

แนวทางการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ในยุคดิจิทัล

Guidelines for Customer Service Relation Center Management in Digital Age

ชุลีวรรณ โชติวงษ์

Chuleewan Chotiwong

คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร 10800

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok,
Bangkok 10800

Corresponding Author: E-mail: chuleewan.c@bid.kmutnb.ac.th

Received: 9 Mar. 2021; Revised: 8 May 2021; Accepted: 26 May 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และ 2) เพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ใช้การวิจัยผสมผสานเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพ และผู้บริหารด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์เชิงสถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย พบว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) บริหารแผนงาน 2) บริหารผลงาน 3) บริหารงานบุคคล 4) บริหารประสิทธิภาพงาน 5) ประสานงานเชิงสร้างสรรค์ 6) แนวทางการบริการ และ 7) นวัตกรรมกระบวนการ นำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้มาจัดสร้างแนวทางการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ให้มีความเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงต่อไป
คำสำคัญ : การบริหารจัดการ ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ยุคดิจิทัล

Abstract

The objectives of this research were to: 1) study customer service center management in digital age and 2) provide the guidelines for customer service relation center management in digital age. This study was an integrated research of qualitative and quantitative approaches. The participants included customer service relation center managers, the potential development managers, and the technology and innovation managers joining the in-depth interview and questionnaire administration. The data were analyzed by content analysis and research statistics to find frequency, mean, percentage, standard deviation, and factor analysis.

The results of the research revealed that the main components of customer service relation center management in digital age include: 1) planning management, 2) performance management, 3) people management, 4) productivity management, 5) professional coordination, 6) paradigm of service, and 7) process innovation. The model is reviewed by experts with consensus agreements for suitability. The customer service relation center management model in digital age has been evaluated by experts as being appropriate and applicable.

Keywords : Management, Customer Service Relation Center, Digital Age

1. บทนำ

ปัจจุบันการให้บริการในทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก กลางหรือใหญ่ จะมีหน่วยงานหรือศูนย์การติดต่อที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าที่เรียกว่าศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าหรือศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ (Contact Center) ที่เป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนธุรกิจในการให้บริการทั้งก่อนและหลังการบริการ ที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ในทุก ๆ ช่องทางไม่ว่าจะเป็นทางโทรศัพท์ โทรสาร อีเมล และสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์มีการขยายตัวเป็นอย่างมากทั่วโลก [1] เนื่องจากมีความต้องการด้านการบริหารจัดการประสิทธิภาพลูกค้ามากขึ้นองค์กรต่าง ๆ ได้รับข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญจากการติดต่อผ่านช่องทางที่หลากหลายของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ จึงสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงประสิทธิภาพของลูกค้า และพัฒนารูปแบบขององค์กรสำหรับการเติบโตของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์นั้น การให้บริการลูกค้าของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคแรก ๆ จะเป็นเพียงศูนย์บริการที่จัดทำขึ้นโดยรองรับการติดต่อผ่านระบบโทรศัพท์เพียงช่องทางเดียว ต่อมาเริ่มมีการติดต่อที่หลากหลายช่องทางมากขึ้นแต่ก็ยังเป็นช่องทางที่ยังไม่เป็นระบบดิจิทัล เช่น จดหมาย โทรสาร เป็นต้น ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคปัจจุบันที่เป็นยุคดิจิทัลนั้น โดยเฉพาะธุรกิจบริการในส่วน Modern Services (ดิจิทัล) เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายในกลุ่ม New S-Curve ที่ภาครัฐเน้นให้การสนับสนุนเพื่อเป็นอุตสาหกรรมขับเคลื่อนเศรษฐกิจตัวใหม่ นอกเหนือจากการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในโลกยุคดิจิทัล โดยเปิดโอกาสในการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่และ

ในการสร้างนวัตกรรมแล้ว ยังเป็นการพัฒนารูปแบบการที่เป็นส่วนประกอบในทุกกิจกรรมทางเศรษฐกิจของไทย [2] ด้วยการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการในการให้บริการที่ก้าวไกลไปมาก มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลายช่องทางไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยผ่านโทรศัพท์ อีเมล แชท หรือโซเชียลมีเดีย เช่น เพจบุ๊ก ไลน์ และช่องทางอื่น ๆ ที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาเรียกว่าเป็นบริการแบบ Omni-Channel คือระบบรวบรวมช่องทาง ที่เป็นการติดต่อแบบหลากหลายช่องทางไว้ในแพลตฟอร์มเดียวกันและเชื่อมโยงข้อมูลกัน นอกจากนี้ยังมีการนำระบบปัญญาประดิษฐ์หรือที่เรียกว่า AI (Artificial Intelligence) มาใช้ เพราะสามารถประมวลผลข้อมูลจำนวนมาก ๆ และเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองได้ สามารถเรียนรู้รูปแบบของคำถามคำตอบการแยกแยะเสียงระหว่างลูกค้าและเสียงพนักงาน ประมวลผลจากเสียงเพื่อหาคำตอบที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานให้ดียิ่งขึ้น ช่วยให้พนักงานสามารถบริการได้เร็วขึ้น ถูกต้องแม่นยำมาก ลดความยุ่งยากของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในการให้บริการลูกค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ด้านความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบันก็มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างมาก ความคาดหวังในการได้รับการสูงขึ้น ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ต้องการข้อมูลและการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วถึง ต้องการช่องทางการติดต่อในรูปแบบใหม่ ๆ ที่หลากหลายมากขึ้น และต้องการความพิเศษที่เป็นส่วนตัวตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคลในการรับบริการ ในด้านธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและสังคมไปสู่ยุคที่อุตสาหกรรมขับเคลื่อนด้วยความรู้และนวัตกรรมสร้างให้เกิดความแตกต่าง ส่งผลให้ลูกค้ามีโอกาสมากขึ้น และทางเลือกมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้อง

จัดเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้านเพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ การจัดเตรียมจำนวนพนักงานในการให้บริการลูกค้าก็ต้องมีปริมาณเพียงพอ เพื่อรองรับจำนวน การติดต่อของลูกค้า ซึ่งส่งผลโดยตรงกับต้นทุนในการบริหารจัดการงานให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก พร้อมทั้งยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เพื่อให้เป็นประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่ลูกค้า (Customer Experience) ในการกลับมาใช้สินค้าและบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

การที่ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ จะเป็นส่วนสนับสนุนต่อยอดความสำเร็จให้ธุรกิจได้นั้น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมสามารถนำวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ มาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตลอดจนสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้นั้น ผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ จะต้องมีความรู้ในการบริหารคน บริหารงาน บริหารกระบวนการ ตลอดจนมีแนวคิดด้านนวัตกรรมเพื่อบริหารให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ในยุคดิจิทัล เพื่อพัฒนาธุรกิจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในธุรกิจ ศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ทั้งภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ ผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ จากองค์กรธุรกิจเอกชน จำนวน 10 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

กลุ่มที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นกลุ่มผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และผู้บริหารด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 500 ฉบับ ได้รับการตอบกลับเป็นฉบับสมบูรณ์ 410 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1) ศึกษาเอกสาร ตำรา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ในยุคดิจิทัล เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

2) จัดทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกและทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ ก่อนนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน

3) สร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบคุณภาพ โดยแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม วัตถุประสงค์หรือประเด็นการวิจัย (Item Objective Consistency: IOC) และความถูกต้องด้านภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขจนได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงรวมทั้งหมด 50 คน มาวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของข้อคำถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ

เพียร์สัน จากนั้นพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับแบบสำรวจทั้งฉบับ (r) เท่ากับ 0.23 ไปใช้สำหรับเก็บข้อมูลจริงในขั้นตอนต่อไป ผลการวิเคราะห์พบว่าทุกข้อคำถามเหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในแบบสำรวจฉบับจริงจำนวน 92 ข้อ มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมข้อคำถามทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง 0.35-0.89 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.98 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถาม มีความเที่ยงสูงสามารถนำไปเก็บจริงกับกลุ่มตัวอย่างได้

4) เก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้บริหารด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร และผู้บริหารด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 500 ฉบับ ได้รับการตอบกลับเป็นฉบับสมบูรณ์ 410 ฉบับ

5) นำข้อมูลมาประมวลผล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาหน้าหนักความสำคัญตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล และวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

6) จัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ด้วยการนำผลจากการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจากแบบสอบถาม ให้มีความเหมาะสมและพร้อมประยุกต์ใช้ได้จริงต่อไป

4. ผลการวิจัย

4.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องใน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) คน ซึ่งหมายถึงพนักงานและลูกค้า 2) กระบวนการบริหารจัดการ และ 3) เทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่วนเป้าหมายในการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลนั้น จะต้องมีความชัดเจนยั่งยืน และปรับเปลี่ยนได้ตามกลไกของการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม มีการกำหนดการวัดผล

อย่างชัดเจน ตอบโจทย์กลยุทธ์ที่มุ่งหวังได้อย่างรวดเร็ว และการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล จำเป็นจะต้องมีการวางแผนงานที่ชัดเจน มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร การบริหารงานบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการบริหารจัดการด้านบัญชี การเงิน การลงทุน และการลดต้นทุน กระบวนการทำงานในการบริการจะต้องไม่ซับซ้อน สามารถมีทางเลือกให้ลูกค้าบริการตนเองได้ ตลอดจนมีการบริหารจัดการพนักงานให้มีคุณภาพ มีกรอบความคิดเชิงบวก มีการนำข้อมูลปริมาณมาก (Big Data) มาทำการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ (Data Analytics) รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การเพิ่มช่องทางในการให้บริการที่หลากหลายอย่างสอดคล้องกัน (Omni-Channel) การปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้กระบวนการแบบอัตโนมัติเป็นต้น เพื่อตอบโจทย์ประสบการณ์ที่ดีเยี่ยมให้กับลูกค้าที่มาขอรับบริการ

4.2 ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำส่งแบบสอบถามทั้งหมด 500 ฉบับ ได้รับการตอบกลับเป็นฉบับสมบูรณ์ 410 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 82 มีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76 มีอายุในช่วง 35-45 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.19 วุฒิมัธยมศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 65.10 เป็นผู้บริหารระดับกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.70 มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.40 กลุ่มตัวอย่างในธุรกิจธนาคาร ธุรกิจการเงิน ธุรกิจประกันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41

2) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และด้านนวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการและด้านนวัตกรรม ของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.
ด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล		
1. มีการวางแผนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	4.51	.61
2. มีการกำหนดเป้าหมายของแผนงานอย่างชัดเจน	4.53	.61
3. มีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)	4.44	.65
4. มีการกำหนดแผนการควบคุมการดำเนินงาน (Controlling Plan)	4.30	.63
5. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	4.36	.61
6. มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.49	.65
7. มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน	4.32	.69
8. มีการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน	4.24	.67
9. มีการแบ่งการบริหารงานตามโครงสร้างอย่างชัดเจน	4.37	.68
10. มีการจัดการะงานตามหน้าที่อย่างเหมาะสม	4.34	.69
11. มีการทบทวนภาระงานตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	4.36	.71
12. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร	4.36	.74
13. มีการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	4.31	.75
14. มีการจัดสรรบุคลากรได้ตรงตามความสามารถ	4.28	.75
15. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน	4.28	.75
16. มีการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.33	.71
17. มีการพัฒนาคนเก่งในองค์กร (Build Talent)	4.17	.69
18. มีการธำรงรักษาบุคคลที่มีศักยภาพในองค์กร (Retain)	4.19	.73
19. มีการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบได้อย่างดี	4.30	.68
20. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน	4.37	.66
21. มีแนวทางในการแก้ปัญหาในการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ	4.28	.68
22. มีการส่งเสริมการทำงานของทีมงานให้ประสบความสำเร็จ	4.30	.70
23. มีการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	4.30	.69
24. มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.31	.66
25. มีการประสานงานในหน่วยงานได้ดี	4.40	.68
26. มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานได้ดี	4.39	.69

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.
27. มีการสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์	4.35	.65
28. มีการร่วมมือในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	4.44	.68
29. มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Cross Functional Job)	4.27	.69
30. มีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย	4.25	.71
31. มีการรายงานผลการปฏิบัติงานในทุกกระดับให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ	4.36	.65
32. มีการรายงานผลข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้บริการ	4.38	.66
33. มีการรายงานผลที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	4.41	.66
34. มีการรายงานผลด้านบัญชีการเงินขององค์กร	4.08	.77
35. มีการรายงานผลที่สะท้อนด้านความคิดสร้างสรรค์	4.18	.73
36. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ	4.27	.69
37. มีการกำหนดงบประมาณอย่างชัดเจน	4.34	.74
38. มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม	4.29	.74
39. มีการติดตามการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง	4.22	.77
40. มีการวิเคราะห์งบการเงินเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงาน	4.12	.72
41. ส่งเสริมให้เกิดการควบคุมค่าใช้จ่ายในองค์กร	4.21	.69
42. มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการลดค่าใช้จ่าย	4.25	.69
ด้านนวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล		
1. มีความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์และบริการของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์	4.45	.63
2. อธิบายถึงประโยชน์ของผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่างๆ ได้	4.42	.68
3. สร้างความแตกต่างของรูปแบบการบริการได้อย่างเหมาะสม	4.33	.72
4. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้า	4.35	.73
5. มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมกับผลิตภัณฑ์และบริการ	4.31	.66
6. มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	4.41	.68
7. มีการออกแบบกระบวนการทำงานได้เป็นระบบ	4.35	.68
8. มีการควบคุมกระบวนการการทำงานให้เป็นมาตรฐาน	4.31	.74
9. มีการปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.35	.66
10. มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมกับกระบวนการทำงาน	4.28	.68
11. มีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด	4.11	.67
12. มีข้อมูลของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในแต่ละประเภทธุรกิจ	4.18	.67

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.
13. มีความเข้าใจความแตกต่างของการบริการในแต่ละประเภทธุรกิจ	4.29	.70
14. มีความเข้าใจถึงปัจจัยที่กระทบต่อตำแหน่งทางการตลาด	4.13	.73
15. มีความเข้าใจประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience)	4.44	.69
16. มีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์	4.46	.67
17. มีการสื่อสารแนวทางการดำเนินงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์	4.35	.66
18. มีการบริหารงานที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์	4.37	.68
19. มีความเข้าใจพฤติกรรมลูกค้าที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์	4.32	.66
20. มีการใช้นวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์	4.24	.63

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ในยุคดิจิทัลพบค่าเฉลี่ยข้อคำถามทั้ง 42 ข้อ อยู่ระหว่าง 4.08-4.53 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.61-0.77 ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือข้อ 2 มีการกำหนดเป้าหมายของแผนงานอย่างชัดเจน ส่วนผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ขององค์ประกอบด้านนวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล พบว่าค่าเฉลี่ยของข้อคำถามทั้ง 20 ข้อ อยู่ระหว่าง 4.11-4.46 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.63-0.74 ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือข้อ 58 มีความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์

3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ได้แสดงผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Method) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) ได้องค์ประกอบย่อยทั้งหมด 5 องค์ประกอบ มีค่าไอเกน (Eigenvalues) หลังทำการหมุนแกนอยู่ระหว่าง 3.448-6.919 ร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดที่อธิบายได้จากทุกองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 8.209

ถึงร้อยละ 16.474 ทั้งนี้ค่าความแปรปรวนสะสมของ 5 องค์ประกอบเท่ากับร้อยละ 70.792 ส่วนผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านนวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ในยุคดิจิทัล ได้องค์ประกอบย่อยทั้งหมด 2 องค์ประกอบ มีค่าไอเกน (Eigenvalues) หลังทำการหมุนแกนอยู่ระหว่าง 6.533-7.169 ร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดที่อธิบายได้จากทุกองค์ประกอบมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 32.666 ถึงร้อยละ 35.843 ทั้งนี้ค่าความแปรปรวนสะสมของ 2 องค์ประกอบเท่ากับร้อยละ 68.509 แสดงว่าทั้ง 2 องค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้รวมร้อยละ 68.509 ซึ่งแสดงค่าเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบ (Factor)	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ร้อยละความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมความแปรปรวน (Cumulative %)	จำนวนตัวแปร (ข้อ)	ชื่อองค์ประกอบ
1	6.919	16.474	16.474	10	บริหารแผนงาน
2	6.884	16.391	32.865	9	บริหารผลงาน
3	6.812	16.218	49.083	12	บริหารงานบุคคล
4	5.670	13.500	62.583	4	บริหารประสิทธิภาพงาน
5	3.448	8.209	70.792	7	ประสานงานเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบ (Factor)	ค่าไอเกน (Eigen Values)	ร้อยละความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมความแปรปรวน (Cumulative %)	จำนวนตัวแปร (ข้อ)	ชื่อองค์ประกอบ
1	7.169	35.843	35.843	12	แนวทางการบริการ
2	6.533	32.666	68.509	8	วัฒนธรรมกระบวนการ

4) การจัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล จำนวน 5 องค์ประกอบ มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันกับด้านวัฒนธรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุค

ดิจิทัล จำนวน 2 องค์ประกอบ เพื่อมาสร้างเป็นแนวทางการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ให้มีความเหมาะสมและพร้อมประยุกต์ใช้ได้จริงต่อไป ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

5. สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ (Contact Center) ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารแผนงาน การบริหารผลงาน การบริหารงานบุคคลการบริหารประสิทธิภาพงาน การประสานงานเชิงสร้างสรรค์ การบริหารที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะการบริหารที่ดีนั้นย่อมหมายถึงความพึงพอใจ และความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ ซึ่งจะเป็นภาพสะท้อนของคุณภาพการบริการได้ดีที่สุด สอดคล้องกับจำลักษณ์ [3] ที่กล่าวว่าการบริหารจัดการ Call Center ประกอบไปด้วย 1) การจัดโครงสร้างหน่วยงาน Call Center ก็เพื่อให้แน่ใจว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องควบคุมดูแล และในแต่ละหน่วยงานย่อย ๆ นั้นจะต้องใช้คนกี่คน ต้องการคนลักษณะใดมาทำหน้าที่อะไร โดยปกติจะมีการแบ่งเจ้าหน้าที่ (Agent) ออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ โดยมีหัวหน้ากลุ่ม (Line Leader) เป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานอย่างใกล้ชิด 2) การกำหนดกระบวนการและขั้นตอนปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดขึ้นโดยอาจจัดทำเป็นผังกระบวนการงาน (Workflow) 3) การควบคุมและประกันคุณภาพการบริการ เปรียบเสมือนระบบที่ช่วยป้องกันมากกว่าการตามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการควบคุมคุณภาพนี้จะมุ่งที่บุคลากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่บริการตอบคำถามลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ตั้งแต่การใช้น้ำเสียง และมารยาทในการโต้ตอบกับลูกค้า 4) กระบวนการเรียนรู้ เจ้าหน้าที่บริการลูกค้าจะไม่สามารถให้ข้อมูลได้ ถ้าไม่มีระบบการฝึกอบรม การชี้แจง การชี้แนะ รวมไปถึงระบบฐานข้อมูลความรู้ที่ช่วยในการสืบค้นหาคำตอบ พนักงานใหม่จะต้องผ่านการฝึกอบรมทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ นอกจากนั้นยังจะต้องผ่านการทดสอบจนแน่ใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีคุณภาพ จึงจะส่งลงพื้นที่ให้บริการ นอกจากนั้นยังจะต้องเรียกมาฝึกอบรม หรือให้ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ 5) การควบคุมกระบวนการ เป็นการควบคุมระบบการทำงานโดยรวมว่ามีความพร้อม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมากจะเน้นไปที่ระบบ ทั้งที่เป็น

ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ และมีหน้าที่คอยปรับปรุงระบบการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการอยู่เสมอ และ 6) การวัดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีตั้งแต่การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายที่สอดคล้องกับนโยบายของ Call Center

5.2 ด้านนวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ผู้บริหารจัดการของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เพื่อนำมาให้บริการกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นวัตกรรมบริการจะเป็นกระบวนการทางธุรกิจที่จะใช้ร่วมกับความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาประยุกต์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรภายใต้แนวคิดของ Co-creation ให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม นำไปสู่การออกแบบกระบวนการที่สร้างสรรค์ข้อเสนอ (Offering) ใหม่ การบริการที่มีคุณภาพ และทำให้เกิดคุณค่า (Value) และประสบการณ์ที่ดีลูกค้า สอดคล้องกับวลัยลักษณ์ และคณะ [4] กล่าวว่านวัตกรรมการบริหารหมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ หรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการอันหลากหลายของลูกค้า โดยการบูรณาการศักยภาพการบริหารจัดการขององค์กร รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าของการบริการ และสอดคล้องกับ Gallouj [5] ทำการศึกษาเพื่อระบุประเภทของนวัตกรรมในการบริการมี 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมเฉพาะ ซึ่งอธิบายลักษณะเฉพาะของนวัตกรรมบริการว่าเป็นกระบวนการนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ 2) นวัตกรรมที่มุ่งหวัง 3) การเคลื่อนย้ายความรู้ที่จะนำไปสู่ความสามารถทางนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น

การบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลที่ได้จากการวิจัยพบว่าทั้ง 7 องค์ประกอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรทิรา [6] พบว่ารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล จะต้องมียุคประกอบหลักที่สำคัญทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะ ด้านการบริหารจัดการ และด้านนวัตกรรม สุกัญญา [7] สมรรถนะด้านการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action Competency) ที่มีความเข้าใจ

เกี่ยวกับการกิจโดยรวม (Overall Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กรนั้น ผู้บริหารสามารถปฏิบัติและแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการกิจและค่านิยมเหล่านั้นได้ รวมถึงความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร รวมถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของกลยุทธ์ทางธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร จัดลำดับความสำคัญของงานและการตัดสินใจให้สอดคล้องกับการกิจ (Mission) และเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Strategic Goal) ขององค์กร ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าที่ให้บริการ ตลอดจนเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นอย่างดี เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีและเพิ่มความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัย บุญเลิศ และคณะ [8] พบว่ารูปแบบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน และปัจจัยสนับสนุน ซึ่งกระบวนการดำเนินงาน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล และ 4) การปรับปรุงและสะท้อนผล ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าว จำเป็นจะต้องมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Michaels, et al [9] ที่ศึกษาว่า องค์กรต่าง ๆ ในประเทศทั่วโลก นั้นให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และจะทำการสิ่งใดก็มีโอกาสประสบความสำเร็จ ประกอบกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยพัฒนาต่อยอดการให้บริการของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัย ICMI [10] ที่ระบุว่า องค์กรต่าง ๆ มองหาสิ่งใหม่ในการให้บริการเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถส่งมอบการบริการที่โดดเด่น และสร้างความแตกต่างในสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กรกำลังลงทุนกับพนักงาน กระบวนการและเทคโนโลยี โดยใช้ AI (Artificial Intelligence System) ระบบอัตโนมัติ และเทคโนโลยี IOT (Internet of Things) มาช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับคนอย่างเหมาะสม ตลอดจนใช้กระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer

Centric) ซึ่งจะทำให้องค์กรเติบโตได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1) ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรนำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน

2) ควรมีการบริหารจัดการข้อมูล สามารถนำข้อมูลไปใช้และวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์

3) ผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ ควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล เพื่อหาแนวทางในการวิเคราะห์การคุ้มค่าของการลงทุน

เอกสารอ้างอิง

- [1] Market research future. (2020). Global Contact Center Analytics Market Research Report-Forecast 2023. [online]. [Retrieved April 10, 2019]. from <https://www.marketresearchfuture.com/reports/contact-center-analytics-market-3934>.
- [2] สีนินาฏ เสริมชีพ. (2561). (ออนไลน์). บทบาทของภาคบริการกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0. ฐานเศรษฐกิจ. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2562]. จาก <https://www.thansettakij.com/content/261071>.
- [3] จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว. (2558). [ออนไลน์]. การบริหาร Call Center แบบมืออาชีพ (2). [สืบค้นวันที่ 10 พฤษภาคม 2561]. จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/633677>.
- [4] วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์ ญัฐธิดา สุวรรณโณ และธีรศักดิ์ จินดาบล. (2557). การวัดนวัตกรรมการบริการของธุรกิจท่องเที่ยวไทย: วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสารวิทยาการจัดการ, ปีที่ 31 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2557, 119-146.

- [5] Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, Vol. 31, 137-154.
- [6] ภัทรทิรา มุขสมบัติ. (2562). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิต* วิทยาลัยบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมและการบริการ มหาวิทยาลัย ภาควิชาการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพมหานคร.
- [7] สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์พรินตึงแอนด์พับลิชชิง.
- [8] บุญเลิศ พิมศักดิ์ ปิติ ทั้งไพศาล และเสฐียรพงษ์ ศิวินา. (2562). การพัฒนารูปแบบการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของเครือข่ายสุขภาพระดับปฐมภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารวิชาการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ*, ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2562, 24-32.
- [9] Michaels, E., Helen Handfield-Jones, H. and Beth Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston USA : Harvard Business School Press.
- [10] International Customer Management Institute. (2017). [online]. Performance Management in the Contact Center. [Retrieved April 25, 2019]. from https://www.nice.com/optimizing-customer-engagements/Lists/WhitePapers/NPM_2017_Benchmark_Study_Report.pdf.