

กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงาน การจัดประชุมในธุรกิจการจัดประชุม กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมือ อาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร *

Competency Development Process of Coordinator in Meeting and Convention Business: Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok

ศุภกานต์ พวงช่อ¹

Supakan Pongcho

พัทธริยา หลักเพ็ชร²

Patthareeya Lakpetch

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก 1) หัวหน้าโครงการและผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ 2) ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาศักยภาพในอุตสาหกรรมไมซ์จากภาครัฐและสถาบันการศึกษา 3) ผู้ได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นผู้จัดงานประชุมมืออาชีพ 4) ผู้เชี่ยวชาญในการจัดประชุมที่ไม่ใช่บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมายและแบบลูกโซ่จากการแนะนำของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ประกอบด้วยองค์ประกอบเหตุปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ความต้องการสมรรถนะที่พึงประสงค์ในตัวผู้ประสานงานการจัดประชุมและการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร จากผลการศึกษาดังกล่าวจึงนำไปสู่การออกแบบกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในบริษัท

*บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประธานคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



จัดประชุมมีอาชีพให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ โดย 1) การคัดเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 2) การนำเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสร้างความตระหนักรู้ของบุคคล 3) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระดับบุคคล ทีมและองค์กร 4) การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลและทีมงาน 5) การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในทุกระดับ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติและนำความรู้มาสู่การปฏิบัติ และ 7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีสมรรถนะที่พึงประสงค์และผลการปฏิบัติงานที่ดี

คำสำคัญ : กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ, องค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะ, ผู้ประสานงานการจัดประชุม, อุตสาหกรรมการประชุม, บริษัทจัดประชุมมีอาชีพ

Abstract

The objective of this research is to study the process for developing the convention coordinator's competence in the professional convention organizer (PCO). This research conducted through qualitative research methodology by analyzing data from documents and in-depth interviews which were collected from 1) experts in the field, including project managers and operational coordinator 2) experts in MICE capabilities development from governmental and educational institutions 3) Certified Meeting Professional: CMP. The samples were selected by a snowball sampling technique based on recommendations from the previous key informants.

The findings from this study found that the component of competency development for meeting coordinators consist of several factors, which are desirable competency in the meeting coordinator and creating a learning environment, acquisition of competent staff, and human resource development and competency development in personal, groups and organizational level. According to the finding, lead to the design of the development process of desirable competency for the coordinator, which benefit the PCO by 1) selecting people who are competent in accordance with the needs of the organization, 2) bringing them into the learning process through individual awareness, 3) determining the goals of individual, team and organization development, 4) motivating people and teams, 5) supporting learning process in all levels, through 6) practical guidelines and bringing knowledge into practices and 7) providing feedback in order to promote desirable competence and good performance.



Keywords: Competency development process, Components of competency development, Meeting and Convention Coordinator, Meeting and Convention Industry, Professional Convention Organizer

บทนำ

อุตสาหกรรมการประชุม การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลและนิทรรศการ หรืออุตสาหกรรมไมซ์ (MICE : Meeting, Incentive, Convention and Exhibition) ในปัจจุบันมีบทบาทในการเป็นกลไกขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอุตสาหกรรมการประชุม (Meeting and Convention) เป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมไมซ์มีการเติบโตสูงและรวดเร็ว จากรายงานของสำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ(สสปน.) ชี้ให้เห็นว่า จำนวนการจัดงานและนักเดินทางกลุ่มไมซ์ที่เดินทางมาประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่จัดงานกรุงเทพและปริมณฑลเพื่อเข้าร่วมการประชุม ในปี พ.ศ.2558-2560 มีการจัดงานประชุมเติบโตขึ้น โดยแบ่งเป็นงานประชุมนานาชาติของกลุ่มบริษัทเอกชน (International Corporate Meeting : M) เพิ่มขึ้น 0.39% และ งานประชุมนานาชาติของกลุ่มองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่ใช่บริษัทเอกชน (International Non-Corporate Meeting : C) เพิ่มขึ้น 0.32% และจำนวนผู้เข้าร่วมงานประชุมนานาชาติทั้งสองประเภท 560,174 คน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2558 จำนวน 39,552 คน มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่งและสร้างรายได้สูงสุดในกลุ่มอุตสาหกรรมไมซ์ (สสปน., 2560) จากรายงานโดยองค์การการจัดประชุมระหว่างประเทศ International Congress and Convention Association (ICCA) ในปีพ.ศ. 2559 ประเทศไทยมีการจัดประชุมระดับสมาคมนานาชาติมากเป็นอันดับที่ 4 ในภูมิภาคเอเชีย รองจากประเทศจีน ญี่ปุ่น และเกาหลี ตามลำดับ โดยมีจำนวนการจัดงานมากกว่าประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นอันดับที่ 5 และเป็นกรุงเทพถูกจัดอันดับเมืองในเอเชียที่ได้รับความนิยมสูงสุดในการจัดงานประชุม (สสปน., 2560) แสดงให้เห็นว่าแม้ประเทศไทยมีอัตราการเติบโตของการจัดประชุมและจำนวนผู้เข้าร่วมงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันประเทศในภูมิภาคเอเชียก็มีการเติบโตสูงขึ้นและสูงกว่าประเทศไทย ทำให้อุตสาหกรรมประชุมนานาชาติของประเทศไทยต้องพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ความต้องการยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของอุตสาหกรรมไมซ์ของอาเซียน สะท้อนได้ถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมประชุม สอดคล้องกับการศึกษาวิเคราะห์ขององค์การการจัดประชุมระหว่างประเทศ (ICCA) รายงานถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไมซ์ คือ ความเป็นมืออาชีพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมไมซ์ (มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2546 อ้างใน ภูริวัจน์ เดชอ้อม, 2556) ศุภกร ลิ้มคุณธรรมโม (2553) กล่าวในรายงานผลการศึกษเกี่ยวกับเพิ่มศักยภาพของธุรกิจการจัดการประชุมและนิทรรศการของกรุงเทพฯ โดยการเทียบสมรรถนะกับสิงคโปร์และฮ่องกง พบว่า ผู้ให้บริการหลักที่เกี่ยวข้อง(Key Service Providers) โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจจัดประชุมมืออาชีพ (Professional Convention Organizer: PCO) ยังต้องได้รับการพัฒนาทักษะและ



ประสบการณ์ของบุคลากรเพื่อความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยผลักดันให้บุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุมมีสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นมาตรฐานระดับประเทศที่ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล กองทุนส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติร่วมกับสมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ (ไทย) สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์การพัฒนาอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทยและมีการดำเนินโครงการต่างๆรวมทั้งการจัดทำคู่มือมาตรฐานสมรรถนะและการปฏิบัติงานสำหรับประสานงานและผู้ปฏิบัติการไมซ์(ไทย) (MICE Working Standard Manual for MICE Coordinator and MICE Operation Planner (Thailand)) เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและผลิิตภาพของธุรกิจไมซ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกับประเทศจุดหมายปลายทางไมซ์ระดับโลก

สมรรถนะของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรจึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร สมรรถนะของพนักงานที่องค์กรต้องการสอดคล้องกับตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายขององค์กร การแสดงผลของสมรรถนะที่องค์กรต้องการ จึงเป็นการแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรและวัดผลในระดับของผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสมรรถนะของอุตสาหกรรม เป็นการร่วมมือขององค์กร หน่วยธุรกิจให้อุตสาหกรรมให้เกิดภาพลักษณ์และผลผลิตที่มีคุณภาพในวงกว้าง ทำให้อุตสาหกรรมนั้นมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่น เช่นเดียวกันกับในส่วนของอุตสาหกรรมจัดประชุมของประเทศไทย ธุรกิจจัดประชุมมีอาชีพเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของอุตสาหกรรมการประชุมที่สำคัญที่จะทำให้การประชุมประสบความสำเร็จ ลูกค้า (Buyer) จะพิจารณาถึงความสามารถของผู้ให้บริการในการตอบโจทย์วัตถุประสงค์การจัดงานขององค์กรหรือธุรกิจได้ ซึ่งให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาถึงความสามารถของผู้วางแผนการประชุมหรือบริษัทจัดประชุมมีอาชีพในการทำงานบรรลุผลสำเร็จ (Davidson & Cope, 2003)

สำหรับธุรกิจการจัดประชุมได้ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามให้อุตสาหกรรมต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการหรือระดับเริ่มต้นในการทำงาน (McCabe, 2001; Weber & Ladkin, 2011; Sandy Sou & McCartney, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับการจัดทำคู่มือมาตรฐานสมรรถนะและการปฏิบัติงานสำหรับประสานงานและผู้ปฏิบัติการไมซ์ (ไทย) โดยผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นตำแหน่งเริ่มต้นของผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจการจัดประชุมอาจมีประสบการณ์การทำงานไม่มาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้ประสานงานการจัดประชุมให้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับบริบทของงาน (Ferdinand & Kitchin, 2017) เนื่องจากบทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นตัวกลางในการประสานช่วยให้งานขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น เป็นตัวเชื่อมประสานที่ทำให้ลูกค้าเข้าใจถึงความสามารถของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ มีอิทธิพลต่อการสร้างการรับรู้ความเข้าใจอันดีให้กับลูกค้า รวมถึงผู้ให้บริการ ผู้สนับสนุนในภาคส่วนต่างๆ

มิติช่องว่างการศึกษาเชิงวิชาการ พบว่า อุตสาหกรรมไมซ์และการประชุมขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพซึ่งเป็นปัญหาอยู่ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน (Ladkin & Weber, 2010; Sandy Sou & McCartney, 2015)



ที่ผ่านมาการศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไมซ์และสมรรถนะ เช่น การศึกษาการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมไมซ์ไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน คุณลักษณะบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์ (ธนพล รุ่งเรือง และ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล, 2558) การพัฒนาบุคลากรที่ขาดแคลนในอุตสาหกรรมไมซ์ (ชลลดา มงคลวนิช และ รัตนภรณ์ ชาติวงศ์, 2560) แต่การเจาะลึกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมไมซ์ยังมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการประชุมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (กองทุนส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ, 2557)

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงาน จึงเป็นเป้าหมายของการศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพเพื่อให้ได้มาซึ่งเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยมุ่งเน้นศึกษาในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ทำการศึกษาบริบทของอุตสาหกรรมการประชุม บริบทงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม สมรรถนะที่พึงประสงค์ สถานการณ์ในปัจจุบันที่เกิดขึ้น ทั้งในมิติสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ปัญหา เป้าหมายที่ต้องการ และการจัดการแก้ไขประกอบกับแนวคิดสมรรถนะ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะ และทฤษฎีแรงจูงใจ วิเคราะห์และสังเคราะห์ตามบริบทงานของผู้ประสานงานในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ และศึกษาร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประสานงานการจัดประชุม (Project Coordinator) ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) และผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการและสถาบันการศึกษา เพื่อหากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้สอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพมาตรฐานและความต้องการขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในอุตสาหกรรมประชุมของประเทศไทย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาบริบทงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ
3. เพื่อศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ



ทบทวนวรรณกรรม

1. บริบทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการจัดประชุมและผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ หมายถึง ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการรับจัดงานประชุมรูปแบบต่างๆ อย่างมืออาชีพ (สสพ., 2560) เป็นหนึ่งในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องของโครงสร้างธุรกิจการจัดประชุมซึ่งมีบทบาทหน้าที่หลัก ได้แก่ 1) การวางแผนและงบประมาณในขั้นต้น การช่วยเรื่องขั้นตอนการ ประมูลสิทธิ์ การคัดเลือกสถานที่จัดงาน การสรรหาบุคลากรท้องถิ่น การสื่อสารกับวิทยากร การประเมินผลการจัดประชุม วิชาชีพ เตรียมอุปกรณ์สำหรับการนำเสนอ 2) การให้บริการเรื่องการขนส่ง การดูแลสรรหาและจองสถานที่พัก รูปแบบการเดินทางของผู้แทนจากสถานที่หนึ่งไปยังสถานที่หนึ่ง การดูแลเรื่องอาหาร 3) การให้คำปรึกษาด้านสถานที่จัดประชุม ได้แก่ การลงทะเบียน ผู้เข้าร่วมการจัดประชุม พิธีเปิด ปิดงาน การต้อนรับผู้เข้าร่วมงาน ระบบการแปลและล่ามการ แปลภาษา 4) จัดทำรายงานสรุปผลการจัดประชุมสรุปผลยอดขายได้และรายจ่ายในการจัดประชุม จัดทำแบบประเมินผลการจัดประชุม (สสพ., 2557) Geoff Beers (2017) และ Linda Ray (2017) กล่าวว่า รูปแบบการทำงานของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพจึงเป็นการทำงานแบบการจัดการโครงการ (Project Management) โดยมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมและส่วนสำคัญของโครงการหรืองานประชุม ผู้วางแผนการประชุม (Meeting Planner) หรือบางครั้งอาจรวมถึงบทบาทของผู้จัดการโครงการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการ มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้าว่าสามารถทำให้การจัดงานของลูกค้าบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างแน่นอน โดยการพบปะลูกค้าจัดการวางแผนกิจกรรมเพื่อเป็นข้อเสนอให้กับลูกค้า การประเมินความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและบริหารจัดการต่างๆ และผู้ประสานงานการจัดประชุม (Project Coordinator) มีบทบาทเป็นตัวกลางในการประสานงานให้กับผู้จัดการโครงการ ผู้วางแผน และฝ่ายอื่นๆ ในทีม รวมถึงรับคำสั่งทำหน้าที่อื่นๆ ตามที่ผู้จัดการโครงการมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากช่วยให้ทุกขั้นตอนของงานดำเนินอย่างราบรื่นนับตั้งแต่ได้รับสัญญาการจัดงาน ไปจนถึง ขั้นตอนการเตรียมงาน วันที่จัดงาน และวันสุดท้ายของงาน ผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานได้หลากหลายเนื่องจากงานประชุมแต่ละรูปแบบมีรายละเอียดเฉพาะที่ซับซ้อนแตกต่างกัน จำเป็นต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลากหลายและภายใต้ความกดดันของระยะเวลา จึงเห็นได้ว่าผู้ประสานงานการจัดประชุมแม้เป็นตำแหน่งเริ่มต้นของการทำงาน หากแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้งานดำเนินงานราบรื่น การมีสมรรถนะในการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงได้รับการส่งเสริม โดยการกำหนดสมรรถนะพึงประสงค์เพื่อเป็นเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานต่างๆ

อย่างไรก็ตามสำหรับบริบทของธุรกิจการจัดประชุมประสบปัญหาทรัพยากรมนุษย์ที่สมควรได้รับการแก้ไข ได้แก่ ปัญหาทัศนคติ ความไม่พึงพอใจต่องาน และการขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่อุตสาหกรรมต้องการ (McCabe, 2001; Weber & Ladkin, 2011) โดยมุมมองมิติของการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ธุรกิจการจัดประชุมกล่าวถึงประเด็นเกี่ยวข้องกับทัศนคติต่ออาชีพ ความสนใจใน



อาชีพ และแรงจูงใจในการทำงาน (Chan Suk Ha 2015; McCabe, 2001; McCabe & Savery, 2007; Weber & Ladkin, 2011) การศึกษาค้นคว้าวิจัยมุ่งประเด็นของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพและบทบาทขององค์กรในการกำหนดแนวทางและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งการประสานงาน

2. การนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะ (Competence) ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ความสามารถ และความเต็มใจในการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุผลของการปฏิบัติงาน (Boyatzis, 1989; Burgoyne, 1989) จึงถูกนำมาใช้เป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงาน สำหรับในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เจาะจงศึกษาสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะดังนี้ 1) สมรรถนะงานทั่วไป (General Competency) หมายถึง สมรรถนะพื้นฐานที่บุคคลพึงมีในการทำงาน (Woodruffe, 1991) เป็นความรู้ความสามารถและคุณลักษณะในการทำงานแบบกว้าง ซึ่งบุคคลที่จะปฏิบัติงานในองค์กรและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมี (UBALT, 2005) เช่น การสื่อสาร การเข้าสังคม การเรียนรู้ การมีเหตุผล เป็นต้น 2) สมรรถนะตำแหน่งงาน (Functional Competency) หมายถึงสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและอุปนิสัยที่ใช้ในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) เป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคคลในตำแหน่งงานนั้นจำเป็นต้องมีและมีความเชี่ยวชาญ เข้าใจอย่างลึกซึ้ง 3) สมรรถนะเฉพาะในบริบทของการทำงาน (Specific Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เฉพาะเจาะจงในบริบทของงาน

การนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการทำงาน เพื่อสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผ่านการอบรม การพัฒนา กิจกรรมที่มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ในอนาคต โดยมุ่งเป้าระยะสั้นและระยะยาว (สุจิตร์ ธนพันธ์, 2555) การพัฒนาและการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย “คน” เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) “เครื่องมือในการพัฒนาคน” เป็นกระบวนการ (Process) และ “ผลสำเร็จของเครื่องมือที่ใช้และประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นของพนักงาน” เป็นผลลัพธ์ (Output) และท้ายที่สุดมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ดังนั้น การศึกษาค้นคว้านี้เกี่ยวข้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในมิติของการพัฒนาทักษะความรู้ในการทำงานปัจจุบัน การเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานมิติอื่นๆ และการมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการพัฒนา



3. พฤติกรรมในระดับบุคคล ทีม และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยกลุ่ม และปัจจัยองค์กรที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547) ทั้งนี้สมรรถนะของบุคคลในการทำงานประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมในการทำงานเช่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น อันนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะ จึงเป็นเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องส่งผลให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและมีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรคาดหวัง การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลจึงประกอบไปด้วยปัจจัยด้านต่างๆที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในบริบทขององค์กร (ฐิติธร ผิวกองงาม และ กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธุ์, 2558) ประกอบด้วย ระดับบุคคล ได้แก่ ทัศนคติ ความต้องการหรือแรงจูงใจ บุคลิกภาพ ความรู้และทักษะ ระดับกลุ่ม ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และระดับองค์กร ได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจ และวัฒนธรรมองค์กร (Boyatzis, 1982; Senge et.al., 1994c; Maurer, Weiss & Barbeite ,2003; Billett, 2001, 2004; Berg & Chyung, 2008)

วิธีการศึกษา

การวิจัยดำเนินการศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากการศึกษานี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ปฏิบัติงานจริงและมีความเกี่ยวข้องโดยตรง อีกทั้งขอบเขตการศึกษาสามารถเข้าถึงการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพได้สะดวกกว่าเชิงปริมาณ โดยมุ่งศึกษาบริบท ของงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมและสมรรถนะของผู้ประสานงานในปัจจุบัน และเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานและการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยการศึกษาในบริบทของผู้ให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ (PCO) ในเขตกรุงเทพมหานคร

1. ประชากรและตัวอย่าง

ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างแบบหลายกลุ่มจากประชากร (Dimensional Sampling) โดยอ้างอิงจากการศึกษาของ Nuttapong Jotikasthira (2014) ในการศึกษาหัวข้อ “Increasing Tradeshow & Exhibition Industry Competitiveness through Competency-Based Hiring and Promotion: A Sales Executive Perspective” ทำการศึกษาเชิงคุณภาพในบริบทของอุตสาหกรรมนิทรรศการ เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบริษัทจัดนิทรรศการมืออาชีพ (PEO) 4 ราย และ แบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) รวม 21 ราย โดยทำการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการศึกษาของ



Kim, Sun & Kang (2015) ในการศึกษาหัวข้อ “Meeting planners’ competency, motivation, and benefits: the case of Korea” ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่จาก Convention and Exhibition Center (COEX) 1 คน, ผู้บริหารบริษัทจัดประชุมมีอาซีฟ (PCO) และโรงแรมที่มีบริการห้องจัดงาน 2 คน ทั้ง 2 งานวิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักหลากหลายและเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงการวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ดังนั้น การศึกษานี้มีกลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ผู้เชี่ยวชาญในสายงานจากบริษัทจัดประชุมมีอาซีฟ และผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาศูนย์กลางในอุตสาหกรรมไมซ์จากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยแบ่งประชากรที่ศึกษาออกเป็นกลุ่มย่อยตามโครงสร้างของอุตสาหกรรมการประชุมตามประเด็นที่ต้องการศึกษา เลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการศึกษา (Direct Stakeholder) ใช้เกณฑ์พิจารณาจากเนื้อหา ความเชี่ยวชาญ ความเกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย ด้วยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง กลุ่มเป้าหมาย (Purposive Sampling) จากนั้นใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยอาศัยการแนะนำจากหน่วยงานที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้ว ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่าง 25 ราย แบ่งเป็น 1) ผู้จัดการโครงการหรือผู้ประสานงานการจัดประชุมของบริษัทจัดประชุมมีอาซีฟ โดยเลือกจากการเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรจากธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีอาซีฟ (PCO) 17 ราย จากบัญชีรายชื่อผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศ ไทย (Thailand MICE Directory) โดยสำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ, สมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ (ไทย) และ Marshall Cavendish Business Information (2016) 2) ผู้เชี่ยวชาญในการจัดประชุมที่ไม่ใช่ PCO 2 ราย 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมไมซ์จากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน 3 ราย 4) ผู้ได้รับการรับรองมาตรฐานเป็นผู้จัดงานประชุมมีอาซีฟ 3 ราย

2. เครื่องมือในการศึกษา

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยรูปแบบคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured selection interview) เพื่อเป็นคำถามปลายเปิดให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล คำถามสัมภาษณ์มาจากการทบทวนวรรณกรรมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล รวมถึงบริบทของงานและบทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุม ผู้วิจัยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาเป็นหลักเกณฑ์ตั้งคำถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร

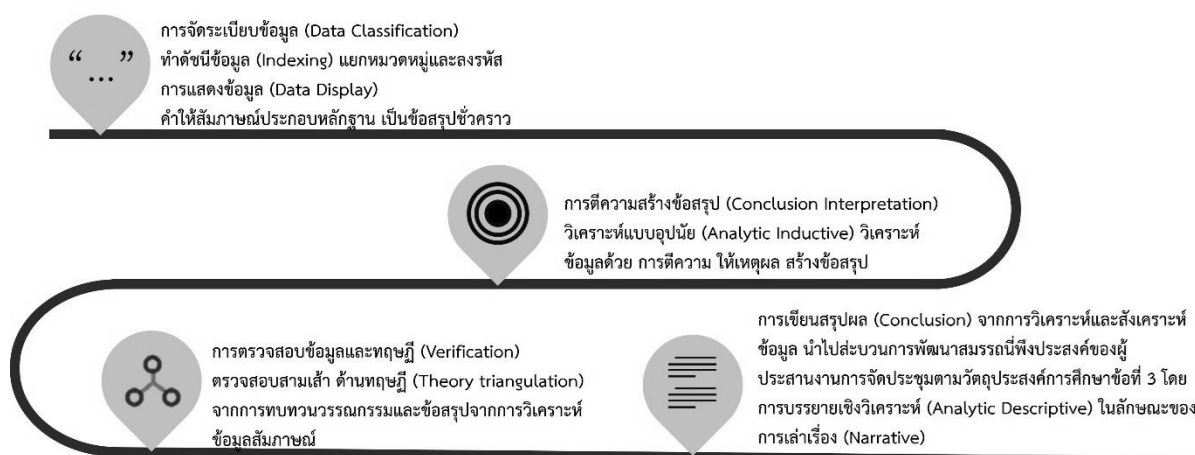
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในธุรกิจจัดประชุมมีอาซีฟ ประกอบด้วยบริบทของงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในปัจจุบันของ Project Coordinator ขอบข่ายงานของ Project Coordinator ของการให้บริการจัดประชุม สมรรถนะการทำงานของ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุมเป็นอย่างไร ทศนคติของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุม ปัญหา/ข้อจำกัดในพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม/บุคลากรภายในองค์กร



ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุม ในมุมมอง ตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น ทักษะ ทักษะ ความรู้ บุคลิกภาพ เพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม ปัจจัยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมาย ลักษณะงาน การจูงใจ ลูกค้ำ และกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะของ Project Coordinator ได้แก่ แนวทางของหน่วยงานของหน่วยงานที่ให้ข้อมูล การดำเนินการด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้ ประสานงานการจัดประชุม รวมทั้งการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาผู้ประสานงานการจัดประชุม หรือ บุคลากร และข้อเสนอแนะ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการประมวลผลข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Data Analysis) ในรูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลหัตถ์ภูมิและข้อมูลปฐมภูมิจากการ สัมภาษณ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เนื่องจากการวิเคราะห์เนื้อหาทำให้เข้าใจบริบท ปัญหาของเหตุการณ์ และความเกี่ยวข้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัด ประชุมได้อย่างชัดเจน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ที่มา: ผู้วิจัย ประยุกต์จาก นิตา ชูโต, 2548



ผลการศึกษา

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 ราย โดยทำการลงรหัสผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้ P01-P17 แทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ G01-G03 แทนผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐและการศึกษา C01-C03 แทนผู้ได้รับรองมาตรฐาน CMP และ O01-O03 แทนผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ใช่บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ สามารถวิเคราะห์ได้เป็นองค์ประกอบในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ดังนี้

1. องค์ประกอบเกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม

1.1 ความต้องการสมรรถนะที่พึงประสงค์และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

ประเด็นที่หนึ่ง ความต้องการสมรรถนะที่พึงประสงค์ จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทจัดประชุมมืออาชีพมีความต้องการให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ดังนี้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ การรับรู้และเข้าใจบทบาทขององค์กร สินค้าและบริการขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานขององค์กร และบทบาทหน้าที่ที่ตำแหน่งของตนรับผิดชอบ โดยเข้าใจถึงกระบวนการทำงาน การส่งต่องาน และอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงาน เกี่ยวกับอุตสาหกรรมไมซ์และการประชุม ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์และลักษณะของอุตสาหกรรมไมซ์ย่อยเกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดงานต่างๆ ความเชื่อมโยงของภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและโครงการที่รับผิดชอบอยู่ กล่าวถึง การมีความรู้ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญในการจัดงาน วัตถุประสงค์ของการจัดงาน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขั้นตอนของการจัดการประชุม การจัดงานในรูปแบบต่างๆ และความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์ทั้งในด้านการตลาด คู่แข่ง กระบวนการตัดสินใจ เข้าใจภาพรวมแนวคิด (Concept/ Theme) ของงานหรือโครงการที่รับผิดชอบและความเกี่ยวข้องในการประสานงานกับภาคส่วนต่างๆ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06 และ P02 กล่าวว่า

“...การเป็นผู้ประสานงานที่ดีต้องสามารถติดต่อประสานงานได้ ต้องรู้ว่าจะต้องติดต่อใคร ใช้สื่อช่องทางใด รวบรวมละเอียดในการติดตามงาน เช่น ติดต่อกับท่านใดไว้ รายละเอียดเป็นอย่างไร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

“...การรู้จักลูกค้าไม่ใช่เพียงแค่คนที่มาจ้างออแกไนเซอร์ แต่ยังต้องรู้จักไปถึงกลุ่มเป้าหมายหรือผู้บริหารหรือ delegate ของลูกค้า เพื่อจะตอบโจทย์ทั้งสองกลุ่มได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

ทักษะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะการเข้าสังคม ทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในเชิงธุรกิจ ทักษะการวางแผนการจัดการเวลา ทักษะการสืบค้นข้อมูล ทักษะการทำงานเอกสารและงานเลขานุการ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการปรับตัว การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง



“...นอกจากต้องสื่อสารให้รู้เรื่องแล้ว การต่อรอง การประนีประนอมรู้จักพูดสำคัญมาก เพราะถ้าเรามีการประนีประนอม ร้องขออย่างถูกวิธีจะทำงานราบรื่น...การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหลายระดับ ต้องรู้จักเข้าหาคนให้เป็น ว่าใครควรจะเข้าหาอย่างไร จะทำให้การคุยงานกันราบรื่นขึ้นเข้าใจกันง่าย” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

“...ความอดทนและรับผิดชอบต่องานต่อหน้าที่ ต้องมุ่งเป้าที่ความสำเร็จของงาน ดังนั้นต้องเรียนรู้ที่จะรับมือกับความกดดันต่างๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

“...การควบคุม time frameการทำงานให้ได้ตรงกับ แผนที่ยาวไว้เพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ราบรื่น เช่น การทำงานกับซัพพลายเออร์เมื่อส่งงานไปแล้วเราจะต้องติดตามงานคุยตลอดทางเพื่อรู้ปัญหาแก้ไขได้ทัน รู้ความคืบหน้า ให้ข้อมูลอัพเดทลูกค้าได้ ให้ได้งานตามเวลาที่กำหนด ให้การทำงานในทีราบรื่น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

“...ต้องมีข้อมูลต่างๆในมือ เช่น ข้อมูลของ supplierต่างๆ มีเครือข่ายในการทำงาน มีความรู้ที่สามารถต่อรองได้กับ supplier ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561) “...ในทุกหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานผู้ประสานงานจะต้องคิด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ เพื่อเลือกวิธีการหรือสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ให้เกิดประโยชน์ต่องาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

“...การทำงานเราต้องมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จของงาน เพราะฉะนั้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสำคัญมากที่จะต้องทำให้ราบรื่นรวดเร็วที่สุด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส G01, 2561)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยควมมีจิตบริการในการทำงาน, มีความอดทน รับผิดชอบ และทัศนคติมุ่งบรรลุเป้าหมาย ทัศนคติเชิงบวกต่องานและสถานการณ์ต่างๆ

“...ในการทำงานเราต้องแสดงออกถึงความเต็มใจที่ช่วยเหลือลูกค้า แม้บางอย่างอาจทำให้เราไม่พอใจก็ต้องควบคุมอารมณ์ให้ได้ “...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

“...คนจะทำงานได้ดีต้องมีมุมมองเชิงบวกต่องานต่อสิ่งที่เจอ แล้วจะสามารถเรียนรู้รับมือกับมันได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความหลากหลายตามลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ประสานงานจึงต้องมีสมรรถนะดังกล่าว และสามารถปรับตัวได้ทันสถานการณ์ จึงกล่าวได้ว่าผู้ประสานงานต้องทำงานได้อย่างหลากหลาย (Multi task)

ประเด็นที่สอง การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรช่วยสร้างการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กร ขนาดและโครงสร้างองค์กร และการสนับสนุนในการเรียนรู้และพัฒนาของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ มีส่วนในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพมีความโดดเด่น คือ การให้ความสำคัญกับการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวกำหนดคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร บริบทการทำงานของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงเป็นการสร้างคุณค่าของการให้บริการ และเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรควรยึดมั่น ซึ่งถูกนำมาใช้ในการทำงานและการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีจิตบริการ มีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานเพื่อสามารถ



ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด วัฒนธรรมองค์กรจึงส่งต่อถึงเป้าหมายขององค์กร ที่มีผลต่อเป้าหมาย แรงจูงใจในและทิศทางการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และองค์กร สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า

“...การตั้งเป้าหมายร่วมกันทั้งระดับองค์กร ทีม และส่วนตัวทำให้พนักงานมีจุดโฟกัสในการทำงาน การจูงใจด้วยการสร้างเป้าหมายให้ทำได้ตามเป้า ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลตามเป้า โดยเป็นทั้งเป้าหมายของตนเองและของทีม คือเน้นให้ช่วยเหลือกันแบบทีม เน้นพัฒนาตนเองและทีมไปพร้อมๆกัน...เมื่อบุคคลรับรู้และเข้าใจเป้าหมายขององค์กรจะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

ดังนั้น บริษัทจัดประชุมมีอาชีพมีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม จึงต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ ใฝ่รู้ สามารถปรับตัวเพื่อเรียนรู้และพัฒนาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งเป็นบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา

โครงสร้างระบบการทำงานขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการกระจายอำนาจตัดสินใจ การสื่อสารและขอบเขตของงานที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องรับผิดชอบ โดยส่วนใหญ่โครงสร้างองค์กรของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ แม้เป็นโครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก มีข้อจำกัดในการอบรมบุคลากรเนื่องจากมีจำนวนบุคลากรที่จำกัดในการทำงานและปริมาณงานมีจำนวนมาก หากแต่ในมิติการสื่อสาร โครงสร้างองค์กรขนาดเล็กมีการถ่ายทอดข้อมูล การแบ่งปันความรู้ การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกภายในทีมและภายในองค์กรอย่างใกล้ชิด และทำได้ง่ายมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ การทำงานค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งช่วยกระตุ้นให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีความสามารถรอบรู้มากขึ้นเนื่องจากการประสานงานในองค์กรขนาดเล็กผู้ประสานงานต้องมีความรอบรู้และทำงานหลากหลายหน้าที่ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12 และ P06 กล่าวว่า

“...การอบรมทำได้ยากในบริษัทขนาดเล็ก เพราะงบประมาณนี้ไม่มากพอ และจำนวนคนน้อย จำนวนงานเยอะก็ไม่มีเวลาแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

“...องค์กรเล็กคนประสานงานจะต้องทำงานหลากหลายมาก ต้องไปช่วยฝ่ายอื่นๆทีมอื่นๆบ้าง .. การสื่อสารค่อนข้างมีความใกล้ชิดกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมซึ่งเราจะแชร์ข้อมูลต่างๆกันอยู่แล้ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

โครงสร้างองค์กรประกอบกับความรับผิดชอบในงาน รูปแบบการทำงานจึงส่วนกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และขั้นตอนการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งมีความชัดเจนในการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน ทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูลกล่าวในทิศทางเดียวกันว่าการเรียนรู้จากการทำงานจริง (On the job training) เป็นวิธีการอบรม เรียนรู้ ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้ประสานงานในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 กล่าวว่า

“On the job training เป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด เพราะงานมีความหลากหลายตามแต่ละโครงการ ผู้ประสานงานจะได้เรียนรู้งานไปตามสถานการณ์ที่พบเจอ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 , 2561)



การสนับสนุนขององค์กรในการเรียนรู้และการพัฒนา และการสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในด้านการปฏิบัติงาน ผ่านการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงานจริง (On-the job Training) และการสอนงานโดยพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้ดูแลผู้ปฏิบัติงานใหม่ วิธีการนี้บริษัทจัดประชุมมีอาชีพส่วนใหญ่ใช้มากที่สุด เนื่องจากสอดคล้องกับลักษณะของงานและสถานการณ์ขององค์กรที่มีข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ และจำนวนบุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอ

การสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและโดยอ้อม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีประสบการณ์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อการทำงานและชีวิตประจำวัน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้พนักงานมีประสบการณ์จากการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นทั้งกลยุทธ์ในการให้รางวัล (Incentive) และการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการในเวลาเดียวกันที่ทั้งเกิดประโยชน์โดยตรงและโดยอ้อม

“...สำหรับ Local Company ควรเปิดโอกาสพนักงานให้ได้เดินทางไปดูงานต่างประเทศ ได้เรียนรู้พบเจอประสบการณ์กับการจัดงานในต่างประเทศบ้าง ซึ่งเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งทำให้ตั้งใจทำงานกันมากขึ้น แล้วสิ่งที่ได้ก็เป็นประโยชน์กับงานของเราจริงๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

การสนับสนุนจากองค์กรดังกล่าวมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายให้บุคลากรในองค์กรทำงานและพัฒนาไปอย่างมีทิศทางที่ถูกต้อง มีผลทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการทำงาน

ความสัมพันธ์ภายในทีมและองค์กรเกิดจากการทำงานแบบทีมที่สอดคล้องกับการทำงานแบบการจัดการโครงการของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ และบริบทการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม แสดงให้เห็นถึงการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลคนหลากหลาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานซึ่งมีผลทั้งต่อการทำงานและการเรียนรู้และพัฒนา ด้วยลักษณะความสัมพันธ์ในการทำงานดังกล่าว บริษัทจัดประชุมมีอาชีพจึงค่อนข้างมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและองค์กร อีกทั้งช่วยให้ผู้ประสานงานหรือผู้ปฏิบัติงานใหม่มีขวัญกำลังใจในการทำงานและส่งเสริมกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของทีมให้มีประสิทธิภาพ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวว่า

“...การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงานทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน การเข้าใจ ใส่ใจ เพื่อนร่วมงาน ให้กำลังใจกันและกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม แสดงให้เห็นถึงการที่สมาชิกในทีมมีส่วนช่วยกันสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การช่วยเหลือกันในการทำงาน นำไปสู่การเกิดองค์ความรู้หรือวิธีการใหม่ในการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดี ความสามัคคีภายในทีมและองค์กร อันจะทำให้ก้าวผ่านความท้าทายของงานหรือสถานการณ์ต่างๆร่วมกันได้



1.2 กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะ

วัฒนธรรมและเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพมีความโดดเด่น คือ การความสำคัญกับการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวกำหนดคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร บริษัททำงานของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ได้ถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การพิจารณาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร ร่วมกับความต้องการสมรรถนะที่พึงประสงค์ในตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งให้ความสำคัญกับทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานเป็นอันดับแรก ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P16 กล่าวว่า

“...สิ่งแรก ที่พิจารณารับคนเข้าทำงานในตำแหน่งนี้คือ เป็นคนมีทัศนคติต่อการเรียนรู้และทำงานหนัก มีความ อดทน ใฝ่รู้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P06, 2561) และ “...ไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาสาขาอะไรโดยตรง ความรู้ ประสบการณ์ต่างๆเป็นสิ่งที่ฝึกฝนเรียนรู้ได้ เพราะผู้ประสานงานคือตำแหน่งเริ่มต้นของสายงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P16, 2561)

ซึ่งแสดงถึงความต้องการบุคคลที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อันจะนำไปสู่การได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงาน

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสมรรถนะ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวถึง เหตุปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสมรรถนะโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ประกอบด้วย ทัศนคติที่มีต่อการทำงานภายใต้บริบทงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความกดดันค่อนข้างสูง จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า การมีทัศนคติที่ดีต่องานจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ มีกำลังใจในการทำงานและพัฒนาตนเองให้ทำงานได้ดีขึ้น ช่วยให้ผู้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเรียนรู้และการปรับตัวเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงาน อีกทั้งมีผลต่อการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันในทีม ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดี ในความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 และ P12 กล่าวว่า

“...คนที่มีความพึงพอใจ ภูมิใจในงาน จะทำให้มีความอดทน มีกำลังใจในการทำงานพยายามเรียนรู้พัฒนาตนเอง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

“...บางคนเจออุปสรรคในการทำงานจนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน เกิดความย่อท้อ แต่เมื่อได้มาช่วยกันคิดช่วยกันแก้ไขร่วมกันทำงานเป็นทีม ก็ทำให้เขามีกำลังใจและเรียนรู้พัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

นอกจากนี้ ระดับความรู้และทักษะในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีผลในการพัฒนาต่อยอดสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด แม้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีพื้นฐานความรู้มาก่อน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 กล่าวว่า



“...คนที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่จบใหม่ หรือไม่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนี้ มาก่อนก็ต้องปรับพื้นฐานความรู้กันใหม่ เรียนรู้ฝึกฝนกันไปจากการทำงาน...แต่หากได้คนที่มีความรู้ทักษะ ในการทำงานอยู่แล้วจะยิ่งดีเพราะเป็นพื้นฐานที่สามารถต่อยอดได้เร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

เพิ่มเติมจากข้างต้น แรงจูงใจหรือความต้องการของบุคคล เช่น ค่าตอบแทนหรือรางวัล ความต้องการ การสนับสนุนจากองค์กรด้านความก้าวหน้าในสายงาน โอกาสในการเรียนรู้และการได้รับรางวัลหรือ ประสบการณ์พิเศษจากการทำงาน และความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานที่สอดคล้องกับสมดุลชีวิต ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวว่า

“...การมีcareer path ที่ชัดเจนจะทำให้ตอบโจทย์ของคนทำงานได้ว่าเค้าจะเดินไปในทิศทาง ใดเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่เค้าจะพัฒนาตัวเองให้โตขึ้นได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจด้วยโอกาสความก้าวหน้าใน สายงาน ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานจะเป็นเสมือนตัว ช่วยนำทางให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างมีทิศทาง มีเป้าหมายในการทำงานและการพัฒนาตนเอง อย่างชัดเจน และแรงจูงใจสุดท้ายที่ผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงาน คือ การให้รางวัลและ ค่าตอบแทน

ยิ่งไปกว่านั้น บุคลิกภาพของบุคคลที่มีความใฝ่เรียนรู้ กระตือรือร้น สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงาน และสถานการณ์ได้ ผู้สัมภาษณ์คนที่ P10 กล่าวว่า

“...ผู้ประสานงานต้องกระตือรือร้นที่จะหาความรู้ รู้จักปรับตัวกับการทำงาน เรียนรู้จากความ ผิดพลาด ช่างสังเกตมีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

บุคลิกภาพเชิงรุกยังถูกให้ความสำคัญถึงบุคลิกภาพของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่สามารถปรับตัว เข้าสังคมได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ของทีมราบรื่นและ กระตุ้นการแบ่งปันความรู้ ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวว่า

“...การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหลายระดับ ต้องรู้จักเข้าหาคนให้เป็น ว่าใครควรจะเข้าหา อย่างไร จะทำให้การคุยงานกันราบรื่นขึ้นเข้าใจกันง่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

จากความคิดเห็นข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการมีบุคลิกภาพเชิงรุกมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะเกี่ยวข้อง กับ ลักษณะบุคคลที่เป็นคนใฝ่เรียนรู้ ความกล้าเผชิญกับปัญหา ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวกับ สถานการณ์ต่างๆความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ การเรียนรู้จากสถานการณ์หรือความผิดพลาด เป็นต้น อันจะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาต่างๆ

ท้ายที่สุด ปัจจัยที่สำคัญคือช่วงวัยของผู้ประสานงานการจัดประชุม Generation Y และ Z ซึ่งมีผลต่อ ทักษะและพฤติกรรมการทำงานและการเรียนรู้ ลักษณะของทั้งสองกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบอิสระในการคิดการทำงานไม่ชอบการสั่ง ให้ความสำคัญการความสะดวกสบาย แต่ มีความอดทนต่ำ ขาดความรอบคอบ ซึ่งมีความไม่สอดคล้องกับลักษณะของงานในบางประการ อย่างไรก็ตาม



ข้อดีของคนรุ่นใหม่ คือการเรียนรู้ไวในด้านเทคโนโลยี กล้าคิดกล้าทำ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถทำงานหลายๆอย่างพร้อมกันได้

“...คนรุ่นใหม่เรียนรู้เร็ว เชี่ยวชาญเทคโนโลยี ทำให้เกิดการติดต่อประสานงานที่เร็วขึ้นและมีวิธีการใหม่ๆ ด้วยความที่เรียนรู้เทคโนโลยีเร็ว เป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาและสนับสนุนด้านนี้ช่วยในการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

องค์กรควรตอบสนองความต้องการพวกเขาต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลคุณภาพชีวิตกับการทำงาน จึงควรมีการรูปแบบในพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของบุคคลกลุ่มนี้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ในระดับกลุ่มหรือทีมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานเป็นทีม เป็นรูปแบบการทำงานที่เห็นได้ชัดเจนสำหรับบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมจึงเอื้ออำนวยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงในลักษณะเดียวกันเกี่ยวกับการทำงานในระดับกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีมว่า มีส่วนในการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และพยายามเรียนรู้พัฒนาหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ในระดับองค์กร จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากการพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลและกลุ่มได้รับการสนับสนุนอย่างสอดคล้อง และเกิดการแบ่งปันและขยายองค์ความรู้ไปสู่ระดับองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะเป็นกรอบสำคัญที่ต้องมีความสอดคล้องเป็นทิศทางเดียวกันในการพัฒนาระดับองค์กร องค์กรจึงมีความตั้งใจที่จะพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศตามทิศทางของเป้าหมายองค์กร เพื่อสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะในการทำงานเป็นเลิศมุ่งสู่การเติบโต ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P16 กล่าวว่า

“...การเรียนรู้พัฒนาของเราสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งเป็นผู้นำในการจัดงานในอุตสาหกรรมไมซ์จึงพัฒนาทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งให้บริการที่เป็นเลิศ พัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรใฝ่รู้ แบ่งปัน มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กร มีทัศนคติที่ดี ตั้งใจ มุ่งมั่น ทำงานให้สำเร็จ เอาใจใส่ดูแลลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P16, 2561)

วัฒนธรรม เป้าหมายองค์กร และการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาจึงมีความสำคัญต่อการสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร



อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการศึกษา ในบริบท สถานการณ์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม เหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ผู้วิจัยทำการอภิปรายผลร่วมกับข้อมูลความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมโดยนำเสนอในประเด็นดังนี้

1. สมรรถนะที่พึงประสงค์และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

สมรรถนะที่พึงประสงค์เป็นเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่บริษัทจัดประชุมมีอาชีพต้องการ ประกอบด้วย

1) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกตำแหน่งพึงมีเป็นพื้นฐาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและธุรกิจ, ทักษะการสื่อสาร สามารถในการสื่อสารชัดเจน กระชับมีเหตุมีผล, ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในเชิงธุรกิจ, ทักษะการคิดวิเคราะห์, ทักษะการตัดสินใจ, ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม, ทักษะการคำนวณต้นทุนกำไรเบื้องต้น, ทักษะการแก้ไขปัญหา, ทักษะการสืบค้นข้อมูล, ทักษะการเชิงบวกต่องานและสถานการณ์ต่างๆ, ความมีจิตบริการในการทำงาน และทัศนคติมุ่งบรรลุเป้าหมาย

2) สมรรถนะตำแหน่ง (Functional Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งประสานงานการประชุมทุกคนพึงมีในการทำงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ทั้งในและต่างประเทศ, ทักษะการสื่อสารกับบุคคลหลากหลายวัฒนธรรม, การวางแผน การจัดการเวลา, ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและคู่ค้า, ทักษะการสร้างเครือข่าย, ทักษะเจรจาต่อรอง, ทักษะการตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์, ทักษะการนำเสนอให้เกิดภาพพจน์ และทักษะการจัดการข้อขัดแย้งอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงภาพรวมของงาน

3) สมรรถนะเฉพาะตามบริบทของงาน (Specific Functional Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องใช้ตามบริบทความรับผิดชอบในงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการจัดประชุมและอุตสาหกรรมไมซ์, ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและโครงการที่รับผิดชอบอยู่, ทักษะการประสานงาน, ทักษะสื่อสารการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตาม และทักษะการทำงานเอกสารและงานเลขานุการ

เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย องค์กรควรสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) วัฒนธรรมและเป้าหมายองค์กรเป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง รูปแบบการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ อันเป็นตัวหล่อหลอมสำคัญในการกระตุ้นการพัฒนาผู้ประสานงานการจัดประชุมในระดับบุคคล ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติ เช่น การสอนงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของทีม เช่น การสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นสมาชิกสร้างสรรค์มุ่งแสวงหาโอกาสทดลองกระทำและยอมรับแนวคิดใหม่ๆ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระดับ



องค์กร ซึ่งเป็นการมีสัมพันธภาพในลักษณะต่างพึ่งพาอาศัยกัน สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความไว้วางใจกัน เป็นบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Robbins & Coulter, 2003) ในบริบทนี้วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้คุณค่าความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้ายิ่งเป็นเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรสอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคล เป้าหมายองค์กรมีความสำคัญต่อการสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน ผลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า การวางแผนกำหนดเป้าหมายในการทำงานแต่ละปี โดยนำเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรหรือทีมแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ และประชุมกันเพื่อร่วมวางแผนเป้าหมายและวิธีการเรียนรู้และพัฒนาทั้งตัวบุคคลและทีมให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทำให้ทุกคนภายในทีมรับรู้เป้าหมายในทุกระดับและให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา บุคคลจะละทิ้งเป้าหมายได้ยากหากมีสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นอยู่เสมอ (Billett, 2001) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P03 กล่าวว่า “....เมื่อบุคคลรับรู้และเข้าใจเป้าหมายขององค์กรจะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P03, 2561)

2) ขนาด โครงสร้างองค์กร และความรับผิดชอบในงาน มีส่วนสำคัญที่เอื้อต่อบรรยากาศการเรียนรู้ เนื่องจากเกิดการนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงผ่านหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน บริษัทจัดประชุมมีอาชีพอิสระโดยส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก ส่งผลต่อการสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ที่ค่อนข้างน้อย จึงนำไปสู่การขาดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Kelliher & Bernadette Henderson, 2006) แต่ในขณะเดียวกัน โครงสร้างองค์กรการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กรมีความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้ทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P12 กล่าวว่า “....การช่วยเหลือกัน อยู่แบบพี่น้อง ให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว ถ้าแสดงความคิดเห็นและรับฟังกัน ก็ทำให้เข้าใจกันมากขึ้น ทำงานได้ราบรื่น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P12, 2561) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะในระดับบุคคลผ่านกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Maquardt and Reynolds, 1994) เช่น การเรียนรู้จากการรับผิดชอบงานที่ทำหยาบมากขึ้น ผ่านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นอกจากนี้ความรับผิดชอบในงานเป็นตัวผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้เพื่อให้งานสามารถทำงานได้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Boyatzis, 1982) สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P04 กล่าวว่า “....เนื้องานที่ทำคือตัววัดได้ว่าผู้ประสานงานเขามีการเรียนรู้ มีพัฒนาการอะไรบ้าง และอะไรที่ต้องเรียนรู้พัฒนาเพิ่ม เช่น เช็ควงจรเวลา ผลสำเร็จของงาน จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นต้องน้อยกว่าครั้งที่ผ่านๆมา ต้องไม่ผิดซ้ำๆที่เดิม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P04, 2561) ในขณะเดียวกัน การเรียนรู้จากปัญหา ประสบการณ์ที่พบเจอในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยให้ผู้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

3) การสนับสนุนจากองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา ช่วยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของ โดยการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในด้านการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้จากการทำงาน เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพอิสระและผู้ประสานงาน การจัดประชุม ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส C02 กล่าวว่า “....การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยงคอยดูแลเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ประสานงานเรียนรู้งาน



ได้ดีที่สุด เพราะเขา ได้สังเกตการทำงาน ได้ช่วยงานพี่เลี้ยง ได้เรียนรู้งานอย่างใกล้ชิด...” (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส C02, 2561) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ดีทำให้การเรียนรู้และพัฒนาแบบไม่เป็นทางการที่มีแนวโน้มสูงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น (Ali, Asghar, Spante , Kim & Kim, 2016; Garavan & McGuire, 2001) ผ่านการให้การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนในสิ่งที่บุคคลสนใจทั้งที่เกี่ยวกับงานโดยตรงและโดยอ้อม การมอบหมายงานที่ท้าทาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และระดับกลุ่ม ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในทีม และการสนับสนุนด้านประสบการณ์ตรงจากการทำงานจริง อีกทั้งการศึกษาของ Pham and Swierczek (2006) ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการสนับสนุนกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความสามัคคี ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เช่น กิจกรรม Outing นอกสถานที่, การรับประทานอาหารร่วมกัน หรือการทำกิจกรรมTeambuilding เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานต้องการการตอบแทนไม่ใช่เพียงแค่ในรูปแบบของเงิน แต่เป็นความยืดหยุ่นในการทำงาน “....ควรสนับสนุนในกิจกรรมทั้งพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและเกี่ยวกับ lifestyle ให้พนักงานได้พักผ่อน หรือเติมพลังให้ชีวิต มันต้องยืดหยุ่นและมีเวลาผ่อนคลายบ้าง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P05, 2561) และยังต้องการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพผ่านการสร้างการรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและการเรียนรู้พัฒนาตนเอง (McCabe, 2012; Wang & Luo, 2018; Weber & Ladkin, 2009; Sandy Sou & McCartney, 2015)

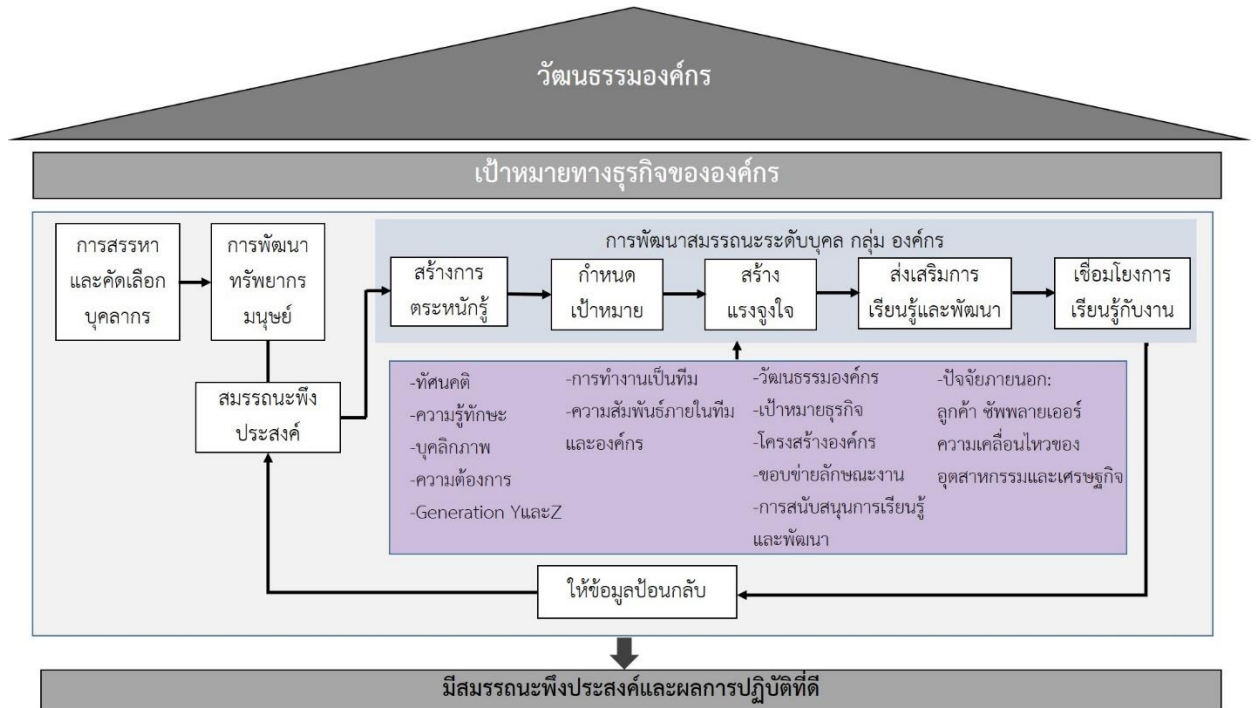
2. กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะ

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ทำให้บริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้มีความสำคัญไม่ใช่เพียงแค่กระบวนการการพัฒนา แต่ยังรวมถึงขั้นตอนเริ่มต้นของการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพที่สามารถพัฒนาต่อยอดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งหลักการพิจารณาที่สำคัญคือการเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีและตรงกับลักษณะการทำงาน กระบวนการคัดเลือกเป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่นำมาซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะส่วนบุคคลสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (Nordhaug, 1993; Jansen & Kristof-Brown, 2006) โดยการคัดเลือกพิจารณาจากสมรรถนะและความต้องการส่วนบุคคลที่มีต่องานและองค์กร พิจารณาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องรับผิดชอบ การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงควรพิจารณาจากลักษณะของตัวบุคคลที่มีความสอดคล้องกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบของงาน และสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมไปถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและพันธกิจเป้าหมายขององค์กร เป็นบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรและอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม สามารถใช้สื่อ เครื่องมือ เทคโนโลยีต่างๆในการทำงานเอกสาร เข้าสังคมได้ง่าย เปิดกว้างทางความคิด มีความน่าเชื่อถือ สามารถสื่อสารในการทำงานได้กระชับเข้าใจชัดเจนและเลือกใช้สื่อได้ สื่อสารได้เข้าใจชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ อ่อนน้อมมีมารยาท ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีความใฝ่



เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความอดทน มุ่งมั่น ตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย กล้าเผชิญปัญหา และจัดการแก้ไขได้ และให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสมรรถนะ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร



ภาพที่ 2 กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม

ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพที่ 2 อธิบายกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมตามขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ทำให้ได้บุคคลที่มีสมรรถนะพื้นฐานก่อนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายองค์กรและลักษณะงานซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่จะนำไปสู่กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะและทำให้เกิดผลลัพธ์ (อาภรณ์ ภูววิทยาพันธุ์, 2559) กระบวนการการพัฒนาจึงควรครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะเป็นการพัฒนาที่เน้นความสามารถของบุคคลหรือการพัฒนาในระดับบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ที่จะต่อยอดไปสู่การเรียนรู้ระดับทีมและองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) โดยมีกรอบสมรรถนะที่ต้องการทั้งในระดับสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตำแหน่งงาน และสมรรถนะเฉพาะ เป็นทิศทางเป้าหมายในการพัฒนา (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2550)

2) การกระตุ้นให้บุคคลมีความตระหนักในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้ผลการปฏิบัติดีขึ้น เป้าหมายเพื่อให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมสามารถเรียนรู้แบบนำตนเองได้ โดยการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงควรได้รับรู้ถึงคุณค่าของงานที่ทำ พิจารณาลักษณะความรับผิดชอบในงานและประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดการเรียนรู้และพัฒนาจึงควรสื่อสารบุคลากรทุกคนให้เข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ผ่านการชี้แจง การกระตุ้นจากหัวหน้างานและรุ่นพี่



ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น การชื่นชมความตั้งใจของบุคคลในการทำงาน สอดคล้องกับ ลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของคน generation Y และ Z ที่ต้องการรู้เหตุผลในการเรียนรู้ เพื่อจะชี้แนะตนเองในเรื่องที่ช่วยในการทำงานของเขาดีขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน (ชื่นสมล บุนนาค, มปป.)

3) การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคล นำไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรที่มุ่งเติบโตไปข้างหน้า ทำให้ผลต่อการกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลและทีมอย่างสอดคล้องกัน ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพมีเป้าหมายทางธุรกิจให้เติบโตขึ้น เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศในการให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ ซึ่งบริษัทจัดประชุมมืออาชีพในประเทศไทยยังมีจุดอ่อนในทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในเชิงธุรกิจและมีความเป็นทางการสูง ตัวอย่างเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลของผู้ประสานงานการจัดประชุม จึงควรมุ่งเน้นการมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงานให้ถึงในระดับดีเลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในระดับธุรกิจและเป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งผู้ประสานงานการจัดประชุมจำเป็นต้องเรียนรู้และฝึกฝนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทั้งในเชิงธุรกิจและมีความเป็นทางการสูงโดยเฉพาะในการจัดทำเอกสาร ตัวอย่างเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะระดับทีม มุ่งเน้นในทุกตำแหน่งในทีมสามารถใช้ภาษาอังกฤษทั้งในเชิงธุรกิจและมีความเป็นทางการได้อย่างคล่องแคล่ว จึงเรียนรู้และฝึกฝนร่วมกันผ่านกิจกรรมเวิร์กช็อป ทำข้อตกลงร่วมกันว่าจะใช้ภาษาอังกฤษเท่านั้นในการสื่อสารภายในทีม เป็นต้น และ ตัวอย่างเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะระดับองค์กร เช่น ผู้บริหารให้การสนับสนุนการเรียนรู้โดยจัดทำระบบคลังเก็บความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ได้สะดวก และสามารถแบ่งปันความรู้จากการเรียนรู้ของบุคคลหรือทีมได้ เกิดเป็นองค์ความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างเชี่ยวชาญของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ เป็นต้น จึงสรุปได้ว่า การจะบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาทุกระดับปัจจัยทั้งด้านบุคคล ทีม และองค์กร มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาเหล่านั้น

4) การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจของผู้ประสานงานการจัดประชุม นอกจากการจูงใจด้วยรางวัลและค่าตอบแทน การให้การยอมรับและชื่นชม และความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและองค์กรแล้วนั้น องค์กรและหัวหน้างานควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมรับรู้และเข้าใจ ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมเพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน (Geoff Beers, 2017) รวมไปถึงคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน

5) สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กร วิธีการการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ตามองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังภาพที่ 3 4 และ 5



วิธีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ระดับบุคคล	วิธีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ระดับทีม	วิธีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ระดับองค์กร
- o การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้น - o การเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง จากการศึกษาหาความรู้ของบุคคล - o การสืบค้นข้อมูลระหว่างทำงาน, การประสานงานกับลูกค้า ซัพพลายเออร์และทีม - o การสังเกตที่เลี้ยงหรือหัวหน้าทำงาน, การร่วมแบ่งปันความรู้ในทีม - o การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น การสอนงานจากหัวหน้าหรือที่เลี้ยง, การแบ่งปันความรู้ในทีม - o การประสานงานกับลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้ที่เกี่ยวข้อง, การเข้าอบรม - o การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำความรู้มาใช้ในการทำงาน - o การสนับสนุนจากองค์กรในการเข้าถึงความรู้ เช่น E-learning - o การจัดเก็บคลังความรู้ของทีมหรือองค์กร	- o วางเป้าหมายของทีมในการพัฒนาความรู้ร่วมกัน - o การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม - o การแบ่งปันความรู้ร่วมกันภายในทีม - o การร่วมกันระดมสมอง แก้ไขปัญหา - o การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็น เช่น วิธีการปฏิบัติงานหรือพัฒนาสมรรถนะ - o การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม - o การประสานงานภายในทีม - o การร่วมกันแก้ไขปัญหา - o การแสดงความคิดเห็น	- o วางเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาความรู้ - o การเรียนรู้ระหว่างทีม เรียนรู้ร่วมกับทีมอื่นๆ - o ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับร่วมกันแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้และแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ - o การสื่อสาร ประสานงาน กระจายข้อมูลความรู้ผ่านพื้นที่ศูนย์กลางขององค์กร

ภาพที่ 3 การเรียนรู้และพัฒนาความรู้ในระดับบุคคล ทีมและองค์กร

ที่มา: ผู้วิจัย

วิธีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะระดับบุคคล	วิธีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะระดับทีม	วิธีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะระดับองค์กร
- o การประเมินระดับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยตัวเองและหัวหน้าหรือที่เลี้ยง - o ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น - o เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง สังเกตการทำงานของที่เลี้ยงหรือหัวหน้า - o การฝึกฝนจากการทำงาน จากประสบการณ์ ปัญหาที่พบเจอ - o เรียนรู้ผ่านผู้อื่น การสอนงานจากหัวหน้าหรือที่เลี้ยง, การได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าหรือที่เลี้ยง, การฝึกฝนจากการทำงานจริงกับลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้ที่เกี่ยวข้อง, การเรียนรู้จากการเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ - o กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทักษะในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่ท้าทาย, การมอบอำนาจการตัดสินใจ	- o วางเป้าหมายของทีมในการพัฒนาทักษะร่วมกัน - o การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม - o การแบ่งปันเทคนิคการทำงาน - o การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม - o การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาจากสมาชิกในทีม	- o วางเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาทักษะของทั้งองค์กร - o การเรียนรู้ระหว่างทีม เรียนรู้ร่วมกับทีมอื่นๆ - o ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับร่วมกันแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ เทคนิคการทำงานและแสดงความคิดเห็น - o การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันภายในองค์กร เช่น Teambuilding

ภาพที่ 4 การเรียนรู้และพัฒนาทักษะในระดับบุคคล ทีม และองค์กร

ที่มา: ผู้วิจัย



วิธีการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะระดับบุคคล	วิธีการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะระดับทีม	วิธีการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะระดับองค์กร
- o การประเมินระดับความพึงพอใจของตนเองที่มีต่องานที่ทำ และผลการปฏิบัติงาน - o การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคลหลังจากทำการประเมินตนเองโดยหัวหน้างาน ที่เสี่ยงหรือเพื่อนร่วมงาน รับฟังและสะท้อนความคิดเห็น - o การให้ความคิดเห็น คำปรึกษาเกี่ยวกับการตอบสนองต่อสถานการณ์ในการทำงานจากหัวหน้างาน ที่เสี่ยงหรือเพื่อนร่วมงาน เช่น การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น - o การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในการพัฒนาคุณลักษณะ - o เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เช่น การสังเกตการทำงานของที่เสี่ยงหรือหัวหน้า การเรียนรู้จากประสบการณ์ ปัญหาที่พบเจอ, การเรียนรู้จากการทำงานจริง การปรับวิธีการทำงาน วิเคราะห์ตามคำแนะนำของหัวหน้า ที่เสี่ยง หรือเพื่อนร่วมงาน - o เรียนรู้จากผู้อื่น เช่น การสอนงาน การได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าหรือที่เสี่ยง การเรียนรู้จากการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกับสมาชิกในทีม, การเข้าอบรม การสร้างบรรยากาศความสามัคคีที่ดีภายในทีม - o กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรับตัวในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่ท้าทาย การมอบอำนาจการตัดสินใจ, การแก้ไขปัญหา	- o วางเป้าหมายของทีมร่วมกันในการสร้างทัศนคติเชิงบวก การมุ่งบรรลุเป้าหมายและการมีจิตบริการ - o การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม - o การเรียนรู้จากการแบ่งปันประสบการณ์ของสมาชิกในทีมเกี่ยวกับการจัดการกับสถานการณ์ - o การรับฟังปัญหา ให้กำลังใจและช่วยเหลือสมาชิกในทีม - o การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังกันและกันในสถานการณ์ต่างๆ - o การทำกิจกรรมร่วมกันเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม - o การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในการทำงานจากสมาชิกในทีม - o การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน - o การรับฟังปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่พบเจอ - o การร่วมกันส่วนแสดงความคิดเห็น เสนอแนวทางในการทำงาน	- o วางเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร - o การเรียนรู้ระหว่างทีม และทีมอื่นๆ - o ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ร่วมกันแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ เทคนิค การทำงานและแสดงความคิดเห็น

ภาพที่ 5 การเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะในระดับบุคคล ทีม และองค์กร

ที่มา: ผู้วิจัย

6) การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับงาน การเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เช่น การช่วยให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเกิดการเรียนรู้จากการทำงานและขอบเขตของงาน ทั้งในระดับบุคคล การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม ให้ความสำคัญกับตัวกระตุ้นการเรียนรู้จากภายนอกและระบบการทำงาน และการสนับสนุนความสะดวกในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานนำสมรรถนะที่ได้เรียนรู้และพัฒนาไปใช้กับการทำงาน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่กระตุ้นการใช้สมรรถนะที่ได้เรียนรู้มาในทุกด้านทั้งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรจัดอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการคาดการณ์ถึงสภาพแวดล้อมที่ขัดขวางการใช้สมรรถนะ เช่น การทำงานซ้ำซ้อน การไม่ได้รับบทบาทหน้าที่ในการทำงานที่เหมาะสม และความไม่สะดวกในการเข้าถึงข้อมูล

7) การให้ข้อมูลป้อนกลับเชื่อมโยงการพัฒนาไปสู่การมีสมรรถนะและผลลัพธ์ของการทำงาน ในขั้นตอนนี้การสนับสนุนจากองค์กรและผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงผู้สอนงานจึงมีความสำคัญต่อการวางระบบที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ควรมีแนวปฏิบัติหลังจากการเรียนรู้ที่สามารถอ้างอิงในการทำงานได้ เช่น ระดับสมรรถนะตามคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานผู้ประสานงานการจัดประชุมไมซ์(ไทย) โดยปรับใช้จากหัวข้อหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมและประยุกต์ให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในงานหรือความต้องการผลของงานตามเป้าหมายของแต่ละองค์กร ทั้งนี้บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ควรสื่อสารให้ข้อมูลป้อนกลับในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะและการทำงาน เป็นข้อมูลที่จะเกิดประโยชน์ทำให้บุคคลได้รับรู้ถึงสิ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา หรือเป็นขวัญกำลังใจที่จะเสริมแรงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จหรือพัฒนาจะต้องการข้อมูลประเมินย้อนกลับในมิติที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบ



ของการประเมินผลจากการสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือหัวหน้า การสังเกตพฤติกรรมหลังจากได้รับคำปรึกษา การชี้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของบุคคล (กิตติยา อินทร์กาญจน์, 2553) บทบาทของหัวหน้างานหรือผู้จัดการโครงการจึงควรเป็นผู้พัฒนา วางแผนการเรียนรู้ของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ภายใต้บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อจำกัดที่ค้นพบจากการวิจัย

ด้านขอบเขต ทฤษฎี การศึกษาครั้งนี้พบข้อจำกัดด้านขอบเขตประชากรในการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ ซึ่งไม่สามารถเก็บข้อมูล สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างได้ทั้ง 2 ตำแหน่งในองค์กรเดียวกัน คือ ผู้จัดการโครงการและปฏิบัติงาน ตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยส่วนใหญ่เป็นข้อมูลจากผู้จัดการโครงการซึ่งอาจมีความคิดเห็นแตกต่างกันในบางประเด็นที่อาจนำไปสู่ผลการศึกษาในกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่าง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ แก้ปัญหาโดยการเพิ่มข้อคำถามสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องในมิติของการทำงาน รายละเอียดของงาน สำหรับคำถามสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการ และการใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่แท้จริง

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมในขอบเขตทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้หรือการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม และศึกษาบริบทของภาคส่วนอื่นๆ ในอุตสาหกรรมการจัดประชุม เช่น สมาคมอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการจัดประชุมเชิงวิชาการ และศึกษากลุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องในองค์กร เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง พนักงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงมีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ซัพพลายเออร์ ลูกค้าและคู่ค้า เป็นต้น เพื่อได้ข้อมูลครอบคลุมทุกภาคส่วนในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมประชุม

2. ด้านการนำไปใช้ในบริบทการจัดการ

ผลจากการศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมหรือผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งอื่นๆ ในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ หรือปรับใช้กับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมประชุมและอุตสาหกรรมไมซ์และอีเว้นท์ เช่น บริษัทอีเว้นท์ออลแกนในเซอร์ บริษัทจัดนิทรรศการมืออาชีพ เป็นต้น อีกทั้งข้อมูลจากการศึกษาเป็นประโยชน์ในการเตรียมความพร้อมบัณฑิตเข้าสู่การทำงานในอุตสาหกรรมไมซ์และการประชุม

3. ข้อเสนอสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม

กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมดังกล่าว ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แม้บางองค์กรไม่มีผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ามาในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ก็สามารถดำเนินการตามกระบวนการได้โดยแยกกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะออกจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่สำคัญการนำกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมไปปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพในบริษัทจัด



ประชุมมีอาชีพ ผู้บริหารหรือหัวหน้าควรสนับสนุนการพัฒนาในทุกขั้นตอนให้เกิดการขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป็น ธรรมชาติหรือวัฒนธรรมขององค์กร

การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน โดยทั่วไปวิธีที่ได้ผลและสอดคล้องกับการทำงานคือ

1) การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On-The job Training) โดยมีรุ่นพี่ในทีมที่เคยทำงานใน ตำแหน่งผู้ประสานงานหรือมีประสบการณ์มากกว่าเป็นผู้เลี้ยงในการสอนงาน การเรียนรู้จากพี่เลี้ยงทำให้ ผู้ปฏิบัติงานใหม่เรียนรู้งานได้เร็วกว่าการเรียนรู้แบบไม่มีพี่เลี้ยง เพราะการเรียนรู้ประเภทพี่เลี้ยงเป็นการ สอนกระบวนการทำงาน เทคนิคการทำงานที่ชัดเจน สามารถนำไปปรับใช้ได้ พี่เลี้ยงจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีใน การทำงาน นอกจากนี้องค์กรควรมีการสร้างมาตรฐานการทำงานหรือคู่มือการทำงานต้นแบบที่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำตามได้พร้อมทั้งเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล อีกทั้งการฝึกอบรมระหว่างการทำงานยังทำให้เกิดการ เรียนรู้ร่วมกันผ่านการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน และการมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็น

2) การส่งเสริมการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งมาจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน สามารถ ทราบได้จากการประเมินตนเองในส่วนของการต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเจ ราชต่อรอง การโน้มน้าวใจ การเงิน และ Digital Marketing เป็นต้น

3) การมอบหมายงานตามลำดับความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจจากน้อยไปมาก การให้ อิสระในการคิด เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตั้งศักยภาพในตนเองมาใช้ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความ ภาคภูมิใจในตนเองส่งผลให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ไม่มุ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น การเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาดูงานต่างประเทศหรืองานอื่นนอกเหนือจากที่องค์กรเป็นผู้จัด เพื่อเรียนรู้รูปแบบ เทคโนโลยี แนวคิดใหม่ๆ ที่แตกต่าง การร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี เช่น กิจกรรม Teambuilding

5) การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์และการประชุม เช่น บริษัทจัดประชุมมีอาชีพ สมาคมวิชาชีพ สมาคม อุตสาหกรรม สมาคมธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ความ เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น การอบรมหลักสูตรการรับรองเป็นผู้จัดประชุมมีอาชีพ Certified Meeting Professional (CMP) ซึ่งมีความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างภาพลักษณ์และความ น่าเชื่อถือขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน สะท้อนถึงความเชี่ยวชาญในการจัดงานประชุมแบบมีอาชีพขององค์กร และอุตสาหกรรมการประชุมของประเทศไทย สำหรับในส่วนการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัด ประชุม องค์กรควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าร่วมอบรม กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างเครือข่ายกับ ภาคส่วนอื่นๆ ดังกล่าว หรือส่งตัวแทนองค์กรเข้าร่วมการอบรม เช่น การส่งผู้จัดการโครงการหรือหัวหน้าเข้า ร่วมอบรมกับหน่วยงานต่างๆ และนำไปถ่ายทอดสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา



อ้างอิง

- กองทุนส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ. (2557). **คู่มือมาตรฐานสมรรถนะและการปฏิบัติงานสำหรับ
ประธานงานและผู้ปฏิบัติการไมซ์(ไทย)**. ปทุมธานี: วิทยาลัยการท่องเที่ยวและบริการ มหาวิทยาลัย
รังสิต.
- กิตติยา อินทกาญจน์. (2553). **การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร : กรณีศึกษา องค์กรที่ได้รับ
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชื่นสุมล บุณนา. (มปป). **รวมพลังคนต่างวัย GEN XY เพื่อความสำเร็จขององค์กร training center
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร**. สืบค้นจาก [http://www.training.mut.ac.th/startup/
knowledgeDisplay?](http://www.training.mut.ac.th/startup/knowledgeDisplay?)
- จิตติธ ฝิวทองงาม และ กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธุ์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเกี่ยวกับความรู้ทางด้านบัญชีเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
(AEC). **วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 10(2), 71-88.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- นิศา ชูโต. (2548). **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: พรินต์โพร.
- ภูริวัจน์ เดชอุ่ม. (2556). **การพัฒนาศักยภาพธุรกิจการจัดการประชุมนานาชาติของไทย**. **วารสารพัฒน
บริหารศาสตร์**, 53 (1), 271-296.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2547). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภกร ลิ้มคุณธรรมโม. (2553). **การเพิ่มศักยภาพของธุรกิจการจัดประชุมและนิทรรศการนานาชาติของ
กรุงเทพฯ ด้วยการวัดเปรียบเทียบกับสมรรถนะกับสิงคโปร์และฮ่องกง**. **วารสารการบริการและการ
ท่องเที่ยวไทย**, 4 (1), 17-34.
- สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ. (2560). **โครงการสำรวจสถิติการจัดประชุม การท่องเที่ยว
เพื่อเป็นรางวัล และการจัดงานแสดงสินค้านานาชาติในประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2560**.
สืบค้นจาก [http://elibrary.tceb.or.th/th/BookList/TCEB-Project-study/MICE-Statistic/
เนื่องจากอุตสาหกรรมการจัดประชุม-การเดินทางเพื่อเป็.aspx](http://elibrary.tceb.or.th/th/BookList/TCEB-Project-study/MICE-Statistic/เนื่องจากอุตสาหกรรมการจัดประชุม-การเดินทางเพื่อเป็.aspx)
- สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ. (2557). **Introduction to MICE Industry**. สืบค้นจาก
[http://www.citu.tu.ac.th/public/upload/Education/BSI/120528_Teaching%20Material_EN
N_V01_NT.pdf](http://www.citu.tu.ac.th/public/upload/Education/BSI/120528_Teaching%20Material_EN_V01_NT.pdf)
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). **Competency based HRM/HRD case study**. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์
เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). **การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:10:20**. กรุงเทพฯ :
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.



- Ali, R., Asghar, S., Spante, M., Kim, S. W., & Kim, B.-S. (2016). Competence development at workplace: a work integrated informal learning (WIL) approach. **Far East Journal of Electronics and Communications**, 2, 35-42.
- Berg, S. A., & Chyung, S. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. **Journal of workplace learning**, 20(4), 229-244.
- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. **Journal of workplace learning**, 13(5), 209-214.
- Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. **Journal of workplace learning**, 16(6), 312-324.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance**: John Wiley & Sons.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development. **Management Education and Development**, 20(1), 56-61.
- Chan Suk Ha, G. (2015). Events management practitioners' expectations of Quality of Work Life (QWL). In **Paper presented at the The International Conference on Tourism and Business, Thailand**. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/319329787.fiu.edu/hospitalityreview/vol29/iss1/1_Events_management_practitioners_expectations_of_Quality_of_Work_Life_QWL
- Davidson, R., & Cope, B. (2003). **Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel**. Pearson Education.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**, 13(4), 144-164. doi:10.1108/13665620110391097
- Geoff Beers. (2017). **The Big List of Event Planning Job Titles**. Retrieved from <https://www.thebalancesmb.com/the-big-list-of-event-planning-jobs-1223567>
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. **Journal of Managerial Issues**, 18(2), 193-212.
- Jotikasthira, N. (2015). Increasing Tradeshow and Exhibition Industry Competitiveness through Competency-based Hiring and Promotion: A Sales Executive Perspective. **Global Journal of Management and Business Research**, 15(1), 1-15.



- Kelliher, F., & Bernadette Henderson, J. (2006). A learning framework for the small business environment. **Journal of European Industrial Training**, 30(7), 512-528. doi:10.1108/03090590610704385
- Kim, S. S., Sun, H., & Kang, N. (2015). Meeting Planners' Competency, Motivation, and Benefits: The Case of Korea. **Journal of Convention & Event Tourism**, 16(1), 61-89.
- Ladkin, A & Weber, K. (2010). Career aspects of convention and exhibition professionals in Asia. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22(6), 871-886.
- Ley, T., Lindstaedt, S. N., & Albert, D. (2005). Supporting competency development in informal workplace learning. In **Biennial Conference on Professional Knowledge Management/ Wissensmanagement**. Springer, Berlin, Heidelberg. Pp. 189-202.
- Linda Ray. (2017). **Qualities of a Good Event Planner**. Retrieved from <https://careertrend.com/qualities-good-event-planner-37187.html>
- Marshall Cavendish Business Information. (2016). **Thailand Convention & Exhibition Directory 2016 / 2017** Retrieved from https://issuu.com/green_world_publication/docs/e-book_tced_2016
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. **Journal of applied psychology**, 88(4), 707.
- McCabe, V. (2001). Career paths and labour mobility in the conventions and exhibitions industry in eastern Australia: results from a preliminary study. **International Journal of Tourism Research**, 3(6), 493-499.
- McCabe, V. S. (2012). Developing and sustaining a quality workforce: lessons from the convention and exhibition Industry. **Journal of Convention & Event Tourism**, 13(2), 121-134.
- McCabe, V. S., & Savery, L. K. (2007). "Butterflying" a new career pattern for Australia? Empirical evidence. **Journal of Management Development**, 26(2), 103-116.
- Nicole Ferdinand & Paul Kitchin. (2017). **Events management : An international approach**. Los Angeles : SAGE.
- Nordhaug, O. (1993). **Human capital in organizations: Competence, training, and learning**. Oslo: Scandinavian university press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2003). **Management (7 ed.)**: Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.



- Sandy Sou, K. I., & McCartney, G. (2015). An assessment of the human resources challenges of Macao's meeting, incentive, convention, and exhibition (MICE) industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 14(3), 244-266.
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994c). **The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization**. New York: Doubleday.
- Thuy Pham, N., & Swierczek, F. W. (2006). Facilitators of organizational learning in design. **The Learning Organization**, 13(2), 186-201.
- UBALT, U. o. B. (2005). **Guide for Writing Functional Competencies**. Retrieved from [https://home.ubalt.edu/tmitch/651/PDF%20articles/Guide%20for%20Writing%20Functional%20Competencies%20\(Annotated\).pdf](https://home.ubalt.edu/tmitch/651/PDF%20articles/Guide%20for%20Writing%20Functional%20Competencies%20(Annotated).pdf)
- Wang, M., & Luo, Q. (2018). Exploring the MICE industry career path. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30(5), 2308-2326.
- Weber, K & Ladkin, A. (2009). Career Anchors of Convention and Exhibition Industry Professionals in Asia, **Journal of Convention & Event Tourism**, 10(4), 243-255.
- Weber, K & Ladkin, A. (2011). Career identity and its relation to career anchors and career satisfaction: The case of convention and exhibition industry professionals in Asia. **Asia Pacific journal of tourism research**, 16(2), 167-182.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. **Personnel Management**, 23(9), 30- 33.

