

คุณลักษณะของผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยความรู้ในเรื่องของการให้บริการ ระบบและเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร มีทักษะ ที่เกี่ยวกับทั้งงานและคน และมีคุณลักษณะและพฤติกรรม (Attitude) ที่มีกรอบความคิดด้านดิจิทัล (Digital Mindset) จูงใจให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ มุ่งมั่นและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลจะต้องมีการวางแผนงานที่ชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร การบริหารงาน บุคลากร การบริหารจัดการด้านบัญชี การเงิน การลงทุน และการลดต้นทุน มีกระบวนการทำงานที่ไม่ซับซ้อน นำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาทำการวิเคราะห์ (Data Analytics) เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทุกมิติ

ผู้บริหารควรมีแนวคิดในการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ โดยเริ่มจากการมีความรู้ ความเข้าใจ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้แตกต่างจากเดิม และนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

#### 3.2 ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำส่งแบบสอบถามทั้งหมด 500 ฉบับ ได้รับการตอบกลับเป็นฉบับสมบูรณ์ 410 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82 มีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 35-45 ปี วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นผู้บริหารระดับกลาง มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี เป็นกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจธนาคาร ธุรกิจการเงิน ธุรกิจประกันมากที่สุด

2) ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ ) ขององค์ประกอบด้านสมรรถนะของผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลพบว่า ค่าเฉลี่ยของข้อคำถามทั้ง 30 ข้อ อยู่ระหว่าง 3.96-4.59 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.544-0.757 ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ( $\bar{x} = 4.59$ ,  $S.D. = 0.544$ ) และมีจริยธรรมในการบริหารงาน ( $\bar{x} = 4.59$ ,  $S.D. = 0.609$ ) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ ) ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลพบว่า ค่าเฉลี่ยของข้อคำถามทั้ง 42 ข้อ อยู่ระหว่าง 4.08-4.53 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.606-0.773 ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายของแผนงานอย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.53$ ,  $S.D. = 0.606$ ) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ ) ขององค์ประกอบด้านนวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลพบว่า ค่าเฉลี่ยของข้อคำถามทั้ง 20 ข้อ อยู่ระหว่าง 4.11-4.46 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.625-0.740 ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ( $\bar{x} = 4.46$ ,  $S.D. = 0.667$ )

#### 3.3 องค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ตามตารางที่ 1 แสดงค่า KMO มีมากกว่าค่าที่เหมาะสม (.500) และการทดสอบ



Bartlett's test of Sphericity พบว่า ค่า Chi-square มีความสัมพันธ์กับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $p = .000$ ) สรุปว่าข้อมูลที่ได้มีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมสำหรับนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบ KMO และ Bartlett's Test

วิธีทดสอบ	ผลการทดสอบ			
	ด้านสมรรถนะ	ด้านการบริหารจัดการ	ด้านนวัตกรรม	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.948	0.958	0.951	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10016.66	18039.41	7945.32
	df	435	861	190
	Sig.	0	0	0

ตารางที่ 2 ผลการสกัดองค์ประกอบและการหมุนแกนขององค์ประกอบ 11 องค์ประกอบ

ผลการสกัดองค์ประกอบภายหลังหมุนแกน (Rotation Sums of Squared Loadings)			
องค์ประกอบ	ค่าไอเกน (Eigenvalues)	ร้อยละความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมความแปรปรวน (Cumulative %)
1	7.169	35.843	35.843
2	6.919	16.474	16.474
3	6.884	16.391	32.865
4	6.812	16.218	49.083
5	6.533	32.666	68.509
6	5.670	13.500	62.583
7	5.566	18.553	18.553
8	4.963	16.542	35.096
9	4.835	16.118	51.213
10	4.586	15.286	66.500
11	3.448	8.209	70.792

จากตารางที่ 2 แสดงผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Method) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธี

แวนริแมกซ์ (Varimax) มีค่าไอเกน (Eigenvalues) หลังทำการหมุนแกนมากกว่า 1 ได้ทั้งสิ้น 11 องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดองค์ประกอบตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
สมรรถนะผู้บริหาร	1. รอบรู้งานบริการ
	2. รอบรู้ข้อมูลและนวัตกรรม
	3. ความเป็นผู้นำ
	4. เข้าใจตนเองและผู้อื่น
การบริหารจัดการ	5. บริหารแผนงาน
	6. บริหารผลงาน
	7. บริหารงานบุคคล
	8. บริหารประสิทธิภาพงาน
	9. ประสานงานเชิงสร้างสรรค์
นวัตกรรมบริการ	10. แนวทางการบริการ
	11. นวัตกรรมกระบวนการ

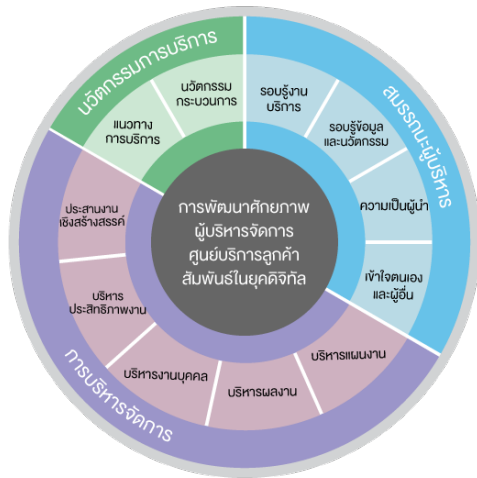
จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย

### 3.4 รูปแบบและคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ผลการประชุมสนทนากลุ่มพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำเห็นชอบขององค์ประกอบของรูปแบบ และคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ดังรูปที่ 1

### 3.5 คู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์จำนวน 5 คน มีมติเห็นชอบว่าคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลมีความเป็นเป็นไปได้ในกานำไปประยุกต์ใช้พัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในระดับดีมาก ( $\bar{x} = 4.84$ )



รูปที่ 1 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

#### 4. อภิปรายผลและสรุป

##### 4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

จากการวิจัยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ด้านสมรรถนะของผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กรในเรื่องของการให้บริการที่ประกอบไปด้วยเรื่องความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ [6] ที่ได้ศึกษาว่า สมรรถนะเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

จากผลการวิจัยการบริหารศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารแผนงาน การบริหารผลงาน การบริหารงานบุคลากร การบริหาร

ประสิทธิภาพงาน และการประสานงานเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับบุญเลิศ และคณะ [7] พบว่า รูปแบบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน และปัจจัยเอื้อและสนับสนุน และสอดคล้องกับจำลักษ์ณ์ [8] ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการ Call Center ประกอบไปด้วย 1) การจัดโครงสร้างหน่วยงาน Call Center และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานอย่างใกล้ชิด 2) การกำหนดกระบวนการ และขั้นตอนปฏิบัติงานโดยจัดทำเป็นผังกระบวนการ 3) การควบคุมและประกันคุณภาพการบริการ โดยมีการกำหนดมาตรฐาน และตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและคุณภาพ 4) กระบวนการเรียนรู้ เช่น ระบบการฝึกอบรมระบบฐานข้อมูลความรู้ 5) การควบคุมกระบวนการ การทำงานให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) การวัดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายของ Call Center และองค์กร

ส่วนที่ 3 ด้านนวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลนั้นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และประยุกต์ใช้นวัตกรรมได้อย่างสมดุล ซึ่งนวัตกรรมบริการเป็นกระบวนการทางธุรกิจที่จะใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรนำไปสู่การออกแบบกระบวนการใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ มีคุณค่า และเพิ่มประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า สอดคล้องกับวลัยลักษณ์ และคณะ [9] กล่าวว่า นวัตกรรมบริการหมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการพัฒนาสินค้า บริการใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้า โดยการบูรณาการศักยภาพการบริหารจัดการขององค์กร รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าของการบริการ และสอดคล้องกับ Gallouj [10] ทำการศึกษาเพื่อระบุประเภทของนวัตกรรมในการบริการมี 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมเฉพาะ เป็นกระบวนการนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ 2) นวัตกรรมที่มุ่งหวัง และ 3) การเคลื่อนย้าย





ความรู้ที่จะนำไปสู่ความสามารถทางนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ICMI-International Customer Management Institute [11] ได้สรุปผลการวิจัยว่าองค์กรต้องมองหาสิ่งใหม่ในการให้บริการเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถส่งมอบการบริการที่โดดเด่น และสร้างความแตกต่างในสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น

#### 4.2 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

จากการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 สมรรถนะของผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ส่วนที่ 2 ด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และส่วนที่ 3 ด้านนวัตกรรมบริการของศูนย์บริการ โดยมีทั้งสิ้น 11 องค์ประกอบ การวิจัยพบว่า ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลนั้น ต้องมีความรอบรู้งานบริการทั้งด้านทิศทางการให้บริการ กลยุทธ์ กระบวนการ สินค้า การบัญชี คู่แข่ง รวมถึงผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี มีความรอบรู้เรื่องข้อมูลและนวัตกรรม เข้าใจถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ได้อย่างสมดุล ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ มีทักษะการโค้ช พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ต่อทีมงาน สนับสนุนและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงมีทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเข้าใจตนเองและผู้อื่น

การบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีการบริหารจัดการในทุกมิติ คือ 1) การบริหารแผนงาน โดยกำหนดโครงสร้างและวัตถุประสงค์ของแผนงานอย่างชัดเจน ไม่ซับซ้อน สื่อสารและถ่ายทอดไปเป็นแผนการปฏิบัติ การควบคุม ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 2) การบริหารผลงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ ผลงานที่ได้จะต้องสะท้อนผลการดำเนินงานทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การเงิน งบประมาณ ผลผลิตภัณฑ์ บริการ ความคิดสร้างสรรค์ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ

มาวิเคราะห์ และรายงานผลอย่างเป็นระบบ 3) การบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การวางอัตรากำลังสรรหา กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ พัฒนาบุคคล พัฒนาคณะ และรักษาคณะที่มีศักยภาพ สร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร รวมถึงสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างดี 4) การบริหารประสิทธิภาพงาน โดยการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และนวัตกรรม มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่าย อย่างเป็นระบบ เพื่อลดค่าใช้จ่าย เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนขององค์กร และ 5) การประสานงานเชิงสร้างสรรค์กับทุกหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเข้าใจ และเกิดความสำเร็กร่วมกัน

การประยุกต์ใช้นวัตกรรมจะต้องมีแนวทางในการให้บริการที่ชัดเจน รับรู้ และเข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์และองค์กร เข้าใจถึงความแตกต่างของการให้บริการในแต่ละประเภทธุรกิจ เข้าใจประสบการณ์ลูกค้า และสื่อสารแนวทางการดำเนินงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจ ปรับกรอบแนวคิดที่มีอยู่เดิมโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ปรับใช้นวัตกรรมกระบวนการเพื่อปรับปรุงและสร้างความแตกต่างในการให้บริการ อันจะเป็นหนทางในการสร้าง และรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

#### 4.3 คู่มือรูปแบบศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

เป็นแนวทางสำหรับการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และประโยชน์ที่จะได้รับ ส่วนที่ 2 สมรรถนะผู้บริหาร ประกอบด้วยรอบรู้งานบริการ รอบรู้ข้อมูลและนวัตกรรม ความเป็นผู้นำ เข้าใจตนเองและผู้อื่น โดยจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับความหมาย การเรียนรู้และพัฒนา และการประเมินผล ส่วนที่ 3 การ

บริหารจัดการ ประกอบด้วย บริหารแผนงาน บริหารผลงาน บริหารงานบุคคล บริหารประสิทธิภาพงาน ประสานงานเชิงสร้างสรรค์โดยจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับความหมาย การเรียนรู้ และพัฒนา และการประเมินผล ส่วนที่ 4 นวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย แนวทางการบริการ นวัตกรรมกระบวนการ โดยจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับ ความหมายการเรียนรู้และ พัฒนา และการประเมินผล

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้

1) ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ควร นำรูปแบบ และคู่มือที่ได้จากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ โดยมี กลยุทธ์และวิธีในการส่งเสริมการเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนา คุณลักษณะของบุคคล เพื่อให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างเป็น รูปธรรมอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรบริหารจัดการข้อมูล มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำข้อมูลไปใช้ และวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์

3) ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ควร ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับศูนย์บริการ ลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล รวมทั้งควรมีกรอบการพิจารณา เรื่องความสมดุลในการใช้นวัตกรรมกับการให้บริการ และ แนวทางในการวิเคราะห์การคุ้มค่าของการลงทุน

### เอกสารอ้างอิง

- [1] S. Sermcheep, "The role of the service sector and national development in the in Thailand 4.0," Thansettakij Newspaper, Bangkok, Thailand, 2018 (in Thai).
- [2] Thailand Contact Center. (2019, April). *Contact Center คืออะไร*. [Online] (in Thai). Available from : <https://www.thailandcontactcenter.com/knowledge/contact-center-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%B0%E0%B9%84%E0%B8%A3/>
- [3] S. B. Parry, *Evaluating the Impact of Training*.

Virginia : American Society for Training and Development, 1997.

- [4] L. Gulick and L. Urwick, *Notes on the Theory of Organization*. New York : Columbia University. Institute of Public Administration, 1937.
- [5] J. Tidd and J. R. Bessant, *Innovation and Entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley and Sons, 2007.
- [6] A. Puvitayaphan, *Career Development in Practice*, HR center company, 2013 (in Thai).
- [7] B. Pimsak, P. Tangpaisarn, and S. Siwina, "The development of a strategy implementation model of primary health network in Roi Et Province," *Journal of the Department of Health Service Support*, vol. 15, no. 2, pp. 27, 2019 (in Thai).
- [8] C. Khunpolkaew. (2018, May). *Professional call center management (2)*. [Online] (in Thai). Available: <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/633677>
- [9] W. Rattanawong, N. Suwanno, and T. Jindabot, "Service innovation measurement of thai tourism business: Small and medium enterprises," *Journal of Management Science*, vol. 31, no. 1, pp. 119–146, 2014 (in Thai).
- [10] F. Gallouj, "Innovation in services and attendant role and new myths," *Journal of Socio Economics*, vol. 31, pp. 137–154, 2002.
- [11] International Customer Management Institute. (2019, April). *Next-Generation Service: The Role of AI, IoT, and Automation in ContactCenter Transformation*. [Online] Available: [https://www.icmi.com/-media/Files/Resources/Research/ICMI17\\_Oracle\\_Research\\_AI\\_ExecSummary\\_vFinal.ashx?la=en&hash=51493F97DCF5916A796A779BFE6D16CC78A9AFDA](https://www.icmi.com/-media/Files/Resources/Research/ICMI17_Oracle_Research_AI_ExecSummary_vFinal.ashx?la=en&hash=51493F97DCF5916A796A779BFE6D16CC78A9AFDA)