



บทความวิจัย

## การพัฒนา รูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

สุบงกช เผือกแดง\* สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และ ภาวิณี บุญโยโสภณ

คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09 0969 5101 อีเมล: subongkoch.pua@gmail.com

DOI:10.14416/j.bid.2023.12.004

รับเมื่อ 25 มิถุนายน 2566 แก้ไขเมื่อ 16 กรกฎาคม 2566 ตอรับเมื่อ 28 สิงหาคม 2566 เผยแพร่ออนไลน์ 28 ธันวาคม 2566

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ พนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ ลูกค้าผู้ใช้บริการ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในด้านงานบริการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์ศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 70 ตัวแปร รูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบรอง องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1. ด้านองค์กร 2. ด้านการปฏิบัติงาน 3. ด้านการบริการ 4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม และ 5. ด้านคุณลักษณะของพนักงาน คู่มือการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ และส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล รูปแบบและคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ได้รับการเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านความเหมาะสมสำหรับนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลได้

**คำสำคัญ:** การพัฒนา รูปแบบ ศักยภาพ พนักงาน ศูนย์บริการลูกค้า



## Research Article

## Development of Customer Service Employees' Potential Model in Customer Service Operation Units in the Digital Age

Subongkoch Phuakdang\* Supatta Pinthapataya and Pawinee Boonyasopon

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

\*Corresponding Author, Tel 09 0969 5101 E-mail: subongkoch.pua@gmail.com DOI:10.14416/j.bid.2023.12.004

Received 25 June 2023; Revised 16 July 2023; Accepted 28 August 2023; Published online: 28 December 2023

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

The objectives of this research were 1) to study the components of customer service employees' potential in the digital age, 2) to develop a potential model of customer service employees in the digital age, and 3) to create a potential development manual of customer service employees in the Digital Age. This study integrated the methods of qualitative and quantitative researches. The participants were customer service representatives of customer service operation units of organizations, customers using the services and experiential experts in service business. The research tools were interview questions and questionnaires. The qualitative data were analyzed by using content analysis and the quantitative data were analyzed by using statistics of frequency, mean, percentage, standard deviation, and factor analysis. The results showed that the potential of customer service employees in the Digital Age composed of 70 variables. The developed potential model of the customer service employees in the Digital Age comprised 5 key components with 17 sub-components. The key components were as followed: 1. Organization, 2. Performance operation, 3. Services, 4. Information technology and Innovation, and 5. Employees' attributes. The manual for potential development of customer service Employees in the Digital Age consisted of 2 parts: Part 1: Introduction and Part 2: Guideline for employees' potential development in customer service operation units in the Digital Age. Both the model and the manual were approved by the experts for the appropriateness in application to develop the employees' potential in customer service operation units in the Digital Age.

**Keywords:** Model Development, Employees' Potential, Customer service, Operation Unit

Please cite this article: Phuakdang, S., Pinthapataya, S., & Boonyasopon, P. (2023). Development of Customer Service Employees' Potential Model in Customer Service Operation Units in the Digital Age. *Journal of Business and Industrial Development*, 3(3), 39-51

## 1. บทนำ

สถานการณ์โลกในปัจจุบันทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงในด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมที่รวดเร็วและสลับซับซ้อนมากกว่าในอดีต ผลกระทบที่เกิดจากการเคลื่อนตัวเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 หรือ Industry 4.0 คือการพัฒนาการอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการนำมาใช้งานในด้านต่าง ๆ อย่างมากมาย การเปลี่ยนแปลงในทุกมิติทั้งด้านธุรกิจ การลงทุน และการใช้ชีวิตของผู้คนในฐานะผู้ประกอบการและผู้บริโภค จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นโจทย์ที่หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญอยู่ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอย่างต่อเนื่องนี้ ทำให้เกิดเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่ (New Business Model) ที่ต้องมีพนักงานที่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม [1] ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากองค์กรจะสามารถประยุกต์ให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่การลดต้นทุนในการให้บริการลูกค้าได้แล้ว ยังสามารถเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้อีกด้วย

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้าเนื่องจากผู้บริโภคมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้ง่ายและรวดเร็ว จึงทำให้การขายสินค้าและบริการบนอินเทอร์เน็ต หรือเรียกว่า การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) ได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และเป็นช่องทางในการซื้อขายสินค้าและบริการมากขึ้น ผู้บริโภคมีโอกาสใช้ทางเลือกหลายทางเพื่อให้ได้ความคุ้มค่ามากที่สุดจากจำนวนเงินที่จ่ายไป ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันของธุรกิจอย่างมากเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดให้ได้มากที่สุด [2] องค์กรจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการเข้าถึงลูกค้าด้วยหลักการบริหารงานบริการลูกค้าสัมพันธ์และเข้ามาบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยมุ่งผลในการรักษาลูกค้าเดิม แสวงหาลูกค้าใหม่ และเปิดตลาดให้กว้างขึ้นด้วยการบริการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้นำปัจจัยที่สำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเอง [3] การบริหารงานบริการลูกค้าสัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อการทำธุรกิจเป็นอย่างมาก เพื่อสร้างความได้เปรียบด้านแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายให้เกิดความประทับใจ

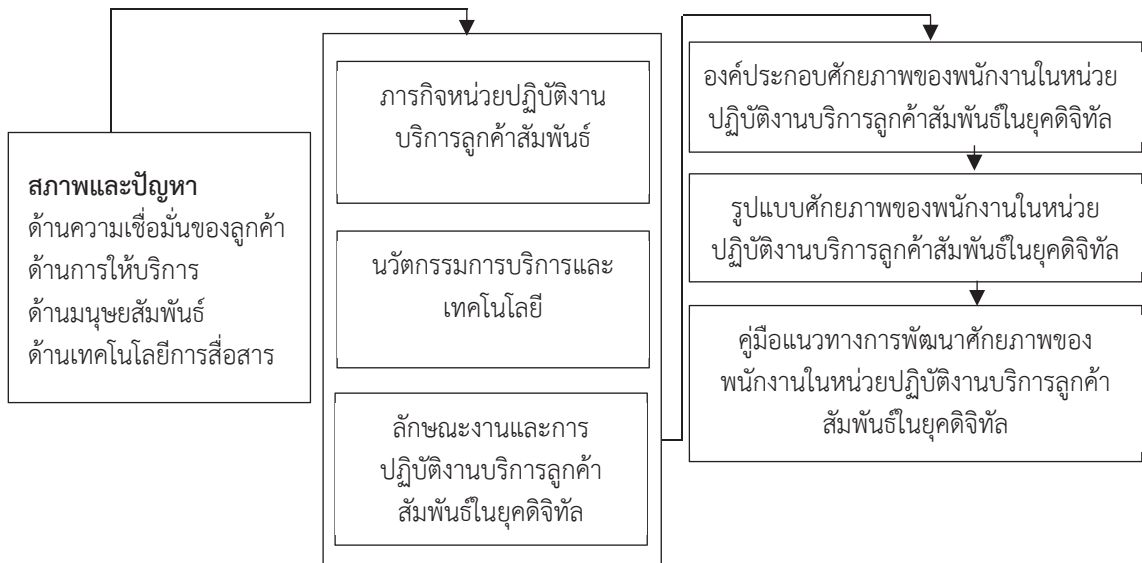
หน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service Relation Center) เป็นหน่วยงานที่เป็นกลไกสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ ที่ช่วยสนับสนุนธุรกิจทั้งการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า [1] ซึ่งจากนวัตกรรมด้านดิจิทัลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของระบบเศรษฐกิจตลอดช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา และทำให้องค์กรได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทเพื่อให้สามารถรักษาตำแหน่งทางการตลาดไว้ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล [4] สัมพันธ์ในด้านความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นฐานที่สำคัญในด้านลูกค้า ดังนั้นพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์จำเป็นต้องมีการบูรณาการการทำงานให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งจำเป็นต้องการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น ลูกค้ามีความคาดหวังว่าต้องติดต่อพนักงานได้ทันทีเวลาที่ต้องการติดต่อเข้ามาที่บริษัท ลูกค้าคาดหวังว่าบริษัทให้ข้อมูลได้เพียงพอโดยไม่ต้องติดต่อซ้ำ การตัดสินใจซื้อขึ้นอยู่กับคุณภาพการให้บริการลูกค้า และลูกค้าคาดหวังว่าบริษัทมีบริการ Self-Service พร้อมให้บริการลูกค้าประสบการณ์และความคาดหวังของลูกค้า (Customer Experience and Expectation) มีรายงานที่พบว่า ลูกค้าที่มีประสบการณ์ในการติดต่อกับองค์กร ไม่ว่าจะผ่านศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์

หรือไม่ก็ตาม จะเปลี่ยนไปซื้อบริษัทคู่แข่งหากได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดี การศึกษาการพัฒนา รูปแบบศักยภาพของพนักงาน ในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service Relation Center) ในยุคดิจิทัลและจัดทำคู่มือ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ ให้สอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถให้บริการที่ตรงความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล ด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในธุรกิจ ในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ ทั้งภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐซึ่งจะเป็นการช่วยสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

## 1.1 วัตถุประสงค์

- 1.1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล
- 1.1.2 เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล
- 1.1.3 เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

## 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 2. วิธีการวิจัย

### 2.1 ขอบเขตการวิจัย

- 2.1.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ โดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ ต้องเป็นผู้บริหารจัดการในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ และเป็นผู้มีประสบการณ์ในดำเนินงานบริการ และด้านบริหารธุรกิจ อย่างน้อย 3 ปี จำนวน 9 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ และกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 424 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาตรวจสอบและประเมินร่างการพัฒนารูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และพิจารณาร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารในหน่วยงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านงานบริการ

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือ จำนวน 5 คน

## 2.2 วิธีดำเนินการวิจัย

### 2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 2.2.1.1 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

- 1) แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form)
- 2) แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่มย่อย

#### 2.2.1.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบศักยภาพพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

2) แบบตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ใช้การประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยแบ่งการประเมินเป็น 3 ระดับ คือ +1 (สอดคล้อง) 0 (ไม่แน่ใจ) และ -1 (ไม่สอดคล้อง)

3) การประเมินรูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ซึ่งประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน โดยแบ่งผลการประเมินเป็น 2 ระดับ คือ “เหมาะสม” กับ “ปรับปรุง” และมีช่องให้เสนอแนะเพิ่มเติม



4) แบบประเมินคู่มือ ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาของคู่มือ ซึ่งประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยแบ่งผลการประเมินเป็น 2 ระดับ คือ “เหมาะสม” กับ “ปรับปรุง”

### 2.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.2.2.1 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ใช้การตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาหรือข้อความถามเป็นหลัก ซึ่งตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์ที่ปรึกษา

#### 2.2.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบโดยประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการให้คะแนนเป็น 3 ระดับ โดยแบ่งการประเมินเป็น 3 ระดับ คือ +1 (สอดคล้อง) 0 (ไม่แน่ใจ) และ -1 (ไม่สอดคล้อง) แล้วนำผลการประเมินแต่ละข้อของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าเฉลี่ย ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) [5] ข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับหรือมากกว่า 0.50 ถือว่า ข้อความนั้นมีความสอดคล้อง สามารถนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้โดยไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผลจากการตรวจสอบของ ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความอยู่ระหว่าง 0.6-1.00

2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) แบบสอบถามที่ข้อความผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องมาแล้ว ได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่ม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าที่ยอมรับได้ว่ามีความเชื่อมั่นสูงพอ คือไม่ควรต่ำกว่า 0.70 จากการนำไปทดลองใช้พบว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของแบบสอบถามเท่ากับ 0.987

### 2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 2.2.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

- 1) การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
- 2) การรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion)

#### 2.2.3.2 การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามออนไลน์ให้กับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน 424 ราย

### 2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการสกัดและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.2.4.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความสำคัญตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### 2.2.4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ ใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

### 3. ผลการวิจัย

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

##### 3.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบของศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล พบว่า ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้ 1) ด้านการบริการ 2) ด้านข้อมูลและเทคโนโลยี 3) ด้านการสื่อสาร 4) ด้านการปฏิบัติงาน

##### 3.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล พบว่า ภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 70 ตัวแปร (ข้อ) โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรกคือ มีใจรักงานบริการ และน้อยที่สุด คือ สามารถใช้ภาษาอังกฤษพื้นฐานในการสื่อสาร (พูด อ่าน เขียน) และ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ AI ที่ใช้ในการให้บริการลูกค้า

##### 3.1.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่า KMO เท่ากับ 0.977 มีค่ามากกว่า 0.50 และเข้าใกล้ค่า 1 สรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 70 ตัวแปร (ข้อ) มีความเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ส่วนค่า Bartlett's Test มีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-Square = 31762.82 ได้ค่า Significance = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ [6]

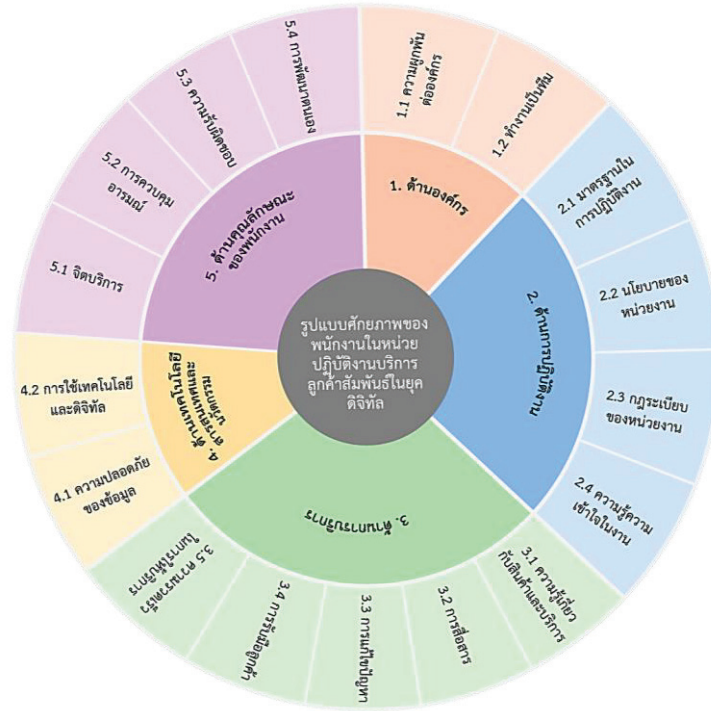
ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบรอง สรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง ได้แก่ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน นโยบายของหน่วยงาน กฎระเบียบของหน่วยงาน ความรู้ความเข้าใจในงาน องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ การสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การรับมือลูกค้า ความรวดเร็วในการให้บริการ องค์ประกอบที่ 3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ ความปลอดภัยของข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล องค์ประกอบที่ 4 ด้านคุณลักษณะของพนักงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง ได้แก่ การมีจิตบริการ การควบคุมอารมณ์ ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง องค์ประกอบที่ 5 ด้านองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม

#### 3.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

3.2.1 ผลการจัดทำ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบรองมาจัดทำเป็น (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล



3.2.2 ผลการพิจารณา (ร่าง) รูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลในการประชุมสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์ โดยเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนลำดับการจัดเรียงองค์ประกอบด้านองค์กร จากองค์ประกอบที่ 5 มาเป็นองค์ประกอบที่ 1



รูปที่ 2 รูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

### 3.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยนำคู่มือฯ เสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ตรวจสอบความถูกต้องและประเมินความเหมาะสมของเนื้อหา ผลการประเมินคู่มือฯ พบว่า มีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมที่จะนำไปใช้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล

## 4. สรุปและอภิปรายผล

### 4.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มีประเด็นจากข้อค้นพบ ดังนี้

#### 4.1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล



4.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบของศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านการบริการ 2) ด้านข้อมูลและเทคโนโลยี 3) ด้านการสื่อสาร และ 4) ด้านการปฏิบัติงาน

4.1.1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านองค์กร องค์ประกอบที่ 2 ด้านการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริการ องค์ประกอบที่ 4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 5 ด้านคุณลักษณะของพนักงาน

4.1.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มีจำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบรอง ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 2 ด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1) มาตรฐานในการปฏิบัติงาน 2) นโยบาย 3) กฎระเบียบ 4) ความรู้ความเข้าใจในงาน องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1) ความรวดเร็ว 2) การรับมือลูกค้า 3) การแก้ไขปัญหา 4) การสื่อสาร 5) สินค้าและบริการ องค์ประกอบที่ 4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1) ความปลอดภัยของข้อมูล 2) การใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล องค์ประกอบที่ 5 ด้านคุณลักษณะของพนักงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1) การพัฒนาตนเอง 2) ความรับผิดชอบ 3) การควบคุมอารมณ์ 4) จิตบริการ

4.1.3 ผลการจัดทำคู่มือการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยและยอมรับความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของคู่มือทุกหัวข้อ แสดงให้เห็นว่ารายละเอียดของคู่มือการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มีเนื้อหาสมบูรณ์และมีความเหมาะสม

## 4.2 อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มีข้อความคิดเห็นเพื่อการอภิปรายผล ดังนี้

รูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์กร ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการบริการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม และด้านคุณลักษณะของพนักงานซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการเป็นตัวกลางที่ติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นจึงต้องมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามนโยบาย กฎระเบียบ และมีความรู้ความเข้าใจในงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bryun [7] กล่าวว่า การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์เป็นกระบวนการพลวัตในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเลือกดำเนินกิจกรรมทางการค้าไปในแนวทางที่จะสร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่างลูกค้าและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรทิรา [1] ที่พบว่า สมรรถนะการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ควรประกอบด้วย บริหารแผนงาน บริหารผลงาน บริหารงานบุคคล บริหารประสิทธิภาพงาน และ ประสานงานเชิงสร้างสรรค์ ความรอบรู้งานบริการ และการมีจรรยาบรรณในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ [8]



มีผลการวิจัย พบว่าศักยภาพพนักงานที่เข้ามาในธุรกิจอุตสาหกรรมยุคเศรษฐกิจพลิกผันที่ต้องการ ที่อยู่ในมิติด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ จรรยาบรรณในการทำงาน และการปฏิบัติตนในงาน และ มิติด้านทักษะความสามารถในงาน ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจกระบวนการทำงาน เนื่องจากเป็นมิติที่เป็นความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะที่พนักงานปฏิบัติการจำเป็นต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับองค์ประกอบด้านการบริการ ซึ่งมีองค์ประกอบด้านความรวดเร็ว การรับมือลูกค้า การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร เป็นต้น พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Frederick [9] ได้กล่าวว่า งานบริการลูกค้าสัมพันธ์เป็นกลยุทธ์ในการสร้างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานพยายามเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการรักษาลูกค้าไว้ให้แก่องค์กร โดยให้ความสนใจกับความต้องการของลูกค้า และนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าให้คุณค่า ซึ่ง Frederick กล่าวว่า นวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านแนวทางการบริการ และด้านนวัตกรรมกระบวนการ ที่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ด้านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งช่วยให้องค์กรมีความรู้ความเข้าใจในตัวลูกค้าขององค์กร อันนำไปสู่การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรธุรกิจกับลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Zikmund and Gilbert [10] ได้กล่าวว่า การบริการลูกค้าสัมพันธ์เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลที่เพิ่มความเข้าใจในวิธีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้า โดยทำการวิเคราะห์และการปฏิบัติการ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย ความปลอดภัยของข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณาภรณ์ [11] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพของบุคลากรในองค์กรสื่อประชาสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบศักยภาพของบุคลากรในมิติการรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในระบบและขั้นตอนการทำงาน การแสวงหาข้อมูล การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และ มิติจรรยาบรรณในการสื่อสารสารสนเทศ เนื่องจากความรวดเร็วในการบริการควรต้องเพิ่มความปลอดภัยในด้านข้อมูลลูกค้าด้วย ซึ่งจากงานวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมีองค์ประกอบรองที่ เป็นการใช้เทคโนโลยีและความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าที่พนักงานลูกค้าสัมพันธ์ต้องมี จรรยาบรรณและจริยธรรมในการปฏิบัติงานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและให้ไว้วางใจในการมีจริยธรรมทางสารสนเทศ และในด้านมิติเทคโนโลยีเพื่อการประชาสัมพันธ์ที่ประกอบด้วย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การเลือกใช้เครื่องมือสื่อสาร และการประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด

องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของพนักงานลูกค้าสัมพันธ์มีความสำคัญเนื่องจากครอบคลุมในทุกองค์ประกอบทั้งในด้านการพัฒนาตนเอง ความรับผิดชอบ การควบคุมอารมณ์ และจิตบริการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิชัย และมารุต [12] กล่าวว่า ลักษณะอุปนิสัย และทักษะความสามารถเชิงสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ได้แก่ การสร้างผลผลิตและสำนึกความรับผิดชอบต่อ การมีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เกิดผลผลิตและมีสำนึกความรับผิดชอบต่อในงานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรเมศวร์ [13] ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาศักยภาพกำลังคนเพื่อการเพิ่มผลิตภาพในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพกำลังคนเพื่อการเพิ่มผลิตภาพในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในยุคดิจิทัล พบว่า องค์ประกอบศักยภาพที่ควรการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ ด้านศักยภาพด้านการจัดการองค์กร ประกอบด้วย ความรอบรู้ในงาน การพัฒนาตนเอง และ การนำองค์กร ด้านศักยภาพด้านการจัดการงาน ประกอบด้วย การแก้ไขปัญหา และการปฏิบัติการ

และด้านการจัดการผลิตภาพ ประกอบด้วย การรับมือข้อบกพร่อง การจัดการคุณภาพและต้นทุน การจัดการและพัฒนาคน การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล AI และการจัดการความปลอดภัยและความเสี่ยง จะพบว่า ความรอบรู้ในงานและการพัฒนาคนและพัฒนาตนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้การทำงานในทั้งในด้านการผลิตและด้านการบริการมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของชินวัตร ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะทำงานและคุณภาพการบริการของพนักงานลูกค้าในศูนย์บริการมือถือ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของพนักงานในตำแหน่งลูกค้าสัมพันธ์ตามการรับรู้ของพนักงานและลูกค้าในภาพรวม และในด้านต่างๆ ระบุว่าได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านมั่นคงทางอารมณ์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสามารถในงาน และด้านจิตใจใฝ่บริการ

ส่วนองค์ประกอบด้านองค์กรที่สำคัญ คือ การมีความผูกพันต่อองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในยุคองค์กรสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวาสนา และจิราวรรณ [14] ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากให้มีความเท่าทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจำเป็นต้องพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมืออันดีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร พัฒนาวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้สามารถจัดสรรข้อมูลสารสนเทศได้อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ [15] ที่พบว่าองค์ประกอบหลักได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ในการเรียนรู้ในงานออกแบบ และการผลิตเชิงอุตสาหกรรม ด้านความคิดและการสร้างนวัตกรรม ที่มีการคิดวิเคราะห์เชิงสัมพันธ์ และ ด้านการปรับตัวในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน ความรู้เท่าทันในการทำงาน ความมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน และทุ่มเทการทำงานเพื่อความสำเร็จในงาน เนื่องจากคุณลักษณะเหล่านี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของพนักงานปฏิบัติงานในศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ที่ต้องมีความรู้ในงานและความเข้าใจบทบาทของตนเองและเข้าใจความต้องการของผู้อื่น [1]

### 4.3 ข้อเสนอแนะ

#### 4.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

4.3.1.1 ด้านองค์กร แผนกสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรบริการลูกค้าสัมพันธ์ สามารถนำรูปแบบและคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีคุณลักษณะโดดเด่น ตรงต่อความต้องการขององค์กร เนื่องจากพนักงานเป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะนำองค์กรก้าวหน้าและก้าวไกลต่อไปในอนาคต

4.3.1.2 ด้านหน่วยงาน หัวหน้างานสามารถนำรูปแบบและคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการให้สวัสดิการที่ยุติธรรมในด้านต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้โบนัสประจำปี การคำนวณค่าตอบแทนค่าล่วงเวลา การให้รางวัลและมอบเกียรติบัตรแก่พนักงาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



4.3.1.3 ด้านบุคลากร พนักงานในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ สามารถนำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้รอบด้าน เพื่อที่จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนไปตามกระแสโลก (Global Trend)

#### 4.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

4.3.2.1 ควรศึกษารูปแบบพัฒนาศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล เพื่อให้ประเภทของการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับเนื้อหาและขั้นตอนในการปฏิบัติงานโดยจัดกลุ่มงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในธุรกิจที่แตกต่างกันในภาคธุรกิจบริการและภาคอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อให้สามารถนำรูปแบบศักยภาพของพนักงานในหน่วยปฏิบัติงานบริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลไปใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละภาคธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่องค์กร

4.3.2.2 ควรทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในแต่ละระดับ เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น เพื่อให้การฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับระดับตำแหน่งของผู้บริหาร โดยใช้ทฤษฎีที่มีรูปแบบในยุคดิจิทัลเข้ามาผสมผสานในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] Pattira, M. (2019). *The Potential Development Model of Contact Center Management in the Digital Age*. [Doctoral dissertation]. King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (in Thai).
- [2] Chanin, D., & Wasin, L. (2019). *Customer. Knowledge Management of Electronic Commerce Entrepreneur*. [Master's thesis]. Naresuan University. (in Thai).
- [3] Lawson-Body, A., & Limayem, M. (2004). The Impact of Customer Relationship Management on Customer Loyalty: The Moderating Role of Website Characteristics. *Journal of Computer-Mediated Communication*.
- [4] Danai, T. (2016). *Human Development Strategies: Challenges for Business Success*. Chulalongkorn University. (in Thai).
- [5] Wichien, K. (2023). *Analytical statistics for research*. Educational research news. King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (in Thai).
- [6] Kanlaya, W. (2010). *Statistical Analysis : Statistics for Administration and Research*. (12<sup>th</sup> ed.). Bangkok : Department of Statistics, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University. (in Thai).
- [7] Bryun, B. (2002). *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



- [8] Jutharat, P. (2020). Development of New Entry Employees' Potentiality Model for Industrial Business in the Age of Disruptive Economy. *The Journal of KMUTNB. King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 30(2), 324–332. (in Thai).
- [9] Frederick, N. (1999). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- [10] Zikmund, W., Raymond, M., & Gilbert, W. (2003). *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. Wiley.
- [11] Kannaporn, R. (2020). *Personnel Potential Development in Public Relations Media Organizations in the Digital Era*. [doctoral dissertation]. King Mongkut's University of Technology North Bangkok. (in Thai).
- [12] Wichai, W., & Marut P. (2019). *Innovation Creation Skills Development*. Bangkok : Leadership Center for Curriculum Innovation and Learning Development. (in Thai).
- [13] Paramet, W. (2021). Manpower potential development model for productivity enhancement in automotive parts industry in the digital age. *Journal of Nakhon Lampang Priest College*, 11(2), 16-31. (in Thai).
- [14] Wassana, S., & Jirawan, K. (2016). Human Resource Management in the Organization of the Information Age to the New Era in the Future. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 9(2), 1901-1911. (in Thai).
- [15] Panya, P., Supatta, P., & Sakarin, Y. (2020). Model Development of Product Developer Potentiality in Industrial Electronics. *The Journal of King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 30(3), 537–546. (in Thai).