

กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัด
ประชุม: กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมีอาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)
คณะกรรมการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัด

ประชุม: กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร

ศุภกานต์ พวงช่อ

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทริยา หลักเพชร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ สุเมธ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทริยา หลักเพชร)

..... คณบดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ มนต์พานทอง)

/ /

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม: กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร
ชื่อผู้เขียน	นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)
ปีการศึกษา	2561

การศึกษาวิจัย “กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม: กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทและสถานการณ์ของงานและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบปัจจัยในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม 3) เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ พฤติกรรมในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ ร่วมกับการศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมจัดการประชุม การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญในสายงาน ได้แก่ ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการโครงการและระดับปฏิบัติการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการประสานงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์จากหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา ผู้ได้รับการรับรองเป็นผู้จัดงานประชุมมืออาชีพ (Certified Meeting Professional : CMP) และ ผู้เชี่ยวชาญในการจัดประชุมที่ไม่ใช่บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ รวมทั้งสิ้น 25 ราย โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย และแบบลูกโซ่ซึ่งอาศัยการแนะนำจากผู้ให้สัมภาษณ์ที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้ว

ผลจากการวิจัยพบว่า บริบทและสถานการณ์เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ยังขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเนื่องจากหลายสาเหตุ อาทิ ภาระการทำงานหนักขึ้นเนื่องจากมีอัตราการลาออกสูงเพราะบุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลไม่สอดคล้องกับงาน การพัฒนาสมรรถนะจึงไม่ต่อเนื่องและมีข้อจำกัดด้านเวลาซึ่งเป็นจุดอ่อนของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ อีกทั้งบริษัทจัดประชุมมืออาชีพในประเทศไทยมีโอกาสน้อยในการเป็นผู้จัดงานหลักทำให้ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพของไทยขาดโอกาสทำงานหลากหลายและงานระดับนานาชาติ

อย่างไรก็ตามบริษัทจัดประชุมมีอาชีพมีความต้องการพัฒนาผู้ประกอบการจัดการประชุมให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงานและมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายการเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ ข้อค้นพบจากการศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการจัดการประชุม ประกอบด้วยเหตุปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยบุคคล ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้และทักษะ บุคลิกภาพความใฝ่รู้ ความต้องการแรงจูงใจ และช่วงวัยของผู้ประกอบการจัดการประชุมซึ่งเป็นกลุ่มเจนเนอเรชั่น วาย (Y) และ ซี (Z) ปัจจัยกลุ่มประกอบด้วย การทำงานเป็นทีมและความสัมพันธ์ภายในทีมและองค์กร และปัจจัยองค์กรประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจ โครงสร้างองค์กร ขอบข่ายลักษณะงาน การสนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงนำไปสู่การออกแบบกระบวนการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการจัดการประชุม โดย 1) การคัดเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 2) การนำเข้าสู่กระบวนการการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการสร้างความตระหนักรู้ของบุคคล 3) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร 4) การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลและทีม 5) การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในทุกระดับ 6) การเรียนรู้จากการปฏิบัติและนำความรู้มาสู่การปฏิบัติ และ 7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ผู้ประกอบการจัดการประชุมมีสมรรถนะที่พึงประสงค์และผลการปฏิบัติงานที่ดี

ABSTRACT

Title of Thesis	Competency Development Process of Coordinator in Meeting and Convention Business: Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok
Author	Supakan Pongcho
Degree	Master of Arts (Integrated Tourism Management)
Year	2018

Competency Development Process of Coordinator in Meeting and Convention Business: Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok was aimed to 1) study the context and situation of work and competence related to the coordination of the meeting coordinator; 2) study the components of individual, team, and organization level of competency development, and 3) to study the competency development process of the coordinator in Professional Convention Organizer (PCO) through the human resource development concepts and organizational behavior theory in terms of individual, team, and organization related to competency development as well as other relevant context studies in the meeting and convention industry. This research was conducted through qualitative research methodology by analyzing data from documents and in-depth interviews collected from 1) experts in the field, including project managers and coordinators in the operational level, 2) Experts from MICE capabilities in governmental and educational institutes 3) Certified Meeting Professional: CMP and 4) Non-PCO experts.

The samples were totally 25 key informants selected by purposive sampling and snowball sampling based on recommendations from the previous interviewers.

The results of the research show that the working context and relevant situation of meeting coordinator were earned by several reasons such as lacking qualified workers, heavy workloads, high turnover rate, their inconsistent expectation with the job. Therefore, competency development is quite discrete and has time constraints which are considered as the weaknesses of PCO. In addition, there is little chance of being the Core PCO in international meeting and convention for the practitioners in Thai PCO. As a result, they have few opportunities in fields getting jobs in more diversity and internal setting. However, PCO needs to develop coordinator competency to achieve the goals of being accepted both locally and internationally. The findings from this study found that the component of competency development for meeting coordinators include personal factors which are attitudes, knowledge and skills, proactive personality, motivation and generation Y and Z of coordinator, group factors which are teamwork and relationships within the team and organization, and organizational factors which are organizational culture, business goals, organizational structure, job characteristics, learning support and external factors about stakeholders. Therefore, lead to the design of the development process of desirable competency for the coordinator 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 6) practical guideline and bringing knowledge into practice and 7) providing feedback in order to promote desirable competence and good performance.



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา “กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม: กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” ดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้มีพระคุณหลายท่าน

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธริยา หลักเพ็ชร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้คอยให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีในทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ คุณอรชร ว่องพรรณงาม คุณอารีรัตน์ มนตรีปรีชาชัย และคุณสุจินดา เอี่ยมโอภาส ที่เอื้อเฟื้อข้อมูลและคำแนะนำในการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกิดศิริ เจริญวิศาล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรัชต์ สุขเมธ ที่สละเวลาอันมีค่ามาเป็นประธานและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ อาจารย์คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้

ขอขอบพระคุณ คุณวันวิสาภักดิ์ สิทธิไชยากุล ที่ช่วยเหลือประสานงาน ให้คำแนะนำ ในขั้นตอนการดำเนินการต่างๆตลอดจนการศึกษาครั้งนี้สำเร็จผล และขอขอบคุณทีมเจ้าหน้าที่ E-Thesis ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำในกระบวนการทำวิทยานิพนธ์ระบบอิเล็กทรอนิกส์

ขอขอบคุณ เพื่อนๆปริญญาโทภาคปกติรุ่น 8 พี่ๆ น้องๆ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และ ชาว RV team ที่ให้คำแนะนำ กำลังใจและมิตรภาพที่ดีจนการศึกษาครั้งนี้สำเร็จผล

ขอขอบคุณ กัลยาณมิตร ป้าก๊วง ตู๋ อร แบนค์ โบว์ เน้นท์ โดม ที่รับฟังและให้กำลังใจตลอดช่วงเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ ครอบครัว พ่อ แม่ พี่สาว ที่ไว้ใจและเคารพในทุกๆการตัดสินใจ พร้อมทั้งช่วยเหลือให้กำลังใจเสมอมา

สุดท้าย ขอขอบคุณตัวผู้วิจัยเองที่อดทน เรียนรู้และต่อสู้กับทุกๆอุปสรรคจนสำเร็จการศึกษา

ศุภกานต์ พวงซ้อ

มิถุนายน 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ค
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.4.1 ประโยชน์ในมิติเผยแพร่ข้อมูล.....	5
1.4.2 ประโยชน์ในมิติของประยุกต์ใช้.....	5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.6 ขอบเขตของการวิจัย	7
1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	7
1.6.2 ขอบเขตด้านประชากร และสถานที่ในการศึกษา.....	7
1.6.3 ขอบเขตด้านเวลา.....	7
1.7 ข้อจำกัดในการวิจัย	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	9
2.1 อุตสาหกรรมการจัดประชุม และบทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุม.....	11

2.1.1	ความเป็นมาของอุตสาหกรรมการจัดประชุม	11
2.1.2	โครงสร้างอุตสาหกรรมการจัดประชุม.....	12
2.1.3	ขั้นตอนการจัดประชุม.....	18
2.1.4	สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุม	22
2.1.5	บทบาทการเป็นผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม.....	30
2.1.6	ขั้นตอนการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม	33
2.1.7	ขอบข่ายงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม.....	50
2.1.8	สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม	53
2.2	แนวคิดด้านสมรรถนะ	55
2.2.1	การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กร.....	58
2.3	แนวคิดการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	66
2.3.1	แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	66
2.3.2	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร.....	69
2.3.3	แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	72
2.4	ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร	83
2.4.1	ปัจจัยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ	84
2.4.2	ปัจจัยกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ	103
2.4.3	ปัจจัยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ	106
2.5	แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร	128
2.5.1	การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning).....	128
2.5.2	การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning)	134
2.5.3	การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning)	139
2.6	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม.....	149

2.6.1	ปัจจัยบุคคลในบริบทของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม.....	149
2.6.2	ปัจจัยกลุ่มในบริบทของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม	150
2.6.3	ปัจจัยองค์กรในบริบทของอุตสาหกรรมไมซ์.....	152
2.7	สรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	159
2.8	การเรียนรู้และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ	162
2.8.1	การพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้.....	162
2.8.2	การจัดการความรู้.....	174
2.8.3	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	178
2.8.4	บทบาทขององค์กรในการส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาในบริบทของอุตสาหกรรมการจัดประชุม.....	182
2.9	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นการพัฒนาสมรรถนะ	186
2.9.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะ	186
2.9.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะ	186
2.9.3	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปัจจัยองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ	187
2.9.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในอุตสาหกรรมการจัดประชุม	190
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย	192
3.1	วิธีการวิจัย.....	192
3.2	วิธีการศึกษา	194
3.2.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	194
3.2.2	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	196
3.2.3	การเก็บรวบรวมข้อมูล	197
3.3	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	199
บทที่ 4	ผลการศึกษา.....	200

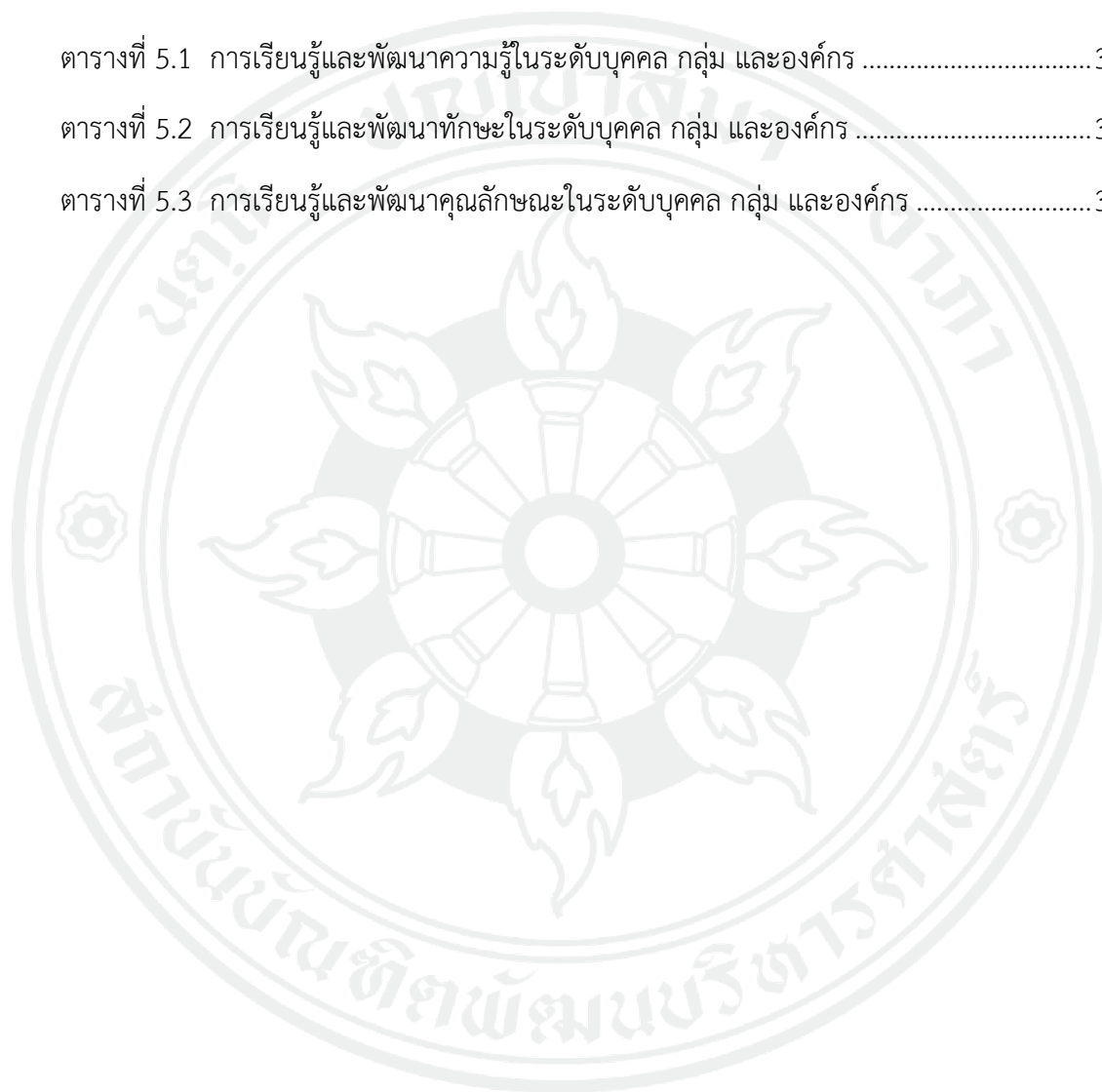
4.1 ผลการวิเคราะห์บริบทงานและสถานการณ์เกี่ยวข้องกัสมรรถนะของผู้ประสานงานบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ	210
4.1.1 บทบาทของตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม	210
4.1.2 ขอบข่ายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานการจัดประชุม	212
4.1.3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกัสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ	215
4.1.4 ปัญหาและข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม	223
4.2 องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ.....	227
4.2.1 ปัจจัยบุคคล	227
4.2.2 ปัจจัยกลุ่ม.....	232
4.2.3 ปัจจัยองค์กร	234
4.3 ข้อเสนอการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ	246
4.3.1 การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ.....	246
4.3.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ	250
4.4 การวิเคราะห์ SWOT บริบทของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพในด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม	251
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	253
5.1 สรุป.....	253
5.1.1 บริบทของงานและสถานการณ์เกี่ยวข้องกัสมรรถนะของตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม	253
5.1.2 องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม	256
5.1.3 ข้อเสนอกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมภายในองค์กร	258
5.2 อภิปรายผล	260

5.2.1	บริบทและสถานการณ์นำไปสู่ความต้องการพัฒนาบุคลากร	261
5.2.2	กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะ	264
5.2.3	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสมรรถนะ	268
5.2.4	องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ในบริษัท จัดประชุมมืออาชีพ	270
5.2.5	กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้ประสานงานการจัดประชุม	292
5.3	ข้อเสนอแนะ	319
5.3.1	ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปปรับใช้	319
5.3.2	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	320
	บรรณานุกรม	321
	ภาคผนวก	349
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลสัมภาษณ์	350
	ภาคผนวก ข คำถามสัมภาษณ์	376
	ภาคผนวก ค ขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่	379
	ภาคผนวก ง ภาพการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์	381
	ประวัติผู้เขียน	384

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม	26
ตารางที่ 2.2 ขั้นตอนและขอบเขตการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม.....	34
ตารางที่ 2.3 สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม	53
ตารางที่ 2.4 ระดับของความรู้	60
ตารางที่ 2.5 ระดับของทักษะ	61
ตารางที่ 2.6 ระดับของคุณลักษณะ	62
ตารางที่ 2.7 ประเภทของสมรรถนะบุคคล	63
ตารางที่ 2.8 การคัดเลือกบุคลากรด้วยกระบวนการข้อมูลสองทาง (Two-Way Signaling Process)	71
ตารางที่ 2.9 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการอบรมและการพัฒนา.....	75
ตารางที่ 2.10 ความหวั่นไหวทางอารมณ์.....	89
ตารางที่ 2.11 การเปิดเผยตนเอง.....	90
ตารางที่ 2.12 การเปิดรับประสบการณ์.....	91
ตารางที่ 2.13 การประนีประนอม.....	92
ตารางที่ 2.14 ความสำนึกผิดชอบ	93
ตารางที่ 2.15 มิติตัวชี้วัดบุคลิกภาพ (MBTI).....	94
ตารางที่ 2.16 ลักษณะบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานขายและประสานงาน.....	99
ตารางที่ 2.17 เปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้งกับแนวราบ	112
ตารางที่ 2.18 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริการองค์กรแบบเครื่องจักรและแบบมีชีวิต	113
ตารางที่ 2.19 เปรียบเทียบขนาดขององค์กร.....	114

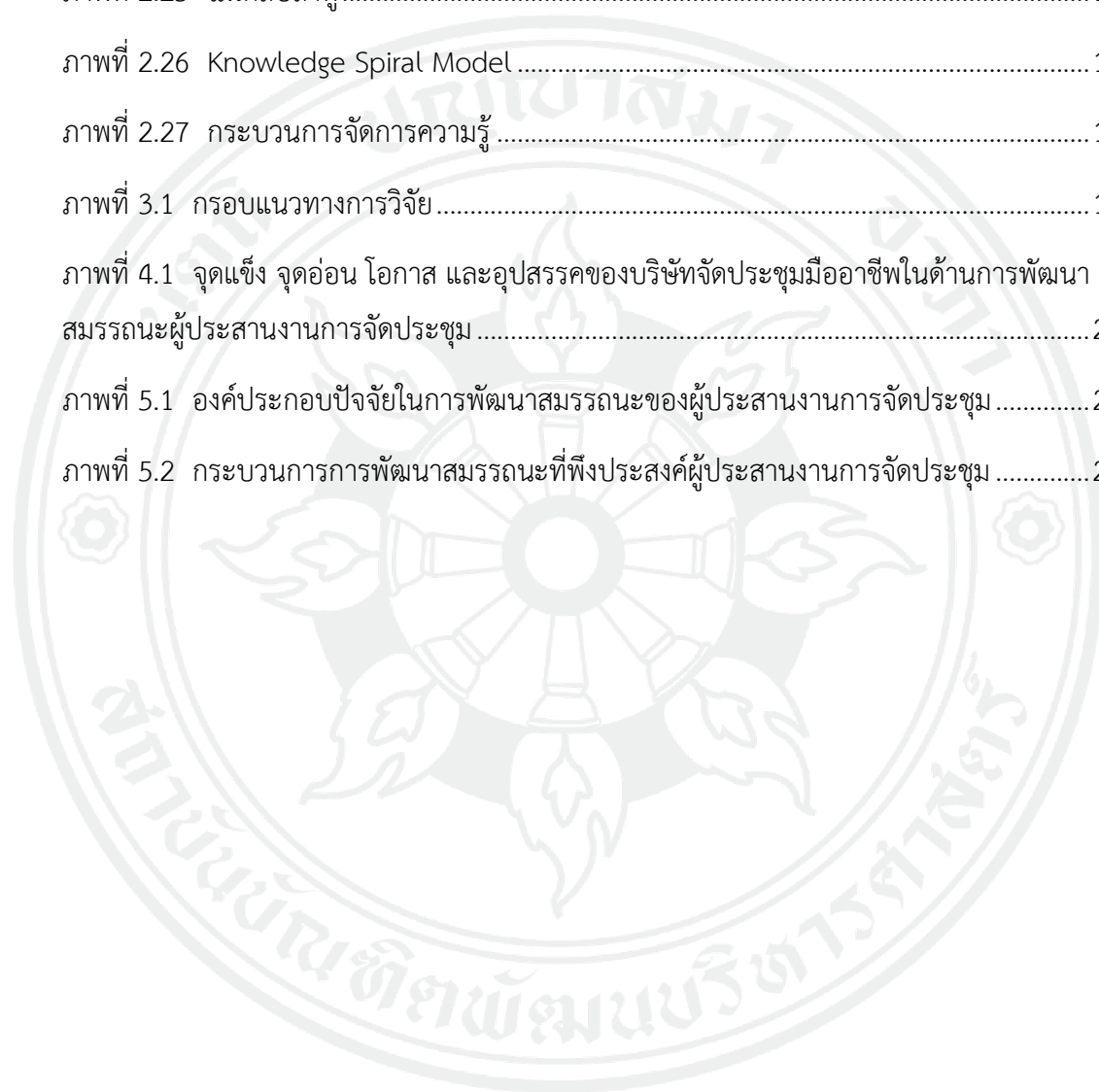
ตารางที่ 2.20	เปรียบเทียบสถานะขององค์กร	115
ตารางที่ 2.21	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	159
ตารางที่ 4.1	ผู้ให้ข้อมูล.....	200
ตารางที่ 4.2	ประเด็นการวิเคราะห์ผลการศึกษา.....	202
ตารางที่ 5.1	การเรียนรู้และพัฒนาความรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร	306
ตารางที่ 5.2	การเรียนรู้และพัฒนาทักษะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร	309
ตารางที่ 5.3	การเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร	311



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการประมวลของบริษัทรั้บจัดงานประชุมมี้อาชีพต่อองค์กร.....	19
ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการจัดงานประชุมหมุนเวียนเจ้าภาพไปตามประเทศสมาชิก	20
ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจการจัดประชุมนานาชาติ (Convention)	21
ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างโครงสร้างโครงการ	48
ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรและการประสานงานของผู้ประสานงานโครงการ	49
ภาพที่ 2.6 ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ประสานงานสำหรับ บริษัทจัดประชุมมี้อาชีพ (PCO)	50
ภาพที่ 2.7 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model).....	56
ภาพที่ 2.8 Central and Surface Competencies	57
ภาพที่ 2.9 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน	58
ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบการมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	65
ภาพที่ 2.11 โมเดลกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	78
ภาพที่ 2.12 โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์	112
ภาพที่ 2.13 องค์ประกอบระดับการเรียนรู้ขององค์กร	129
ภาพที่ 2.14 ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร.....	131
ภาพที่ 2.15 แสดงกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Pedler.....	144
ภาพที่ 2.16 แนวคิดการเรียนรู้ของ Klob.....	146
ภาพที่ 2.17 แนวคิดการเรียนรู้ของ Kolb.....	151
ภาพที่ 2.18 การทำงานของวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจไมซ์และอีเว้นท์	152
ภาพที่ 2.19 ลักษณะองค์กรแบ่งตามหน้าที่งานของบริษัททอแอกไนเซอร์.....	156
ภาพที่ 2.20 Work Breakdown Structure (WBS)	157
ภาพที่ 2.21 Matrix Event Organization	157

ภาพที่ 2.22 การออกแบบและปรับใช้ Competency-Based Learning (CBL).....	163
ภาพที่ 2.23 แนวคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Multi –Layer Learning Model)	164
ภาพที่ 2.24 แนวคิดการเรียนรู้ของ Kolb.....	172
ภาพที่ 2.25 โมเดลปลาหู.....	174
ภาพที่ 2.26 Knowledge Spiral Model	176
ภาพที่ 2.27 กระบวนการจัดการความรู้	178
ภาพที่ 3.1 กรอบแนวทางการวิจัย	193
ภาพที่ 4.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพในด้านการพัฒนา สมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม	252
ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม	261
ภาพที่ 5.2 กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้ประสานงานการจัดประชุม	293



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

อุตสาหกรรมการจัดประชุม การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลและนิทรรศการ หรืออุตสาหกรรมไมซ์ (MICE : Meeting, Incentive, Convention and Exhibition) ในปัจจุบันมีบทบาทในการเป็นกลไกขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม (สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ, 2554) โดยอุตสาหกรรมการจัดประชุม (Meeting and Convention) เป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมไมซ์ ที่มีการเติบโตสูงและรวดเร็ว จากรายงานของสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ ซึ่งให้เห็นว่า จำนวนการจัดงานและนักเดินทางกลุ่มไมซ์ที่เดินทางมาประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่จัดงานกรุงเทพและปริมณฑลเพื่อเข้าร่วมการจัดประชุม ในปีพ.ศ.2558-2560 มีการจัดงานประชุมเติบโตขึ้น โดยแบ่งเป็นงานประชุมนานาชาติของกลุ่มบริษัทเอกชน (International Cooperate Meeting : M) เพิ่มขึ้น 0.39% และ งานประชุมนานาชาติของกลุ่มองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่ใช่บริษัทเอกชน (International Non-Cooperate Meeting : C) เพิ่มขึ้น 0.32% และมีจำนวนผู้เข้าร่วมงานประชุมนานาชาติทั้งสองประเภท 560,174 คน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2558 จำนวน 39,552 คน มีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่งและสร้างรายได้สูงสุดในกลุ่มอุตสาหกรรมไมซ์ (สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ, 2560) จากรายงานโดยองค์กรการจัดประชุมระหว่างประเทศ International Congress and Convention Association (ICCA) ในปี พ.ศ. 2559 ประเทศไทยมีการจัดประชุมระดับสมุคมนานาชาติมากเป็นอันดับที่ 4 ในภูมิภาคเอเชีย รองจากประเทศจีน ญี่ปุ่น และเกาหลี ตามลำดับ โดยมีจำนวนการจัดงานมากกว่าประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นอันดับที่ 5 ในขณะที่สถิติของ ICCA ในปี 2559 พบว่าเมืองในเอเชียที่ได้รับความนิยมสูงสุดคือ สิงคโปร์ รองลงมาคือกรุงโซล และกรุงเทพฯได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 3 ส่วนเชียงใหม่และพัทยาได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 29 และอันดับที่ 97 ของทวีปเอเชีย ตามลำดับ (สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ, 2560) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้ประเทศไทยมีอัตราการเติบโตของการจัดประชุมและจำนวนผู้เข้าร่วมงานที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันประเทศในภูมิภาคเอเชียก็มีการเติบโตสูงขึ้นและสูงกว่าประเทศไทย จึงทำให้อุตสาหกรรมการจัดประชุมนานาชาติของประเทศ

ไทยต้องพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ความต้องการยกระดับให้ประเทศไทยเป็น ศูนย์กลางของอุตสาหกรรมไมซ์ของอาเซียน สะท้อนได้ถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของ ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่าง ๆ ของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการจัดประชุม สอดคล้องกับ การศึกษาวิเคราะห์รายงานขององค์การการจัดประชุมระหว่างประเทศ (ICCA) รายงานถึงผลการ ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรมไมซ์

ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน คือ ความเป็นมืออาชีพของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมไมซ์ (มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2546 อ้างใน ภูริวัจน์ เดชอ้อม, 2556) ทวีป ศิริรัศมี (2553) กล่าวในรายงานผลการศึกษาเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพของธุรกิจการจัด การจัด ประชุมและนิทรรศการของกรุงเทพฯ โดยการเทียบสมรรถนะกับสิงคโปร์และฮ่องกง พบว่า ผู้ ให้บริการหลักที่เกี่ยวข้อง(Key Service Providers) โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจรับจัดประชุมมืออาชีพ (PCO : Professional Convention Organizer) ยังต้องได้รับการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ของ บุคลากรเพื่อความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยผลักดันให้บุคลากรในอุตสาหกรรมการจัดประชุมมี สมรรถนะตามที่ต้องการเพื่อเป็นมาตรฐานระดับประเทศที่ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล สมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (ไทย) ร่วมกับสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและ นิทรรศการ(สสปน.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มี คุณภาพ ซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์การพัฒนาอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย (สำนักงานส่งเสริม การประชุมและนิทรรศการ, 2553)และมีการดำเนินโครงการต่าง ๆรวมทั้งการจัดทำคู่มือมาตรฐาน สมรรถนะและการปฏิบัติงานสำหรับประสานงานและผู้ปฏิบัติการไมซ์(ไทย) (MICE Working Standard Manual for MICE Coordinator and MICE Operation Planner (Thailand)) เพื่อ ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานและผลผลิตของธุรกิจไมซ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียม กับประเทศจุดหมายปลายทางไมซ์ (MICE Destination) ระดับโลก อีกทั้งสมรรถนะดังกล่าวมี ความสำคัญในการใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือก การมอบหมายงาน การพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรม และ การเลื่อนตำแหน่ง สำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย

สมรรถนะของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรจึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร สมรรถนะของพนักงานที่องค์กรต้องการสอดคล้องกับ ตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายขององค์กร (Athey and Orth, 1999) การ แสดงผลของสมรรถนะที่องค์กรต้องการ จึงเป็นการแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และวัดผลในระดับของผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้อง กับมาตรฐานสมรรถนะของอุตสาหกรรม เป็นการร่วมมือขององค์กร หน่วยงานธุรกิจอุตสาหกรรมให้ เกิดภาพลักษณ์และผลผลิตที่มีคุณภาพในวงกว้าง ทำให้อุตสาหกรรมนั้นมีขีดความสามารถในการ

แข่งขันที่โดดเด่น เช่นเดียวกันกับในส่วนของอุตสาหกรรมจัดประชุมของประเทศไทย Davidson and Cope (2003) กล่าวว่า บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ (PCO) และสถานที่จัดประชุม (Venue) เป็นตัวกลางซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของอุตสาหกรรมการจัดประชุมที่สำคัญที่จะทำให้ประชุมประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่า การตัดสินใจเลือกสถานที่และรูปแบบการจัดประชุมของลูกค้า (Buyer) พิจารณาถึงสามารถของผู้ให้บริการต่าง ๆ ในการตอบโจทย์วัตถุประสงค์ของการจัดงานขององค์กรหรือธุรกิจได้ เงื่อนไขในการพิจารณานอกจากความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การเข้าถึง และการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์แล้วนั้น ยังให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาถึงความสามารถในการทำงานบรรลุผลสำเร็จของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ซึ่งบทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุมผู้มีหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงานโครงการ ที่มีความสำคัญที่ช่วยให้งานขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว เป็นตัวเชื่อมประสานที่นำเสนอให้ลูกค้าเข้าใจถึงความสามารถของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ มีผลต่อการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจอันดีให้กับลูกค้า รวมถึงผู้ให้บริการผู้สนับสนุนในภาคส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้ตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นตำแหน่งเริ่มต้นของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ซึ่งอาจมีประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมไม่มาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้ประสานงานการจัดประชุมให้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับบริบทของงานและอุตสาหกรรม (Ferdinand and Kitchin, 2017) ดังที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งจำเป็นต้องมีสมรรถนะการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทจัดประชุมมืออาชีพและอุตสาหกรรมการจัดประชุม จึงเป็นเป้าหมายของการศึกษาในขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

ที่ผ่านมาการศึกษาเชิงวิชาการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไมซ์ในประเทศไทยเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพยังคงมีอยู่อย่างตั้งแตอดีตถึงปัจจุบัน หลายงานวิจัยกล่าวถึงตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในภาพรวมของอุตสาหกรรมไมซ์ (วัชรภรณ์ สุรภี และ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์, 2556; ธนพล รุ่งเรือง และ โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล, 2558; ชลลดา มงคลวนิช และ รัตนาภรณ์ ชาติวงศ์, 2560) แนวทางการแก้ไขในประเด็นของการส่งเสริมการศึกษา การพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การรักษานักงานให้มีความผูกพันต่อองค์กร (Ladkin and Weber, 2010; Sandy Sou and McCartney, 2015) การศึกษาการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมไมซ์ไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน การศึกษาโดยมุ่งไปที่การจัดทำหลักสูตรเพื่อผลิตบัณฑิตพึงประสงค์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไมซ์ (Fenich and Hashimoto, 2010; Kim and Qu, 2011; Cecil, Fenich, Krugman and Hashimoto, 2013) แต่ยังคงขาดการศึกษาในมิติของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึง

ประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานปัจจุบันที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมไมซ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการจัดประชุมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และในขณะเดียวกันประเทศไทยกลับมีจำนวนธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีออาชีพออยู่น้อย และยังคงขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ (TICA and TCEB, 2014) ยิ่งไปกว่านั้น ตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งตำแหน่งเริ่มต้นของการทำงานหรือตำแหน่งปฏิบัติการ มีอัตราการลาออกจากงานสูงและผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์น้อยที่สุด (Ferdinand and Kitchin, 2017) การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเจาะลึกในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมีออาชีพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบริบท สถานการณ์ปัจจุบันในการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม รวมถึงการศึกษากระบวนการพัฒนาให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีสมรรถนะในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทจัดประชุมมีออาชีพและอุตสาหกรรมการจัดประชุม โดยประยุกต์ใช้หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ แนวคิดสมรรถนะ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร อีกทั้งยังศึกษาร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประสานงานการจัดประชุม (Project Coordinator) ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมการจัดประชุมจากภาครัฐและภาคการศึกษา เพื่อเสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่พึงประสงค์และนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีความต้องการขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในอุตสาหกรรมการจัดประชุมของประเทศไทย

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 บริบทและสถานการณ์ของงานและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมีออาชีพเป็นอย่างไร

1.2.2 องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีอะไรบ้าง

1.2.3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมีออาชีพควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.3.1 เพื่อศึกษาบริบทและสถานการณ์ของงานและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

1.3.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบปัจจัยในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม

1.3.3 เพื่อศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาคส่วนต่าง ๆ ของผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ผลจากการวิจัยทั้งในมิติบริบทงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะ และมิติของกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ ล้วนมีประโยชน์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมและบุคลากรในองค์กร

1.4.1 ประโยชน์ในมิติเผยแพร่ข้อมูล

การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบของการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริบทงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ, องค์ประกอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ และกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ เพื่อความเข้าใจและสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านต่าง ๆ

1.4.2 ประโยชน์ในมิติของประยุกต์ใช้

การนำกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

1.4.2.1 ธุรกิจผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมการจัดประชุม นำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

1.4.2.2 หน่วยงานของภาครัฐ องค์กร สมาคมต่าง ๆ และผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการจัดประชุม นำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทรับจัดงานประชุมหรือเลือกบุคคลกรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดประชุม

1.4.2.3 สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรการจัดการจัดประชุมและนิทรรศการ (MICE and Event Management) นำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการเรียนการสอน เพื่อให้บัณฑิตมีคุณลักษณะตรงตามที่อยู่ตสาหกรรมจัดการประชุมต้องการ

1.4.2.4 ผลการวิจัยเรื่อง “กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” อำนวยประโยชน์ให้แก่ผู้ที่สนใจได้ใช้ประกอบการศึกษางานวิชาการและเป็นกรอบแนวทางในการต่อยอดการทำวิจัยครั้งต่อไป

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ประสานงานการจัดประชุม (Coordinator) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานด้านการประสานงาน การสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการจัดประชุมกับลูกค้าซึ่งเป็นเจ้าของงานประชุม มีหน้าที่ในการสื่อสารประสานงานกับลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนการเสนอประมูลงาน (Bidding) หรือการเสนอขายบริการจัดประชุม การประสานงานในรายละเอียดของงานขั้นตอนการวางแผนการจัดงานต่าง ๆ การประสานงานและอำนวยความสะดวกในวันงาน (Conference day) และการติดต่อลูกค้าหลังการจัดงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (TICA and TCEB, 2014)

บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ (PCO : Professional Convention Organizer) หมายถึง ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการรับจัดงานประชุมอย่างมืออาชีพ (สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ, 2560) ทำการเก็บข้อมูลเฉพาะในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

โครงการ (Project) หมายถึง งานประชุมรูปแบบต่าง ๆ ที่ลูกค้าว่าจ้างบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ เป็นลักษณะงานที่เริ่มต้นและมีจุดสิ้นสุดตามระยะเวลาที่กำหนด

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ในการทำงานของบุคคลที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย วัดได้จากการปฏิบัติงานและผลของงาน ตามเกณฑ์การประเมินขององค์กรหรือตามมาตรฐานสมรรถนะในคู่มือสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม (TICA and TCEB, 2014)

กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ (Competency Development Process) หมายถึง กระบวนการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานและการเรียนรู้พัฒนาของผู้ประสานงานการ

จัดประชุม เพื่อมุ่งให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับงาน ผ่านการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล ทีม และองค์กร

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้มาตรฐานสมรรถนะสำหรับผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม จาก “คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานผู้ประสานงานและผู้วางแผนปฏิบัติการไมซ์ (ไทย)” จัดทำโดย สมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (ไทย) ร่วมกับสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ(สสปน.) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (CPF : Convention Promotion Fund) และ มาตรฐานการรับรองผู้จัดประชุมมืออาชีพนานาชาติ (Certified Meeting Professional) โดยทำการศึกษาบริบทของงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในปัจจุบันและการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประสานงานการจัดประชุมของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

1.6.2 ขอบเขตด้านประชากร และสถานที่ในการศึกษา

การศึกษานี้ดำเนินการในขอบเขตของธุรกิจจัดประชุมมืออาชีพ ซึ่งมาจากบัญชีรายชื่อผู้ให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ ปี พ.ศ. 2559 หรือ ค.ศ. 2016 โดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.), สมาคมส่งเสริมการระชุมนานาชาติ(ไทย) และ Marshall Cavendish Business Information ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ดำเนินการวิจัยตามรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ 1) ผู้เชี่ยวชาญในสายงานได้แก่ ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการโครงการ และระดับปฏิบัติการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการประสานงาน มีการทำงานร่วมกับลูกค้า, ออแกนไนเซอร์ ซัพพลายเออร์และบุคลากรในองค์กร 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์จากหน่วยงานภาครัฐและภาคการศึกษา 3) ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดประชุม (Certified Meeting Professional : CMP) โดยเจาะจงศึกษาในบริบทของบริษัทผู้ให้บริษัทจัดประชุมมืออาชีพที่อยู่ในธุรกิจการจัดประชุมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

1.6.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษานี้ดำเนินการในขั้นตอนศึกษาข้อมูล ทบทวนวรรณกรรมและวางแผนการวิจัยในช่วง พ.ศ. 2559 และทำการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักในช่วงปี พ.ศ. 2561

1.7 ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษานี้พบข้อจำกัดด้านประชากรในการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ ซึ่งไม่สามารถเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักได้ทั้ง 2 ตำแหน่งในองค์กรเดียวกัน คือ ผู้จัดการโครงการและผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม กล่าวคือ บางองค์กรเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากผู้จัดการโครงการ ในขณะที่บางองค์กรเก็บข้อมูลสัมภาษณ์จากผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยส่วนใหญ่เป็นข้อมูลจากผู้จัดการโครงการมากกว่าผู้ประสานงานซึ่งอาจมีความคิดเห็นแตกต่างกันในบางประเด็นที่อาจนำไปสู่ผลการศึกษาในแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แก้ปัญหาโดยการเพิ่มข้อความสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องในมิติของการทำงาน รายละเอียดของงาน สำหรับคำถามสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการ และเพิ่มข้อความมิติเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาจากองค์กร สำหรับคำถามสัมภาษณ์ผู้ประสานงานการจัดประชุม และการใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่แท้จริง

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ผู้วิจัยได้ประมวลเอกสารและงานวิจัย โดยแยกเป็นประเด็นดังนี้

- 2.1. อุตสาหกรรมการจัดประชุม
 - 2.1.1. ความเป็นมาของอุตสาหกรรมการจัดประชุม
 - 2.1.2. โครงสร้างของอุตสาหกรรมการจัดประชุม
 - 2.1.3. ขั้นตอนการจัดประชุม
 - 2.1.4. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุม
 - 2.1.5. บทบาทการเป็นผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม
 - 2.1.6. ขั้นตอนการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม
 - 2.1.7. ขอบเขตการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม
 - 2.1.8. สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม
- 2.2. แนวคิดด้านสมรรถนะ
 - 2.2.1. การนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร
- 2.3. แนวคิดการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3.1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3.2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
 - 2.3.3. แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.4. ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร
 - 2.4.1. ปัจจัยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ
 - 2.4.2. ปัจจัยกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ
 - 2.4.3. ปัจจัยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 2.5. แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร
 - 2.5.1. การเรียนรู้ขององค์กร
 - 2.5.2. การเรียนรู้ของทีม

- 2.5.3 การเรียนรู้ของบุคคล
- 2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม
 - 2.6.1 ปัจจัยบุคคล
 - 2.6.2 ปัจจัยกลุ่ม
 - 2.6.3 ปัจจัยองค์กร
- 2.7 สรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ
- 2.8 การเรียนรู้และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ
 - 2.8.1. การพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้
 - 2.8.2. การจัดการความรู้
 - 2.8.3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.8.4. บทบาทขององค์กรในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาในบริบทของอุตสาหกรรมการจัดประชุม
- 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.9.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะ
 - 2.9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปัจจัยกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะ
 - 2.9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปัจจัยองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ
 - 2.9.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปัจจัยองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

2.1 อุตสาหกรรมการจัดประชุม และบทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุม

2.1.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมการจัดประชุม

การจัดประชุม (Conference) เกิดขึ้นมาเป็นเวลานาน จากหลักฐานการศึกษาด้านวัฒนธรรมพบว่า การจัดประชุมเป็นในลักษณะของการถกเถียงแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่น่าสนใจ หรือการพบปะพูดคุยและการเลี้ยงฉลองในโอกาสต่าง ๆ (Spiller, 2002 อ้างใน Karin Weber and Chon, 2002) หลังจากการจัดประชุมสภาองเกรสแห่งกรุงเวียนนา ในปี ค.ศ. 1814 (Congress the Vienna) จวบลง การรูปแบบประชุมได้แพร่กระจายออกเป็นวงกว้างผ่านยุโรปตะวันตกและเข้าสู่อเมริกาในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 (Davidson and Cope, 2003; Rogers, 2013) จากจุดเริ่มต้นของการจัดประชุมในยุโรปและอเมริกาเหนือ รูปแบบการจัดประชุมได้ถูกพัฒนาเป็นลักษณะของการจัดประชุมทางธุรกิจมากขึ้น (Spiller, 2002 อ้างใน Karin Weber and Chon, 2002) ปัจจุบันอุตสาหกรรมการจัดประชุมเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันสูงในทุกภูมิภาคทั่วโลก เนื่องจากรูปแบบการจัดประชุมที่หลากหลาย ทำให้มีการนิยามคำจำกัดความของการจัดประชุมที่แตกต่างออกไป โดย Convention Industry Council (2011 อ้างใน Rogers (2013) ได้ให้ความหมาย ดังนี้

Congress หมายถึง การจัดประชุมของผู้ที่อยู่ในอาชีพหรือสายงานเดียวกัน ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก ตั้งแต่หลักร้อยหลักพันหรือหลักหมื่นคน มีระยะเวลาจัดงานหลายวันและหลากหลายวาระการจัดประชุมซึ่งแบ่งเป็นการจัดประชุมย่อย ๆ ถูกจัดขึ้นในเวลาเดียวกัน และเป็นการจัดประชุมระดับชาติและนานาชาติ

Convention หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มคนที่มีอาชีพหรือสายงานเดียวกัน เป็นตัวแทนหรือสมาชิกขององค์กร หรือสมาคม สาระการจัดประชุมเกี่ยวข้องกับการศึกษา สังคม การจัดการทางธุรกิจ หรือการจัดประชุมคณะกรรมการ ความถี่ในการจัดงานขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของเจ้าภาพและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Conference หมายถึง รูปแบบการจัดประชุมที่มีจุดประสงค์เฉพาะเพื่อร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น ปรีक्षाหรือค้นหาคำตอบในประเด็นที่เกิดปัญหาหรือมีความสำคัญที่น่าสนใจ ซึ่งการจัดประชุมในลักษณะนี้จะมีขนาดของการจัดประชุมเล็กกว่า Congress หรือ Convention ความแตกต่างของการจัดประชุมแบบ Conference ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพ ดังนี้

1) องค์กรเอกชน โดยส่วนใหญ่ใช้เวลาในการจัดงาน 1-2 วัน เป็นงานระดับทางการ ผู้เข้าร่วมงานจำเป็นต้องเข้าร่วมเนื่องจากความจำเป็น และหน้าที่ความรับผิดชอบ

2) สมาคมระดับชาติ สามารถเป็นการจัดประชุมได้ทั้ง Conference Congress และ Convention เป็นลักษณะของการจัดประชุมประจำปีของสมาชิกในสมาคม ซึ่งในระยะเวลาจัดงาน 2-3 วัน

3) สมาคมระดับนานาชาติ หรือการจัดประชุมระหว่างรัฐบาลของแต่ละประเทศ เป็นลักษณะการจัดประชุมประจำปี หรือตามกำหนดเวลา เช่น ทุก ๆ 2 ปี เป็นต้น โดยหมุนเวียนจัดงานไปตามประเทศของกลุ่มสมาชิก ระยะเวลาจัดงาน 3-5 วัน

4) หน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ ระยะเวลาจัดงาน 1-2 วัน โดยเชิญเจ้าหน้าที่หรือผู้เข้าร่วมงานจากภูมิภาคหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

Meeting หมายถึง การประชุมขององค์กร ซึ่งเป็นการจัดประชุมของกลุ่มบุคคลในองค์กรเดียวกันหรือสมาคมเดียวกัน อาจจะจัดประชุมระดับนานาชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับภายในประเทศก็ได้ โดยเป็นการจัดประชุมเฉพาะกิจหรือวางแผนล่วงหน้า

ความแตกต่างของการจัดประชุมแบบ Meeting ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพ ดังนี้

1) องค์กรเอกชน ลักษณะการจัดประชุมนอกสำนักงาน เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมง และมีผู้เข้าร่วมงานไม่น้อยกว่า 10 คน ประเด็นการจัดประชุมเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในธุรกิจ เช่น การจัดประชุมผู้ถือหุ้น การจัดประชุมผู้บริหาร การจัดประชุมด้านการตลาด หรือการจัดการอบรมพนักงาน เป็นต้น

2) สมาคมระดับชาติ ลักษณะการจัดประชุมของคณะกรรมการและสมาชิกสมาคม เช่น การจัดประชุมสมาคมระดับภูมิภาคภายในประเทศ

3) สมาคมระดับนานาชาติ ลักษณะการจัดประชุมระดับผู้บริหารของสมาคมระดับนานาชาติที่มีการหมุนเวียนจัดงานไปตามประเทศสมาชิก โดยประเทศสมาชิกรับหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประสานงานการจัดประชุม ระยะเวลาในการจัดงาน 1-2 วัน

4) หน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ ลักษณะการจัดประชุม เช่น การจัดประชุมประจำปีและการจัดอบรมบุคลากร เป็นต้น

2.1.2 โครงสร้างอุตสาหกรรมการจัดประชุม

Rogers (2013) และ (สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ, 2553) กล่าวถึง บทบาทของหน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างอุตสาหกรรมการจัดประชุม ดังนี้

2.1.2.1 บทบาทของลูกค้าในอุตสาหกรรมการจัดประชุมหรือผู้ซื้อ (Buyers) โครงสร้างของอุตสาหกรรมการจัดประชุมได้แบ่งประเภทของผู้ซื้อเป็น 3 ประเภท คือ กลุ่มผู้ซื้อที่เป็นองค์กรเอกชน (Corporate buyer) กลุ่มผู้ซื้อที่เป็นสมาคม (Association buyer) และ กลุ่มผู้ซื้อที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ (Public sector buyer)

1) กลุ่มผู้ซื้อที่เป็นองค์กรเอกชน หมายถึง บริษัทเอกชนที่รับจัดประชุม (Conference organizer/ Meeting planner/ Professional conference organizer) หรือ บริษัทเอกชนอื่น ๆ ทั่วไปในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการจัดงานประชุม เช่น บริษัทในอุตสาหกรรม น้ำมัน อุตสาหกรรมเครื่องจักรกล หรืออุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น ในบางบริษัทขนาดใหญ่มีการจัดตั้งหน่วยงานภายในรับผิดชอบหน้าที่ในการจัดงานของบริษัทโดยตรง แต่มีอีกจำนวนมากที่นิยมใช้บริการผู้ให้บริการจัดงานประชุม เพราะมีความชำนาญกว่าและคุ้มค่ากว่าการจัดตั้งหน่วยงานภายใน รูปแบบการจัดงานของกลุ่มผู้ซื้อที่เป็นองค์กรเอกชน การตัดสินใจเกี่ยวกับ สถานที่จัดงาน งบประมาณ ขนาดของงาน จำนวนผู้เข้าร่วมงาน โปรแกรมกิจกรรมและภายในงานประชุม เป็นต้น เหล่านี้ ผู้อำนวยการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในฝ่ายนั้นเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ หรืออาจประสานงานร่วมกับฝ่ายจัดงานประชุมสำหรับบางองค์กรที่มีหน่วยงานภายในสำหรับการจัดงานประชุม (Corporate Conference Organizer) โดยแต่ละองค์กรมีรูปแบบการจัดงานที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และขนาดขององค์กร

2) กลุ่มผู้ซื้อที่เป็นสมาคม สมาพันธ์ มูลนิธิ องค์กรทางการเมือง องค์กรทางศาสนาหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับ สังคม การทหาร การศึกษา ศาสนา และเครือญาติ (Social, Military, Education, Religious and Fraternal : SMERF) มีงบประมาณในการจัดงานจำกัด เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ในบางกรณีหน่วยงานเหล่านี้จะมีการจัดงานเป็นประจำตามช่วงเวลาจะมีฝ่ายจัดงานที่ดูแลประสานงานการจัดงานขององค์กรโดยตรง หรือมีการใช้บริการผู้จัดงานประชุมมืออาชีพ การตัดสินใจของเจ้าภาพหรือเจ้าของงานอาจต้องผ่านคณะกรรมการและสมาชิกของสมาคม นอกจากนี้ในบางงานประชุมสมาคมที่อยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ จะเข้าไปทำการประมูล (Bid) จากสมาคมหรือหน่วยงานใหญ่ในระดับสากล เพื่อเป็นเจ้าภาพในการจัดงานซึ่งการเข้าร่วมประมูลงานเช่นนี้สมาคมในระดับภูมิภาคหรือประเทศจะทำการเตรียมข้อมูลความร่วมมือร่วมกับบริษัทผู้จัดประชุมมืออาชีพสำหรับการจัดเตรียมงานของ Association buyer โดยทั่วไปมีระยะเวลาการจัดเตรียมงาน (Lead time) ยาวนานกว่ากลุ่มผู้ซื้อที่เป็นองค์กรเอกชน

3) กลุ่มผู้ซื้อที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีงบประมาณจำกัดในการจัดงาน โดยส่วนใหญ่การจัดงานมักจะมอบหมายให้เป็นที่ของหน่วยงานภายในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามในบางกรณีหน่วยงานภาครัฐได้ทำการวางจ้าง บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ โดยขึ้นอยู่กับรูปแบบ ขนาดของงาน และงบประมาณ

2.1.2.2 ตัวแทนหรือตัวกลาง (Agencies and Intermediaries) บทบาทการเป็นตัวกลางหรือตัวแทนในบริบทของอุตสาหกรรมการจัดประชุม หมายถึงเป็นตัวกลางในการประสานงานเพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้มีบทบาทนี้ไม่ได้ทั้งธุรกิจผู้ให้บริการและหน่วยงานภาครัฐ

1) ธุรกิจผู้ให้บริการ

(1) บริษัทวางแผนและรับจัดงานประชุมหรือธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ (Professional Convention Organizer: PCO) หมายถึง บริษัทที่มีความชำนาญเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในการวางแผนและรับจัดงานประชุม (Congrex Switzerland, n.d.) ทั้งรูปแบบการจัดประชุมระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการ (Rogers, 2013) ซึ่งรูปแบบการให้บริการของบริษัทวางแผนและรับจัดงานประชุมส่วนใหญ่เป็นการให้บริการแบบครบวงจร ทั้งการให้คำปรึกษาการจัดประชุม การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดเตรียมเอกสาร การหาค่าจ้างคน การเลือกสถานที่ การจัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่ม การเงิน และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น รวมถึงการจัดกิจกรรมพิเศษ เช่น งานเลี้ยง กิจกรรมท่องเที่ยวก่อนหรือหลังการจัดประชุม (Pre-Post Conference Tour) โดยร่วมวางแผนการจัดประชุมกับลูกค้าในรูปแบบของการประสานงานร่วมกับคณะกรรมการจัดงาน ซึ่งเป็นตัวแทนของสมาคม หน่วยงานต่าง ๆ ภาครัฐและเอกชน ทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ

จากการนำเสนอภายใต้หัวข้อ First Convention Day : A Sustainable Step Forward ผู้จัดการอาวุโสของศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ กล่าวถึงประเภทของผู้จัดประชุมมืออาชีพสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้ (TCEB, n.d.)

(1) Commercial PCO คือ องค์กรหรือบริษัทที่ดำเนินการให้บริการจัดการจัดประชุมวิชาชีพ โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างมูลค่าให้แก่สมาคมเจ้าของงานวิชาชีพและสร้างผลกำไรจากการจัดงานนั้น ๆ

(2) Non-Commercial PCO คือ องค์กรหรือบริษัทที่ดำเนินการให้บริการจัดการจัดประชุมวิชาชีพ โดยที่ไม่ได้มีการคิดค่าบริการในการจัดงาน องค์กรประเภทนี้ส่วนใหญ่มักจะเป็นหน่วยงานที่อยู่ในสมาคมเอง

(3) Single PCO คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการจัดประชุมวิชาชีพให้กับสมาคม

(4) Association Management Company คือ องค์กรที่มีบทบาทในการจัดประชุมวิชาชีพให้แก่สมาคม และสามารถให้บริการได้อย่างครบวงจรทั้งในด้านการบริหารจัดการในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุมวิชาชีพ เช่น การบริหารจัดการการเงิน การวางแผนกลยุทธ์ การตลาด เป็นต้น

บทบาทหน้าที่หลักของธุรกิจจัดงานประชุมมืออาชีพ (PCO) ได้แก่

(1) การวางแผนและงบประมาณในขั้นต้น การช่วยเรื่องขั้นตอนการประมูลสิทธิ์ การคัดเลือกสถานที่จัดงาน การสรรหาคูคลองท้องถิ่น การสื่อสารกับวิทยากร การประเมินผลการจัดประชุมวิชาชีพ เตรียมอุปกรณ์สำหรับการนำเสนอ

(2) การให้บริการเรื่องการขนส่ง การดูแลสรรหาและจองสถานที่พัก รูปแบบการเดินทางของผู้แทนจากสถานที่หนึ่งไปยังสถานที่หนึ่ง การดูแลเรื่องอาหาร

(3) การให้คำปรึกษาด้านสถานที่จัดประชุม ได้แก่ การลงทะเบียน ผู้เข้าร่วมการจัดประชุม พิธีเปิด ปิดงาน การต้อนรับผู้เข้าร่วมงาน ระบบการแปลและล่ามการ แปลภาษา

(4) จัดทำรายงานสรุปผลการจัดประชุมสรุปผลยอดรายได้และรายจ่าย ในการจัดประชุม จัดทำแบบประเมินผลการจัดประชุม

2) บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (Destination Management Company : DMC) เป็นองค์กรมืออาชีพที่มีความเข้าใจในทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในพื้นที่นั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็น ผู้ให้บริการทั้งด้านโรงแรม ระบบขนส่ง รวมไปถึงความเข้าใจในการดำเนินการเตรียมงาน วางแผน และจัดงานต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมพิเศษ การจัดประชุม แม้ว่าบทบาทของบริษัทจัดการจุดหมาย ปลายทางจะมีความทับซ้อนกับบริษัทนำเที่ยวในท้องถิ่นแต่การให้บริการของบริษัทจัดการจุดหมาย ปลายทางซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุม จะช่วยให้ลูกค้าได้รับ ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดประชุมมากกว่าการท่องเที่ยว โดยบทบาทหน้าที่ หลักของบริษัทบริหารจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ให้บริการแบบครบวงจรตั้งแต่การจองสถานที่พัก การเดินทาง กิจกรรมพิเศษ การเตรียมการจัดงาน เป็นต้น สร้างความรู้และความเข้าใจในการ ให้บริการที่ดีที่สุดที่อุตสาหกรรมในพื้นที่นั้น ๆ มี เช่น ด้านสถานที่จัดงาน ร้านอาหาร ระบบขนส่ง เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับประสบการณ์ที่ดี ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนารูปแบบของกิจกรรมต่าง ๆ ตามความต้องการของลูกค้า

3) หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่

(1) สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุม (Convention and Visitors Bureau : CVB) เป็นศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวก สนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมไมซ์ ภายในประเทศ และส่งเสริมกิจกรรมไมซ์ของประเทศไปสู่ความร่วมมือกับต่างประเทศ สำหรับ ประเทศไทยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) Thailand Convention and Exhibition Bureau (TCEB) เป็นองค์กรอิสระภายใต้การดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี มีบทบาท หน้าที่ ได้แก่

(1.1) เป็นพันธมิตรด้านกลยุทธ์ธุรกิจ มีบทบาทสำคัญในการชี้แนะ แนวทางเชิงกลยุทธ์แก่อุตสาหกรรมไมซ์ โดยส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านการวางแผน ในระดับภาคส่วนและให้คำปรึกษาแก่บริษัททั่วไป

(1.2) เป็นผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์/ผู้นำทางความคิด เป็นผู้นำอุตสาหกรรมพร้อมแนะแนวความคิดสร้างสรรค์สำหรับการพัฒนาการจัดงานกิจกรรมทางธุรกิจ, เป็นผู้แนะแนว

(1.3) ให้การสนับสนุนผู้ให้บริการกิจกรรมทางธุรกิจของเอกชนโดยมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาเฉพาะจุดและแนะแนวทางในการสร้างธุรกิจให้เติบโตควบคู่ไปกับความยั่งยืนของภาคส่วนโดยรวมในระยะยาว

(1.4) เป็นผู้ประสานงานธุรกิจ ให้การสนับสนุนแบบเฉพาะตัวโดยเป็นตัวกลางในการสร้างพันธมิตรใหม่ ๆ ให้กับผู้จัดงานอีเวนต์ประเภทไมซ์ และส่งเสริมความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ภายในภูมิภาคและระดับโลก เครือข่ายพันธมิตรที่แข็งแกร่ง ยืดหยุ่น และกว้างไกลเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต

(1.5) เป็นนักพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมไมซ์ ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมให้มีความแข็งแกร่งโดยกำหนดมาตรฐานไว้ในระดับสูงและพัฒนาความสามารถของบุคลากรต่าง ๆ ในประเทศ

(2) สมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (ไทย) Thailand Incentive and Convention Association (TICA) ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมไมซ์ มีบทบาทในการส่งเสริมการจัดประชุมและกิจกรรมไมซ์ พัฒนาหลักสูตรการเรียนด้านไมซ์และอีเวนต์ บุคลากรในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ไมซ์และอีเวนต์ ส่งเสริมการประมูลงานเพื่อดึงการจัดงานเข้าสู่ประเทศไทย ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของไมซ์ในภูมิภาคเอเชีย

(3) สมาคม หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน หรือองค์กรอิสระอื่น ๆ (Other Associations and Organizations) ที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดประชุมนั้น ๆ เช่น สมาคมโรงแรม โดยมีบทบาทหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการจัดงาน เช่น เจ้าภาพหรือเจ้าของงาน ผู้สนับสนุนการจัดงานหรือที่ปรึกษา เป็นต้น

2.1.2.3 บทบาทผู้จัดหา (Suppliers) หรือผู้ให้บริการจากภายนอกองค์กรของเจ้าภาพจัดงานที่จะเติมเต็มให้การจัดงานมีความสมบูรณ์ โดยผู้จัดหาที่มีความสำคัญ

1) สถานที่ (Venue) หมายถึง สถานที่ให้บริการจัดกิจกรรมไมซ์ ซึ่งปัจจุบันสถานที่ที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการจัดกิจกรรม ผู้ให้บริการสถานที่ที่มีความหลากหลายตามลักษณะของกิจกรรมไมซ์ เช่น โรงแรม (Hotel) โรงแรมสำหรับจัดประชุม (Conference Hotel) ศูนย์แสดงสินค้า (Exhibition) และศูนย์ประชุม (Convention center)

วิโรจน์ ระจิตดำรงค์ (2554) ได้อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้ให้บริการสถานที่ในธุรกิจการจัดประชุมไว้ว่า ธุรกิจการจัดประชุมมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของบุคลากรใน

องค์กรออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการตามขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปศูนย์ประชุมและโรงแรมแต่ละแห่งจะมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันไป มีการแบ่งฝ่ายรวมถึงหน้าที่ความ รับผิดชอบของบุคลากรในฝ่ายที่ไม่เหมือนกัน แต่ยังคงมีลักษณะการให้บริการที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ เป็นการให้บริการติดต่อ ประสานงาน จัดเตรียมสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ ผู้ใช้บริการจัดกิจกรรมไมซ์ ในศูนย์ประชุม ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่

(1) แผนกบริการส่วนหน้า (Front of the House) เป็นแผนกที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับ ลูกค้าและผู้มาใช้บริการในศูนย์ประชุมและโรงแรมอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้ให้บริการทางตรงแก่ลูกค้าเพื่อสร้าง ความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย

ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย (Marketing and Sale Department) บุคลากรในฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายมีหน้าที่หลักในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า หรือผู้มาใช้บริการจัดกิจกรรมไมซ์ในศูนย์ประชุม โดยเริ่มตั้งแต่การแนะนำสถานที่และบริการให้กับ กลุ่มลูกค้า เป้าหมายเพื่อเชิญชวนให้เข้ามาใช้บริการจัดกิจกรรมไมซ์ภายในศูนย์ประชุม เมื่อลูกค้า ตัดสินใจที่จะมาใช้บริการที่ศูนย์ประชุมแล้ว ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายจะทำหน้าที่ประสานงาน เรื่องรายละเอียด การใช้สถานที่และบริการต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำใบเสนอราคา การต่อรองราคา และการทำสัญญาเช่าพื้นที่กับลูกค้าต่อไป นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการติดต่อ ประสานงานระหว่างลูกค้า และฝ่ายต่าง ๆ ภายในศูนย์ประชุม เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า จนเสร็จสิ้นกิจกรรมไมซ์ ดังนั้นทีมพนักงานขายของศูนย์ประชุมจึงต้องทำหน้าที่ประสานงานกับทั้งลูกค้าที่เป็นเจ้าของงาน ผู้จัดหาหรือออกแอกเนสเซอร์ที่จะเข้ามาใช้พื้นที่จัดงานและฝ่ายปฏิบัติการของศูนย์ประชุม จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจและการตัดสินใจของลูกค้า

ฝ่ายปฏิบัติการและบริการ (Operation and Services Department) ฝ่ายปฏิบัติการและบริการ หรือบางแห่งเรียกว่าฝ่ายอาคารสถานที่ บุคลากรในฝ่ายนี้จะมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกเรื่องสถานที่ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตั้งแต่การส่ง มอบพื้นที่เพื่อให้ลูกค้าหรือบริษัทรับจัดงาน (Organizer) เข้าติดตั้งงาน การอำนวยความสะดวก ในช่วงเวลาจัดกิจกรรม ตลอดจนการรื้อถอนและส่งคืนพื้นที่หลังจบงาน โดยบุคลากรในฝ่าย นี้จะประกอบด้วย เจ้าหน้าที่หลายส่วนด้วยกัน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ดูแลอาคารสถานที่หรือวิศวกร เจ้าหน้าที่เทคนิคดูแลระบบแสงสว่าง ควบคุมระบบเสียงและเครื่องฉายภาพ เจ้าหน้าที่ทำความสะอาด เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย รวมถึงเจ้าหน้าที่ทั่วไปที่คอยอำนวยความสะดวกด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับพื้นที่ที่รับผิดชอบด้วย

ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department) บุคลากรใน ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มหรือบางแห่งเรียกว่าฝ่ายจัดเลี้ยง (Banquet Department) ซึ่ง

ถือเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญ เนื่องจากธุรกิจการจัดประชุมทุกแห่งจะมีบริการจัดเตรียม อาหารและ เครื่องดื่มให้กับลูกค้าและผู้มาร่วมงาน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการรูปแบบของอาหาร การให้บริการ ตลอดจนปริมาณอาหารและเครื่องดื่มนั้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเป็น สำคัญ ดังนั้นบุคลากรในฝ่ายนี้จึงมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดเตรียมสถานที่ รวมถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ จำเป็นในการรับประทานอาหารของผู้ร่วมงาน การจัดเตรียมวัตถุดิบเพื่อ ประกอบอาหาร การปรุง อาหาร การให้บริการแก่ลูกค้าและผู้ให้บริการ ตลอดจนการจัดเก็บอาหาร และอุปกรณ์หลังเสร็จสิ้น การรับประทานอาหารแล้ว

สรุปได้ว่า หน้าที่ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในธุรกิจสถานที่จัดประชุม ทั้ง แผนก บริการส่วนหน้า (Front of the House) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรใน 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรง กับผู้มาใช้บริการในศูนย์ประชุม ทั้ง 3 ฝ่ายนี้จะมีบทบาทสำคัญ ในการอำนวยความสะดวกในการจัด กิจกรรมไมซ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบงาน จึงถือเป็นส่วนสำคัญที่เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของ บุคลากรทั้ง องค์กรที่จะสะท้อนภาพลักษณ์และคุณภาพการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายการตลาดและการ ขาย ตำแหน่งพนักงานขายและประสานงาน (Sale and Coordinator) ดังนั้นเพื่อให้การบริการและ การจัดงานราบรื่นทั้งฝั่งลูกค้า ผู้เข้าร่วมงาน ผู้รับจัดงานและผู้ให้บริการสถานที่จัดงานจึงต้องมีความ เข้าใจตรงกันในการทำงาน ทำให้บทบาทการประสานงานของผู้ประสานงานหรือพนักงานขายของ ศูนย์ประชุมจึงมีความสำคัญ ในขณะเดียวกันแผนกสนับสนุนบริการ (Back of the House) แม้จะมี โอกาสพบปะกับลูกค้าโดยตรงค่อนข้างน้อย แต่ก็ยังเป็นฝ่ายที่สนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การทำงาน ของแผนกบริการส่วนหน้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดคุณภาพในการบริการที่เป็นเลิศ

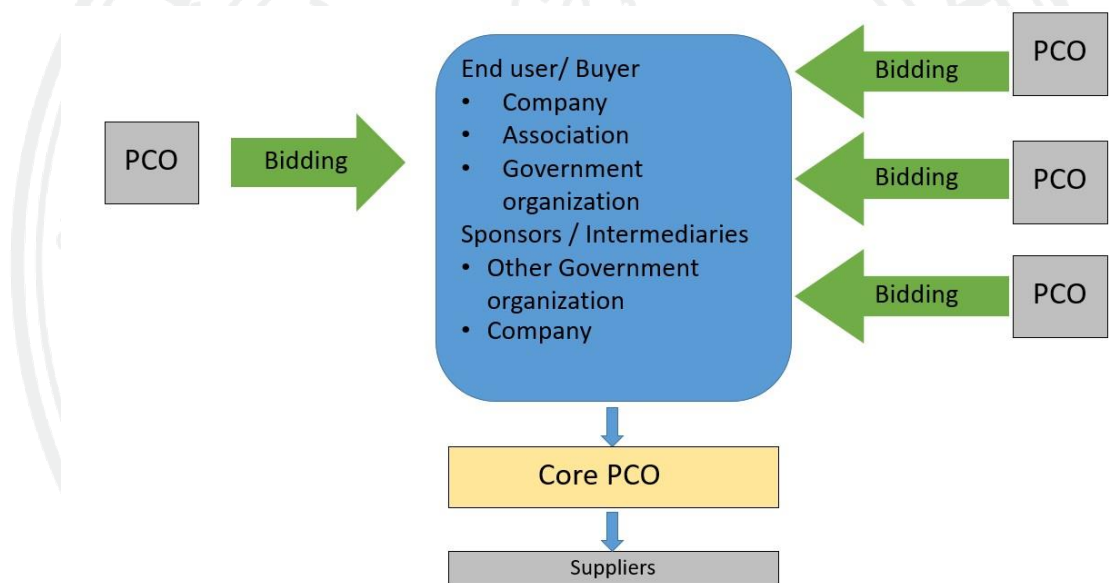
2) ธุรกิจให้บริการอื่น ๆ (Other Service Provider) เช่นธุรกิจให้บริการ อุปกรณ์ในการจัดประชุม (Conference Production Company), ธุรกิจให้บริการแปลภาษา (Translation Service) ธุรกิจบริการอาหารจัดเลี้ยงนอกสถานที่ (Catering Service)และ ธุรกิจ ท่องเที่ยว (Travel Agent) เป็นต้น

2.1.3 ขั้นตอนการจัดประชุม

การจัดประชุมในแต่ละขั้นตอนมีหน่วยงานและผู้ให้บริการต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทตามระดับหรือ รูปแบบการจัดประชุม โดยสามารถอธิบายดังนี้

2.1.3.1 การประมูลงาน (Bidding) ของบริษัทรับจัดงานประชุมมืออาชีพเพื่อเสนอตัว เป็นผู้รับจัดงานให้กับองค์กรเจ้าภาพหรือเจ้าของงานซึ่งเป็นลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Buyer/ End user) โดย การตัดสินใจของลูกค้าอาจมีผู้สนับสนุนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย (Rogers, 2013) กล่าวไว้ว่า ผู้จัดการ โครงการ (Project manager) ผู้วางแผนโครงการ (Project planner) ผู้ประสานงานโครงการ

(Project Coordinator) และ ตัวแทนฝ่ายขาย (Sales) นำเสนอแผนโครงการ (Proposal) ต่อองค์กรผู้ซื้อ โดยเป็นการแข่งขันของผู้รับจัดประชุมมืออาชีพที่เข้าร่วมประมูลซึ่งมีได้มากกว่า 1 ราย ผู้ที่ชนะการประมูลจะได้เป็นผู้จัดการจัดประชุม พร้อมทำสัญญาตกลงกับผู้ซื้อ และดำเนินขั้นตอนการเตรียมงานประชุมต่อไป สำหรับขั้นตอนการประมูลงานนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมเบื้องต้นของบริษัทผู้รับจัดประชุมที่ต้องการเป็นผู้จัดงานขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้นจึงต้องมีข้อมูลความรู้ การเตรียมพร้อมที่ดี บทบาทของผู้ประสานงานในขั้นตอนการเตรียมการประมูลงานจึงเกี่ยวข้องกับการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนโครงการ เช่น ข้อมูลลูกค้า ความสำเร็จของงานที่ผ่านมา กลุ่มผู้เข้าร่วมงาน สถานที่ที่เคยจัดงาน และการเตรียมข้อมูลนำเสนอของผู้รับจัดประชุม เช่น ประสบการณ์ ความสำเร็จของงานที่เคยจัดมา ข้อดีข้อได้เปรียบขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.1

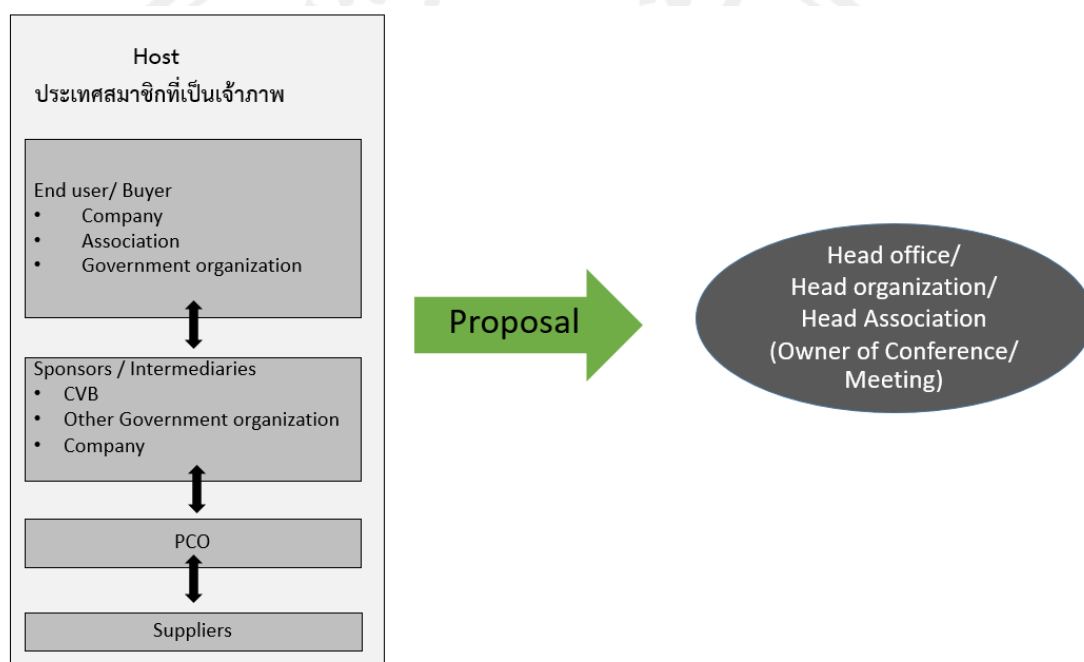


ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนการประมูลของบริษัทรับจัดงานประชุมมืออาชีพต่อองค์กร
ที่มา: ผู้วิจัย

การประมูลงาน สามารถทำได้ทั้งระดับงานประชุมองค์กรและระดับการจัดประชุมนานาชาติ อย่างไรก็ตามบทบาทของการเป็นผู้ร่วมประมูลมีความแตกต่างกัน เช่น การประมูลเพื่อขอเป็นผู้จัดงานของบริษัทรับจัดประชุมมืออาชีพ หรือ การประมูลเพื่อขอเป็นเจ้าของภาพจัดงานประชุมนานาชาติของประเทศต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินงานจัดประชุมนานาชาติ (Convention) มีรูปแบบการจัดประชุม 2 ลักษณะ (เทวีวรรณ ปทุมพร, 2549) ดังนี้

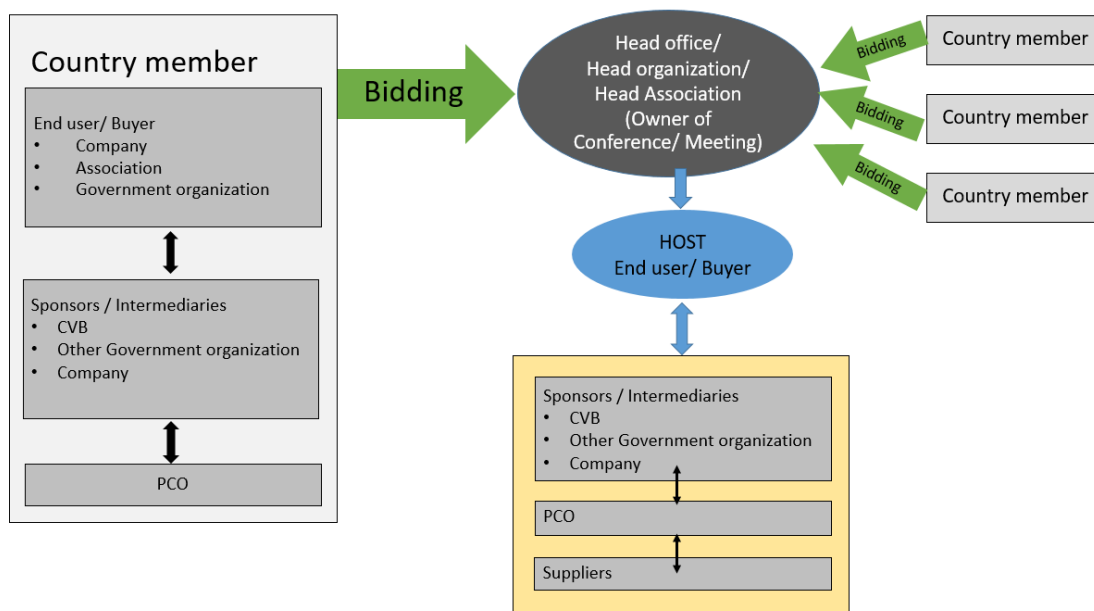
1) การจัดงานประชุมหมุนเวียนไปตามประเทศสมาชิกเพื่อขอเป็นประเทศเจ้าภาพจัดงานโดยไม่มีการแข่งขัน ดังนั้นประเทศสมาชิกที่จะเป็นเจ้าภาพต้องมีการเตรียมความพร้อมในการจัดงาน โดยการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เป็นตัวกลางในการให้การสนับสนุน เช่น CVB หน่วยงานภาครัฐ สมาคม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น และว่าจ้างบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ เป็นที่ปรึกษาในการวางแผนจัดงานและประสานงานกับผู้ให้บริการต่าง ๆ เช่น สถานที่จัดงาน เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนการเลือก บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ อาจมาจากการขั้นตอนการประมูล ดังที่กล่าวข้างต้น



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการจัดงานประชุมหมุนเวียนเจ้าภาพไปตามประเทศสมาชิก
ที่มา: ประยุกต์จาก เทวีวรรณ ปทุมพร, 2549

2) การจัดประชุมแบบประมูลเพื่อขอเป็นเจ้าภาพจัดงานเพื่อคัดเลือกจุดหมายปลายทางในการจัดประชุมโดยเปิดโอกาสให้ประเทศสมาชิกที่มีศักยภาพเสนอตัวแข่งขันโดยประเทศที่ต้องการเป็นเจ้าภาพจัดงานต้องส่งตัวแทนของสมาคมเข้าร่วมประมูล จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายฉะนั้นจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพแต่ในปัจจุบันมีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเนื่องจากรัฐบาลเล็งเห็นความสำคัญของการจัดประชุมขนาดใหญ่แต่ละครั้งนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ต่อประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม เมื่อทำการประมูลได้แล้วก็จะได้รับเลือกเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมนั้น ๆ ขั้นตอนต่อไปคือการเตรียมงานซึ่งจะมีหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ เป็นผู้รับผิดชอบการเตรียมงานและ

การจัดประชุมทั้งหมด รวมทั้งมีหน้าที่ในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สถานที่จัดประชุม (Venue) โรงแรม (Accommodation) ผู้จัดการขนส่ง (Transportation) ผู้รับเหมา (Contractor) รวมถึงหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจการจัดประชุมนานาชาติ (Convention)
ที่มา: ประยุกต์จาก เทวีวรรณ ปทุมพร, 2549

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจการจัดประชุมในส่วนของธุรกิจจัดประชุม และธุรกิจการจัดประชุมนานาชาติ มีความคล้ายคลึงกันในส่วนของผู้ภาพจัดงานหรือเจ้าของงาน จำเป็นต้องมีการใช้บริการบริษัทจัดประชุมมืออาชีพหรือสถานที่จัดประชุม ซึ่งต้องมีการประสานงานผ่านฝ่ายขายของผู้ให้บริการต่าง ๆ บทบาทของฝ่ายขายจึงมีความสำคัญทั้งในการยื่นข้อเสนอขายให้กับลูกค้าหรือการประมูลเพื่อให้ได้งาน เป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าและผู้ให้บริการต่าง ๆ เพื่อให้งานประชุมสามารถดำเนินไปสู่ผลสำเร็จ

ในปัจจุบันบริบทของอุตสาหกรรมการจัดประชุม องค์กรซึ่งเป็นเจ้าของงานประชุม ได้แก่ สมาคม องค์กรเอกชน หรือหน่วยงานรัฐบาล ได้ทำการว่าจ้างหรือใช้บริการผู้จัดการประชุมมืออาชีพ เพื่อวางแผนและจัดการเตรียมงานประชุม (Rogers, 2013) เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญในการจัดงานประชุม อีกทั้งสามารถจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานที่จัดงานการบริหารจัดการผู้เข้าร่วมงาน การจัดการความปลอดภัย และการจัดการในส่วนอื่น ๆ จึงทำให้การจัดประชุมจำเป็นต้องมีผู้ประสานงานด้านต่าง ๆ ปัจจุบัน บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ได้ถูกหมายถึงองค์กรหรือบริษัทผู้ให้บริการจัดประชุม

อย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับ Krugman, Cecil, and Fenich (2014); Cecil, Fenich, Krugman, and Hashimoto (2013) และ Fenich and Hashimoto (2010) กล่าวถึง ส่วนสำคัญที่ทำให้บริษัท รับผิดชอบประชุมมืออาชีพประสบความสำเร็จ คือบทบาทของผู้ประสานงาน ซึ่งเป็นผู้รับฟังความต้องการ จากลูกค้าหรือผู้ซื้อหรือเจ้าของงานผู้ว่าจ้างโดยตรง นอกจากนี้บทบาทของศูนย์ประชุมเป็นสถานที่จัด ประชุมที่มีความสำคัญต่อการจัดประชุมและเป็นปัจจัยหลักในการเลือกจุดหมายปลายทางในการจัด ประชุม เนื่องจากศูนย์ประชุมมีความพร้อมในการรองรับผู้เข้าร่วมงานจำนวนมาก มีสิ่งอำนวยความสะดวก ปลอดภัย และบุคลากรมืออาชีพ ทำให้กล่าวได้ว่าศูนย์การจัดประชุมเป็นหนึ่งในสิ่งอำนวยความสะดวก และโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมไมซ์ที่แสดงให้เห็นถึงความพร้อม ศักยภาพของ ประเทศนั้น ๆ การศึกษาเงื่อนไขในการตัดสินใจของผู้วางแผนการจัดประชุม ในการเลือกสถานที่จัด ประชุม PCMA กล่าวถึงประโยชน์ในการใช้งานสำหรับงานประชุมเป็นสิ่งที่พิจารณามากกว่าประโยชน์ ในด้านความบันเทิง เพราะต่อบัณฑิตผู้ประสงค์จัดงานมากกว่า นอกจากนี้การที่ผู้ขายพื้นที่ ผู้ ประสานงานประชุมเข้าใจกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมงาน (Attendees) ของงานที่เจ้าของหรือลูกค้าจัด จะทำให้สามารถตอบโจทย์ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของลูกค้ามากขึ้น (DiPietro, Breiter, Rompf, and Godlewska, 2008)

2.1.4 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

2.1.4.1 ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม การจัดประชุม นิทรรศการหรืออีเวนต์ มีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ มุมมองของผู้สมัครงาน และผู้ปฏิบัติในอุตสาหกรรมการจัดประชุม นิทรรศการหรืออีเวนต์ พวกเขาถือว่าเป็นงานที่ทำทาย ความสามารถ อย่างไรก็ตาม ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุม นิทรรศการ หรืออีเวนต์ยังคงมีอย่างต่อเนื่อง คือประเด็นการขาดแคลนบุคลากร การศึกษาของ K Weber and Ladkin (2011) กล่าวถึงการขาดแคลนบุคลากรในการทำงานเนื่องจากมีอัตราการลาออกจากงานสูง ซึ่งเป็นผลมาจากความไม่สมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life balance) โดย การศึกษาของ (Karin Weber and Ladkin, 2008) ยืนยันว่า ผลจากอัตราการลาออกสูงและความ ไม่สมดุลของการทำงานและชีวิตส่วนตัวยังกระทบถึงภาระงานที่หนักขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดโอกาส ในการเรียนรู้และพัฒนา

อุตสาหกรรมการจัดประชุมยังคงขาดมืออาชีพเนื่องจากการอุตสาหกรรมเติบโตขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดประชุมเพิ่มมากขึ้น (Phelan and Mills, 2010) ถู กจุดอ่อนของอุตสาหกรรมไมซ์ไทยประการหนึ่ง คือ การขาดผู้ชำนาญงานอย่างแท้จริง (กานต์ชนก ดาบ สมเด็จพระ, 2555) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ วัชรภรณ์ สุทธิ และ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2556)

กล่าวว่า อุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทยต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีคุณลักษณะที่ตรงกับสายงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่ในตำแหน่งประสานงานโครงการ

ยิ่งไปกว่านั้น ทางสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ(สสปน.) ยังให้ความสำคัญและผลักดันการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนา อีกทั้งอุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) ซึ่งรวมถึงอุตสาหกรรมการจัดประชุม มีการเติบโตสูงและการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งมีประเทศสมาชิกที่มีศักยภาพสูงในการเป็นผู้นำอุตสาหกรรมไมซ์ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ประเทศมาเลเซีย และรวมถึงประเทศไทย นอกจากนี้ผลกระทบจากการเปิดเสรีบริการทางการท่องเที่ยวของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน มีผลทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน และเกิดการแข่งขันสูง ประเทศไทยอาจเสี่ยงต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานภาคบริการออกนอกประเทศ จึงเกิดการร่วมสร้างกรอบข้อตกลงว่าด้วยการยอมรับร่วมกันของคุณสมบัตินักวิชาชีพ (Mutual Recognition Arrangement : MRA) ซึ่งครอบคลุมถึงด้านบุคลากรวิชาชีพทางการท่องเที่ยวและบริการ (วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555)

การพัฒนามาตรฐานของบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย ได้ถูกให้ความสำคัญมากขึ้น ปัจจุบันได้มีการศึกษาด้านคุณลักษณะสำหรับการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความต้องการคุณลักษณะของบุคลากรในภาพรวมของอุตสาหกรรมไมซ์ รวมทั้งโครงการวิจัยเรื่อง การระบุคุณลักษณะสำหรับผู้ประสานงานและผู้วางแผนปฏิบัติการไมซ์ โดยมหาวิทยาลัยรังสิต ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ ร่วมกับองค์การภาครัฐและหน่วยงานส่งเสริมอุตสาหกรรมไมซ์ ได้แก่ สมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (ไทย) สมาคมการแสดงสินค้า (ไทย) สมาคมธุรกิจสร้างสรรค์การจัดงาน และสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ จัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้ประสานงานและผู้วางแผนปฏิบัติการไมซ์(ไทย) เพื่อให้หน่วยงานและองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ยกกระดับให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.1.4.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

ในระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุมถูกให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องประเด็นทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมไมซ์รวมทั้งการจัดประชุมชี้ให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะความสามารถของบุคลากรและปัญหาการขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากอุตสาหกรรมการจัดประชุมนับเป็นการบริการรูปแบบหนึ่ง ซึ่งทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ ดังนั้นบุคคลที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมนี้จึงต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง (McCabe et al., 2002 ; Montgomery and Rutherford, 1994 และ Rogers, 1996 อ้างใน Karin Weber and Chon,

2002) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะระหว่างบุคคลในการประสานงาน เช่น ทักษะการสื่อสาร การต่อรอง ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นในการทำงาน การจัดการ และความฉลาดทางอารมณ์ รวมทั้งความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Karin Weber and Chon, 2002) นอกจากนี้ Karin Weber and Chon (2002) ได้ทำการรวบรวมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะในการทำงานของบุคลากร ดังนี้

Learning Environment Specialist (LES) ในปี 1994 โดยความร่วมมือระหว่าง Hyatt Hotel และ Professional Convention Management Association (PCMA) กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ปฏิสัมพันธ์และการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดประชุม การวางแผน และความเหมาะสมของสภาวะแวดล้อมในการจัดการประชุม (Karin Weber and Chon, 2002)

การจัดประชุมประจำปี The International Association of Professional Congress Organizers (IAPCO) โดย Professional Congress Organizers Switzerland ในปีค.ศ. 1975 ได้กล่าวถึงการอบรมผู้บริหารในองค์กรจัดการประชุม และการส่งเสริมการเป็นจุดหมายปลายทางของการจัดประชุม (Conference destination) และในปีค.ศ. 2002 ได้มุ่งประเด็นไปที่ความสัมพันธ์และแนวโน้มในอนาคตของผู้มีบทบาทในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ได้แก่ การตลาด ลักษณะส่วนแบ่งการตลาด การร่วมธุรกิจกับธุรกิจสนับสนุน (Supplier) การทำสัญญา การเงิน การสื่อสาร เทคโนโลยี และผู้ให้การสนับสนุน (Sponsor) และ European Federation of Conference Towns (1987) กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม การให้ความรู้ด้านการพัฒนาจุดหมายปลายทาง สถานที่จัดงาน การใช้สื่อออนไลน์ และการประมุลงาน นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการจัดประชุมในทวีปเอเชีย – แปซิฟิก การจัดประชุมประจำปี IA บริษัทจัดประชุมมีอาชีพโดย The Asian Association of Convention and Visitor Bureaus (AACVB) ในปีค.ศ. 2002 ได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นความสำเร็จในการจัดงานประชุม ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการเงิน การจัดการข้อมูล และการพัฒนาการตลาดและการขาย Meeting Industry Association of Australia (MIAA) ได้จัดอบรม Essential for successful meeting ซึ่งเกี่ยวกับทักษะการต่อรอง การเป็นผู้นำ การใช้เทคโนโลยี การจัดการความปลอดภัย และการตลาด

การศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

Krugman et al. (2014) กล่าวถึงการปรับใช้มาตรฐานคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในงานประชุมและอีเวนต์ทางธุรกิจ (Meeting and Business Events Competency Standard : MBECS) ซึ่งเป็นแนวทางของหลักสูตรคุณลักษณะ จัดทำโดย Meeting Professional International

(MPI) ในมหาวิทยาลัย คุณลักษณะที่จำเป็นได้แก่ ด้านการประสานงาน(Coordinate) ด้านการจัดการ (Management) และด้านการปฏิบัติการ(Operation) สอดคล้องกับ Cecil et al. (2013) ทำการศึกษา Review and Analysis of new International Meeting and Business Events Competency Standard (MBECS) การวิเคราะห์มาตรฐานCMP-IS แบ่งเป็น 2 ด้านได้แก่ การวางแผนซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับด้านการตลาด การขาย การประชาสัมพันธ์ การประสานงาน การวางแผนโครงการ และการวางแผนกำลังคน และการผลิต (Producing) ซึ่งครอบคลุม การวางแผน การจัดงานตามรูปแบบประเภทของงานประชุมในส่วนของฝ่ายปฏิบัติการ นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาของ Fenich and Hashimoto (2010) พบว่าหลักสูตรการศึกษามุ่งเน้นในการสร้างศักยภาพและพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมไมซ์ โดยเนื้อหาหลักสูตรมีความใกล้เคียงกับหลักสูตรด้านธุรกิจทั่วไป แต่มีความพิเศษซึ่งมุ่งเน้นในการให้ความรู้ฝึกฝนทักษะด้านการวางแผน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การตลาด การวางแผนการจัดงาน และด้านการปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการประสานงานในพื้นที่ขณะปฏิบัติงาน

S. S. Kim, Sun, and Kang (2015) ทำการศึกษาในหัวข้อ Meeting Planners' Competency, Motivation and Benefits : The Case of Korea กล่าวว่าที่ผ่านมาได้มีการใช้คุณลักษณะเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Competency-based approach)ในอุตสาหกรรมและการจัดประชุม เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ และในทุก ๆ การอบรมบุคลากรมีการบูรณาการเพื่อให้บุคลากรมีคุณลักษณะตามที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้การเลือกใช้วิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในอุตสาหกรรมการจัดประชุม จะยิ่งทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี โดยหัวข้อหลักในการฝึกอบรมจะเจาะจงไปที่การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรในฝ่ายวางแผนและปฏิบัติการ ซึ่งเป็นทั้งการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลและพัฒนาคุณลักษณะเพื่อองค์กร

H.-R. Lee, McKercher, and Kim (2009) อธิบายจากการศึกษาในหัวข้อ The relationship between convention hosts and professional conference organizers กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับทักษะที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวที่ดีระหว่างผู้วางแผนการจัดประชุมและธุรกิจสนับสนุนต่าง ๆ (Supplier) ที่ เช่นเดียวกับ M. Kim and Qu (2011) กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับทักษะการสร้างสัมพันธ์และการประสานที่ดีในการขายและติดต่อระหว่างผู้วางแผนการจัดประชุม เจ้าของงาน และธุรกิจสนับสนุน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทักษะการประสานงานและการสร้างสัมพันธ์ หรือคุณลักษณะที่เป็นมิตร มีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

ตารางที่ 2.1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

ผู้เขียน	ประเด็น
Carol Krugman, Amanda	ด้านการประสานงาน (Coordinate)
Cecil and George G. Fenich (2014)	ด้านการจัดการ (Management) ด้านการปฏิบัติการ (Operation)
George G.Fenich and Kathryn Hashimoto (2010)	ด้านการวางแผน(Planning) เกี่ยวข้องกับการประสานงาน การตลาด การวางแผนการจัดงาน ด้านการปฏิบัติการ(Operation) เกี่ยวข้องกับการประสานงานในพื้นที่ขณะปฏิบัติงาน
Cecil, Fenich, Krugman and Hashimoto (2013)	การวางแผน (Planning) ด้านการตลาด การขาย การประชาสัมพันธ์ การประสานงาน การวางแผนโครงการ และการวางแผนกำลังคน การผลิต (Producing) การวางแผนการจัดงานตามรูปแบบประเภทของงานประชุมในส่วนของฝ่ายปฏิบัติการ
Kim, Sun and Kang (2015)	การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรในฝ่ายวางแผนและปฏิบัติการ ซึ่งเป็นทั้งการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลและพัฒนาคุณลักษณะเพื่อองค์กร
Lee, Mckercher and Kim (2009)	ทักษะการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวที่ดีระหว่างผู้วางแผนการจัดประชุมและธุรกิจสนับสนุนต่าง ๆ (Supplier)
Miyoung Kim and Hailin Qu (2011)	ทักษะการสร้างสัมพันธ์และการประสานที่ดีในการขายและติดต่อระหว่างผู้วางแผนการจัดประชุม เจ้าของงาน และธุรกิจสนับสนุน
Convention Industry Council (2011)	ความรู้และทักษะ 10 ด้าน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การจัดการโครงการ (Project Management) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) การจัดการการเงิน (Finance Management) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

ผู้เขียน	ประเด็น
<p>สมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (ไทย) (2557)</p>	<p>การจัดการคู่ค้า (Stakeholder Management) การออกแบบการจัดประชุมและอีเว้นท์ (Meeting and Event Management) การจัดการพื้นที่ (Site Management) การตลาด (Marketing) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)</p> <p>1) สมรรถนะหลัก</p> <p>ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ด้านคุณลักษณะ ต้นทุน และการมีไว้ใช้ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า วัตถุประสงค์การจัดกิจกรรม ความต้องการ เป้าหมายเชิงธุรกิจปัจจัยความสำเร็จหลัก และกระบวนการ ตัดสินใจ</p> <p>ความรู้เกี่ยวกับข่าวกรองทางการตลาด: แนวโน้มทางการตลาด และข่าวกรองเกี่ยวกับสถานการณ์การแข่งขัน</p> <p>ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันทั้งในและต่างประเทศ ทักษะการคิดที่เป็นตรรกะ การทำความเข้าใจ การประยุกต์ การ วิเคราะห์ และการพิจารณา</p> <p>ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนกระชับ และมีตรรกะ</p> <p>ทักษะการทำงาน และการวางแผนเป็นหมู่คณะ</p> <p>ทักษะการนำเสนอที่ชัดเจน และมีตรรกะ</p> <p>ทักษะต้นทุนกำไรเบื้องต้น</p> <p>ทักษะการประสานงาน</p> <p>สัมฤทธิ์ผลทางภาษาอังกฤษระดับสูง</p> <p>ทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์</p> <p>เชาวน์ปัญญา</p> <p>ความมีเกียรติในตนเอง</p> <p>ทัศนคติเชิงบวกเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน</p> <p>ความช่างสังเกตและใส่ใจรายละเอียด</p> <p>ความมีจิตบริการ</p> <p>ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ทักษะการตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์</p>

ผู้เขียน	ประเด็น
<p>วัชรภรณ์ สุรภี และ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2556)</p>	<p>ทักษะการเจรจาต่อรองอย่างเป็นระบบ ยุติธรรม และเท่าทันสถานการณ์</p> <p>ทักษะการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า</p> <p>ความประณีต ละเอียดยลลอ</p> <p>ทัศนคติที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้า</p> <p>ทักษะการสื่อสารที่มีชั้นเชิงและมีเขาวนทางสังคม</p> <p>ทักษะการจัดการข้อขัดแย้งที่เป็นระบบ และคำนึงถึงภาพรวมของงาน</p> <p>ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการจัดประชุมและประชุมนานาชาติ</p> <p>ในประเด็นเกี่ยวกับแนวโน้มตลาดและการแข่งขัน</p> <p>ประสบการณ์การทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม และประชุมนานาชาติ</p> <p>2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งผู้ประสานงาน</p> <p>ความรู้เกี่ยวกับการตลาดทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>ทักษะการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับสารที่มีพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมหลากหลาย</p> <p>ทักษะการนำเสนอให้เกิดภาพพจน์</p> <p>ทักษะการบริหารสัมพันธ์ภาพระหว่างคู่ค้าและลูกค้า</p> <p>บุคลิกภาพที่เป็นมิตรและน่าคบหา</p> <p>สัญชาตญาณทางธุรกิจและเขาวนทางธุรกิจ</p> <p>ความอดทนในการทำงานภายใต้ความกดดันสูง</p> <p>การมีจิตวิยาบริการ และทัศนคติที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า</p> <p>เครือข่ายส่วนตัวและเครือข่ายวิชาชีพ</p> <p>การเตรียมความพร้อมในการทำงานล่วงหน้า</p> <p>ด้านความรู้ ได้แก่ 1) ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ 2) ความรู้ความเข้าใจในงานการให้บริการ 3) ความรู้ความเข้าใจเทคนิคการจัดงาน 4) ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน 5) ความรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในอุตสาหกรรมไมซ์</p>

ผู้เขียน	ประเด็น
ธนพล รุ่งเรือง (2558)	<p>ด้านทักษะ ได้แก่ 1) ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 2) ทักษะการทำงานอย่างมืออาชีพ 3) ความสามารถในการปรับตัว 4) ทักษะการสื่อสาร 5) ความคิดสร้างสรรค์</p> <p>ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีจิตบริการ 2) อธิษาศัยดี เป็นมิตร 3) ความสุภาพมีมารยาท 4) ความกระตือรือร้น 5) บุคลิกภาพที่ดี</p> <p>เชื่อมั่นในตนเองมีความน่าเชื่อถือ</p> <p>คุณลักษณะของบุคลากรที่ผลต่อความภักดีของผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้านความรู้ ได้แก่ 1) ทักษะการสื่อความรู้เกี่ยวกับลูกค้า วัตถุประสงค์การจัดกิจกรรมไมซ์ ความต้องการเป้าหมายเชิงธุรกิจ ปัจจัยความสำเร็จหลัก และกระบวนการตัดสินใจ 2) ช่องทางการตลาด แนวโน้มตลาดและสถานการณ์การแข่งขัน</p> <p>ด้านทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ 2) ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ และมีตรรกะ 3) ทักษะการประสานงาน 4) ทักษะต้นทุนกำไรเบื้องต้น</p> <p>ด้านคุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีจิตบริการ 2) ทศนคติเชิงบวก เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน 3) เชาวนปัญญา</p>

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมทั้งในด้านของหลักสูตรการเรียนเพื่อให้บัณฑิตมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมและด้านการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้ปฏิบัติงานในภาคธุรกิจของอุตสาหกรรมการจัดประชุม จากกลุ่มสมรรถนะข้างต้นมีความสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะของผู้ประสานงานและผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ตามคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานและสมรรถนะสำหรับผู้ประสานงานและผู้วางแผนปฏิบัติการการจัดประชุม กล่าวคือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะเกี่ยวข้องกับการประสานงานมีความสอดคล้องกับ คุณลักษณะตามตำแหน่งงานด้านการประสานงานและการขาย อย่างไรก็ตามจากการถอดบทเรียน “โครงการ Young MICE Professional 2018” เห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากซึ่งเป็นเสมือนพื้นฐานของการทำงานในอุตสาหกรรมไมซ์และการประชุมที่จะสามารถต่อยอดความก้าวหน้าในสายงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจผู้ให้บริการจัดประชุม

มีอาชีพ (PCO) ผู้ประสานงานโครงการจัดประชุมต้องมีความรู้ความสามารถอย่างมากเนื่องจากงานประชุมแต่ละรูปแบบมีรายละเอียดเฉพาะที่ซับซ้อนแตกต่างกัน

เพิ่มเติมจากนี้ ผู้วิจัยทบทวนข้อมูลความรู้ เอกสาร และงานวิจัยเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการจัดประชุมพบว่าปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญที่สมควรได้รับการแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการหรือระดับล่าง อันได้แก่ ปัญหาทัศนคติ ความไม่พึงพอใจต่องาน และการขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่อุตสาหกรรมต้องการ (V. McCabe, 2001; K Weber and Ladkin, 2011) โดยมุมมองมิติของการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการกล่าวถึงประเด็นเกี่ยวข้องกับทัศนคติต่ออาชีพ ความสนใจในอาชีพ และแรงจูงใจในการทำงาน (Chan Suk Ha, 2015; V. McCabe, 2001; V. S. McCabe and Savery, 2007; K Weber and Ladkin, 2011) จึงทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งประเด็นของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ จึงเป็นบทบาทขององค์กรที่ต้องการหาแนวทางและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

2.1.5 บทบาทการเป็นผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

2.1.5.1 ตำแหน่งในโครงการ (Project management) บทบาทในการประสานงาน เป็นบทบาทที่มีอยู่ในหลากหลายตำแหน่งของการทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินการแผนงานให้ราบรื่น สำหรับบริบทการทำงานของอุตสาหกรรมการจัดประชุม แต่ละองค์กร หน่วยงาน หรือบริษัทในภาคส่วนต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมอาจมีแผนการจัดงานประชุมที่ต้องรับผิดชอบหลายโครงการหรือขนาดของโครงการที่แตกต่างกัน รูปแบบการทำงานขององค์กรส่วนใหญ่จึงเป็นโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix organizational) และมีการแบ่งทีมรับผิดชอบงานประชุมหรือเรียกว่าโครงการ โดยลักษณะการบริหารจึงคล้ายกับการจัดการโครงการ ซึ่งมีผู้จัดการโครงการ ผู้ประสานงานโครงการ ผู้วางแผนโครงการ และสมาชิกในทีม เป็นต้น อธิบายโดยภาพรวมของบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) ผู้จัดการโครงการ (Project manager) เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารโครงการให้ดำเนินการตามขอบเขตกำหนดเวลา บริหารการเงิน ความเสี่ยง คุณภาพของงานและการใช้ทรัพยากร การจัดการบุคคลและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รับผิดชอบในการจัดส่งโครงการ, ผลักดันโครงการให้บรรลุผลที่ต้องการ Elizabeth Harrin (2017) ผู้จัดการโครงการ ผู้ประสานงานโครงการ ทั้งสองตำแหน่งต้องทำงานควบคู่กันไป โดยผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าผู้ประสานงานและมีบทบาทในการวางแผนการดำเนินการ ส่วนผู้ประสานงานโครงการมีบทบาทในการติดต่อสื่อสารกับทั้งภายนอกและภายในโครงการหรือองค์กร

2) ผู้วางแผนโครงการ (Project planner) หมายถึง ผู้วางแผนรูปแบบงานประชุม กิจกรรมต่าง ๆ ในงานประชุม เช่น พิธีเปิด การเดินทาง การลงทะเบียน กิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ร่วมงาน เสนอต่อลูกค้าหรือผู้ซื้อ โดยออกแบบวางแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดงาน ซึ่งผู้วางแผนการจัดประชุมต้องทำงานร่วมกับลูกค้าหรือผู้ซื้อ เพื่อเข้าใจความต้องการอย่างชัดเจน นอกจากนี้อาจต้องทำงานร่วมกับผู้สนับสนุน ด้วย โดยผู้วางแผนการจัดประชุมเป็นผู้รู้และเข้าใจรายละเอียดของงานทั้งหมด และจะส่งต่อรายละเอียดของงานในส่วนต่าง ๆ ให้กับผู้ประสานงานการจัดประชุมในฝ่ายต่าง ๆ ติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการ ที่เกี่ยวข้อง

3) ผู้ประสานงานโครงการ (Project coordinators) Edward Chung (2017); Fahad Usmani (2017) และ Victoria Duff (n.d.) อธิบายความแตกต่างในบทบาทของการประสานงานของผู้เร่งรัดโครงการ (Project expediter) ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นเพียงผู้ประสานงานหรือผู้ช่วยผู้ประสานงาน สามารถสื่อสารรายงานความคืบหน้ามีส่วนร่วมในการพูดคุยกับผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ และสามารถให้ข้อมูลในกระบวนการตัดสินใจได้ โดยจะพบตำแหน่งนี้มากในโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ ในขณะที่ผู้ประสานงานโครงการ มีอำนาจในการตัดสินใจในบางกรณี ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และรายงานไปยังผู้จัดการโครงการและผู้บังคับบัญชาระดับสูงต่อไป โดยจะพบตำแหน่งผู้ประสานงานโครงการลักษณะนี้มากในรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Strong matrix organization)

ตำแหน่งผู้ประสานงานจึงเป็นตำแหน่งทักษะ กล่าวคือ ทักษะในการประสานงานและบทบาทหน้าที่ที่ประสานงานไม่ได้อยู่เพียงแค่ตำแหน่งผู้ประสานงานเท่านั้น แต่อาจอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ด้วย เช่น ผู้จัดการโครงการ ผู้วางแผนจัดงาน เป็นต้น อีกทั้งตำแหน่งเหล่านี้มีอยู่ในทุกภาคส่วน โครงสร้างของอุตสาหกรรมการจัดประชุม ได้แก่ สมาคม องค์กรเอกชน ผู้ให้บริการหรือผู้จัดหาสถานที่จัดงาน และธุรกิจรับจัดประชุมมืออาชีพ เป็นต้น

2.1.5.2 บทบาทของผู้ประสานงานในภาคส่วนต่าง ๆ พิจารณาจากขั้นตอนของการดำเนินงานจัดประชุม (Geoff Beers, 2017) บทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุมหรืออีเวนต์ มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจ ควบคุม จัดการให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นของการวางแผนงานอีเวนต์และขั้นสิ้นสุดการจัดงาน ซึ่งบทบาทของผู้ประสานงานประชุมมีความสำคัญโดยตรงในการจัดการ ดำเนินงานมากกว่าผู้วางแผนการจัดประชุม เพราะต้องควบคุมดูแลทุกขั้นตอน รายละเอียดของงานที่ถูกกำหนดโดยผู้วางแผนงานอีเวนต์และเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย ในขณะที่ผู้ประสานงานอีเวนต์มีหน้าที่ในการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ บทบาทหน้าที่เฉพาะตามขอบข่ายของผู้ประสานงานอีเวนต์มีความแตกต่างกันตามแต่ละองค์กร เพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้นในบทบาทหน้าที่ Geoff Beers (2017) อธิบายถึง บทบาทที่แตกต่างกันระหว่างตำแหน่ง ผู้วางแผนอีเวนต์ และ ผู้ประสานงานอีเวนต์

ผู้วางแผนการจัดประชุมหรืออีเวนต์ (Meeting/Event Planner) หรือบางครั้งอาจรวมถึงบทบาทของผู้จัดการโครงการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการ มีการทำงานโดยตรงกับลูกค้า เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ความต้องการและงบประมาณของลูกค้า มีบทบาทในการตัดสินใจ วางแผนว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ จากนั้น Event Planner จะออกแบบกิจกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เสนอสินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจ (Event planner) มุ่งเน้นไปที่ภาพขนาดใหญ่ของงาน จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าลูกค้าจะสามารถทำให้การจัดงานของลูกค้าบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างแน่นอน หน้าที่ของ Event planner พบลูกค้าเพื่อรับทราบความต้องการ จัดการวางแผนกิจกรรมเพื่อเป็นข้อเสนอให้กับลูกค้า สถานที่ทรัพยากรของที่ต้องใช้ หาผู้บรรยายหรือวิทยากร ดูเรื่องการลงทะเบียน การต่อรองและการจัดการต่าง ๆ

ผู้ประสานงานการจัดประชุมหรืออีเวนต์ (Meeting/Event coordinator) ทำหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบรายละเอียดทั้งหมดให้ได้รับการดำเนินการอย่างถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปตามเวลาแผนการที่กำหนด รับผิดชอบในการจัดการแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้แน่ใจว่าเหตุการณ์จะดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อ Event planner หรือ Project manager ได้กำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย รายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับการจัดงานแล้ว ผู้ประสานงานจะช่วย Event planner หรือ Project manager จัดการแผนงานเหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริง โดยการจัดหาผู้ให้บริการ ต่าง ๆ องค์กรขนาดใหญ่อาจมีผู้ประสานงานสองคนสำหรับผู้วางแผนทุกรายในขณะที่การดำเนินงานที่มีขนาดเล็กอาจมีผู้ประสานงานเพียงคนเดียวที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีอำนาจตัดสินใจทุกคน ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามโดยทั่วไปแล้วจะมีสายการกำกับดูแลตำแหน่งผู้ประสานงานโดยตรง

1) ผู้ประสานงานการจัดประชุมหรืออีเวนต์ในบริบทของบริษัทหรือองค์กรเอกชน (Corporate event coordinators) ผู้ประสานงานมีหน้าที่รายงานการทำงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจตัดสินใจหรือเป็นผู้วางแผนอีเวนต์ เช่น Project manager หรือ Event planner และยังมีหน้าที่เป็นคนกลางในการติดต่อประสานงานกับภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ขาย ซัพพลายเออร์ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ดังนั้น งานสำคัญของผู้ประสานงานคือการบริหารจัดการให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ผู้ประสานงานการจัดประชุมหรืออีเวนต์ในบริบทของผู้ให้บริการสถานที่จัดงาน (Venue coordinator) ได้แก่ ศูนย์การจัดประชุม โรงแรม และสถานที่อื่น ๆ มีหน้าที่ประสานงานติดต่อกับลูกค้า ฝ่ายปฏิบัติการของสถานที่และรายงานต่อหัวหน้างาน เป็นการประสานงานทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยประสานงานกับลูกค้าเกี่ยวกับรายละเอียด สิ่งที่ลูกค้าต้องการและส่งต่อให้กับฝ่ายปฏิบัติการภายในองค์กร เช่น ฝ่ายจัดเลี้ยง Banquet and catering และในวันงาน (Event day) ผู้ประสานงานมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยของงาน ทักทายลูกค้าและ

อำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในบางกรณีผู้ประสานงานของสถานที่จัดงานอาจรวมถึงหน้าที่การขายและการประสานงานไว้ในตำแหน่งเดียวกัน (Sales and Coordinator) โดยเป็นผู้แนะนำเสนอการบริการของสถานที่จัดงานให้กับลูกค้า หรือผู้จัดงาน

3) ผู้ประสานงานการจัดประชุมหรืออีเวนต์ในบริบทของสถาบันการศึกษา (Seminar and learning institution event coordinators) การประสานงานสำหรับการจัดอบรม การเรียน หรือการจัดประชุมสำหรับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีการหมุนเวียนไปแต่ละเมืองหรือประเทศต่าง โดยหากขอบเขตของกิจกรรมไม่กว้างมากนัก อาจมีการดำเนินการจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้ประสานงานจะมีหน้าที่ติดต่อของสถานที่จัดงาน ที่พัก และจัดการการเดินทาง เป็นต้น

4) ผู้ประสานงานการจัดประชุมหรืออีเวนต์ในบริบทของหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit event coordinators) การประสานงานสำหรับการจัดขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งอาจต้องประสานงานจัดการด้านอาสาสมัครที่มาช่วยงาน หน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามาสนับสนุน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า บทบาทเป็นตัวกลางในการประสานงานของผู้ประสานงานเหมือนกันแต่มีรายละเอียดของงานที่แตกต่างกันตามบทบาทขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ โดยทั่วไปสำหรับผู้ประสานงานในการจัดประชุมหรืออีเวนต์ต่าง ๆ ซึ่งทำงานที่ได้รับมอบหมายในลักษณะของโครงการ จึงเรียกตำแหน่งว่า ผู้ประสานงานโครงการ (Project coordinator) สำหรับการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งในการศึกษานี้จะมุ่งไปที่ผู้ประสานงานโครงการ ที่มีบทบาทในการประสานงานโครงการจัดประชุมของธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีอาชีพ จำเป็นต้องทำงานร่วมกับองค์กรและบุคคลหลากหลาย ต้องรับผิดชอบงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงจบงาน สอดคล้องกับ Linda Ray (2017) กล่าวถึงการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมหรือนักวางแผนการจัดประชุมจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดประชุมนับตั้งแต่ได้รับสัญญาการจัดงาน ไปจนถึงขั้นตอนการเตรียมงาน วันที่จัดงาน และวันสุดท้ายของงาน ดังนี้

2.1.6 ขั้นตอนการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม

2.1.6.1 ขั้นตอนก่อนการวางแผนงานจัดงาน (Pre planning) ผู้ประสานงานรับผิดชอบในการตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียดทั้งหมดที่ลูกค้าต้องการโดยทำเป็นลายลักษณ์อักษรในสัญญาจากนั้นส่งต่อข้อมูลเอกสารให้กับฝ่ายปฏิบัติการและผู้ประสานงานด้านต่าง ๆ ภายในทีมและประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนงานในด้านต่าง ๆ

2.1.6.2 ขั้นตอนการจัดการ (Organize the meeting) ผู้ประสานงานหลักเป็นผู้ติดตามความคืบหน้าของงานในด้านต่าง ๆ รายงานต่อหัวหน้าและลูกค้า โดยทำงานร่วมกับผู้ประสานงานในแต่ละด้าน เช่น ด้านการวางแผนกิจกรรม การเลือกผู้ดำเนินรายการ พิธีกร หรือ

วิทยากร ด้านการประสานงานและต่อรองราคากับผู้ให้บริการจัดหาหรือซัพพลายเออร์ ด้านสถานที่จัดงาน ด้านที่พัก ด้านการเดินทางของผู้เข้าร่วมงาน ด้านอาหาร รวมถึงการทำการประชาสัมพันธ์หรือการตลาดกับผู้ร่วมงาน เป็นต้น ทั้งนี้ขั้นตอนการจัดการงานของแต่ละงานประชุมมีความแตกต่างกันตามความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งผู้รับจัดงานต้องทำการตกลงในขั้นต้น

2.1.6.3 ขั้นตอนการจัดเตรียมงานก่อนวันงานจริง (Monitor the meeting) โดยผู้ประสานงานควบคุมการติดตั้งระบบต่าง ๆ ในสถานที่จัดงาน เช่น เวที การจัดวางที่นั่ง การจัดแสงสีเสียง การติดตั้งคูหาเพื่อแสดงนิทรรศการ และทดสอบความพร้อมในด้านต่าง ๆ

2.1.6.4 ขั้นตอนหลังจบงาน (Follow up) ผู้ประสานงานการจัดประชุมติดตามผลกับลูกค้าเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อการจัดงาน ความสำเร็จของงาน และติดตามการชำระเงิน รวมถึงการพบปะกับลูกค้า ผู้ประสานงาน ตัวแทนผู้จัดหาเพื่อสร้างเครือข่ายในการทำงาน

ขั้นตอนและขอบเขตการทำงานของผู้ประสานงานโครงการการจัดประชุมในบริษัทของธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีอาชีพ จึงสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ขั้นตอนและขอบเขตการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
ขั้นตอนก่อนทำสัญญาว่าจ้างจัดงาน			
การเตรียมความพร้อมและความเป็นไปได้ของโครงการ	การประสานงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งการประมาณการงบประมาณและความคุ้มค่าของโครงการเพื่อเตรียมเสนอตัวเป็นผู้จัดงาน โดยทำการศึกษาข้อมูลลักษณะของงาน, องค์กรที่จัดงาน, วัตถุประสงค์รูปแบบ สิ่งของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> รับข้อมูลแผนงานโครงการจาก Project Manager และ Project Planner สืบค้น จัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นให้กับ Project manager และ Project Planner เพื่อเตรียมการนำเสนอโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project manager และ Project Planner ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็น
ระยะเวลา 18-24 เดือน		<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับผู้สนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานภาครัฐ สมาคม บริษัทอื่น ๆ (Sponsor/ Supporter/ vendor) เพื่อสื่อสารรับทราบข้อมูลต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้า ประสานงานกับผู้สนับสนุน

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
	ต้องการ, สิ่งที่ผู้เข้าร่วมงานต้องการ, ความสำเร็จของงานที่ผ่านมาและอื่น ๆ เกี่ยวกับงานที่จะประมุลเพื่อเตรียมข้อมูล วางแผน นำเสนอต่อลูกค้าใน การประมุลจัดงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับหน่วยงานภายใน เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน เพื่อสื่อสารรับทราบข้อมูลต่าง ๆ • สืบค้นศึกษาข้อมูล จัดเตรียมเอกสารและข้อมูลเพื่อนำเสนอลูกค้า • กระจาย อัพเดท ข้อมูลให้กับสมาชิกในทีมทราบ • ติดตามเอกสารต่าง ๆ ติดตามความคืบหน้าจากการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ • รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา • ติดตามProject Manager และ Project Planner ในการเข้าพบลูกค้า 	
การประมุลโครงการระยะเวลา 18-24 เดือน	การนำเสนอโครงการที่ได้วางแผนไว้ต่อลูกค้าหรือคณะกรรมการผู้จัดงาน ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของหน่วยงานหรือเจ้าของโครงการที่จะเป็นลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบความพร้อมในการนำเสนอ และจัดเตรียมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ เพื่อตอบคำถามของลูกค้า • อำนวยความสะดวกให้กับ Project Manager และ Project Planner ในการเตรียมการประมุล • บันทึกรายละเอียดระหว่างการนำเสนอและความคิดเห็นจากลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Project manager และ Project Planner • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็น • ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้า • ประสานงานกับผู้ประสานงานของผู้สนับสนุน

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
ขั้นตอนเตรียมการจัดงานก่อนวันงาน (Pre-Event)			
การวางแผน	การทำสัญญาตกลง วางจ้างจากลูกค้า หรือหน่วยงาน	• รับข้อมูลแผนงานโครงการจาก Project Manager และ Project Planner	• ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner
โครงการ หลังทำ สัญญาตกลง วางจ้าง จากลูกค้า และ วางแผน บุคลากร ระยะเวลา 18 เดือน	เจ้าภาพงานเพื่อ ว่าจ้างให้เป็นผู้จัด งาน (Organizer) จากนั้นเป็นขั้นตอน การสร้างความเข้าใจ ร่วมกันเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์การจัด งาน, รูปแบบการจัด งาน, ความต้องการ ของลูกค้า และ ผู้ร่วมงาน รู้วิธีการ ทำงานการตลาดกับ ผู้ร่วมงานและ ผู้สนับสนุนโดย พัฒนาข้อเสนอ, concept ของงาน, ความเป็นไปได้, ความคุ้มค่า, ความสามารถในการ บรรลุวัตถุประสงค์ ของงาน การ ดำเนินการนำเสนอ การจัดงานที่ ตอบสนองความ	• อัปเดต กระจายข้อมูลที่ได้จาก การพบลูกค้าให้กับสมาชิกในทีม ทราบและเข้าใจตรงกัน • ติดตามเอกสารต่าง ๆ ติดตาม ความคืบหน้าของโครงการโดย การประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร • ติดตามเอกสารต่าง ๆ ติดตาม ความคืบหน้าของโครงการโดย การประสานงานกับฝั่งผู้ ประสานงานของลูกค้าและ ผู้สนับสนุน • ติดตามเอกสารต่าง ๆ ติดตาม ความคืบหน้าของโครงการโดย การประสานงานกับฝ่าย ประสานงานของผู้จัดหาผู้ ให้บริการต่าง ๆ เช่น สถานที่จัด งาน, โรงแรม • รายงานความคืบหน้าใน ขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับ ผู้บังคับบัญชา (Project Manager และ Project Planner) และสมาชิกในทีม	• ประสานงานกับ ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การตลาด การเงิน operation • ประสานงานกับ Coordinator ของฝั่ง ลูกค้า และผู้สนับสนุน • ประสานงานกับ suppliers เช่น สถานที่จัดงาน, โรงแรม • ประสานงานกับ สมาชิกในทีม

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
การประสานงานกับผู้สนับสนุน ระยะ เวลา 12-18 เดือน	ต้องการของ ผู้ร่วมงาน/เป้าหมาย ของการจัดงาน , ความเป็นไปได้ใน การดำเนินการและ คาดการณ์ถึงผลที่จะ ได้รับ, การจัดการ กับปัญหาที่อาจ เกิดขึ้น การวางแผนด้าน บุคลากร ทำการ กระจายข้อมูล ให้กับ ทีมงานฝ่ายต่าง ๆ	รับทราบ เตรียมเอกสาร ข้อมูล เพื่อนำเสนอลูกค้า	
	การประสานงานกับ ผู้สนับสนุน เป็นได้ ทั้งภาครัฐ สมาคม และเอกชน ทั้งนี้ Organizerอาจเป็น ทั้งบทบาทในการหา ผู้สนับสนุนรายใหม่ หรือประสานงานกับ ผู้สนับสนุนที่เป็น partner ของลูกค้า อยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับ ข้อตกลงของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานข้อมูล เอกสาร ต่าง ๆ ที่จำเป็นให้กับผู้สนับสนุน • อัปเดต กระจายข้อมูลที่ได้จาก การพบลูกค้าให้กับสมาชิกในทีม ทราบและเข้าใจตรงกัน • ติดตามเอกสารต่าง ๆ ติดตาม ความคืบหน้าของโครงการโดย การประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร • ติดตามเอกสารต่าง ๆ ติดตาม ความคืบหน้าของโครงการโดย การประสานงานกับฝั่งผู้ ประสานงานของลูกค้าและ ผู้สนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner • ประสานงานกับฝ่าย ต่าง ๆ ในองค์กรเช่น การตลาด การเงิน หรือ ผู้ประสานงานฝ่ายขาย (Sales Coordinator) ของโครงการหรือภายใน องค์กร • ประสานงานกับ สมาชิกในทีม • ประสานงานกับ Coordinatorของฝั่ง ลูกค้า และผู้สนับสนุน

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
	การประสานงานด้านการตลาด สื่อมวลชน (Marketing and Media) การทำการตลาดเพื่อสื่อสารโฆษณา ประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายงาน	<ul style="list-style-type: none"> • รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project manager และ Project Planner เกี่ยวกับรายละเอียดของงาน • ทำงานร่วมกับฝ่ายจัดการผู้เข้าร่วมงานเพื่อข้อมูลที่ถูกต้อง • ประสานงานกับลูกค้าและผู้สนับสนุนเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ของงาน • ประสานงานกับฝ่ายขายของทีมหรือองค์กร • เชิญสื่อมวลชน 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการตลาด • ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม
	การประสานงานด้านการจัดสรรบุคลากร เช่น อาสาสมัคร และผู้ให้บริการลูกค้าหรือผู้ร่วมงานในวันงาน (Customer Service) (อาจรวมอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายที่มีความจำเป็น)	<ul style="list-style-type: none"> • รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project manager และ Project Planner เกี่ยวกับรายละเอียดของงาน • วางแผนทรัพยากรบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องเพิ่มเติม นอกเหนือจากสมาชิกหลักในทีม • ประสานงานร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรจากภายนอกเพิ่มเติม • ประสานงานกับฝ่ายการเงินเพื่อจัดการงบประมาณ • แจ้งขอข่า่งาน หน้าที่ให้กับอาสาสมัครหรือผู้ให้บริการลูกค้า • รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับ 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายลงทะเบียน • ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเงิน, Operation, ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
		ผู้บังคับบัญชา (Project manager และ Project Planner) และสมาชิกในทีม รับทราบ	
	การประสานงานด้านสถานที่จัดงาน (Venue) การเลือกสถานที่จัดงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานสามารถจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ Theme งานได้ และสะดวกต่อการเดินทาง รวมทั้งด้านเทคนิคแสง สี เสียง และการรักษาความปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> • รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project manager และ Project Planner เกี่ยวกับสถานที่จัดงาน • ประสานงานกับสถานที่จัดงาน และ supplier/ contractor/ Freight forwarder ในการเช่าติดตั้งและจัดพื้นที่ • ประสานงานกับผู้ให้บริการสถานที่จัดงานเพื่อนำลูกค้าและผู้สนับสนุนในการเข้าสำรวจพื้นที่ • ตรวจสอบความพร้อมของพื้นที่สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างระยะการวางแผน • ตรวจสอบความพร้อมของพื้นที่ในช่วงการติดตั้งหรือเตรียมงาน (set up) ควบคุมการจัดเตรียมพื้นที่ของงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ก่อนวันงาน (Show Day) • รายงานผลการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา, ลูกค้า, ผู้สนับสนุนและสมาชิกในทีม 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเงิน, Operation, พิธีการ • ประสานงานกับคู่ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน • ประสานงานกับผู้ประสานงาน และฝ่ายต่าง ๆ ของสถานที่จัดงาน เช่น ฝ่าย Operation • ประสานงานกับอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
		<ul style="list-style-type: none"> ตรวจสอบความเรียบร้อยของพื้นที่ในช่วงเวลาหลังจบงาน (Tear down) 	
	การประสานงานด้านสื่อเทคนิค เช่น การแปลภาษา การบันทึกภาพนิ่งและเคลื่อนไหว การถ่ายทอดผ่านสื่อ	<ul style="list-style-type: none"> รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project Manager, Project Planner, ลูกค้าและผู้สนับสนุน รับข้อมูลจากฝ่ายจัดการผู้เข้าร่วมงานและฝ่ายกิจกรรม สืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้บริการด้านสื่อเทคนิคที่เหมาะสมกับงานและงบประมาณ ประสานงานร่วมกับสถานที่จัดงานในการติดตั้งอุปกรณ์ แจ้งข้อมูลที่ต้องให้กับ Supplierเตรียมความพร้อมในการทำงาน รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา (Project manager และ Project Planner) และสมาชิกในทีม รับทราบ รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับลูกค้าและผู้สนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเงิน ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานที่จัดงาน เช่น ฝ่ายเทคนิค ประสานงานกับช่างเทคนิคของ Supplier ประสานงานกับอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม
	การประสานงานด้านผู้เข้าร่วมงาน (Delegates) การ	<ul style="list-style-type: none"> รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project Manager และ 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
จัดการข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมงาน เช่น กลุ่มต่าง ๆ, จำนวน, ข้อจำกัดเฉพาะแต่ละบุคคล, สถานที่พัก, การเดินทาง รวมไปถึงการดูแลแขกพิเศษ(VIP)และวิทยากร (Speaker) เป็นต้น เพื่อเตรียมจัดการในการลงทะเบียน การเดินทาง การบริการอาหารและเครื่องดื่ม และการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น	จัดการข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมงาน เช่น กลุ่มต่าง ๆ, จำนวน, ข้อจำกัดเฉพาะแต่ละบุคคล, สถานที่พัก, การเดินทาง รวมไปถึงการดูแลแขกพิเศษ(VIP)และวิทยากร (Speaker) เป็นต้น เพื่อเตรียมจัดการในการลงทะเบียน การลงทะเบียน การเดินทาง การบริการอาหารและเครื่องดื่ม และการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น	Project Plannerหรือลูกค้าเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อเตรียมการวางแผน • อัปเดตข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมงานกับฝ่ายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง • ประสานงานการลงทะเบียน • รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา (Project managerและ Project Planner) และสมาชิกในทีมรับทราบ	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเช่น ฝ่ายลงทะเบียน, ฝ่ายจัดหาที่พักและการเดินทาง, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม, ฝ่ายกิจกรรม เป็นต้น ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน ประสานงานกับ supplier เช่น สถานที่จัดงาน, ที่พัก, การเดินทาง เป็นต้น ประสานงานกับอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว ประสานงานกับสมาชิกในทีม ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเช่น การตลาด การเงิน operation ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน
การประสานงานด้านการเดินทาง (Transportation / Logistic) การเดินทางมางานของผู้ร่วมงาน แยกVIP และลูกค้า(ทีมงาน) รวมถึงการขนส่งติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ	การประสานงานด้านการเดินทาง (Transportation / Logistic) การเดินทางมางานของผู้ร่วมงาน แยกVIP และลูกค้า(ทีมงาน) รวมถึงการขนส่งติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ	<ul style="list-style-type: none"> รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project Manager, Project Planner, ลูกค้าหรือฝ่ายจัดการผู้เข้าร่วมงานมาประสานงานกับผู้ให้บริการ ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายจัดการที่พัก ฝ่ายลงทะเบียน 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเช่น การตลาด การเงิน operation ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
		<ul style="list-style-type: none"> • ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับบริการขนส่ง เดินทางของผู้เข้าร่วมงาน(หรือลูกค้า) • เปรียบเทียบข้อมูล ราคาของผู้ให้บริการแต่ละราย หรือต่อรองราคาเงื่อนไขอย่างเหมาะสม • ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับสถานที่จัดงานการรองรับที่จอดรถ จุดรับส่ง • ประสานงานการต้อนรับ ลงทะเบียนเข้างาน • รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา (Project manager และ Project Planner) และสมาชิกในทีม 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ suppliers เช่น สถานที่จัดงาน, โรงแรม ผู้ให้บริการขนส่ง, DMC • ประสานงานกับฝ่ายจัดการผู้เข้าร่วมงาน • ฝ่ายต้อนรับ/ ดูแลแขก VIP / ฝ่ายลงทะเบียน • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม • ประสานงานกับอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว
	<p>การประสานงานด้านที่พัก (Accommodation) สำหรับผู้ร่วมงานแขกVIP เจ้าหน้าที่ และอื่น ๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project Manager, Project Planner, ลูกค้าหรือฝ่ายจัดการ • ผู้เข้าร่วมงานมาประสานงานกับผู้ให้บริการ • สืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับที่พักที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ร่วมงาน และลูกค้าจากผู้ให้บริการ • ติดต่อประสานงานเกี่ยวกับที่พักของผู้เข้าร่วมงาน(หรือลูกค้า) 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเช่น การตลาด การเงิน operation • ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
		<ul style="list-style-type: none"> เปรียบเทียบข้อมูล ราคาของผู้ให้บริการแต่ละราย หรือต่อรอง ราคาเงื่อนไขอย่างเหมาะสม รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา (Project manager และ Project Planner) และสมาชิกในทีม รับทราบ 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ suppliers เช่น โรงแรม, DMC ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม ประสานงานกับอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว
	การประสานงานวางแผนจัดกิจกรรม (Activities) ที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของงาน เช่น รูปแบบการจัดงาน (Content, Theme, Key Speaker) รวมทั้งด้านพิธีการ (Protocol)	<ul style="list-style-type: none"> รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project Manager, Project Planner หรือลูกค้ามาประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และผู้ให้บริการ ประสานงานในการจัดกิจกรรมรูปแบบกิจกรรม ประสานงานองค์ประกอบที่ต้องใช้ในกิจกรรม เช่น Key Speaker/ MC/ Moderator , อุปกรณ์ที่ต้องใช้โดยจัดหาแหล่งผู้ให้บริการ supplier ต่าง ๆ ที่จำเป็น ในกิจกรรม เปรียบเทียบเงื่อนไขสินค้าและบริการ ราคา ของผู้ให้บริการ supplier แต่ละราย รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา (Project manager และ Project 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเช่น การเงิน, Operation ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน ประสานงานกับ suppliers เช่น สถานที่จัดงาน teambuilding ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
		Planner) และสมาชิกในทีมฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบ	
	การประสานงานด้านการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มในงาน (Food catering/Banquet)	<ul style="list-style-type: none"> รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project Manager, Project Planner, ลูกค้ำหรือผู้สนับสนุน ประสานงานในรายละเอียดของรายการอาหาร ความต้องการเฉพาะของลูกค้า / ผู้เข้าร่วมงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ ทำงานร่วมกับฝ่ายจัดการผู้เข้าร่วมงานและฝ่ายกิจกรรมเพื่อวางแผนให้บริการที่เหมาะสม รายงานความคืบหน้าในขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา (Project manager และ Project Planner) และสมาชิกในทีม รับผิดชอบ รายงานความคืบหน้าของงานให้กับลูกค้ำและผู้สนับสนุน รับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเงิน ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน ประสานงานกับ supplier เช่น สถานที่จัดงาน, ฝ่าย Banquet ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม ประสานงานกับอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว
	การประสานงานการให้บริการสิ่งของที่ระลึก รวมทั้งสื่อและเอกสารจากงานประชุม	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับลูกค้ำหรือผู้สนับสนุนในการจัดทำเอกสารข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมงาน ประสานงานกับฝ่ายจัดการผู้เข้าร่วมงานเพื่อจัดเตรียมเอกสารสำหรับผู้เข้าร่วมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเงิน, Operation

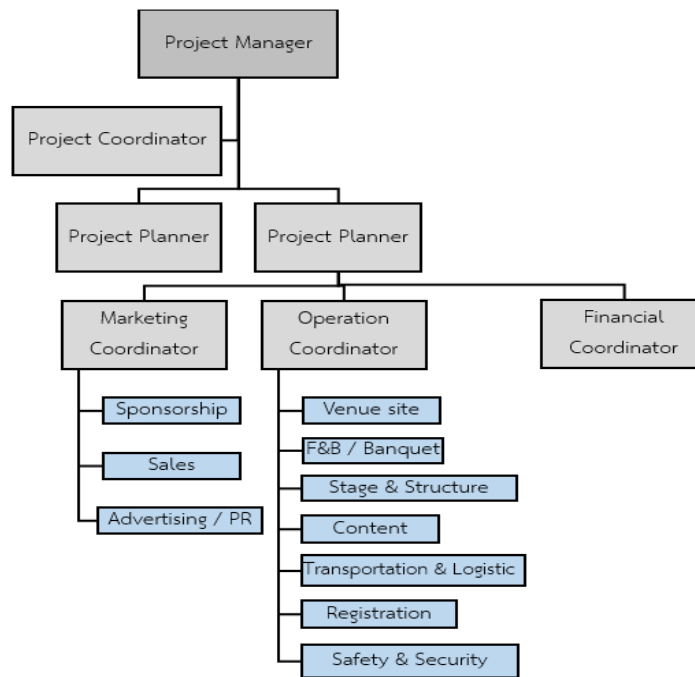
ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
		<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน เช่นอาสาสมัครหรือ Customer Service หรือพนักงานชั่วคราว สำหรับการแจกจ่ายเอกสาร ของที่ระลึกหรือการให้บริการ ผู้เข้าร่วมงานได้เข้าถึงข้อมูล • รายงานความคืบหน้าของงาน กับ Project Manager, Project Planner, ฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิก ในทีมรับทราบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Suppliers เช่น โรงพิมพ์, Production/Digital content, บริษัทจัดทำของที่ระลึก เป็นต้น ในการจะทำเอกสาร สื่อ • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม • ประสานงานกับอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว
	การประสานงานด้านโครงสร้างและ Artwork การจัดการเกี่ยวกับป้ายต่าง ๆ แบบครบรอบ เวที และสื่ออื่น ๆ (อาจใช้บริการของสถานที่จัดงานหรือว่าจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก)	<ul style="list-style-type: none"> • รับข้อมูลรายละเอียดจาก Project Manager, Project Planner, ลูกค้าและผู้สนับสนุน • รายงานความคืบหน้าให้ Project Manager, Project Planner ฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิก ในทีมรับทราบ • รายงานความคืบหน้าของงานให้กับลูกค้าและผู้สนับสนุนรับทราบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเช่น การเงิน, การตลาด, Operation • ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน
		<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับผู้ให้บริการเกี่ยวกับข้อมูล รายละเอียดที่ลูกค้าและผู้สนับสนุนต้องให้ถูกต้องชัดเจน • ประสานข้อมูลเกี่ยวกับขนาด การติดตั้ง และอื่น ๆ ร่วมกับสถานที่จัดงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานกับ Supplier เช่น ผู้ให้บริการบริษัท Contractor และสถานที่จัดงาน • ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
		<ul style="list-style-type: none"> ตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่งมอบงาน 	
การตรวจสอบความพร้อมก่อนวันงาน	ผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายทุกคนตรวจสอบความพร้อมตามที่วางแผนไว้และแจ้งข้อมูลให้ทุกฝ่ายในทีมรับทราบรวมทั้งหัวหน้า ผู้บริหาร และลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ประสานงานของแต่ละฝ่ายตรวจสอบความพร้อมของการจัดเตรียมงานก่อนส่งมอบงานในวันจัดงาน (Event Show Day) รายงานความพร้อมกับ Project Manager, Project Planner, ฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีมรับทราบ รายงานความพร้อมกับลูกค้าและผู้สนับสนุนดูแลความพร้อมในการทำงานของอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเงิน, การตลาด, Operation ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน ประสานงานกับ Supplier ที่เกี่ยวข้องของแต่ละฝ่าย ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม ประสานงานกับอาสาสมัครหรือพนักงานชั่วคราว
หลังวันงาน (Post-Event)			
การตรวจสอบความเรียบร้อยของงาน	เป็นไปตามเงื่อนไขของการจัดงานของลูกค้า ผู้สนับสนุน และสถานที่จัดงาน	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ประสานงานแต่ละฝ่ายตรวจสอบความเรียบร้อยของงานให้เป็นไปตามเงื่อนไขของการจัดงานของลูกค้า ผู้สนับสนุน และสถานที่จัดงาน ติดตามรับฟังความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมงานติดตามรับฟังความ 	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Project Manager และ Project Planner ประสานงานกับผู้ประสานงานของลูกค้าและผู้สนับสนุน
การตรวจสอบความเรียบร้อยหลังจบงานและการดูแลลูกค้า	ดูแลลูกค้า รับฟัง		

ระยะของงาน	มิติของงาน	ความรับผิดชอบของ Project Coordinator	การประสานงาน
ความคิดเห็นความพึงพอใจและความสำเร็จของงาน	ติดตามการจ่ายเงินจากลูกค้า	<p>คิดเห็นจากลูกค้าและผู้สนับสนุน</p> <p>ผู้ประสานงานแต่ละฝ่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ติดตามการจ่ายเงิน ตามเงื่อนไขสัญญา ผู้ประสานงานแต่ละฝ่าย <p>ติดตามการจ่ายเงินให้กับ supplier ตามเงื่อนไขสัญญา</p> <p>ติดตาม ส่งมอบข้อมูลและรายงานความสำเร็จของงานให้กับลูกค้าและผู้สนับสนุนตามเงื่อนไขสัญญาหลังจบงานจัดทำรายงานความสำเร็จของการจัดงาน ให้กับองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ประสานงานกับ Supplier ที่เกี่ยวข้องของของแต่ละฝ่าย ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกในทีม ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเงินและการตลาด

ที่มา: ประยุกต์จาก Dowson and Bassett, 2015; Shone and Parry, 2004; Silvers , 2004

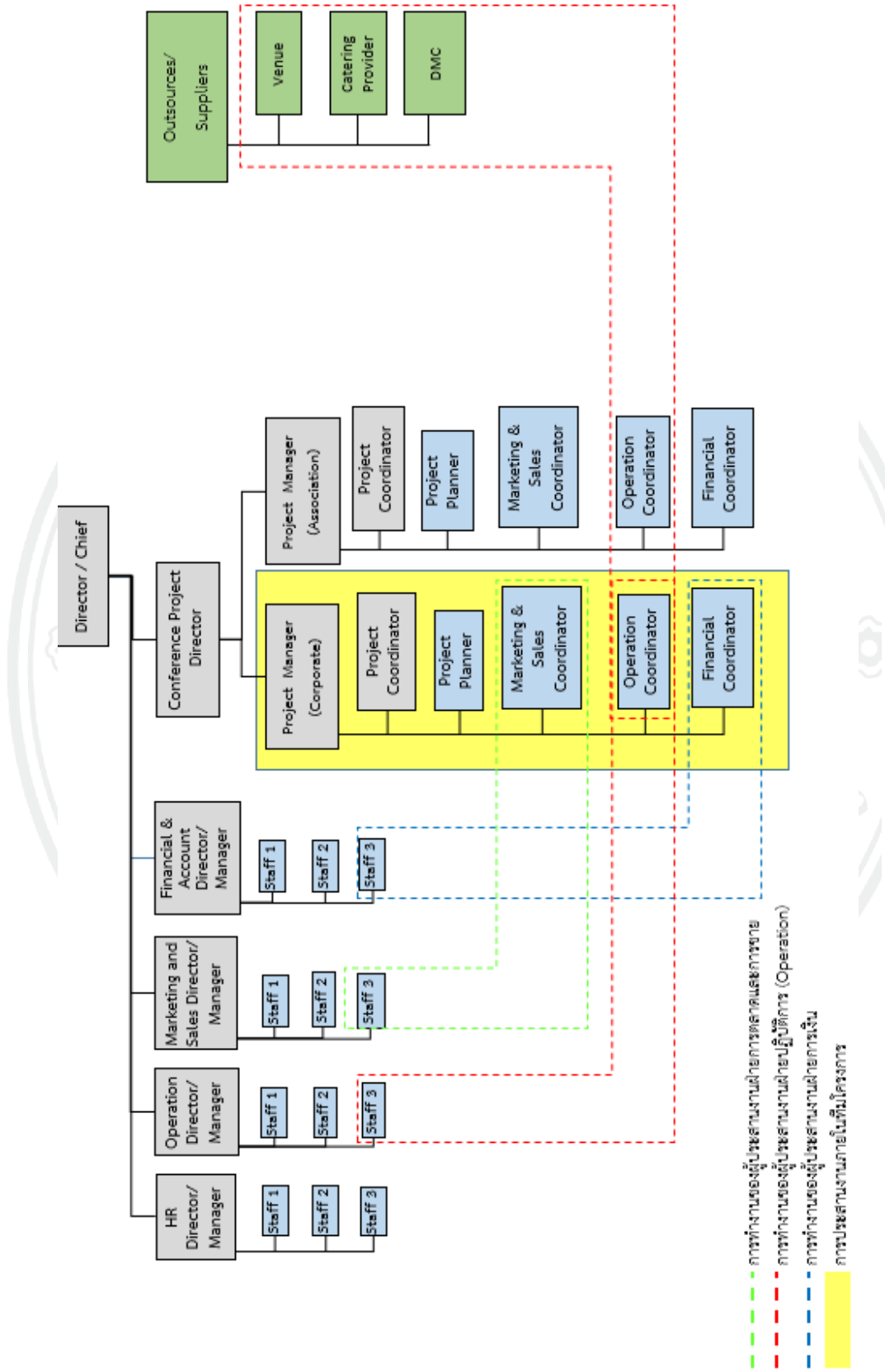
จากมิติการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงานกับทั้งภายในและภายนอกทีมรวมทั้งภายนอกองค์กร จึงสามารถอธิบายภาพรวมของการประสานงานภายในทีมโครงการ โดยมีผู้ประสานงานโครงการ ที่ทำหน้าที่ในการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ของโครงการทั้งหมด รายงานภาพรวมของการดำเนินงานให้กับผู้จัดการโครงการ รวมทั้งประสานงานกับลูกค้า และรายงานความคืบหน้าของงานให้กับผู้จัดการโครงการ ผู้วางแผนโครงการ รวมทั้งส่งต่อข้อมูลให้กับผู้ประสานงานโครงการและสมาชิกในทีม เนื่องจากการประสานงานมีหลากหลายมิติ ดังนั้นจำเป็นต้องมีผู้ประสานงานแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างโครงสร้างโครงการ

ที่มา: ผู้วิจัย

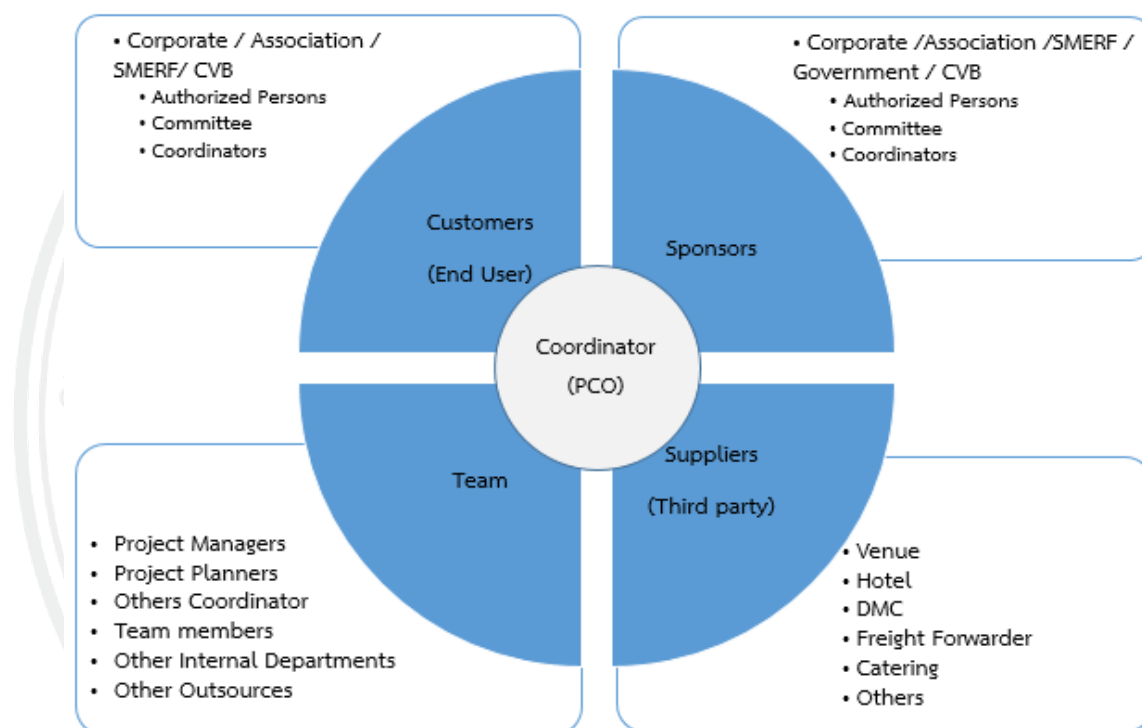
นอกจากนี้การประสานงานของผู้ประสานงานโครงการตามโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ ผู้ประสานงานด้านต่าง ๆ ในโครงการมีหน้าที่ประสานงานกับสมาชิกภายในทีม ฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร และประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก เช่น ผู้จัดการหรือซัพพลายเออร์ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรและการประสานงานของผู้ประสานงานโครงการ

ที่มา : ผู้วิจัย

ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงาน ติดต่อ สื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยแต่ละตำแหน่งการประสานงานมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันในรายละเอียดตามหน้าที่หรือฝ่ายที่รับผิดชอบ เช่น ผู้ประสานงานฝ่ายการตลาดและการขาย ผู้ประสานงานฝ่ายปฏิบัติการ ผู้ประสานงานโครงการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามในบางองค์กรบทบาทของผู้ประสานงานอาจรวมถึงหน้าที่การขาย ด้วย สำหรับผู้ประสานงานโครงการในส่วนของบริษัทรับจัดประชุมมืออาชีพ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ประสานงานสำหรับ บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ (PCO)
ที่มา: ผู้วิจัย

2.1.7 ขอบข่ายงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ขอบข่ายงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม TICA and TCEB (2014); Silvers (2004) และ Convention Industry Council (2011) ดังนี้

2.1.7.1 เป็นศูนย์กลางในการประสานงาน

- 1) ติดต่อสื่อสารและแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรับทราบตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินโครงการ รวมทั้งในกรณีการเตรียมการประมูลงาน
- 2) ติดตามผลการทำงานของทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและรายงานต่อผู้บังคับบัญชา ลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
- 3) เป็นสื่อกลางระหว่างลูกค้ากับส่วนปฏิบัติการเมื่อลูกค้าร้องเรียนหรือมีข้อสอบถาม
- 4) เปิดรับปัญหาหรือข้อสงสัยจากทุกฝ่ายและโน้มน้าวให้ส่วนปฏิบัติการทำตามความต้องการของลูกค้าและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา
- 5) ตอบสนองต่อข้อร้องเรียนหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- 6) โกล่เกลี่ยข้อพิพาทและคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้ทุกฝ่าย

2.1.7.2 เข้าพบลูกค้าเพื่อเสนอการขายและเจรจาธุรกิจ

- 1) นำเสนอความสามารถขององค์กร
- 2) ประเมินศักยภาพของธุรกิจของลูกค้า
- 3) แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า
- 4) เจรจากับลูกค้าเน้นประเด็นทางธุรกิจที่ลูกค้าต้องการหรือปัญหาที่ลูกค้าเผชิญอยู่
- 5) นำเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขปัญหาคือตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 6) ติดตามผลของข้อเสนอที่นำส่งต่อลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

2.1.7.3 เพิ่มยอดขาย โดยใช้การขายต่อเนื่องและการขายต่อยอด

- 1) นำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- 2) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ ข้อจำกัดของลูกค้าองค์กรที่เป็นเจ้าภาพจัดงาน
- 3) คาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมูลค่าสูงกว่าเพื่อแก้ไขปัญหาคือ
- 4) จัดหาบริการเสริมเพื่อรองรับความต้องการพิเศษของลูกค้าผ่านเครือข่ายขององค์กร

2.1.7.4 การจัดเตรียมเอกสารข้อเสนอราคา

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกถึงความต้องการของลูกค้า วัตถุประสงค์ของการจัดประชุม งบประมาณ แนวโน้มของอุตสาหกรรมหรือวิชาชีพ และคู่แข่ง
- 2) พัฒนาข้อเสนอตามความต้องการและข้อจำกัดของลูกค้า
- 3) ระบุประเด็นหรือหัวข้อที่จำเป็นต้องได้รับการเห็นชอบจากลูกค้าในระหว่างขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ
- 4) แจกส่งงานปฏิบัติการให้ทราบถึงรูปแบบการทำงานของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) ติดตามความคืบหน้าของส่วนงานปฏิบัติการหลังจากที่ได้ส่งข้อมูลไปให้แล้วอยู่เสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าคณะทำงานทั้งหมดดำเนินการตามข้อตกลงหรือสัญญาที่กำหนดไว้

2.1.7.5 การส่งต่อข้อมูลเกี่ยวกับโครงการจัดการจัดประชุมไปยังส่วนงานปฏิบัติการ

- 1) รวบรวม เรียงลำดับ และสรุปข้อมูลเกี่ยวกับโครงการงานประชุมทั้งหมด รวมถึงจดหมายโต้ตอบกับลูกค้า เพื่อนร่วมงานและผู้จัดหาสินค้าและบริการ จากนั้นส่งผ่านแฟ้มข้อมูลทั้งหมดให้กับส่วนงานปฏิบัติการ
- 2) คาดการณ์ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ และแจ้งให้ส่วนงานปฏิบัติการรับทราบอย่างชัดเจน
- 3) ติดตามความคืบหน้าของส่วนงานปฏิบัติการ หลังจากการส่งข้อมูลไปให้ เพื่อให้มั่นใจว่าคณะทำงานทั้งหมดดำเนินการตามข้อตกลงหรือสัญญาที่กำหนดไว้
- 4) แนะนำแนวทางแก้ไขและมาตรการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

2.1.7.6 การติดตามการชำระเงินล่าช้า

- 1) ตรวจสอบสัญญาที่ได้รับเงื่อนไขการชำระเงินทั้งหมดก่อนวันจัดงาน
- 2) สามารถสร้างแรงกดดันเชิงจิตวิทยาให้แก่ลูกค้าในการเร่งชำระค่าบริการ แต่ยังสามารถรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ได้ (ติดตาม แจ้งเตือนการชำระเงินจากลูกค้าอย่างสุภาพ และยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดี)

2.1.7.7 เอกสารโต้ตอบและการจัดเก็บเอกสาร

- 3) สื่อสารโต้ตอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยภาษาที่เป็นทางการอย่างเหมาะสม จัดเก็บเอกสารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูล หลักฐานส่งต่อไปยังบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.8 สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมการจัดประชุมตามขอบข่ายงานของผู้ประสานงาน สรุปได้เป็นสมรรถนะด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม

ระดับ	สมรรถนะ	คำอธิบาย
ความรู้		
Generic	ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและธุรกิจ	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท ผลิตภัณฑ์ การบริการ และความพร้อมในการให้บริการขององค์กร
Functional	ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ทั้งในและต่างประเทศ	ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ในปัจจุบันทั้งในและ ต่างประเทศความเป็นไปของสังคม เศรษฐกิจ เพื่อการติดต่อเจรจาทางธุรกิจได้อย่างราบรื่น
Specific	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการจัดประชุมและ อุตสาหกรรมไมซ์	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะ ขั้นตอนของ การจัดการจัดประชุมและความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์ทั้งในด้าน การตลาด คู่แข่ง กระบวนการตัดสินใจและวัตถุประสงค์การจัดงานของลูกค้า
ทักษะการสื่อสาร		
Generic	ทักษะการสื่อสารชัดเจน กระชับมีตรรกะ	ความสามารถในการสื่อสารชัดเจน กระชับมีเหตุผล
Functional	ทักษะการสื่อสารกับบุคคลหลากหลายวัฒนธรรม	ความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลหลากหลายวัฒนธรรมที่มา จากพื้นฐานที่แตกต่างให้เข้าใจตรงกัน
Specific	ทักษะการประสานงาน	ความสามารถในการประสานงานกับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการสินค้าและผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงาน และ ป้องกันการเกิดปัญหา
Specific	ทักษะสื่อสารการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตาม	ความสามารถในการสื่อสารในเชิงบวกโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม นำให้ผู้อื่นทำตาม
ทักษะการคิดวิเคราะห์		
Generic	ทักษะการคิดวิเคราะห์	ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ พิจารณาข้อมูล เหตุการณ์ อย่างมีเหตุผล สามารถประเมินเหตุการณ์และนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

ระดับ	สมรรถนะ	คำอธิบาย
Generic	ทักษะการตัดสินใจ	การตัดสินใจอย่างรอบคอบ และคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้
Functional	ทักษะการวางแผน	การวางแผนตามลำดับขั้นตอนของงานอย่างเป็นระบบ เอื้อต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น
ทักษะการเข้าสังคม		
Generic	ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม	ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น
Functional	ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและคู่ค้า	การบริหารสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ
Functional	ทักษะการสร้างเครือข่าย	ความสามารถในการสร้างเครือข่ายในสายงาน
ทักษะการขาย		
Generic	ทักษะการคำนวณต้นทุนกำไรเบื้องต้น	ความสามารถในการลดค่าใช้จ่าย ควบคุมงบประมาณและเพิ่มกำไรให้กับโครงการได้
Functional	ทักษะการขายเจรจาต่อรอง	ความสามารถในการเสนอขาย เจรจาต่อรอง และปิดการขายได้ในเวลาที่คาดการณ์
Functional	ทักษะการตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์	ความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลและความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ต่อข้อเสนอทางการขาย
Functional	ทักษะการนำเสนอให้เกิดภาพพจน์	ความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ฟังเข้าใจ เห็นภาพและเห็นพ้องคล้อยตาม
ทักษะการแก้ไขปัญหา		
Generic	ทักษะการแก้ไขปัญหา	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทันเวลา ทำให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้
Functional	ทักษะการจัดการข้อขัดแย้งอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงภาพรวมของงาน	การรับมือกับสถานการณ์ที่มีข้อขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงานได้
ทักษะการใช้สื่อและข้อมูล		
Generic	ทักษะการสืบค้นข้อมูล	ความสามารถในการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่องาน การประสานงานและการตัดสินใจ
Generic	ทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี	ความสามารถในการใช้เครื่องมือ สื่อเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับงาน

ระดับ	สมรรถนะ	คำอธิบาย
Generic	ทัศนคติเชิงบวก	ทัศนคติเชิงบวกที่มีต่องาน แสดงออก ตอบสนองเชิงบวก มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
คุณลักษณะ		
Generic	ความมีจิตบริการ	การแสดงออกถึงความยินดีในการให้บริการอย่างจริงใจ ซื่อตรง และบุคลิกภาพที่เป็นมิตร
Generic	ทัศนคติมุ่งบรรลุเป้าหมาย	ทัศนคติการทำงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ความกดดันและอุปสรรค การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง มีความมั่นใจในตนเอง

ที่มา: ผู้วิจัย ประยุกต์จาก TICA and TCEB, 2014

จากมาตรฐานสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม กำหนดโดยสมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (ไทย) ผู้วิจัยได้นำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการวัดระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ที่มีอยู่จริงในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการประเมินความจำเป็นของการวางแผนพัฒนาสมรรถนะบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายการมีสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 แนวคิดด้านสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะถูกเริ่มต้นคิดค้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดย David C. McClelland (อธิพงษ์ ฤทธิชัย, 2554) จากบทความวิจัยเรื่อง “Testing for competence rather than for Intelligence” ของ McClelland (1973) อธิบายถึงลักษณะ บุคลิกของคนที่แสดงออกถึงความสามารถในตัวบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการทำงานมากกว่าความรู้หรือสติปัญญา (ธารรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2548) และมีการศึกษาต่อยอดเรื่อยมา สมรรถนะ ถูกให้ความหมายโดยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับพ.ศ. 2542 หมายถึง ความสามารถ และ Oxford Dictionary ให้ความหมายของ “competency” หรือ “competence” ว่าเป็นความสามารถที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ

จุดเริ่มต้นแนวคิดสมรรถนะของ McClelland (1973) ที่ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะภายในของบุคคลมีผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงานมากกว่าความรู้และทักษะ ซึ่งสอดคล้องกับ Burgoyne (1989) อธิบายในบทความ “Creating the managerial portfolio : Building on competency approaches to management development” ว่า สมรรถนะ (Competence)

เป็นความสามารถและความเต็มใจในการทำงานให้สำเร็จ (Burgoyne, 1989 อ้างใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549) และ Boyatzis (1982) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะส่วนลึกของบุคคลที่จะนำไปสู่การบรรลุผลของการปฏิบัติงาน จากคำจำกัดความของทั้ง (Boyatzis, 1982; Burgoyne, 1989; Hayes, 1979) สามารถอธิบายสมรรถนะได้ด้วยทฤษฎีบุคลิก ลักษณะของบุคคลเปรียบเทียบกับแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ดังภาพที่ 2.7

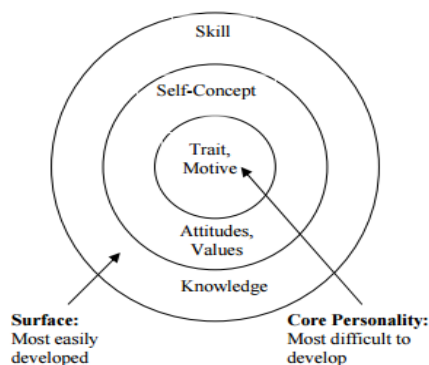


ภาพที่ 2.7 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา: McClland, 1973 อ้างใน Hay Group, 2013

จากภาพที่ 2.7 อธิบายถึงคุณลักษณะของบุคคล ส่วนบนของภูเขาน้ำแข็ง เปรียบเหมือนส่วนที่สังเกตเห็นและวัดผลได้ชัดเจน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในตัวแต่ละบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเขาวงกตและเป็นเรื่องที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ส่วนนี้เป็นส่วนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนล่างที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปรียบเหมือนส่วนที่อยู่ภายในจิตใจ ที่สังเกตเห็นและวัดผลได้ยาก ต้องใช้ระยะเวลา เป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการแสดงออกของพฤติกรรมและมีผลต่อการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและทำให้เกิดผลของงานที่มีความชัดเจนและมีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกทางสังคม (Social Role) หมายถึง การแสดงออกต่อสังคมหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมถึงความรู้สึก ความกดดัน ภาพลักษณ์แห่งตนเอง (Self-Image) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเองและการให้คุณค่าต่อตนเอง ลักษณะนิสัย (Traits) หมายถึง ความเคยชินหรือพฤติกรรมซ้ำ ๆ และแรงจูงใจหรือแรงผลักดัน (Motives) หมายถึง จินตนาการ แนวคิด และประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่า “สมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้มีปฏิบัติงานที่ได้ผลสูง” (Spencer และ Spencer, 1993 อ้างใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549) คุณลักษณะที่กล่าวถึง คือคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพที่แสดงความเป็นตัวเอง ประกอบด้วย

- 1) แรงจูงใจ ที่กระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อตอบสนองสิ่งที่ต้องการ
 - 2) ลักษณะนิสัย หรือคุณลักษณะเป็นบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในจิตใจ ที่ตอบสนองต่อบุคคลอื่น ข้อมูล หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
 - 3) การรับรู้ตนเอง เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยมและภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม
 - 4) ความรู้ หรือข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มีสิ่งสม ผ่านการศึกษาเรียนรู้และสืบค้นข้อมูล
 - 5) ทักษะ หมายถึงรวมถึงทั้งทักษะด้านกายภาพและทักษะด้านความคิด เป็นความเชี่ยวชาญชำนาญ ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์ที่ได้พบเจอมา
- องค์ประกอบทั้ง 5 ข้างต้น สามารถอธิบายความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 2.8



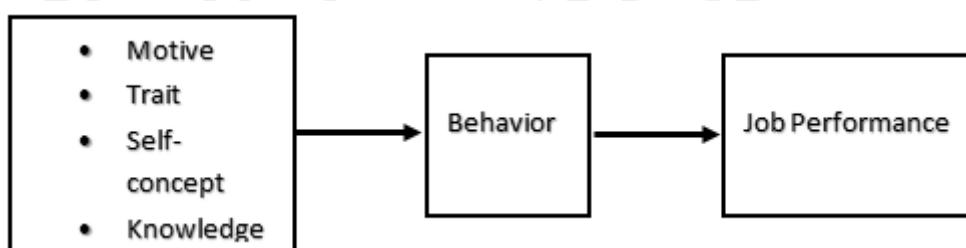
ภาพที่ 2.8 Central and Surface Competencies
ที่มา: Spencer and Spencer, 1993

จากภาพ แสดงให้เห็นว่า ความรู้ซึ่งอยู่บริเวณนอกสุดของวง สะท้อนถึงข้อมูล องค์ความรู้ที่สั่งสมมา เป็นส่วนพื้นผิวภายนอกที่สามารถพัฒนาและวัดผลได้ง่าย โดยการอ่าน การเรียนการสอนแบบถ่ายทอดข้อมูล และทำแบบทดสอบ ส่วนพื้นที่ตรงกลางของวงเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจ และลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่มีผลการแสดงออกพฤติกรรม แนวคิด ทัศนคติ และการให้คุณค่าต่อตนเอง เป็นองค์ประกอบที่สังเกตวัดผลได้ยากกว่าและต้องใช้เวลาในการพัฒนา โดยการอบรม ชัดเกลา การปรับเปลี่ยนและสร้างประสบการณ์ (M. R. Weber, Finley, Crawford, and Rivera, 2009)

จึงกล่าวได้ว่า ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะส่วนบุคคลที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม สมรรถนะส่วนบุคคลเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงาน หากบุคคลมีสมรรถนะส่วนบุคคลสอดคล้องกับงานหรือองค์กรก็ยิ่งส่งเสริมให้การทำงานได้ดี

อย่างไรก็ตาม สมรรถนะส่วนบุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ตามลำดับ การที่องค์กรต้องการพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมในตำแหน่งงานจึงต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2549) กล่าวถึงความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผล (causal relationship) ระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน ซึ่งเป็นผลมาจากแรงขับ คุณลักษณะ และการรับรู้ตนเอง กล่าวคือ แรงขับ คุณลักษณะนิสัย การรับรู้ตนเองรวมถึงองค์ความรู้ มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นย่อมมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ 2.9



ภาพที่ 2.9 ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลระหว่างพฤติกรรมและผลของงาน
ที่มา: นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549

จึงกล่าวได้ว่า แรงขับ คุณลักษณะนิสัย การรับรู้ตนเองรวมถึงองค์ความรู้ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจและมีผลต่อการแสดงออกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตน ซึ่งแสดงออกมาเป็นค่าผลลัพธ์ (Valence of Outcome) หมายถึง คุณค่าหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล และแสดงพฤติกรรมออกไปแบ่งเป็นค่าผลลัพธ์ส่วนบุคคล (Personal Outcome) เป็นสิ่งที่มีผลต่อความรู้สึก พฤติกรรมส่วนตัวของพนักงาน เช่น การได้รับเงินค่าจ้างหรือเงินเดือน การได้รับการยอมรับ และอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้น และค่าผลลัพธ์องค์กร (Organizational Outcome) เป็นการให้คุณค่าโดยองค์กรเช่น การทำงานเป็นทีม ผลิตภาพการทำงาน (Productivity) และ คุณภาพของงาน

2.2.1 การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

চারঙ্গী คังคาสวส์ตี (2548) ให้ความหมายว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะความรู้ทักษะ ความเชื่อ ทักษะคิด รวมถึงพฤติกรรมที่จะทำให้คนทำงานได้ประสบความสำเร็จ

Hayes (1979) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจในการปฏิบัติงาน พร้อมกับประกอบด้วย การมีความรู้ มีแรงขับหรือแรงจูงใจ มีคุณลักษณะ มีบทบาททางสังคม และมีทักษะ

สมรรถนะถูกให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรอย่างแพร่หลาย เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและกำหนดความต้องการความสามารถของพนักงานที่ตรงกับหน้าที่รวมทั้งพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549) อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (Vazirani, 2010) หลักการสมรรถนะถูกนำมาปรับใช้ทั้งในรูปแบบการใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การกำหนดกรอบความสามารถหรือความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะและความรู้ที่บุคคลจำเป็นต้องมีสำหรับการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ และความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน และรูปแบบการประเมินพนักงานโดยใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Bloom et al. (1956 อ้างใน Harden (2002) อธิบายถึงทฤษฎีหลัก 3 ประการของการเรียนรู้ (The Three Domains of Learning) ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมด้านสมองที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cognitive) 2) พฤติกรรมด้านจิตใจ (Affective) และ 3) พฤติกรรมด้านกายภาพร่างกาย (Psychomotor) ดังนี้

1) ความรู้ สำนักงานราชบัณฑิตยสภา ให้ความหมายว่า ความรู้ หมายถึง สารระ ข้อมูล แนวคิด หลักการ ที่บุคคลรวบรวมได้จากประสบการณ์ในชีวิต ความรู้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ สังคมและเทคโนโลยี บุคคลเรียนรู้จากประสบการณ์ การศึกษา อบรม การรับถ่ายทอดทางวัฒนธรรม การรับรู้ การคิดและการฝึกปฏิบัติ จนสามารถสรุปสาระความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Bloom et al. (1956) พฤติกรรมด้านสมองที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cognitive) ซึ่งแบ่งได้เป็น 6 ระดับ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ระดับของความรู้

ระดับพฤติกรรม	คำอธิบาย
ความรู้ความจำ (Knowledge)	ความสามารถในการเก็บรักษาข้อมูล ประสบการณ์ต่าง ๆ จากการที่ได้รับรู้ไว้และจดจำ นึกถึงความรู้อื่น ๆ ที่รับรู้มาได้
ความเข้าใจ (Comprehension)	ความสามารถในการจับใจความสำคัญของสื่อ และสามารถแสดงออกมาในรูปของการแปลความ ตีความ คาดคะเน ขยายความหรือการกระทำอื่น ๆ
การนำความรู้ไปใช้ (Application)	ความสามารถในการนำความรู้ ประสบการณ์ไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ
การวิเคราะห์ (Analysis)	ความสามารถในการคิด แยกแยะเรื่องราวสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้ และมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน
การสังเคราะห์ (Synthesis)	ความสามารถในการที่ผสมผสานส่วนย่อย ๆ เข้าเป็นเรื่องราวเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สมบูรณ์และดีกว่าเดิม อาจเป็นการถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย การกำหนดวางแผนวิธีการดำเนินงานชิ้นใหม่ หรือ อาจจะทำให้เกิดความคิดในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรมขึ้นมาในรูปแบบ หรือ แนวคิดใหม่
การประเมินค่า (Evaluation)	ความสามารถในการตัดสิน ตีราคา หรือ สรุปลักษณะคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ออกมาในรูปของคุณธรรมอย่างมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นไปตามเนื้อหาสาระในเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นกฎเกณฑ์ที่สังคมยอมรับก็ได้

ที่มา: Bloom et al., 1956

Brown and Duguid (1998) อ้างใน Chaubey (2015) ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เป็นนามธรรม ผ่านการพิสูจน์ วิเคราะห์มาแล้ว เช่น หลักการ กฎระเบียบ คู่มือ ทฤษฎี ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่มาจากเฉพาะตัวบุคคลมาจากการประสบการณ์ ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เป็นความรู้ที่รู้ว่าจะต้องทำอย่างไร เกิดจากวิจาร์ณญาณการใช้ปฏิภาณของแต่ละคนในพฤติกรรมที่มากกว่าความจำความเข้าใจแต่เป็นในระดับของการนำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมิน เป็นความรู้ที่สามารถฝึกฝนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลา สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะที่ประกอบด้วยความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ว่าความรู้

แบบชัดแจ้งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสมรรถนะที่ง่ายต่อการเรียนรู้และพัฒนา ดังนั้นระดับพฤติกรรมของความรู้ในคำจำกัดความของการกำหนดสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถจึงเป็นในระดับของความจำและความเข้าใจ แต่ในระดับการนำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินค่า ซึ่งเป็นความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ต้องได้รับการฝึกฝนโดยตามแนวคิดสมรรถนะและการวิจัยนี้จึงนำความรู้แบบฝังลึกมาใช้ในการกำหนดสมรรถนะในส่วนของทักษะ

2) ทักษะ หมายถึง ทักษะ ความสามารถที่เกิดจากการฝึกฝน หรือการทำซ้ำบ่อย ๆ ความเชี่ยวชาญในทักษะการทำงานจึงเกิดจากประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องและการฝึกฝนเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bloom et al. (1956) พฤติกรรมด้านกายภาพร่างกาย (Psychomotor) พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว เชี่ยวชาญ ซึ่งแสดงออกมาโดยมีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้วัดหรือเรียกว่าทักษะ

ตารางที่ 2.5 ระดับของทักษะ

ระดับพฤติกรรม	คำอธิบาย
การรับรู้ (Imitation)	เป็นการให้ผู้เรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้อง หรือ เป็นการเลือกหาตัวแบบที่สนใจ
กระทำตามแบบ (Manipulation)	เป็นพฤติกรรมที่ผู้เรียนพยายามฝึกตามแบบที่ตนสนใจและพยายามทำซ้ำ เพื่อที่จะให้เกิดทักษะตามแบบที่ตนสนใจให้ได้ หรือ สามารถปฏิบัติงานได้ตามคำแนะนำ
การหาความถูกต้อง (Precision)	พฤติกรรมสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องอาศัยเครื่องชี้แนะ เมื่อได้กระทำซ้ำแล้ว ก็พยายามหาความถูกต้องในการปฏิบัติ
การกระทำอย่างต่อเนื่อง (Articulation)	หลังจากตัดสินใจเลือกรูปแบบที่เป็นของตนเองจะกระทำตามรูปแบบนั้นอย่างต่อเนื่อง จนปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องคล่องแคล่ว การที่ผู้เรียนเกิดทักษะได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนและกระทำอย่างสม่ำเสมอ
การกระทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ (Naturalization)	พฤติกรรมที่ได้จากการฝึกอย่างต่อเนื่อง จนสามารถปฏิบัติได้คล่องแคล่วว่องไวโดยอัตโนมัติ เป็นไปอย่างธรรมชาติซึ่งถือเป็นความสามารถของการปฏิบัติในระดับสูง

ที่มา: Bloom et al., 1956

3) คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ ความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพที่มีต่อการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bloom et al. (1956) พฤติกรรมด้านจิตใจ เกี่ยวข้องกับทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความสนใจและคุณธรรม พฤติกรรมเหล่านี้อาจไม่เกิดขึ้นทันทีแต่จะเกิดหลังจากได้รับความรู้หรือได้มีประสบการณ์ (Affective) ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ระดับของคุณลักษณะ

ระดับพฤติกรรม	คำอธิบาย
การรับรู้ (Receive)	ความรู้สึที่เกิดขึ้นต่อปรากฏการณ์ หรือสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นไปในลักษณะของการแปลความหมายของสิ่งเร้านั้นว่าคืออะไร แล้วจะแสดงออกมาในรูปของความรู้สึที่เกิดขึ้น
การตอบสนอง (Respond)	การกระทำที่แสดงออกมาในรูปของความเต็มใจ ยินยอม และพอใจต่อสิ่งเร้า นั้น ซึ่งเป็นการตอบสนองที่เกิดจากการเลือกสรรแล้ว
การเกิดค่านิยม (Value)	การเลือกปฏิบัติในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับกันในสังคม การยอมรับนับถือในคุณค่า นั้น ๆ หรือปฏิบัติตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกลายเป็นความเชื่อ แล้วจึงเกิดทักษะคติที่ดีในสิ่งนั้น
การจัดระบบ (Organize)	การสร้างแนวคิด จัดระบบของค่านิยมที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์ถ้าเข้ากันได้ก็จะยึดถือต่อไปแต่ถ้าขัดกันอาจไม่ยอมรับอาจจะยอมรับค่านิยมใหม่โดยยกเลิกค่านิยมเก่า
บุคลิกภาพ (Characterize/ Personality)	การนำค่านิยมที่ยึดถือมาแสดงพฤติกรรมที่เป็นนิสัยประจำตัว ให้ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ถูกต้องดีงามพฤติกรรมด้านนี้ จะเกี่ยวกับความรู้สึกละจิตใจ ซึ่งจะเริ่มจากการได้รับรู้จากสิ่งแวดล้อม แล้วจึงเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ ขยายกลายเป็นความรู้สึกละจิตใจต่าง ๆ จนกลายเป็นค่านิยม และยังพัฒนาต่อไปเป็นความคิด อุดมคติ ซึ่งจะเป็ความควบคุมทิศทางพฤติกรรมของคนคนจะรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวอย่างไรนั้น ก็เป็นผลของพฤติกรรมด้านนี้

ที่มา: Bloom et al., 1956

ตารางที่ 2.7 ประเภทของสมรรถนะบุคคล

ผู้เขียน	Personal Competency	Generic Competency	Core competency	Managerial Competency	Functional Competency
สุรัชัย พรหมพันธุ์ (2554)			✓	✓	✓
กิริติ ยศยิ่งยง (2549)	✓			✓	✓
ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547)		✓	✓		✓
สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548)			✓	✓	✓
เทือน ทองแก้ว (2553)	✓		✓		
UBALT (2005)		✓	✓		✓
นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2549)		✓			✓
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551)			✓	✓	✓

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการศึกษาประเภทของสมรรถนะ ถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่สะท้อนถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติโดยรวมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรต้องมี (อึ้งศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548) สามารถสะท้อนได้ถึงวิสัยทัศน์ คุณค่า บทบาท ภาพลักษณ์และลักษณะขององค์กร เนื่องจากสมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความแตกต่างและสอดคล้องกับที่องค์กรกำหนด สำหรับในการศึกษานี้ผู้วิจัยไม่ได้เจาะจงที่สมรรถนะหลักขององค์กรแต่ศึกษาถึงสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม จึงประกอบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานดังนี้

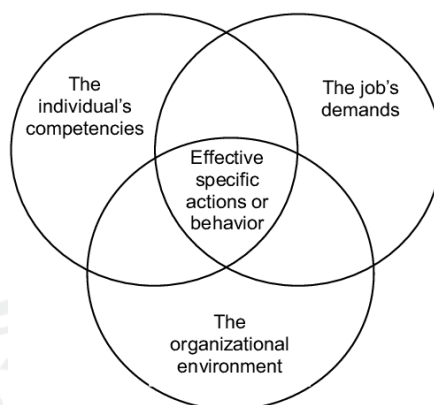
2) สมรรถนะงานทั่วไป (General Competency) หมายถึง สมรรถนะพื้นฐานที่บุคคลพึงมีในการทำงาน (Woodruffe, 1991) เป็นความรู้ความสามารถและคุณลักษณะในการทำงานแบบกว้าง ซึ่งบุคคลที่จะปฏิบัติงานในองค์กรและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมี (UBALT, 2005) เช่น การสื่อสาร การเข้าสังคม การเรียนรู้ การมีเหตุผล เป็นต้น

3) สมรรถนะตำแหน่งงาน (Functional Competency) หมายถึงสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและอุปนิสัยที่ใช้ในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) เป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคคลในตำแหน่งงานนั้นจำเป็นต้องมีและมีความเชี่ยวชาญ เข้าใจอย่างลึกซึ้ง

4) สมรรถนะเฉพาะในบริบทของการทำงาน (Specific Functional Competency) หมายถึงสมรรถนะที่เฉพาะเจาะจงในบริบทของงาน สำหรับงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

นอกจากนี้ หากบุคคลมีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและอุปนิสัยส่วนบุคคลที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น และเป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีเป็นพิเศษ ยากต่อการลอกเลียนแบบได้ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549; เทื่อน ทองแก้ว, 2553) เรียกว่า สมรรถนะบุคคล (Personal Competency)

สมรรถนะของพนักงานในองค์กรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน Boyatzis (1982) อธิบายพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์กร (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่าผลงานที่ดีเลิศ เกิดจากประกอบด้วย ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล (Competency of Individual) ได้แก่ ความคิด ความเชื่อ ทักษะคิด บุคลิกภาพ แรงจูงใจภายใน ความต้องการ และความรู้ของบุคคล จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับ ลักษณะของงาน ความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่ในการทำงาน (Job Demand) และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างระบบ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์กร ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการจะนำไปสู่การมีสมรรถนะความสามารถขององค์กร จึงต้องการปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมเข้าด้วยกัน ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบการมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
ที่มา: Boyatzis, 1982

จากแนวคิดองค์ประกอบการมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Boyatzis, 1982) สอดคล้องกับทฤษฎีความสอดคล้องของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Person Environment Fit) ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความต้องการของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมรอบตัว มีผลเกิดเป็นความพึงพอใจต่อสถานการณ์แวดล้อมต่าง ๆ (Colbert, Mount, Harter, Witt, and Barrick, 2004; Turban, Lau, Ngo, Chow, and Si, 2001) การศึกษาของ Kristof-Brown, Zimmerman, and Johnson (2005) อธิบายทฤษฎีความสอดคล้องของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Person Environment Fit) ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับอาชีพ (Person Vocation Fit) กล่าวถึง บุคคลที่มีความสนใจในอาชีพซึ่งจะมีทัศนคติเชิงบวกต่ออาชีพ มีความตั้งใจที่จะทำอาชีพนั้น จะมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือให้เหมาะสมกับอาชีพ

2) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person Job Fit) กล่าวถึง บุคคลจะสามารถทำงานได้ดีตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลกับลักษณะงานที่ทำ (Edwards, 1991) หากเป็นไปในทิศทางเดียวกันก็จะส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีความสุขในการทำงานและสามารถมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Feldman, Leana, and Bolino, 2002)

3) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person Organization Fit) กล่าวถึง บุคลิกและความต้องการของบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมองค์กร (Chatman, 1989) ซึ่งจะส่งเสริมให้การทำงาน การใช้ชีวิตในองค์กรราบรื่น บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิตและการทำงานได้เพราะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการ

4) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (Person Group Fit) กล่าวถึง ความเข้ากันได้ของบุคคลกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทั้งในด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากกลุ่มเพื่อนร่วมงานมีเป้าหมายร่วมกัน ก็จะมีส่งเสริมในการทำงานบรรลุผลสำเร็จ (Kristof-Brown and Stevens, 2001) ในขณะเดียวกันหากเพื่อนร่วมงานความสนใจหรือมีบุคลิกภาพที่สอดคล้อง ส่งเสริมกัน ก็จะมีทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน (Barsade, Ward, Turner and Sonnenfeld, 2000 อ้างใน Kristof-Brown and Stevens, 2001)

5) ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน (Person Supervisor Fit) กล่าวถึงลักษณะของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา หากลักษณะของผู้บังคับบัญชาเป็นไปในทิศทางที่ส่งเสริมการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน และเอื้ออำนวยต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

สำหรับการศึกษานี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการปรับใช้องค์ประกอบด้านสมรรถนะส่วนบุคคลเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมขององค์กร โดยการนำแนวคิดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการมีผลการปฏิบัติงานสูงโดย Boyatzis (1982) มาประยุกต์ในบริบทการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ในตำแหน่งงานของบุคคล

2.3 แนวคิดการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จตุรงค์ ศรีวงศ์วรรณะ (2558) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการ บอถึงกิจกรรม ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์กรความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

2.3.1.1 บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

DeCenzo and Robbins (2002) อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย

1) การหาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลง ไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้

ตามที่ต้องการ จะต้อง อาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการใช้บุคลากรหรือพนักงานที่มีอยู่ให้มีโอกาสนำความรู้ความสามารถของตนมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและองค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การ ปรูมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้าง ทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) หมายถึง การให้ความรู้ การฝึกฝนทักษะ เสริมสร้างประสบการณ์และทัศนคติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความรับผิดชอบ เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการแข่งขันมุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

4) การดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพ กายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วย แนะนำให้รู้จัก ป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนอธิบายและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยด้านการจัดการและกระบวนการที่ดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการจัดการให้ทรัพยากรมนุษย์ได้คิดสร้างสรรค์ และคิดค้นสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงถือเป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Ulrich (1997) ได้เสนอปัจจัยด้านการจัดการซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การจัดการมีประสิทธิภาพ 4 ประเด็น คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Strategic Partners - SP) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert - AE) การเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent - CA) และการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคนงาน (Employee Champion - EC)

1) การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การที่ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลประเภทต่าง ๆ ในองค์กรเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ หรือกลวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนหรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวูดแมน และพาสมอร์ (Woodman, Pasmore, and Shani, 2009) ได้เสนอว่า วิธีการนี้จะช่วยสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงในเชิงจิตวิทยา (psychological ownership) จะช่วยให้ลดการต่อต้านได้ ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้มากก็จะได้ประโยชน์มากตามไปด้วย แต่ทั้งนี้จะต้องมีความเชี่ยวชาญในการกำกับมีส่วนร่วมให้อยู่ในขอบเขตด้วย

2) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร หมายถึง การเพิ่มสมรรถนะให้แก่ผู้บริหารในการจัดสรรและจัดการทรัพยากร ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การกำกับควบคุม การประเมินผล และการปรับปรุงหรือแก้ไขพัฒนา ถ้าผู้บริหารไม่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในกระบวนการบริหารดังกล่าว ก็เป็นการยากที่จะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ เช่น ผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถในการวางแผน แม้จะเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการหรือกิจกรรมของโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดทักษะที่จำเป็นทางการบริหาร

3) การเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงาน ก็เป็นการยากที่จะให้คนงานปรับตัวเอง เพื่อให้เข้ากับรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และแม้แต่จะมีความสามารถในการเป็นตัวอย่างที่ดี แต่ไม่สามารถเข้าใจความรู้สึกหรือเข้าถึงใจของคนงานได้ ก็เป็นการยากที่จะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพได้

4) การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคนงาน ผู้บริหารที่จะละเลยเรื่องการกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน และสวัสดิการของคนงาน จะไม่สามารถเข้าถึงจิตใจของคนงานได้ สถานการณ์เช่นนี้ ถือเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิภาพได้เกิดจากผู้บริหารที่สามารถสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรม นอกเหนือจากการทำงานตามปกติ ถือว่าเป็นผู้บริหารที่มีกระบวนการทัศน์มนุษย์ ดังนั้น ตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงสามารถวัดได้ ดังนี้ 1) ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานได้ครบทุกภารกิจที่มอบหมาย และได้ผลงานตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด 2) ทรัพยากรมนุษย์ได้เรียนรู้ และมีความรู้เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงาน จนสามารถคิดค้นวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม และ 3) ทรัพยากรมนุษย์สร้างนวัตกรรม และมีสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นจากการทำงาน

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการดำเนินการภายใต้วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร มีบทบาทสำคัญในการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผล มีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ และบุคลากรได้รับการดูแลให้ทำงานอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยมอันจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น หากองค์กรมีวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กรในทิศทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา ก็จะเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถขององค์กรในการทำงาน และหากมีการดูแลรักษาบุคลากรอย่างดียิ่งทำให้บุคลากรตั้งใจทำงานและอยู่กับองค์กรนาน ซึ่งเหล่านี้เป็นเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรปรารถนา

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งประเด็นหนึ่งบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหาและคัดเลือก และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

2.3.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

2.3.2.1 การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

DeCenzo and Robbins (2002) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาผู้สมัครที่มีศักยภาพในตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

Bohlander, Snell, and Sherman (2001) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการสนับสนุนให้บุคคลที่มีศักยภาพเข้ามาสมัครงานเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างที่องค์กรต้องการทั้งในปัจจุบันและที่คาดว่าจะต้องมีในอนาคต

นนุช วงษ์สุวรรณ (2553) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีตรงกับความต้องการขององค์กรมาสมัครงานเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน

จึงสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการแสวงหาให้ได้มีซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่สอดคล้องกับองค์กรและลักษณะของตำแหน่งงานที่จะต้องรับผิดชอบ โดยใช้การจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วม

1) ขั้นตอนการสรรหาบุคลากร

เป้าหมายของการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาบุคลากรไม่พึงพอใจบรรยากาศขององค์กร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งฝั่งนายจ้างและลูกจ้าง และเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคลที่เข้ามาทำงานให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงมีกระบวนการสรรหา ดังนี้

(1) การตัดสินใจสรรหา (Decision to Recruit) โดยการประมวลข้อมูลที่จำเป็นเพื่อสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการ ต้องมีความชัดเจนในลักษณะงานของตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรมีความต้องการบุคคลที่มีลักษณะและความรู้ความสามารถแบบใด

(2) นโยบายการสรรหา (Recruiting Policies) การกำหนดว่าต้องการบุคลากรแบบใดที่สอดคล้องกับลักษณะงาน วิธีการสรรหา การประกาศให้ทราบโดยทั่วกันอย่างไร

(3) แหล่งสรรหา (Source of Recruitment) ประกอบด้วย แหล่งสรรหาจากภายในองค์กร เช่น การเลือกพนักงานในองค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งใหม่ ข้อดี คือ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในการทุ่มเททำงานและพัฒนาตนเองเพื่อให้เติบโตในสายงาน และองค์กรมีความเสี่ยงน้อยเนื่องจากพนักงานเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและระบบการทำงานแล้ว ในขณะที่เดียวกัน ข้อเสีย คือ องค์กรอาจเสียโอกาสที่จะได้บุคลากรใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงาน และแหล่งสรรหาจากภายนอกองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาสมัครงานในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ ข้อดี คือ มีโอกาสมากขึ้นที่จะเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน ข้อเสีย คือ อาจเป็นการไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในมีความก้าวหน้าในงาน องค์กรต้องใช้เวลาในการฝึกฝนสำหรับผู้เข้ามาทำงานใหม่และเมื่อเข้ามาทำงานแล้วอาจไม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้

2.3.2.2 การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากร โดยเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่องค์กรต้องการ (Bohlander et al., 2001) ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงที่สุดว่าบุคคลน่าจะประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด (สุนันทา เลาहनันท์, 2542) ดังนั้น การคัดเลือกจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการมีโอกาสรักษาคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต Milkovich and Boudreau (1991) อ้างใน นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553) อธิบายถึงกระบวนการข้อมูลสองทาง (Two-Way Signaling Process) ที่องค์กรใช้พิจารณาคัดเลือกบุคลากร ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 การคัดเลือกบุคลากรด้วยกระบวนการข้อมูลสองทาง (Two-Way Signaling Process)

ผู้สมัคร		องค์กร	
ข้อมูลที่ต้องการ	ข้อมูลที่ให้	ข้อมูลที่ให้	ข้อมูลที่ต้องการ
<ul style="list-style-type: none"> • ลักษณะงานที่ทำ • ความมั่นคงในการทำงาน • สภาพของงาน • หัวหน้างาน • เพื่อนร่วมงาน • ค่าจ้าง • ผลประโยชน์อื่น ๆ • ความยุติธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • ประสบการณ์ทำงาน • ข้อมูลเบื้องต้นส่วนบุคคล • การแสดงถึงบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน • ความกระตือรือร้น • ความรู้ ทักษะ • ความสนใจในงาน • ทักษะที่มีต่อลักษณะงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ภาพลักษณ์ขององค์กร • ลักษณะของงาน • ค่าตอบแทน • การให้ความสนใจแก่ผู้สมัคร 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ ทักษะ • ความสามารถ • ทักษะที่มีต่องานและองค์กร • ความจงรักภักดี • ความคิดสร้างสรรค์ • ความยืดหยุ่น • สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ • ทำงานเป็นทีมและทำงานแบบเดี่ยวได้

ที่มา: ประยุกต์จาก Milkovich and Boudreau, 1991 อ้างใน นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2553

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญของการมีบุคลากรที่มีคุณภาพสำหรับองค์กร การจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพนั้นจำเป็นต้องผ่านการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน สอดคล้องกับ Boyatzis (1982) กล่าวถึงหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถคือการที่องค์กรได้บุคลากรที่มีสมรรถนะส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรและลักษณะตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น บุคคลที่จะเข้ามาเป็นพนักงานขององค์กรจึงควรมีความรู้ ทักษะ ทักษะ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและงานที่ทำ และที่สำคัญควรเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

2.3.3 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Bohlander et al. (2001) อธิบายแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ

Peter M Senge, Roberts, Ross, Smith and Kleiner (1994) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ และถือได้ว่าเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่น่า มาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพราะ ทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคลากรที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลัก อันนำไปสู่ความสำเร็จต่อไปในอนาคตได้

Mathis and Jackson (2008) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงาน ที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงานและยังช่วยในการ ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

2.3.3.1 ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาฝึกฝนบุคลากรในองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มิติของสภาพแวดล้อมขององค์กรนำไปสู่ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ, 2558) ดังนี้

1) ความเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจและเศรษฐกิจ ในปัจจุบันระบบธุรกิจและเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดและเติบโตขึ้นขององค์กร จึงต้องปรับตัวให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยแผนการที่ดีและยั่งยืนที่สุดคือการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาจากองค์ประกอบเล็กคือทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การพัฒนาองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนถ่ายขององค์กรในมิติของความรู้ ความสามารถของบุคคล

2) ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีส่วนอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเติบโต หากแต่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถดำเนินกิจการไปได้ องค์กรจึงยังต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประโยชน์ในการทำงาน

3) ความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง Stone (2008) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลทำให้องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องกับ 1) การเปลี่ยนแปลงแนวทางการผลิตและบริการ เช่น การควบคุมคุณภาพ การ

พัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้า การขยายธุรกิจในอนาคตต่าง ๆ เป็นต้น 2) การปรับแนวทางการดำเนินงานให้เชื่อมโยงกับบุคลากรในองค์กรเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน

2.3.3.2 ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Egglund และ Ann Aaycunicj Gilly ในการศึกษาของ อารรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550) แบ่งรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development), การพัฒนาอาชีพ (Career Development), การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

1) การพัฒนารายบุคคล เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาที่ตัวบุคคลในการพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้เพื่อเป้าหมายระยะสั้น โดยผ่านการฝึกอบรม (Training)

2) การพัฒนาอาชีพ หมายถึงการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงานหรืออาชีพ เป็นกระบวนการวางแผน และการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคลให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ได้รับความรู้ ฝึกฝนทักษะ ได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร ซึ่งการพัฒนาแต่ละขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่, อายุของการทำงาน เป็นต้น Hall (1986 อ้างใน Hedge, Borman and Bourne (2006) การพัฒนาอาชีพมองได้ 2 มุม คือ มุมมองของพนักงานระดับบุคคลที่วางแผนพยายามพัฒนาตนเองเพื่อผลตอบแทน ความก้าวหน้า ซึ่งกระบวนการนี้ประกอบได้ด้วยการรับรู้ถึงโอกาสและข้อจำกัด ส่วนในมุมมองขององค์กรเกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การให้การส่งเสริม พัฒนาให้พนักงานบรรลุเป้าหมายองค์กร รวมไปถึงการสร้างการรับรู้ถึงโอกาสในความก้าวหน้าเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเช่นกัน การพัฒนาอาชีพจึงควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องมีเป้าหมายของการพัฒนาอาชีพเพื่อให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในชีวิตและการทำงาน ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็จะได้บุคลากรที่มีความสามารถมาสืบทอดตำแหน่งก้าวหน้าไปด้วยกัน ทั้งนี้ในการวางแผนการพัฒนาอาชีพควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงาน ตำแหน่งงาน และความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็น รวมไปถึงความต้องการในการพัฒนาอาชีพของตัวพนักงาน จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาอาชีพมีความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานในองค์กร เนื่องจากการสร้างการรับรู้ว่าองค์กรเห็นคุณค่าของพนักงาน प्रารณาให้พนักงานมีความก้าวหน้าในชีวิตและการทำงาน สามารถเพิ่มระดับความผูกพัน พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเมื่อเป้าหมายของเขาได้รับการยอมรับและส่งเสริมจากองค์กรในขณะเดียวกันก็มีเป้าหมายร่วมกันกับองค์กร อีกทั้งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมในการเรียนรู้เพราะการพัฒนาอาชีพทำให้ต้องเปิดรับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เข้ามา (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2557)

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการมุ่งเน้นที่ภาพรวมขององค์กรและผล ในระยะสั้นเพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนการทำงาน

4) การพัฒนาองค์กร เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรเพื่อ พัฒนาสู่สภาวะที่ดีเหมือนเดิมหรือดีขึ้นกว่าเดิม โดยเน้นการพัฒนาทั้งระบบขององค์กร เช่น การ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ฌัญญพันธ์ เขจรนันท์ (2551) กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร สอดคล้องการทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรได้

นอกจากนี้ สุจิตรา ธนนันท์ (2555) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่สำคัญมีอยู่ 4 แนวทาง ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้ สอดคล้อง กับแนวคิดของ Nadler (1990 อ้างใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2557) ที่ระบุให้เห็นถึงขอบเขตที่ชัดเจน ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการ พัฒนา

1) การศึกษา หมายถึง การให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป โดยสถานการศึกษา และ เน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษา มีความรู้ ความสามารถที่จะประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัดและ ศึกษา โดยมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องและยาวนานกว่าการฝึกอบรม

2) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนทักษะการ ทำงาน ความรู้ และพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมให้เป็นในทิศทางที่ผู้จัดอบรมต้องการ มุ่งเน้นให้ผู้ได้รับ การอบรม ได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน โดยมักเน้นเป้าหมายระยะสั้น ๆ และมักเน้นกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

3) การพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการทำงาน ในอนาคต โดยมุ่งเป้าระยะยาว และมักจะเน้นกับบุคลากรระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป

อย่างไรก็ตาม การพัฒนากับการฝึกอบรมมีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นส่งเสริมให้ บุคลากรต่าง ๆ ขององค์กร มีความรู้ ความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่ง มีความแตกต่างกันในรายละเอียดดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการอบรมและการพัฒนา

ประเด็น พิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ความหมาย	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเน้นการกำหนดและพัฒนาความสามารถสำคัญที่จะส่งผลให้พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> การบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน วัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร
เป้าหมายหลัก	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของคนทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน 	<ul style="list-style-type: none"> มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านการเรียนรู้ที่มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
ลักษณะทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> เน้นไปที่สถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ที่มีการกำหนดแผนงานไว้แล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> ช่วยเพิ่มความรู้และทักษะของพนักงานแต่ละคนให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ ช่วยพนักงานให้มีเป้าหมายในอาชีพ/หน้าที่การงาน ให้พนักงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในกลุ่มงานอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
แรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> การเรียนรู้เกิดขึ้นจากความสามารถของแต่ละคนในการรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมจะมีผลต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ทำในปัจจุบัน 	<ul style="list-style-type: none"> การเรียนรู้และพัฒนาทักษะและความรู้ที่เพิ่มขึ้นเกิดจากงานที่ทำอยู่ สามารถตอบสนองต่อประสิทธิภาพของผลงานในระดับองค์กร เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ขับเคลื่อนไม่ใช่การฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่ถูกนำมาใช้ควบคู่กันไปด้วย เช่น เครื่องมือในการพัฒนา

ประเด็น พิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ความสัมพันธ์ ระหว่าง ผู้เรียน และ ผู้สอน	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้ระยะสั้นที่ช่วยให้การทำงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น • ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนจึงเป็นเพียงรูปแบบของครูอาจารย์กับนักเรียน/นักศึกษา • สอนในสิ่งที่ผู้เรียนต้องรู้ ต้องทำ และทำให้ผู้เรียนเกิดความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงานนั้น ๆ ให้ประสบความสำเร็จ 	<p>องค์กร และเครื่องมือในการพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนามุ่งเน้นไปที่การเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานในอนาคตต่อไปได้ • ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนมีความซับซ้อนและมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือรูปแบบที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น เช่น การเรียนรู้ของพนักงานระยะสั้น ที่เน้นไปที่การฝึกอบรม • การเรียนรู้จากกลุ่ม/ทีมงาน ความสัมพันธ์เป็นเพื่อนร่วมงาน, บทบาทช่วยเหลือกันและกัน • การพัฒนาสายอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

ที่มา: Rothwell, Lindholm and Wallick, 2003

นอกจากนี้วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความแตกต่างกันตาม ลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัยความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงความจำเป็น ความคุ้มค่าจากประโยชน์ที่จะได้รับ ความเหมาะสมของกิจกรรมการพัฒนากับบุคลากรและเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพเป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการจึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

1) มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

2) การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกนำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

3) วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะ ขององค์กรและบุคลากร

4) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อ ช่วย แก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีด ความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

5) องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบ ความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

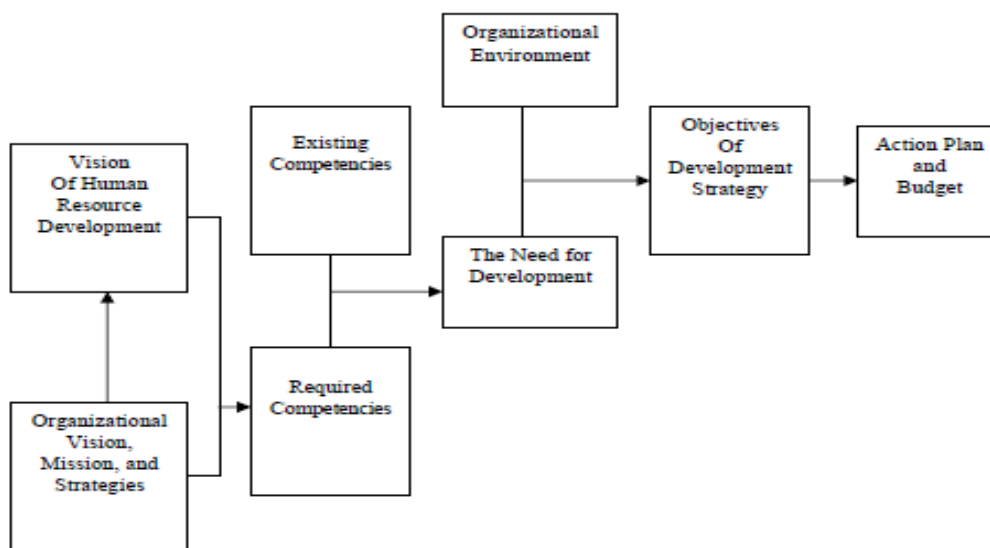
6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป

7) องค์กรจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนใน องค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กร พัฒนาตนเองในการทำงาน เพิ่มพูนศักยภาพในการทำงาน การสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรใน องค์กรทั้งในมิติของการทำงาน การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน สอดคล้องกับ อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการระบบที่ ประกอบด้วย “คน” เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) “เครื่องมือในการพัฒนาคน” เป็นกระบวนการ (Process) และ “ผลสำเร็จของเครื่องมือที่ใช้และประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นของพนักงาน” เป็นผลลัพธ์ (Output) และท้ายที่สุดมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในมิติของการพัฒนา ทักษะความรู้ในการทำงานปัจจุบัน การเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานมิติอื่น ๆ และการมีทัศนคติที่ดีต่อ การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการพัฒนา

2.3.3.3 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเอาศักยภาพของบุคลากรแต่ ละคนในองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและบุคคลเกิดความรู้สึที่ดีต่อ องค์กร ตระหนักในคุณค่าของ ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกลยุทธ์ภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการขององค์กร ที่มีเป้าหมายทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (สุพาตา สิริกุดตา, 2543)

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรจึงมีความแตกต่างกันตาม วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) กล่าวคือ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) ซึ่งถูกกำหนดทิศทางจากวัฒนธรรมองค์กรและส่งผลไปถึงแนวทางกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่สอดคล้องกัน (วัชรพงษ์ อินทรวงค์ และ นัฐนันท์ ศักดิ์สัมฤทธิ์ อ่างใน พยัต วุฒิรงค์, 2559) ดังนั้น กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะเป็นหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภายใต้การบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 2.11 โมเดลกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: OCSC, 2004 อ้างใน Vathanophas , 2007

W. J. Rothwell and Kazanas (1989) เน้นย้ำถึงการนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาปฏิบัติควรพิจารณาถึงการเชื่อมโยงให้เข้ากับแผนการทำงานขององค์กร การให้ความสำคัญกับการเพิ่มสมรรถนะของพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ การให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม และควรทำให้เป็นระบบอย่างชัดเจนโดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้เข้าร่วมและแผนดำเนินงาน

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีเป้าหมายเพื่อศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม เพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทจัดประชุมมืออาชีพและธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการจัดประชุมนำไปปรับใช้เป็นกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม

2.3.3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พรชัย เจดามาน (2556) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1) นโยบายองค์กร (Policy) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร โดยปกติถ้ามีการกำหนดให้เป็นนโยบายแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทั้งหมดจะต้องถือปฏิบัติและดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร ซึ่งจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

2) ทักษะของผู้บริหาร (Management Attitude) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุน และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร ถ้าผู้บริหารทุกระดับมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

3) การออกแบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(1) หลักสูตร (Content) เนื้อหาและหลักสูตรของโครงการในการพัฒนาและฝึกอบรมว่าสิ่งที่ได้รับไปนั้น จำเป็นและเหมาะสมกับคุณสมบัติ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมหรือไม่ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ ถ้าหลักสูตรและเนื้อหาที่ได้รับนั้นดี เหมาะสม มีประโยชน์ สามารถนำไปปฏิบัติได้ ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

(2) งบประมาณ (Budget) การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์กร กล่าวคือ การจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรม ถ้าขาดงบประมาณและการสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการแล้ว จะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน ถ้ามีการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณเป็นอย่างดี ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

(3) สถานที่ (Place) เช่น การใช้สถานที่ภายในองค์กรหรือสถานที่ภายนอกองค์กร ความเหมาะสมของสถานที่นั้น ๆ กับเนื้อหา หลักสูตรและผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้น ถ้าสถานที่มีความเหมาะสม ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

(4) วิทยากร (Trainer/Instructor) ผู้ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดในการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ถ้าวิทยากรเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ ชื่อเสียง ประสบการณ์และมีความสามารถในการถ่ายทอดแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

(5) ระยะเวลา (Time/Period) การกำหนดวัน เวลาที่จะทำการพัฒนาและฝึกอบรม เช่นวันเวลาที่กำหนด ไม่กระทบกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึก

ฝึกอบรม หรือผลผลิตรวมขององค์กร เป็นต้น ดังนั้น ถ้ามีการกำหนดวันเวลา ช่วงเวลา และระยะที่เหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

(6) อุปกรณ์ (Equipment) ที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น เอกสารประกอบ อุปกรณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ อุปกรณ์ในการฝึกปฏิบัติ อุปกรณ์ในการทำกิจกรรม เป็นต้น ดังนั้น ถ้าอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมมีความพร้อมและความเหมาะสมแล้ว จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

4) ผู้เข้ารับการอบรม (Target Group/Trainee) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งจะอยู่กับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่ามีทัศนคติ ที่ดีต่อการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นอย่างไร เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญหรือไม่ ให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติจามด้วยดีหรือไม่ ฉะนั้น ถ้าผู้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเล็งเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้ว จะมีผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งของบุคลากรและขององค์กร

5) ผู้ดำเนินการ (Organizer) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานภายในองค์กร หรือหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินงานก็ตาม ถ้าผู้ดำเนินการมีความชำนาญ และมีประสบการณ์ ในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาแล้วฝึกอบรมแล้ว จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรตามต้องการ

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

1) ความเต็มใจในการเข้าร่วมอบรมและพัฒนาของบุคลากร เกี่ยวข้องกับปัจจัยบุคคล เช่น ประสบการณ์ทำงาน, การศึกษา และตำแหน่ง สะท้อนถึงการมีสมรรถนะในการทำงาน ของบุคคล ส่งผลต่อถึงความเต็มใจหรือแรงจูงใจและความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนา เช่น พนักงานมีเป้าหมายอบรมและพัฒนาเพื่อเลื่อนตำแหน่ง, เพื่อได้รับรางวัลตอบแทนที่ต้องการ เป็นต้น หรือความจำเป็นที่เกิดจากการประเมินผลการทำงานโดยตนเองหรือหัวหน้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะในการทำงาน อาจพบว่า มีช่องว่างบางอย่างที่บุคคลควรได้รับการพัฒนา อาจมาจากมีประสบการณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องต่อการวางแผนการพัฒนา เป็นประเด็นที่หัวหน้างานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์

2) การสนับสนุนขององค์กรในมิติของนโยบาย เช่น งานที่เอื้อต่อการอบรมและพัฒนา, ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณ และสร้างแรงจูงใจในการอบรมและพัฒนา เป็นต้น สิ่งสำคัญในแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรควรพิจารณาคือการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา และวิธีการเรียนรู้และพัฒนาที่เหมาะสม (Naquin and Holton, 2003; Noe and Wilk, 1993) การศึกษาของ Haines, Saba, and Choquette (2008) กล่าวถึงมิติขององค์กรในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีแรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนให้บุคคลมีความตั้งใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างมีเป้าหมาย (Ellemers, De Gilder, and Haslam, 2004) และมิติของการออกแบบกิจกรรมการอบรมและพัฒนา เช่น กิจกรรมที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการอบรมและพัฒนา เหมาะสมกับผู้เรียน, การเลือกวิทยากรและสถานที่ เป็นต้น

ดังนั้น องค์กรหรือผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงต้องให้ความสำคัญทั้งในมิติการศึกษาลักษณะของบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนา ความจำเป็นที่ต้องพัฒนา สิ่งที่คุณคคว่าต้องได้รับการพัฒนา คาดการณ์ถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนา มิติบทบาทขององค์กรในการส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา, การสร้างการรับรู้และแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงการเอื้ออำนวยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนา เป็นต้น

2.3.3.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

1) การพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) เป็นการมุ่งเน้นพัฒนาที่ตัวบุคคลในการพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานเพื่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบัน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550) ผ่านการทำกำหนดสมรรถนะบุคคลเพื่อแสดงถึงเป้าหมายของสมรรถนะที่ต้องการในตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยในขั้นตอนนี้อ้างอิงถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ในคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งมีความสอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะในตัวผู้ประสานงานการจัดประชุมของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ สอดคล้องกับ ประคัลภ์ ปัดทพลังกูร (2561) อธิบายว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรควรถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากตำแหน่งงาน โดยการเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน การพัฒนาสมรรถนะในระดับบุคคลจึงเป็นการเพิ่ม พัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นจะต้องช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่คุณบังคับบัญชาต้องการ การพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลควรเป็นกระบวนการสื่อสาร

แบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสื่อสารถึงความต้องการ ความคาดหวังในการทำงานให้สอดคล้องทั้งเป้าหมายที่องค์กรต้องการและเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้จากการนำตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งมีเป้าหมายไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของตนเองและความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติ และในขณะเดียวกันจำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาทั้งในรูปแบบการประเมินหรือการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ (Skager, 1978; Griffin, 1983) และมีข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำร่วมกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามการพัฒนาในระดับบุคคลจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้

2) การพัฒนาระดับกลุ่ม (Team Development) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม เพื่อผลลัพธ์เกิดประโยชน์ร่วมกัน Marks et al. (2001) กล่าวว่ากระบวนการของทีมคือการกระทำแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิก ร่วมกันแปลงปัจจัยที่มีอยู่เป็นผลลัพธ์ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการสื่อสารคำพูดและพฤติกรรมเพื่อจัดระเบียบภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม กระบวนการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลภายในกลุ่ม โดยการแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งในกลุ่ม ขับเคลื่อนโดยกระบวนการกลุ่ม เกิดการขยายองค์ความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้เข้าสู่คลังความรู้เพื่อนำไปใช้ (Sanchez, 2001) ดังนั้น สถานการณ์ที่พบเจอในการทำงาน ลักษณะการทำงานเป็นทีมซึ่งมีการสื่อสาร ประสานงานมีส่วนช่วยพัฒนาบทบาทหน้าที่และสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันได้ กระบวนการเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงประกอบด้วย 1) การสร้างกรอบความเข้าใจ (Framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ หรือบุคคลโดยอาศัยความรู้ความเข้าใจที่มีมาในอดีต (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Information acquisition) จากหลายแหล่งมาเป็นโจทย์ในการคิด วิเคราะห์และเรียนรู้ (Huber, 1991) เพื่อทำความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2) การสร้างความเข้าใจใหม่จากโจทย์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Reframing) เป็นการเปลี่ยนจากแนวคิดแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) ผ่านการแสดงความคิดเห็นจากการวิเคราะห์ส่วนบุคคล การร่วมระดมสมอง และการตีความหาข้อสรุปร่วมกัน (Huber, 1991) 3) Integrating หมายถึง สังเคราะห์เป็นมุมมอง วิธีการหรือความรู้ใหม่ผ่านการวิเคราะห์และตีความจากโจทย์สถานการณ์ และจัดเก็บเป็นข้อมูลความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ (Information storage and retrieval) (Huber, 1991)

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร (Whole Organization Development) มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยผ่าน

กระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและนำมาสู่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมีการสื่อสารความรู้ต่าง ๆ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ไปสู่กลุ่มอื่น ๆ และนำความรู้นั้นไปสู่การปรับปรุงความสามารถขององค์กร (Sanchez, 2001) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ภายในองค์กรกับความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร ความร่วมมือและพฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่าในองค์กรที่มีความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร และมีพฤติกรรมการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาขององค์กรสูงจะมีการเรียนรู้ในองค์กรในระดับสูงด้วย (Goh and Kasper, 2002 อ้างใน กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548) เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรผ่านกระบวนการประสานงานและความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ (Tsang, 1997) เป้าหมายการพัฒนาในระดับองค์กรเพื่อจึงเป็นการใช้วิธีการหรือกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลและทีมที่สะท้อนคุณค่าขององค์กร และการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ Garavan, McGuire and O'Donnell (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กร

2.4 ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร

พฤติกรรมองค์กร หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งมีผลต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ทรัพยากรบุคคล และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร (Szilagyi and Wallace, 1983) จุดมุ่งหมายในการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเพื่อความเข้าใจสาเหตุ การตั้งเป้าหมาย ผลลัพธ์และการควบคุมการแสดงออกพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการแสดงซึ่งพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานและผลปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Stephen, 2003) พฤติกรรมขององค์กรถูกแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การประยุกต์ใช้แนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) มาใช้ในการศึกษาวิจัย เนื่องจากการแนวคิดพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยกลุ่ม และปัจจัยองค์กรที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547) สมรรถนะของบุคคลในการทำงานประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน (Environment) เช่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น (The Association of Southeast Asian Nations, 2013) สมรรถนะในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีบริบทของสภาพแวดล้อมในการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยด้านองค์กร บรรยากาศองค์กรและขอบข่ายของงาน (Boyatzis, 1982) นอกจากนี้รูปแบบการทำงานและการส่งเสริมให้บุคลากรได้

พัฒนาตนเองหรือการเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีสมรรถนะในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่า สมรรถนะในการทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตัวของบุคคลและจากการได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับเป้าหมายของทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรเพื่อเข้าใจสาเหตุ การตั้งเป้าหมายผลลัพธ์และการควบคุมการแสดงออกพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการแสดงซึ่งพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานและผลปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Stephen, 2003) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและมีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรคาดหวัง การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลจึงประกอบไปด้วยปัจจัยแวดล้อมด้านต่าง ๆ ขององค์กร ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรนั้น (ฐิติธร ผิวทองงาม และ กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินิทธิ์, 2558)

โดยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงถึงความสอดคล้องของปัจจัยที่เกี่ยวข้องในกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยปัจจัยในมิติต่าง ๆ โดยแบ่งตามทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร ได้เป็น ปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับกลุ่ม และปัจจัยระดับองค์กร

2.4.1 ปัจจัยบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

ปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวข้องกับสมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจหรือความต้องการของบุคคลที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการ (Spencer and Spencer, 1993) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ติดตัวบุคคลก่อนเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กร สอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวถึงประสบการณ์ของบุคคลคือความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะการทำงานที่บุคคลเคยผ่านมาสั่งสมเป็นประสบการณ์ เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้วสมรรถนะหรือประสบการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการมีสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถในการทำงาน กล่าวคือบุคคลจะทำงานได้ดีหากมีสมรรถนะส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับลักษณะงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ดังที่ Boyatzis (1982) กล่าวว่าปัจจัยสมรรถนะส่วนบุคคลเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีสมรรถนะและปฏิบัติงานได้ดี

2.4.1.1 ทักษะ

1) ทักษะของบุคคล เป็นองค์ประกอบสมรรถนะที่ติดตัวบุคคลมาหรือสามารถสร้างขึ้นได้ยาก ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร อธิบายถึงทักษะของบุคคลเป็นการแสดงออกเกี่ยวข้องในมิติของความพึงพอใจ ความตระหนัก และความตั้งใจ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547) ดังนี้

(1) ความพอใจของบุคคล เกิดจากความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ (2) ความตระหนัก เกิดจากการยอมรับ ซึ่งมีพื้นฐานจากการรับรู้ (3) ความตั้งใจ เกิดขึ้นจากเป็นความรู้สึก จากการรับรู้ ซึ่งมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล ทักษะคติเกิดจากอารมณ์ ความรู้สึก การรับรู้ สิ่งเหล่านี้บุคคลได้รับจากประสบการณ์ สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งของต่าง เช่น ทักษะคติที่มีต่อตนเอง ทักษะคติที่มีต่องาน ทักษะคติที่มีต่อการเรียนรู้ เป็นต้น นอกจากนี้ทักษะคดียังเกิดขึ้นได้จากการหล่อหลอมทางวัฒนธรรม การเลี้ยงดู และการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามทักษะคติสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากบุคคลได้รับสิ่งเร้าหรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2) ทักษะคติต่องาน สำหรับการศึกษาทักษะคติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ มิติของทักษะคติของบุคคลในองค์กรที่มีต่องาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ หรือสถานการณ์ที่พบเห็นในการทำงาน การยอมรับในบทบาทหน้าที่ นำไปสู่การตัดสินใจ และการแสดงออกพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงานด้วยความตั้งใจซึ่งมากจากการประมวลความคิดภายใน (Calder and Schurr, 1981; Robbins, 2005) ทักษะคติในที่มีต่องาน จึงกล่าวถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำ Behling and Eckel (1991) กล่าวว่า ทักษะคติมีความเกี่ยวข้องกับการทำงาน (Job Involvement) ในประเด็นของการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนแสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้อำนาจบทบาทรับผิดชอบต่องาน เพื่อให้บุคคลได้แสดงความสามารถ และเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ซึ่งระดับความเกี่ยวข้องกับงานที่สูงจะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

P. C. Smith, Kendall, and Hulin (1969) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานมีความเกี่ยวข้องกับการได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์กร ได้แก่ ผลตอบแทน (Pay) ลักษณะของงาน (Job) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Opportunity) ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) และเพื่อนร่วมงาน (Co-worker) สอดคล้องกับหลากหลายการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานมาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน และปัจจัยเกี่ยวข้องกับองค์กรในการสนับสนุนการทำงาน การเห็นคุณค่าของพนักงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Akshyakumar, Askhedkar, and Handa, 2016; Tietjen and Myers, 1998) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) และทฤษฎีค่านิยมความพึงพอใจของ Lock (1976) ดังนี้

(1) ผลตอบแทน (Pay) หรือค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงาน เพราะเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการ อีกทั้งเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ (Lock, 1976)

(2) ลักษณะของงาน (Job) กล่าวถึงงานที่มีเหมาะสมกับความสามารถ มีความท้าทายเป็นงานที่เปิดโอกาสให้แสดงฝีมือความสามารถของบุคคล ได้รับความไว้วางใจหรือ

อำนาจอย่างอิสระในการรับผิดชอบหน้าที่ และเป็นงานที่มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Herzberg, 1959)

(3) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) กล่าวถึง การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ มอบโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง สนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคคล (Herzberg, 1959)

(4) การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervision) ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการปกครองดูแลอย่างเท่าเทียม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานให้สามารถเป็นที่พึ่งพาได้ (Herzberg, 1959) และมีส่วนร่วมในการคิดตัดสินใจ (Coch and French, 1948 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547)

(5) กลุ่มทำงาน (Work Group) P. C. Smith et al. (1969) อธิบายถึงเพื่อนร่วมงาน บุคคลต้องการความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นมิตร ช่วยเหลือให้กำลังใจกันและกันในการทำงาน (Herzberg, 1959)

(6) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) ที่เอื้ออำนวยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ กล่าวถึงในทางกายภาพ เช่น ความสะดวกสบายของสถานที่ทำงาน การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบการทำงาน เป็นต้น (Herzberg, 1959)

(7) ความสำเร็จในงาน (Achievement) มีความสำคัญอย่างยิ่งมีผลทำให้บุคคลภาคภูมิใจในตนเอง เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของบุคคล หากมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลสูงเช่นกัน (Landy, 1989 อ้างใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547)

(8) การยอมรับนับถือ (Recognition) การได้รับความชื่นชม ยกย่องยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้าหรือบุคคลทั่วไป ยิ่งเป็นการสร้างความภาคภูมิใจแสดงถึงความสำเร็จของบุคคลในการทำงาน (Herzberg, 1959)

(9) ชีวิตส่วนตัว (Work-Life) กล่าวถึง เงื่อนไขในการทำงานที่สอดคล้องกับชีวิตส่วนตัวของบุคคล

นอกจากนี้ กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ถึงความพึงพอใจในงาน

(1) งานที่มีความท้าทายด้านจิตใจ (Mentall Challenging Work) พนักงานมีแนวโน้มจะชอบงานที่เปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ มีอิสระ มีโอกาสที่ดีในการทำงาน อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนใหญ่ยังต้องการงานที่มีความท้าทายในระดับปานกลาง ซึ่งจะทำให้เขามีประสบการณ์และพึงพอใจในการทำงานของตน

(2) รางวัลที่เท่าเทียม (Equitable Reward) กล่าวถึงการจ่ายค่าตอบแทน นโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่มีเงื่อนไขเป็นมาตรฐานและโปร่งใส ยุติธรรม ได้แก่ การจ่ายเงินตอบแทน

ตามระดับความสามารถของแต่ละบุคคล การเลื่อนตำแหน่งที่เปิดโอกาสให้เติบโตในหน้าที่การงานตามความสามารถและความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

(3) เงื่อนไขการทำงานที่เอื้ออำนวย (Supportive working condition) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความสุภาพกายสบายใจส่วนบุคคลและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น

(4) เพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน (Supportive Colleague) กล่าวถึงส่วนเติมเต็มทางด้านสังคม การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงาน และหัวหน้างานหรือผู้บริหารที่เข้าใจ ให้การสนับสนุน แนะนำช่วยเหลือพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน

(5) บุคลิกภาพของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน (Personality Job Fit) บุคลิกภาพ หรือสมรรถนะของบุคคลที่สอดคล้องกับการทำงาน มีผลทำให้สามารถทำงานได้ราบรื่น ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความสามารถของตนเอง

ทัศนคติของบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร คนที่มีทัศนคติต่องานในทางบวกจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดี พนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวกต่ออาชีพหรืองานที่ทำสูงจะมีความผูกพันในอาชีพสูง Blau (1989) บุคคลที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์จะมีความพึงพอใจในการทำงานแม้ในระดับแตกต่างกัน ผู้ที่แสดงออก ลงมือทำการเห็นการพัฒนา (Active) จะพยายามเสนอความคิดเห็นเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น (Voice) และผู้ที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตามเห็นพ้องกับความคิดเห็น (Loyalty) การศึกษาของ ยีนยันว่าพนักงานที่มีทัศนคติในทางบวกต่องานพวกเขาจะมีส่วนร่วมให้ความร่วมมือและสนใจในกิจกรรมการพัฒนาขององค์กรในทางกลับกัน Farrell (1983) อธิบายถึงพฤติกรรมของบุคคล ผู้ที่มีพฤติกรรมด้านลบ (Destructive) เช่น กระทำพฤติกรรมก้าวร้าว ไม่ใส่ใจการทำงาน ไม่พึงพอใจเมื่อการกระทำของตนถูกตำหนิหรือไม่ได้รับการยอมรับ (Active) บุคคลเหล่านี้จะตอบโต้โดยการลาออกจากงาน (Exit) หากบุคคลไม่พึงพอใจในระบบการทำงานหรือความคิดของบุคคลอื่น (Passive) บุคคลเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมมาสนใจและอาจขัดขวางการทำงานของบุคคลอื่น (Neglect) เพิ่มเติมจากนี้ ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลให้ความสนใจหรือให้ความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนา และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

นอกจากนี้ Peter Senge (1994 อ้างใน สิริลักษณ์ จิเจริญ, 2545) กล่าวถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาในมิติของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้แบบทีม เป็นคุณลักษณะสำคัญของการเป็นสมาชิกในทีมซึ่งต้องมีความไว้วางใจในการปฏิบัติต่อกันในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือและรับผิดชอบร่วมกัน มีความเต็มใจในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของทีม มีความ

สามัคคี, มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนสมาชิกในทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำ
ปรึกษาซึ่งกันและกัน

ดังนั้น ทัศนคติต่องานในประเด็นของความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อ
สมรรถนะของแต่ละบุคคล และส่งผลต่อการเรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานหรือ
ความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงกล่าวได้ว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่องาน
เป็นไปในเชิงบวกจะทำให้บุคคลนั้นมีระดับสมรรถนะสูงและให้ความสนใจกับการเรียนรู้ พัฒนา
สมรรถนะทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อ
งานและการเรียนรู้พัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในองค์กรมี
ประสิทธิภาพสูงสุด โดยทัศนคติ ความพึงพอใจดังกล่าวจะมีผลต่อความทุ่มเทในการทำงาน ความ
ทุ่มเทในการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานในองค์กรต่อไป ดังนั้น จึงเป็นบทบาทขององค์กรที่ต้อง
สนับสนุนให้พนักงานมีความพึงพอใจเหล่านั้นด้วยกระบวนการจูงใจ

2.4.1.2 บุคลิกภาพ

องค์กรคาดหวังบุคลิกภาพของบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพราะเชื่อว่าบุคลิกภาพของ
บุคคลที่เหมาะสมกับงานจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้ยิ่งขึ้น
การศึกษาบุคลิกภาพ (Personality) เกี่ยวข้องกับ ความสามารถความฉลาดในการเรียนรู้ คุณธรรม
จริยธรรม และบุคลิกลักษณะทางกายภาพส่วนบุคคล ซึ่งความสำคัญต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนา
บุคคลากรในองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการขององค์กร (Buchanan and
Huczynski, 2010)

การศึกษาทฤษฎีบุคลิกภาพในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคลที่นำไปสู่
พฤติกรรมและการเลือกอาชีพที่เหมาะสม ประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1) บุคลิกภาพ (Big five-factor Model) กล่าวถึง บุคลิกภาพเกิดมาจาก
แรงจูงใจและคุณลักษณะส่วนบุคคล (McCrae and Costa Jr, 2004) คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่
เหมาะกับแต่ละบทบาทของงานหรือตำแหน่งมีความแตกต่างกันและแต่ละบุคคลย่อมมีบุคลิกภาพซึ่ง
ส่งผลต่อการแสดงออกพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานแตกต่างกันด้วย บุคลิกภาพส่วนบุคคลจึงเป็น
ปัจจัยในการทำนายพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานได้ (Hurtz and Donovan, 2000; Judge
and Ilies, 2002) ได้อธิบายด้วยทฤษฎีบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The five-factor model) ได้แก่

(1) ความหวั่นไหวทางอารมณ์ (Neuroticism) ประกอบด้วย
บุคลิกลักษณะ 6 ประการ ดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 ความหวั่นไหวทางอารมณ์

องค์ประกอบย่อย ความ หวั่นไหวทางอารมณ์	ลักษณะทางลบ (ต่ำ)	ลักษณะทางบวก (สูง)
ความวิตกกังวล (anxiety)	ผ่อนคลาย สงบ	วิตกกังวล
ความโกรธ (angry hostility)	โกรธยาก	โกรธง่าย
ความซึมเศร้า (depression)	หมดหวังท้อแท้ได้ยาก	หมดหวังท้อแท้ได้ง่าย
ความระมัดระวังตัว (self- consciousness)	ไม่สบายใจได้ยาก	ไม่สบายใจได้ง่าย
ความปรารถนา (impulsiveness)	อดทนกับความต้องการได้	ถูกกระตุ้นได้ง่าย
ความอ่อนแอต่อความเครียด (vulnerability)	จัดการกับความเครียดได้ง่าย	จัดการกับความเครียดได้ยาก

ที่มา: ปรับปรุงจาก Costa and McCrae, 1992

บุคคลที่มีระดับคะแนนด้านความหวั่นไหวทางอารมณ์สูง จะมีความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นหรือสถานการณ์ ไม่ค่อยมีเหตุผล ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ ความต้องการของจิตใจได้ และมีความสามารถต่ำในการ จัดการกับความเครียด ในทางกลับกัน บุคคลที่มีระดับ คะแนนด้านนี้ต่ำจะ สามารถจัดการกับความต้องการ และอารมณ์ของตนเองได้ดี มีความสงบนิ่ง ผ่อนคลาย และสามารถเผชิญหน้ากับสภาวะที่มีความตึงเครียดได้เป็นอย่างดี

(2) การเปิดเผยตนเอง (Extraversion) ประกอบด้วยบุคลิกลักษณะ 6 ด้านได้แก่ เต็มไปด้วยพลังและ ความรวดเร็ว (Activity) ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement seeking) และอารมณ์แจ่มใส (Positive emotions) ดังตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 การเปิดเผยตนเอง

องค์ประกอบย่อยบุคลิกภาพ แบบเปิดเผย	ลักษณะทางลบ (ต่ำ)	ลักษณะทางบวก (สูง)
ความอบอุ่น เป็นมิตร (warmth)	เป็นทางการสูง มีแบบแผน	เป็นมิตร
ชอบเข้าสังคม (gregariousness)	ไม่ชอบเข้าสังคม	ชอบเข้าสังคม
กล้าแสดงออก (assertiveness)	ชอบอยู่เบื้องหลัง	เป็นผู้นำ กล้าแสดงออก
ชอบกิจกรรม ว่องไว active (activity)	สบาย ๆ เฉื่อยช้า	กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง
ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (excitement seeking)	ไม่ชอบความตื่นเต้น	ชอบความตื่นเต้น
อารมณ์แจ่มใส (positive emotions)	ไม่ร่าเริง	ร่าเริง มองโลกในแง่ดี

ที่มา: ปรับปรุงจาก Costa and McCrae, 1992

บุคคลที่มีระดับคะแนนสูงสำหรับการเปิดเผยตัวเองสูง มักจะชอบเข้ากลุ่มกับคนหมู่มากชอบเข้าสังคม ชอบพูดคุย กล้าแสดงออก ตื่นตัว ชอบความสนุกตื่นเต้น และมองโลกในแง่ดี อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น นักแสดง พนักงานขาย นักการเมือง นักสังคมศาสตร์ บุคคลที่มีระดับคะแนนต่ำในการเปิดเผยตนเองเป็นผู้มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (introversion) รักสันโดษ ชอบเป็นตัวของตัวเอง และไม่ชอบนำหรือตามใคร อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ฝ่ายผลิต นักวิทยาศาสตร์

(3) การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience)

ประกอบด้วยบุคลิกลักษณะ 6 ประการ ดังตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 การเปิดรับประสบการณ์

องค์ประกอบย่อยการเปิดประสบการณ์	ลักษณะทางลบ (ต่ำ)	ลักษณะทางบวก (สูง)
การมีจินตนาการ (fantasy)	ให้ความสำคัญกับปัจจุบัน	มีจินตนาการ
ด้านสุนทรียภาพ (aesthetics)	ไม่สนใจ ไม่ซาบซึ้งในศิลปะ	ซาบซึ้งในศิลปะและความสวยงาม
การเปิดเผยความรู้สึก (feelings)	เพิกเฉย ไม่สนใจในความรู้สึกต่าง ๆ	เห็นคุณค่าของอารมณ์ด้านต่าง ๆ
การปฏิบัติ (actions)	ชอบทำในสิ่งที่คุ้นเคย	กล้าลองทำในสิ่งที่แตกต่าง
ด้านความคิด (ideas)	เน้นการใช้เหตุผลในมุมมองแคบ	เน้นการใช้เหตุผลในมุมมองกว้าง
ด้านค่านิยม (values)	ไม่ยอมรับค่านิยมใหม่ ๆ	พร้อมที่จะเปิดกว้างเรียนรู้ค่านิยมต่าง ๆ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Costa and McCrae, 1992

บุคคลที่มีระดับคะแนนด้านการเปิดรับประสบการณ์สูง เป็นนักสำรวจ (Explorer) มักจะมีความสนใจใคร่รู้ในเรื่องต่าง ๆ ชอบหาประสบการณ์แปลกใหม่ให้ตนเองอยู่เสมอ อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น สถาปนิก ศิลปิน นักบริหาร ผู้ประกอบการ นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น บุคคลที่มีระดับคะแนนด้านการเปิดรับประสบการณ์ต่ำ ด้านนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสติปัญญาหากแต่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความเป็นนักอนุรักษ์ (Preserver) ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง มีความสนใจแคบ อาชีพที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้ทำงานเกี่ยวกับการเงิน ผู้ที่ทำงานประจำ

(4) การประนีประนอม (Agreeableness) ประกอบด้วยบุคลิกลักษณะ 6 ประการ ดังตารางที่ 2.13

ตารางที่ 2.13 การประนีประนอม

องค์ประกอบย่อยบุคลิกภาพ แบบประนีประนอม	ลักษณะทางลบ (ต่ำ)	ลักษณะทางบวก (สูง)
ความไว้วางใจผู้อื่น (trust)	ไม่ไว้วางใจผู้อื่น	มีความไว้วางใจผู้อื่น
ความเอื้อเฟื้อ (altruism)	ไม่ชอบช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ	เต็มใจช่วยเหลือ
การยอมตาม (compliance)	ก้าวร้าว ชอบแข่งขัน	ประนีประนอม คล้อยตาม
ความตรงไปตรงมา (straightforwardness)	ระแวงระวัง ไม่ตรงไปตรงมา	จริงใจ ตรงไปตรงมา
ความอ่อนน้อมถ่อมตน (modesty)	ทำตัวเหนือผู้อื่น	อ่อนน้อมถ่อมตัว
ความอ่อนโยน (tender- mindedness)	หัวแข็ง มีเหตุผล	ใจอ่อน คล้อยตามง่าย

ที่มา: ปรับปรุงจาก Costa and McCrae, 1992

บุคคลที่มีระดับของการเห็นตามผู้อื่นสูง จะมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือโดยที่จะเชื่อว่าผู้อื่นจะช่วยเหลือตนเองเช่นกัน มีแนวโน้มทำตามความต้องการของกลุ่มมากกว่าของตนเอง เป็นลักษณะของนักปรับตัว (Adapter) งานที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น งานด้านสังคมสงเคราะห์ นักจิตวิทยา เป็นต้น บุคคลที่มีระดับคะแนนด้านการเห็นตามผู้อื่นต่ำ เรียกว่านักท้าทาย (Challenger) จะเป็นผู้ที่ยึดถือความคิดและการตัดสินใจของตนเองเป็นใหญ่ มักจะเคลือบแคลงสงสัยในการกระทำและความคิดของผู้อื่น ชอบการแข่งขันมากกว่าการร่วมมือ งานที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้นำทางทหาร ผู้จัดการ เป็นต้น

(5) ความสำนึกผิดชอบ (Conscientiousness) ประกอบด้วยลักษณะ 6 ประการ ดังตารางที่ 2.14

ตารางที่ 2.14 ความสำนึกผิดชอบ

องค์ประกอบย่อยแบบความสำนึกผิดชอบ	ลักษณะทางลบ (ต่ำ)	ลักษณะทางบวก (สูง)
ความมีสมรรถนะ (competence)	ไม่มีความพร้อมในการทำงาน	มีความพร้อมในการทำงาน มั่นใจสามารถทำได้
ความมีระบบระเบียบ (order)	ไม่มีระบบระเบียบ	มีระบบระเบียบ
การยึดมั่นในหน้าที่และความรับผิดชอบ(dutifulness)	เอาใจใส่ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่ำ	เอาใจใส่ รับผิดชอบต่อหน้าที่ สูง
การมีวินัยในตนเอง (self-discipline)	ผัดวันประกันพรุ่ง วอกแวก ไม่จดจ่อ	จดจ่อกับเป้าหมายหรือสิ่งที่ทำ
มุ่งความสำเร็จ (achievement striving)	มีความต้องการบรรลุเป้าหมาย ต่ำ	มีความต้องการบรรลุเป้าหมาย สูง
ความสุขุมรอบคอบ (deliberation)	ปฏิบัติงานโดยไม่ได้ไตร่ตรอง อย่างดี	มีความรอบคอบ คิดไตร่ตรอง อย่างดี

ที่มา: ปรับปรุงจาก Costa and McCrae, 1992

บุคคลที่มีลักษณะนี้สูง เรียกว่าผู้มุ่งเป้าหมาย (Focused) จะมีความรอบคอบ ระมัดระวัง ตรงต่อเวลา แสดงการควบคุมตนเองให้สนใจอยู่ที่เป้าหมายทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน มีความมุ่งมั่นสูง งานที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น ผู้นำ ผู้บริหาร เป็นต้น ในทางกลับกันบุคคลที่มีลักษณะด้านนี้ต่ำ เรียกว่าผู้ที่สามารถปรับตัวได้ง่าย (Flexible) มักไขว่เขวออกจากเป้าหมายได้ง่ายโดยอิทธิพลของความคิด กิจกรรมและบุคคลอื่น ๆ ที่ผ่านเข้ามา ชอบความสบาย ไม่สามารถควบคุมแรงผลักดันภายในของตนเองได้ งานที่มีลักษณะพื้นฐานดังกล่าว เช่น นักวิจัย ผู้ตรวจสอบ ที่ปรึกษา เป็นต้น

2) ทฤษฎีการเลือกอาชีพ (John L. Holland Theory) Holland (1973)

แบ่งลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลได้ 6 กลุ่มประเภท ได้แก่

(1) บุคลิกภาพของผู้ที่มีความสนใจอาชีพประเภทงานช่างและกลางแจ้ง (Realistic)

(2) บุคลิกภาพของผู้ที่มีความสนใจอาชีพประเภทงานวิทยาศาสตร์และเทคนิค (Investigative)

(3) บุคลิกภาพของผู้ที่มีความสนใจอาชีพประเภทงานบริการการศึกษาและสังคม (Social)

(4) บุคลิกภาพของผู้ที่มีความสนใจอาชีพประเภทงานสำนักงาน (Conventional)

(5) บุคลิกภาพของผู้ที่มีความสนใจอาชีพประเภทงานการจัดการและการค้าขาย (Enterprising)

(6) บุคลิกภาพของผู้ที่มีความสนใจอาชีพประเภทงานศิลปะ ดนตรีและวรรณกรรม (Artistic)

นอกจากนี้แนวคิดการทดสอบบุคลิกภาพตามแบบของ Myers, Briggs, and McCaulley (1985) (The Myers-Briggs Type Indicator- MBTI) เป็นเครื่องมือวัดบุคลิกภาพบุคคล โดยแบ่งมิติลักษณะบุคลิกภาพ ดังตารางที่ 2.15

ตารางที่ 2.15 มิติตัวชี้วัดบุคลิกภาพ (MBTI)

มิติ		
การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction)	I – (Introvert) เก็บตัว พุคน้อย รักความเป็นส่วนตัว	E- (Extrovert) ชอบเข้าสังคม
การเก็บข้อมูล (Information)	S – (Sensing) เป็นคนจริงจัง สนใจในรายละเอียด ข้อเท็จจริงที่ชัดเจน ชอบกฎระเบียบ	N – (Intuitive) มองสิ่งต่างในภาพรวม มีจินตนาการ มี แนวทาง ไม่ชอบความซับซ้อน
การตัดสินใจ (Decision)	T – (Thinking) มีเหตุผล มีตรรกะ ตัดสินใจด้วยเหตุผล	F – (Feeling) มีความเห็นอกเห็นใจ ตัดสินใจตามค่านิยมและอารมณ์
ชีวิตความเป็นอยู่ (Living)	J – (Judging) เข้มงวด มีระเบียบ ดำเนินตามแผนการ ตามกฎเกณฑ์	P – (Perceiving) ยืดหยุ่น เปิดกว้าง ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง

ที่มา: Myers, McCaulley and Most, 1985

จากการจัดประเภทบุคลิกภาพตามมิติต่าง ๆ ของ MBTI แบ่งได้เป็น 6 ประเภทบุคคลที่เหมาะสมกับอาชีพด้านต่าง ๆ ซึ่งในบริบทของการทำงานด้านการขายและการประสานงานที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมกาประชุมและผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม คือลักษณะบุคลิกภาพแบบ ESFP กล่าวคือ เป็นคนชอบเข้าสังคม ร่าเริง มีความกระตือรือร้น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มองโลกในแง่ดีช่างสังเกต ชอบจัดการจัดแจงเพื่อให้ผู้อื่นได้รับความสุข สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทำงานเป็นทีมได้ดี ชอบให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้เกียติผู้อื่น เปิดกว้างทางความคิดและเรียนรู้ได้ดี สามารถพูดสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวผู้อื่นเพื่อให้งานสำเร็จได้

3) การศึกษาด้านบุคลิกภาพของบุคคล Robbins et al. (2003) ได้กล่าวถึงมิติแนวคิดต่าง ๆ

(1) สภาพการควบคุมตนเองของบุคคล (Locus of Control) หมายถึงระดับที่บุคคลเชื่อว่าเขาสามารถที่จะควบคุมชะตาชีวิตของตนเองได้มากหรือน้อย ซึ่งประกอบด้วยสภาพการควบคุมจากภายใน หมายถึง บุคคลที่เชื่อว่าเขาสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับเขาได้ หรือสามารถควบคุมจุดหมายปลายทางของชีวิตได้ด้วยตนเอง สภาพการควบคุมจากภายนอก หมายถึง บุคคลที่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวเองเป็นเพราะอิทธิพลจากแรงกดดันจากภายนอกที่กำหนดไว้แล้ว เช่น โชคชะตา โอกาส จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีสภาพการควบคุมจากภายใน ส่วนใหญ่จะทำงานของตัวเองได้ดี เพราะเป็นคนกระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ มีแรงจูงใจใฝ่สำเร็จ และมีความพยายามที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมของตัวเอง ส่วนพนักงานที่มีสภาพการควบคุมจากภายนอก จะเป็นคนที่ยอมคนอื่นเสมอ และชอบที่จะรอรับคำสั่ง

(2) Machiavellianism เรียกสั้น ๆ ว่า Mach เป็นแนวคิดของ Niccolo Machiavelli ซึ่งได้เขียนหนังสือเอาไว้เกี่ยวกับแรงจูงใจที่บุคคลมี เพื่อให้ได้รับอำนาจและการใช้อำนาจในการควบคุมพฤติกรรมบุคคลอื่น เป็นมาตรการที่ใช้วัดบุคคลในเรื่องเหตุผล การควบคุมอารมณ์ และความเชื่อ โดยได้แบ่งคุณลักษณะบุคลิกภาพออกเป็น 2 ระดับ คือระดับสูง (High - Mach) และระดับต่ำ (Low - Mach) ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบ High - Mach คือคนที่ชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ และสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นได้ดีกว่าบุคลิกภาพแบบ Low - Mach

(3) การยกย่องส่วนตัว (Self - esteem) คือ บุคคลจะมีความแตกต่างกันในระดับความชอบ ความพอใจ หรือความไม่พอใจในตัวเอง จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า บุคคลที่มีความยกย่องส่วนตัวสูง (High self - esteem) จะเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ กล้าเสี่ยงในการหางานและเลือกงานมากกว่าผู้ที่มีความยกย่องส่วนตัวต่ำ (Low self - esteem) ส่วนผู้ที่มีความยกย่องส่วนตัวต่ำจะมีความอ่อนไหวต่ออิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก ยินยอมปฏิบัติตามความเชื่อของบุคคลที่ตนเคารพ พยายามทำในสิ่งที่ถูกใจผู้อื่นอยู่เสมอ

(4) การตรวจสอบตัวเอง (Self – monitoring) หมายถึงคุณลักษณะบุคลิกภาพเพื่อวัดระดับความสามารถในการปรับพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและปัจจัยเชิงสถานการณ์ โดยบุคคลที่มีกลไกการตรวจสอบตัวเองสูง (High in self – monitoring) จะสามารถปรับพฤติกรรมส่วนตัวให้เข้ากับปัจจัยสภาพแวดล้อมได้ค่อนข้างดี มีการวางตัวที่เหมาะสมทั้งทางสังคมและชีวิตส่วนตัว ซึ่งตรงข้ามกับบุคคลที่มีการตรวจสอบตัวเองต่ำ (Low self – monitoring) จะขาดคุณสมบัตินี้

(5) ชอบความเสี่ยง (Propensity of risk taking) โดยทั่วไปผู้บริหารจะยอมรับหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงย่อมเห็นได้จากการตัดสินใจและจากข้อมูลข่าวสารที่ต้องการก่อนการตัดสินใจในทางเลือกนั้น ๆ ผู้บริหารที่มีแนวโน้มของความเสี่ยงสูง (High risk – taking) หรือประเภทกล้าได้กล้าเสียมักตัดสินใจอย่างรวดเร็วด้วยข้อมูลที่จำกัดมากกว่าผู้บริหารที่มีแนวโน้มของความเสี่ยงต่ำ (Low risk – taking) หรือพวกที่มีความละเอียดรอบคอบ แต่จากผลการวิจัยพบว่าความถูกต้องของการตัดสินใจในทั้งสองกลุ่มมีค่าเท่ากัน ซึ่งหมายความว่าลักษณะความแตกต่างของบุคลิกภาพทั้งสองแบบจะมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน เพราะในงานบางประเภท เช่น นักลงทุน อาจต้องการบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบแนวโน้มของความเสี่ยงสูง ตัดสินใจรวดเร็ว ทันสถานการณ์ ส่วนงานที่ต้องการความละเอียด เช่น งานด้านบัญชี ซึ่งต้องการความถูกต้องจะเหมาะสมกับผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบแนวโน้มความเสี่ยงต่ำ

(6) บุคลิกภาพแบบ A/B (Type A/B personality) Friedman and Rosenman (1982) อธิบายว่า บุคลิกภาพแบบ A เป็นลักษณะบุคคลที่มีความสามารถในการต่อสู้กับอุปสรรคได้ตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จมากขึ้น หรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความเร่งด่วนและเป็นต่อเหนือคู่แข่ง เพื่อเอาชนะปัญหาและอุปสรรค

บุคลิกภาพแบบ A มีลักษณะดังนี้ มีการเคลื่อนไหวที่รวดเร็ว ไม่อดทนกับเหตุการณ์ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้น พยายามทำสิ่งต่าง ๆ มากกว่าสองสิ่งขึ้นไปพร้อม ๆ กัน ไม่ปล่อยเวลาว่างให้เสียไปโดยเปล่าประโยชน์ และ วัดความสำเร็จในรูป “จำนวน” ในทุกสิ่ง

บุคลิกภาพแบบ B คือบุคลิกภาพที่ตรงข้ามกับบุคลิกภาพแบบ A จะเป็นบุคลิกของคนที่เฉื่อยชา ไม่สนใจในเวลาที่เสียไป ขาดจิตวิญญาณของการแข่งขัน ไม่รู้สึกเร่งด่วนเกี่ยวกับเวลา รู้สึกว่าไม่จำเป็นที่จะต้องอธิบายถึงความสำเร็จวันแต่สถานการณ์บังคับ แสดงอารมณ์ขันและมีลักษณะที่ผ่อนคลายมากกว่าที่จะแสดงความ “เหนือ” กว่าผู้อื่น สามารถที่จะผ่อนคลายโดยไม่เกิดความรู้สึกผิด

4) บุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) Crant (2000) อธิบายถึงบุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เข้าสถานการณ์ใหม่หรือเกิดการเรียนรู้ใหม่ บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกจะมี

แนวโน้มตระหนักถึงความจำเป็นหรือเห็นความสำคัญในการพัฒนา ทั้งต่อตนเอง การทำงาน และองค์กร Yan (2005) บุคลิกภาพแบบเชิงรุก การแสดงออกพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมรอบข้าง โดยการปรับตัวเพื่อให้รอดพ้นจากสถานการณ์ที่ไม่ดี (Crant, 2000; Tolentino et al., 2014) มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดและเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่อิทธิพลต่อการทำงาน (Bateman and Crant, 1993; Tolentino et al., 2014) บุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกจะพิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและประเมินการทำงานของตนพร้อมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน (Bakker, Tims, and Derks, 2012; Crant, 2000; Kanfer, Chen, and Pritchard, 2012) Christian, Garza, and Slaughter (2011) พบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกจะมีแนวโน้มในการทำงานอย่างทุ่มเทและมีความผูกพันกับงานที่ทำ จึงเป็นเหตุผลทำให้บุคคลเหล่านี้มองหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Antonacopoulou, 2000; Major, Turner, and Fletcher, 2006) ในทางกลับกันจากการศึกษาของ Truxillo, McCune, Bertolino, and Fraccaroli (2012) พบว่า ผู้ที่มีคะแนนบุคลิกภาพเชิงรุกต่ำจะมีพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่ำและขาดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเอง ลักษณะของบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก เช่น มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ สามารถจัดการสถานการณ์แวดล้อมได้หรือไม่ตกอยู่ใต้ความกดดันของสถานการณ์ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาอุปสรรค เรียนรู้จากความผิดพลาดและพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากลักษณะของบุคคลที่ยอมปล่อยให้สถานการณ์หรือผู้อื่นมาชักจูงให้ออกห่างจากเป้าหมายหรือหน้าที่ ยอมแพ้ต่ออุปสรรคและไม่เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Bateman and Crant, 1993) พฤติกรรมเหล่านี้มีผลต่อการมีสมรรถนะและประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการทำงาน (Seibert, Crant, and Kraimer, 1999) ลักษณะของบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก การแสดงออกพฤติกรรมมาภายในตัวบุคคลที่ผ่านการคิด วิเคราะห์พิจารณาและเลือกให้คุณค่ากับสิ่งต่างหรือการกระทำต่าง ๆ โดยพิจารณาจากความเป็นเหตุเป็นผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึก แม้จะได้มีอิทธิพลจากสถานการณ์แวดล้อมภายนอกการตอบสนองต่อสิ่งเรายากภายนอกจะเป็นไปอย่างรอบคอบเพื่อเพิ่มอำนาจในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ต่อตนเองมากขึ้น ทำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถที่ตนมีอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลเหล่านี้เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นมาจากการกระทำของตน มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน เรียนรู้จากความผิดพลาดและหาทางแก้ไขและฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความซื่อสัตย์ กล้าเผชิญหน้ากับความจริง จากการศึกษาของ Plomp, Tims, Khapova, Jansen, and Bakker (2016) พบว่าพฤติกรรมการมีบุคลิกภาพเชิงรุกมีอิทธิพลต่อสมรรถนะและผลการทำงานของพนักงานในองค์กร และพนักงานเหล่านี้จะให้ความสนใจมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังหาวิธีการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีบุคคลเหล่านี้จะมีความพึงพอใจต่องานที่ทำและมีความ

ภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนเอง บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นการคาดหวังถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการมีสมรรถนะและการทำงานของพนักงานอันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง (Crant, 1995) Bateman and Crant (1993) กล่าวว่าพฤติกรรมเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์การทำงานของบุคลากรและองค์กร ทั้งในด้านของความสำเร็จ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากกลุ่มพนักงานชายและผู้ประกอบการธุรกิจ พฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) ได้แก่ มองหาโอกาส กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ เข้าถึงปัญหาและหาวิธีการป้องกัน แก้ไข ทำในสิ่งที่แตกต่าง ลงมือทำอย่างจริงจัง มีความอดทน มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย

ดังนั้น การที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีบุคคลจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาได้ตามที่องค์กรคาดหวัง บุคคลจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนา

5) บุคลิกภาพในบริบทของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม บุคลิกภาพในบริบทของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม กล่าวถึง ในขอบเขตและบริบทของงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งมีหน้าที่นำเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้าและประสานงานร่วมกับผู้อื่น จึงสอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้มีความสนใจอาชีพประเภทงานการจัดการและการค้าขาย (Enterprising) ตามทฤษฎีการเลือกอาชีพ อธิบายว่า บุคคลกลุ่มนี้ชอบประกอบกิจการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการผลประโยชน์ ชอบงานด้านค้าขาย มีความสามารถในด้านการประชาสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์พูดคุย ชักชวนหรือจูงใจ มีลักษณะเป็นคนกว้างขวางเชื่อมั่นในตนเอง เข้าสังคมเก่ง อีกทั้งมีความทะเยอทะยาน ถ้าแสดงความคิดเห็น เปิดเผย มองโลกในแง่ดี สนุกสนาน สอดคล้องกับ Costa and McCrae (1992) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลและบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมกับประเภทของงาน สรุปได้ว่า บุคลิกลักษณะของผู้ที่จะสามารถทำงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมได้ดี จึงควรเป็นคนชอบเข้าสังคม (Extrovert) ถ้าแสดงออก มองโลกในแง่ดี เปิดกว้างทางความคิด ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ MBTI (1998) ในการจัดประเภทบุคลิกภาพตามมิติต่าง ๆ พบว่าในบริบทของการทำงานด้านการขายและการประสานงานที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมกาประชุมและผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม คือลักษณะบุคลิกภาพแบบ ESFP กล่าวคือ เป็นคนชอบเข้าสังคม ร่าเริง มีความกระตือรือร้น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มองโลกในแง่ดีช่างสังเกต ชอบจัดการจัดแจงเพื่อให้ผู้อื่นได้รับความสุข สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทำงานเป็นทีมได้ดี ชอบให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้เกียติผู้อื่น เปิดกว้างทางความคิดและเรียนรู้ได้ดี สามารถพูดสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวผู้อื่นเพื่อให้งานสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพเชิงรุกและบุคลิกภาพของบุคคลที่เหมาะสมกับงานด้านต่าง ๆ บุคลิกภาพการเป็นคนเปิดเผย (Extrovert) เหมาะสมการกับทำงานด้านการขายและการประสานงานอีกทั้งยังเป็นไปใน

ทิศทางเดียวกับบุคลิกภาพเชิงรุก (Major et al., 2006) ได้แก่ 1) ชอบเข้าสังคมเป็นมิตร 2) มีทัศนคติเชิงบวก 3) มีความกระตือรือร้น มองหาโอกาส 4) เชื่อมั่นในตนเอง 5) เปิดกว้างทางความคิด เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 6) กล้าเผชิญกับปัญหา 7) มุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย 8) ละเอียดรอบคอบ และ 9) น่าเชื่อถือ อ่อนน้อม ดังที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในตารางที่ 2.16

ตารางที่ 2.16 ลักษณะบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงานขายและประสานงาน

ลักษณะบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน ประสานงาน	ทฤษฎีและแนวคิดลักษณะ บุคลิกภาพ			
	การเปิดเผยตนเอง (Extrovert) Costa and McCrae (1992)	บุคลิกภาพแบบ ESFP MBTI (1998)	Enterprise Holland (1973)	Proactive Personality Bateman and Crant,
ชอบเข้าสังคมเป็นมิตร	✓	✓	✓	✓
มีทัศนคติเชิงบวก	✓	✓	✓	✓
มีความกระตือรือร้น มองหาโอกาส	✓	✓	✓	✓
เชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓	✓
เปิดกว้างทางความคิดเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓
กล้าเผชิญกับปัญหา	✓		✓	✓
มุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย		✓	✓	✓
ละเอียดรอบคอบ		✓		
น่าเชื่อถือ อ่อนน้อม		✓	✓	

ที่มา: ผู้วิจัย

2.4.1.3 ความต้องการและแรงจูงใจของบุคคล

ความต้องการและแรงจูงใจของบุคคลอธิบายด้วย กลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ อธิบายเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานที่ขับเคลื่อนให้เกิดแรงจูงใจซึ่งอยู่ภายในเบื้องลึกของคน (Werner and DeSimone, 2011) ดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Theory of Hierarchy of Needs) ของกล่าวว่า Maslow (1959 อ้างใน Werner and DeSimone (2011) ความต้องการของมนุษย์ไม่สิ้นสุดเมื่อได้สิ่งที่ต้องการในระดับหนึ่งแล้ว ความต้องการจะเพิ่มขึ้นอีกโดยมีสิ่งจูงใจให้พัฒนาความต้องการไปสู่อีกขั้นจากขั้นต่ำสุดไปสู่บนสุดหรือไม่เป็นไปตามลำดับขั้นก็ได้ ซึ่งแบ่งเป็นระดับความต้องการ 5 ขั้น ได้แก่

- (1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs)
- (2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs)
- (3) ความต้องการด้านความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs)
- (4) ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem needs)
- (5) ความต้องการสัจจะความเป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง (Self-actualization needs)

ทฤษฎีของมาสโลว์ซึ่งอธิบายลำดับความจำเป็นต้องการ (Need) ของบุคคลได้รับการยอมรับนำมาปรับใช้ในองค์กร โดยถือเป็นพื้นฐานหรือมาตรฐานขององค์กรในการสร้างสวัสดิการและจูงใจการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานสามารถเกิดการย้อนกลับ เป็นไปได้ว่าบุคคลจะมีความต้องการขั้นที่ 4 และย้อนกลับไปที่ 3 ถ้าหากความต้องการในขั้นที่ 3 ที่เคยได้รับสูญหายไป

2) ทฤษฎี ความต้องการ E.R.G. โดย Clayton Alderfer (1992 อ้างใน Werner and DeSimone (2011) อธิบายถึง ความต้องการของคน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งจำแนกลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 5 ขั้น แต่ Alderfer แบ่งเป็น 3 ขั้นดังนี้

- (1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs: E) หมายถึง ความต้องการเพื่อการมีชีวิตอยู่ ความต้องการทางกายภาพของร่างกาย และต้องการความปลอดภัย
- (2) ความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs: R) หมายถึง ความต้องการทางสังคม การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น
- (3) ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs: G) หมายถึง ชื่อเสียง เกียรติยศ ซึ่งเป็นความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในชีวิต

ความต้องการทั้ง 3 ชั้นนี้สามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกัน หรือกลับมาเกิดขึ้นได้ในชั้นอื่น ๆ และสามารถย้อนกลับได้

3) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จที่ได้เรียนรู้ (Achievement Motivation Theory) McClelland (1961 อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา (2544) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการของบุคคลที่พัฒนามาจากการเรียนรู้ โดยทั่วไปมนุษย์มีความต้องการหลักคือความสุขทางกายและความปลอดภัยจากการเจ็บป่วย แต่เมื่อมนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคมจึงเกิดการเรียนรู้และมีความต้องการจากการเรียนรู้ตามมา โดยเชื่อว่าความต้องการมีความจำเป็น ได้แก่

(1) ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึงแรงผลักดันหรือความต้องการที่จะกระทำแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ผลออกมาดี โดดเด่น หรือดีกว่ามาตรฐาน สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลชอบที่จะรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา บุคคลจะนำพาตนเองให้อยู่ในสถานะหรือความรู้สึกที่ตนเองต้องการความสำเร็จ และต้องการการประเมินย้อนกลับในมิติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

(2) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการมีสิทธิที่สามารถควบคุมผู้อื่นได้ ต้องการเป็นผู้นำ ต้องการอิสระและอำนาจในการตัดสินใจ

(3) ความต้องการผูกพัน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการได้รับการยอมรับและมีบทบาทในสังคม รวมทั้งบรรยากาศของการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน

กล่าวโดยสรุปในมิติของความต้องการ ปัจจัยความต้องการของบุคคลเป็นสิ่งตั้งต้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ในมิติการทำงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน พิจารณาใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน

4) ทฤษฎี Two Factors โดย Frederick Herzberg (1959 อ้างใน Werner and DeSimone (2011) อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน และเกี่ยวข้องกับความเป็นปัจจัยจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการกระตุ้นหรือจูงใจ (Motivation) และ ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene) ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านการกระตุ้น (Motivation) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นความต้องการของบุคคลในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจหรือจูงใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานหรือลักษณะของงาน ได้แก่

(1.1) ผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จในงาน

(1.2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

- (1.3) การได้รับการยอมรับนับถือ
- (1.4) การได้รับความไว้วางใจในการรับผิดชอบ
- (1.5) การได้รับโอกาสที่จะเติบโต
- (1.6) ลักษณะของงาน

(2) ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานที่จะรักษาให้พนักงานยังคงทำงานด้วยความราบรื่นและเต็มใจ พนักงานจะไม่พอใจหากไม่มีสิ่งเหล่านี้ กล่าวคือ เป็นปัจจัยพื้นฐานจำเป็นที่ต้อง หากให้คะแนนจะมีโอกาสได้เพียง “ไม่มีความพอใจ” ได้แก่

- (2.1) เงินเดือน
- (2.2) ความมั่นคงในการทำงาน
- (2.3) สภาพแวดล้อมการทำงาน
- (2.4) นโยบายและการบริหาร
- (2.5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- (2.6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับสังคม และความต้องการความสำเร็จ เป็นความปัจจัยที่บุคคลต้องการได้รับการตอบสนอง ความต้องการเหล่านี้ของบุคคลจะได้รับการตอบสนองจากบริบทในการทำงานอย่างพึงใจหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน และปัจจัยค่าจูนจากองค์กร ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้ส่งผลถึงทัศนคติ ความพึงพอใจในการได้รับตอบสนองความต้องการดังกล่าว อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติจากองค์กร และความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง

หากพิจารณาความต้องการและแรงจูงใจในมิติของการเรียนรู้และทำงานเป็นทีมความต้องการจะเป็นตัวเร่งให้เกิดแรงจูงใจ กระตือรือร้นที่จะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้นดียิ่งขึ้น แต่หากความ (Robbins and Judge, 2008) ต้องการไม่ได้รับการตอบสนองหรือบำบัดให้เป็นที่พอใจแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ แรงจูงใจ ของบุคคลในการส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับกาตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงขับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้นย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน ถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ เปรียบได้กับทฤษฎีสิ่งเร้า

2.4.1.4 ความรู้และทักษะ

ความรู้และทักษะ เป็นคุณสมบัติที่องค์กรคาดหวังในตัวบุคคล แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการพิจารณา อาจเพียงคาดหวังว่าบุคคลจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะพื้นฐาน เพราะเป็นองค์ประกอบสมรรถนะที่สามารถพัฒนาได้ง่ายที่สุด และเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้และต่อยอดสมรรถนะ (Spencer and Spencer, 1993) ซึ่งพิจารณาได้จากระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน การสอบวัดความรู้ เป็นต้น Peter Senge (1994 อ้างใน สิริลักษณ์ จิเจริญ, 2545) นอกจากนี้แล้ว ความรู้และทักษะในตัวบุคคลยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งเรียนรู้แบบทีม เพราะความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในตัวบุคคลจะถูกถ่ายโอนสู่สมาชิกในทีมตามเงื่อนไขของการเรียนรู้แบบทีม และแบ่งปันถ่ายโอนความรู้ร่วมกันยังทำให้เกิดการการต่อยอดความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่

2.4.2 ปัจจัยกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

การศึกษาพฤติกรรมระดับกลุ่มเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือหมู่คณะ Xenikou and Furnham (2013) กล่าวถึง กลุ่มหรือพฤติกรรมกลุ่มเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล มีผลต่อการเรียนรู้ การทำงานและการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในการทำงาน

2.4.2.1 กลุ่ม (Group) หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยมีความสัมพันธ์และมีเป้าหมายเกี่ยวข้องกันร่วมกัน (Robbin, 1993) อีกทั้งมีบรรทัดฐานการปฏิบัติเพื่อทำหน้าที่ตามบทบาทของสมาชิกกลุ่ม (McDavid and Horari, 1968) และมีสำนึกของความเป็นกลุ่ม (Forsyth, 1983) ดังนั้น กลุ่มจึงเป็นระบบของการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ มีเงื่อนไขข้อตกลงร่วมกัน สมาชิกกลุ่มมีบทบาทหน้าที่และมีจุดประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มยังมีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

Kurt Lewin, Lensis Likurt and Keith Davis ศึกษาความสำคัญหรืออิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อสมาชิก กลุ่มมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมอย่างอิสระและพอใจที่จะอยู่ในกลุ่มมากกว่าอยู่ลำพัง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีความโดดเด่นชัดเจน จะมีประโยชน์มากขึ้นหากได้รับการยอมรับจากกลุ่ม การแสดงออกของสมาชิกหากเป็นไปตามเงื่อนไขของกลุ่มที่ได้ตกลงกันจะทำให้พฤติกรรมได้รับการยอมรับและตอบสนอง กลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการการยอมรับของบุคคลที่อยากได้รับการยอมรับและต้องการแสดงออก ซึ่งหากอยู่เพียงลำพังจะไม่สามารถแสดงออกและได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้ อิทธิพลของกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลผ่านการเรียนรู้หรือการปรับตัวภายในกลุ่ม กลุ่มสามารถสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจที่ดีต่อกันหรือความสามัคคี

ให้กับสมาชิกกลุ่ม ทำให้ได้เรียนรู้กลไกของการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม การสร้างสรรค์และการแบ่งปันช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดพลังในการทำกิจกรรมหรือสามารถมีอำนาจต่อรอง จึงกล่าวได้ว่า อิทธิพลของกลุ่มจะมีผลกระทบต่อสมาชิกไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับบทบาทของสมาชิกในกลุ่มซึ่งเป็นบริบทแวดล้อมของบุคคล (Xenikou and Furnham, 2013)

1) บทบาทของสมาชิกกลุ่ม

พฤติกรรมระดับกลุ่มในองค์กรเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม การทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ในการทำงาน งานที่เหมาะสมกับการทำแบบกลุ่ม และอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่ม ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรแบ่งประเภทของพฤติกรรมกลุ่ม ประกอบด้วย

(1) พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมในการการช่วยเหลือมีส่วนร่วมในกลุ่มในการเลือกเป้าหมายและการบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมาชิกกลุ่มที่มีบทบาทของผู้สร้างสรรค์ (Initiator/Contributor) เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา , ผู้แสวงหาข้อมูล (Information Seeker) พยายามหาข้อเท็จจริง, ผู้ให้ความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น (Opinion Givers) และ ผู้เติมเต็มพลังกระตุ้นในสมาชิกเข้มแข็งเมื่อผลงานมีระดับลดลง (Energizers)

(2) พฤติกรรมแบบมุ่งธำรงรักษา (Group Maintenance Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยเหลือและปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รักษาความสามัคคีและแก้ไขความขัดแย้งภายในกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้การสนับสนุน ส่งเสริม สมาชิกให้ตระหนักถึงการอยู่ร่วมเป็นทีมเสมอ เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552) ได้แก่ บทบาทของผู้ตามที่ดี (Harmonizers) คนกลางในการประสานแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง, ผู้ประนีประนอม(Compromisers) ยอมลดความคิดเห็นของตนลงเพื่อให้กลุ่มเกิดความกลมเกลียวกัน, ผู้กระตุ้นให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมกลุ่ม (Encouragers) และ ผู้แนะนำ(Expeditors) แนะนำทางให้กลุ่มสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

(3) พฤติกรรมแบบมุ่งตนเอง (Self-oriented Behavior) พฤติกรรมแบบนี้บุคคลจะทำเพื่อตอบสนองตนเองโดยไม่สนใจกลุ่ม หรืออาจแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่ไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งพฤติกรรมแบบนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาความสามัคคีภายในกลุ่มได้ เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552) ได้แก่ บทบาทของผู้ขัดขวาง (Blockers) ตื้อรั้นต่อต้านกลุ่ม ผู้แสวงหาการยอมรับ (Recognition Seeker) เรียกร้องความสนใจด้วยผลงานในอดีต ผู้ครอบงำ(Dominators) ใช้อำนาจในการบีบบังคับกลุ่ม และ ผู้หลบหลีก (Avoiders) การปลีกตัวออกห่างจากกลุ่ม

บทบาทสำคัญที่จะทำให้กลุ่มดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้คือ สมาชิกในทีมหรือบุคลากรในองค์กรและบทบาทของผู้นำ (Leader) Benne and Sheats (1948) และ Forsyth

(2009) บทบาทของสมาชิกในทีมที่พึงมีได้แก่ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการทำงาน ในการแก้ไขปัญหา การค้นหาและแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์กับสมาชิกในทีม ช่วยสร้างบรรยากาศในทีมให้ราบรื่น มีความสุข กระตุ้นการเรียนรู้และการทำงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมทีม ช่วยประนีประนอมไกล่เกลี่ยปัญหา ในส่วนของผู้นำกลุ่มหรือทีม (Leader) มีความสำคัญต่อการทำงานของกลุ่มที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ เป็นศูนย์กลางของกลุ่มซึ่งเป็นที่พึ่ง แบบอย่าง เป็นผู้กระตุ้นหรือจูงใจให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการทำงาน Henry Mintzberg (1998) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่

1) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล (Managing by Information) บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานให้ทราบและเข้าใจตรงกัน ภายนอกเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กร

2) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับคน (Managing by People) บทบาทในการบริหารคนในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การตัดสินใจ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และภายนอกองค์กรเกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับคู่ค้า ลูกค้าและการสร้างเครือข่ายการทำงาน

3) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Managing Action) บทบาทการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดี ส่วนภายนอกองค์กรเป็นบทบาทในการสร้างโอกาสต่าง ๆ ให้องค์กรเติบโต เช่น การเจรจาเพื่อโอกาสในการทำรายได้ให้กับองค์กร

2.4.2.2 ทีม

การจะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานหรือเป็นกลุ่มที่ดีสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน หรือเรียกว่า “ทีมงาน (Work Team)”

ทีมงาน หมายถึง สมาชิกกลุ่มที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Team Spirit) มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน (Salas, Stagl, Burke and Goodwin, 2007) มีการเชื่อมโยงใช้ทรัพยากรต่างขององค์กรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ทำงานประสานช่วยเหลือกัน เพื่อประสิทธิผลในการทำงาน (De Meuse and Futrell, 1990) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2551) สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำหรือมีอิสระตามบทบาทหน้าที่งานของตน (Team Leader or Empowerment) มีความพึงพอใจและแรงจูงใจที่ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Salas, Sims, and Klein, 2004) ดังนั้น ทีมงานจึงเป็นกลุ่มคนทำงานที่สมาชิกปฏิบัติต่อกันและมีความรู้สึกถึงความ เป็นพวกพ้องเดียวกัน สมาชิกมีการผูกพันต่อเป้าหมาย มีบทบาทหน้าที่ของงาน มีการทำงานประสานงานร่วมกัน มีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันพัฒนาการทำงานมุ่งเป้าหมายเพื่อการสร้างคุณค่าและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

การทำงานเป็นทีม ลักษณะของการทำงานเป็นทีมมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจนให้สมาชิกได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกภายในทีมอย่างชัดเจนโดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถที่แต่ละบุคคลมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งเสริมให้ช่วยเหลือร่วมกันแก้ไขปัญหาและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเข้าสังคมอยู่ร่วมกับผู้อื่น การเข้าใจสมาชิกในทีม การสร้างความไว้วางใจและจริงจังต่อกัน นอกจากนี้สมรรถนะหรือความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของสมาชิกในทีมก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จ (Morgeson, Reider and Campion, 2005; วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์, 2549) ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงสามารถขับเคลื่อนไปสู่ผลสำเร็จได้การบรรลุเป้าหมายที่สมาชิกทีมมีส่วนร่วมและเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมพัฒนาความรู้ความสามารถ การรูปแบบทำงานเป็นทีมจึงทำให้ผลลัพธ์ของงานมีประสิทธิภาพดีกว่าการทำงานคนเดียว (Xenikou and Furnham, 2013) ในการทำงานเป็นทีมบุคคลผู้เป็นสมาชิกของทีมจำเป็นต้องมีทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Building Skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวันร่วมกันได้อย่างดี โดยมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมคือ การเห็นความสำคัญของตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมทั้งหมด ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ คือ ความสำเร็จของระบบงานทั้งหมด (Peter Senge, 1994)

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงมีส่วนในการส่งเสริมให้บุคคลเกิดการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาทั้งด้วยตัวบุคคลเอง และผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม

2.4.3 ปัจจัยองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพิจารณาการทำงานขององค์กรทั้งในด้านของความสามารถของบุคคล ความสามารถของกลุ่มและการร่วมมือกันทั้งองค์กร

2.4.3.1 วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึงความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ บรรทัดฐาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ (สมจินตนา คุ่มภัย, 2553) วัฒนธรรมองค์กรจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการและองค์กร มีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน (Williams, 2008) National Research Council (1997) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการช่วยปรับทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กรเข้าด้วยกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ช่วยให้เกิดความผูกพันในองค์กร สร้าง

ความสัมพันธ์ที่กระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจอันเป็นเหตุให้พนักงานมีแรงจูงใจและส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (HR marketer, 2005) จากการศึกษาของ Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด 1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 4) การมีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

การปลูกฝังวัฒนธรรมเป็นหนึ่งในแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อหล่อหลอมหรือพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร Bacharach, Bamberger, and McKinney (2000) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรทำได้ใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ก่อนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Anticipatory Socialization) เป็นขั้นตอนแรกก่อนที่บุคคลจะเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรซึ่งบุคคลนั้นต้องทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและสำรวจความเหมาะสมของตน บุคคลเหล่านี้จึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรและมีความรู้จักตนเอง ขั้นตอนนี้ ในส่วนของการปลูกฝังวัฒนธรรมสามารถทำได้โดยการบรรยายลักษณะงานตามความเป็นจริงในข้อมูลรับสมัครและคัดกรองเบื้องต้นว่าบุคคลมีสมรรถนะเหมาะสมกับงานและองค์กรหรือไม่ 2) การปลูกฝังวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับองค์กร (Accommodation Socialization) เป็นระยะการเรียนรู้และปรับตัวของบุคคลให้เข้ากับสังคม สภาพแวดล้อมของการทำงาน ในระยะนี้ควรส่งเสริมให้บุคคลสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เรียนรู้ภาระงานระภาพรวมขององค์กร เรียนรู้บทบาทของตนในการทำงานและการปรับตัวกับกลุ่มโดยการฝึกอบรม การเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On-the job Training) การมอบหมายงานที่ท้าทาย และประเมินความก้าวหน้า ความพึงพอใจหรือให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีต่อการทำงานและบทบาทของตน 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรโดยการจัดการบทบาท (Role Management Socialization) ซึ่งเป็นขั้นของการปลูกฝังวัฒนธรรมระดับองค์กรให้บุคคลมีความเข้าใจและสามารถปรับเข้ากับบทบาททั้งในการทำงานและบทบาทอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดสมดุลและสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะและการมีสมรรถนะของบุคคล Ahmed, Loh, and Zairi (1999) กล่าวถึง วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกี่ยวข้องทั้งโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร (Egan, Yang, and Bartlett, 2004) องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นมุมมองหนึ่งที่เป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร

และโครงสร้างองค์กรเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการและการประสานงานร่วมกันเป็นทีมเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร นอกจากนี้ Birdi, Allan, and Warr (1997) กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ และการร่วมกำหนดเป้าหมายให้กับพนักงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมการพัฒนา ดังนั้น อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรคือการเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา และกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เช่น การมีสมรรถนะของพนักงานที่เป็นไปตามมาตรฐาน

วัฒนธรรมองค์กรในมิติที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ Swee C. Goh; Hans Kasper (2002, 2002 อ่างในกุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ภายในองค์กรกับความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร ความร่วมมือและพฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่าในองค์กรที่มีความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร และมีพฤติกรรมการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขจะมีการเรียนรู้ในองค์กรในระดับสูงด้วย จากงานวิจัยของ Fiol and Lyles (1985) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมขององค์กรที่ชัดเจนช่วยในการควบคุมอุดมการณ์และกำหนดรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กร และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาพฤติกรรมและการรับรู้

ดังนั้นองค์กรต้องมีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ คือต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดค่านิยมร่วมกันในการทำงานเป็นทีม แบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ข้อมูลต้องส่งถึงกันอย่างรวดเร็วโดยนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาช่วยทำให้เกิดเป็นรูปธรรม (ศิริลักษณ์ เมฆสังข์, 2550) การที่องค์กรจะมีความสามารถในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จึงจำเป็นต้องมีปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร สนับสนุนในการคิดหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ มีการท้าทายความคิดในด้านต่าง ๆ และถ้าหากองค์กรเปิดรับวัฒนธรรมการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องง่ายที่จะเปลี่ยนแปลง

2.4.3.2 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ซึ่งเป็นระบบที่เป็นทางการขององค์กรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะเบียบ งานและอำนาจเพื่อควบคุมให้บุคลากรทำงานร่วมกันและใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551) ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2552) อธิบายถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรเนื่องจากการทำงานกับบุคคลหลากหลายในองค์กรจึงต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ การสื่อสารแนวทางการปฏิบัติเพื่อลดความขัดแย้งและความซับซ้อนในการระบบการทำงาน และเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์กร และระดับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้

ยังนำไปสู่การหล่อหลอมค่านิยม กำหนดพฤติกรรม และความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างชัดเจนต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรในองค์กร รวมทั้ง กระบวนการทำงานที่มีผลต่อการเรียนรู้

1) โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน สุพานี สุฤษฎ์วานิช (2552) ได้แก่

(1) การแบ่งงานตามความถนัด (Work Specialization) ซึ่งจะทำให้ได้ผลผลิตหรือประสิทธิผลสูง เพราะมีความเชี่ยวชาญในงานและลดเวลาในการฝึกอบรมหรือเรียนรู้ ในทางกลับกันการทำงานแม้เป็นความถนัดแต่ทำซ้ำ ๆ ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ความผูกพันและความพอใจในงานลดลง

(2) การจัดแผนก (Departmentation) การจัดแบ่งหมวดหมู่ย่อยของงานเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

(3) สายบังคับบัญชา (Chain of Command) แสดงถึงบทบาทของบุคลากรในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารและรายงานผลการปฏิบัติงาน ทว่าสายบังคับบัญชายาวและซับซ้อนจะทำให้เกิดความล่าช้าในการสื่อสารและตัดสินใจ หรืออาจมีการบิดเบือน ตกหล่นของข้อมูล

(4) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามากจะเกิดโครงสร้างองค์กรแบบสูง (Tall Structure) หรือโครงสร้างแบบแนวตั้งแนวตั้ง (Vertical Structure) แต่ถ้าจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาลดลงจะทำให้โครงสร้างองค์กรเป็นแบบแบน (Flat structure) หรือโครงสร้างแบบแนวนอน (Horizontal Structure) ซึ่งมีผลต่อการสื่อสารที่รวดเร็วกว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด

(5) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralize and Decentralize) การรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงสุดจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ดีและสามารถควบคุมได้อย่างใกล้ชิด แต่อย่างไรก็ตามควรมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมให้กับผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการเพื่อเป็นการให้อำนาจ (Empowerment) การตัดสินใจแก่ผู้ที่ดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด ทำให้สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

(6) การประสานกิจกรรม (Integration) หมายถึง การประสานงานกันเพื่อให้งานดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร ปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่นิยมใช้กลไกในการประสานงานในรูปแบบของทีมงาน (Teams) โดยจัดตั้งทีมในส่วนงานต่าง ๆ

ทำงานร่วมกันแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) เพื่อให้การทำงานแต่ละฝ่ายสอดรับกันได้อย่างดี

(7) ความเป็นทางการ (Formalization) เป็นแนวคิดเพื่อความคุมพฤติกรรมของบุคคลหมู่่มากให้สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร เพื่อให้การทำงานมีระบบระเบียบ มีความชัดเจน และเป็นแนวปฏิบัติที่บุคคลในองค์กรเข้าใจตรงกัน อย่างไรก็ตามความเป็นทางการสูงมากเกินไปอาจทำให้งานไม่คล่องตัว ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายในระบบความสามารถในการปรับตัวและการแข่งขันลดลง องค์กรจึงควรมีความยืดหยุ่นของระบบการทำงานตามความเหมาะสม

2) Robbins (1990) อธิบายการแบ่งประเภทของโครงสร้างองค์กร แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) โครงสร้างตามแนวตั้ง (Vertical Structure) ลักษณะการทำงานตามหน้าที่ที่มีความร่วมมือระหว่างแผนกน้อยมาก อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่า ประสิทธิภาพการทำงานขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วย แต่เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแนวตั้งจะเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทันท่วงที รวมถึงไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกำลังคนที่มีการจัดหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะด้าน (Specialist) และเชื่อว่าประสิทธิภาพการทำงานเกิดขึ้นเนื่องจากคนในองค์กรต่างทำหน้าที่ของตนเองไม่ทำหน้าที่หลายหน้าที่ในเวลาเดียวกัน และเน้นการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดทักษะใหม่ มีการใช้กลยุทธ์ในการทดลองเปลี่ยนหน้าที่ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554) เช่น โครงสร้างองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดและเป็นขั้นตอน ขาดความยืดหยุ่นและการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ประสบการณ์ร่วมกันในองค์กร แต่อย่างไรก็ตามลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบนี้เหมาะกับองค์กรใหญ่ที่มีความซับซ้อนและจำนวนพนักงานมาก

(2) โครงสร้างตามแนวนอน (Horizontal Structure) พิจารณาหน่วยย่อยขององค์กรในระนาบเดียวกัน เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสั้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิด ลักษณะแสดงให้เห็นถึงการสื่อสารร่วมมือระหว่างแผนก ทำให้การทำงานราบรื่นมากขึ้น พนักงานจะมีความรู้สึกถึงการรับผิดชอบต่องาน แต่โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีน้อย ซึ่งจะถูกทดแทนด้วยโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ และการฝึกฝนอบรมเพื่อการพัฒนางานในขอบข่ายที่กว้างขึ้น ซึ่งถือเป็นการเพิ่มคุณค่าให้ตนเอง (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

(2.1) โครงสร้างองค์กรแบบง่าย (Sample) สำหรับองค์กรขนาดเล็ก จำนวนพนักงานไม่มาก มักไม่ค่อยมีการแบ่งงานกันทำหรือกำหนดความชัดเจนในงาน และมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

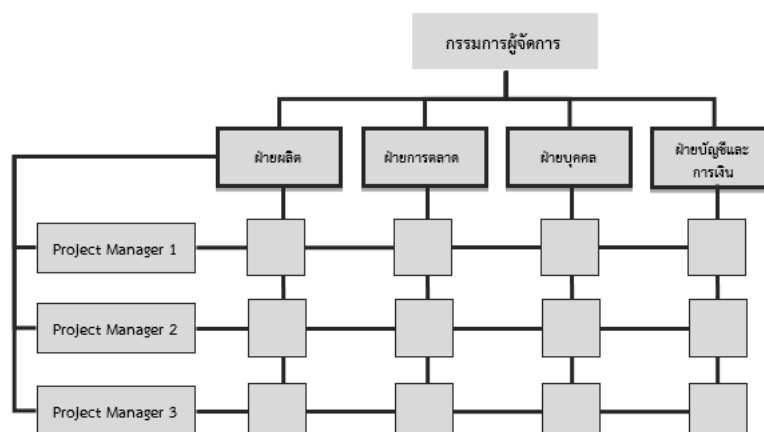
(2.2) โครงสร้างองค์กรแบบจำแนกตามความเฉพาะ

(2.2.1) โครงสร้างองค์กรแบบจำแนกเจาะจงตามหน้าที่ (Functional Structure) แบ่งสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้แต่ละฝ่ายมีความเชี่ยวชาญงานเฉพาะด้าน การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคคลที่มีความถนัดประเภทเดียวกันได้ทำงานร่วมกันทำให้งานมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น แต่โครงสร้างลักษณะนี้อาจทำให้แต่ละฝ่ายมีความสนใจเฉพาะงานตนเองและมีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายน้อย ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือเข้าใจไม่ตรงกัน

(2.2.2) โครงสร้างองค์กรจำแนกความเฉพาะเจาะจงเชิงสังคม (Social Specialization) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งไม่สามารถทำงานแทนกันได้ การเพิ่มความเฉพาะทำให้องค์กรมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น

(2.3) โครงสร้างองค์กรแบบจำแนกเป็นหน่วยงาน (Divisional Structure) โดยอาจแบ่งไปตามเกณฑ์ของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ เช่น การบริการส่วนหน้า การแบ่งกลุ่มลูกค้า เช่น กลุ่มลูกค้าองค์กรเอกชนโครงสร้างลักษณะนี้ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถดูแลและเข้าถึงลูกค้าได้สะดวก สามารถเรียนรู้และทำงานได้กว้างขึ้น เช่น การทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้า การให้บริการลูกค้า การควบคุมต้นทุนโครงการ เป็นต้น

(2.4) โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างที่สามารถทำงานประสานกันระหว่างฝ่ายงานหลักขององค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ร่วมกับฝ่ายงานตามแผนงานพิเศษ เพื่อทำโครงการต่าง ๆ ควบคู่กันไป ลักษณะโครงสร้างแบบเมทริกซ์ทำให้มีการประสานงานระหว่างทีม มีการเรียนรู้งาน สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และส่งเสริมพฤติกรรมมีส่วนร่วมการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจในการทำงาน โครงสร้างแบบนี้พบในกิจการขนาดใหญ่ที่มีงานซับซ้อน โดยเกิดขึ้นเนื่องจากต้องการประสานความสนใจในงานสองด้านพร้อม ๆ กันต้องการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในแผนงานต่าง ๆ ไปตามโครงการต่าง ๆ เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีข้อมูลที่ต้องติดตาม วิเคราะห์ และนำมาใช้ประโยชน์ได้มาก จึงต้องการการทำงานร่วมกันในหลาย ๆ ฝ่ายในการบริหารงานแบบนี้ให้สำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างระบบต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการทำงานเช่น รางวัลในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของความไว้วางใจกัน มีส่วนร่วมกัน สร้างพฤติกรรมการทำงาน เช่นการรายงานผู้บังคับบัญชาทั้งแนวตั้งและแนวนอน



ภาพที่ 2.12 โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์

ที่มา: ผู้วิจัย

ข้อดีของโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ สามารถลดอุปสรรคการสนใจเฉพาะหน้าที่งานโดยเพิ่มความสนใจส่วนรวมทั้งโครงการ สมาชิกจะมีการสื่อสารและเรียนรู้งานระหว่างกัน ทรัพยากรได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า และพนักงานมีโอกาสก้าวหน้าสูงขึ้นเนื่องจากสามารถเติบโตได้ทั้งสองสายงาน ในขณะเดียวกันข้อจำกัดของโครงสร้างแบบเมทริกซ์อาจนำไปสู่ความสับสนและความยุ่งยากในการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเนื่องจากมีมากกว่า 1 คนผู้บังคับบัญชาอาจแย่งอำนาจในการจัดการ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น และพนักงานมีความคับข้องใจในความกำกวมของบทบาทหรือความขัดแย้งบทบาทในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.17 เปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้งกับแนวราบ

องค์ประกอบโครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง	โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ
การแบ่งงานตามความถนัด	มาก	น้อย
การจัดแผนก	น้อย	มาก
สายบังคับบัญชา	ยาว	สั้น
การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ
การประสานกิจกรรม	น้อย	มาก
ความเป็นทางการ	สูง	ต่ำ

ที่มา: ผู้วิจัย

3) การจัดตั้งโครงสร้างองค์กรต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร จากองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร ทำให้สามารถออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ได้ ดังนี้ T.Burns และ Stalker (1950 อ้างในประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554) อธิบายถึงการบริหารองค์กร โดยใช้หลักการมององค์กรระหว่างองค์กรแบบมีชีวิตและไม่มีชีวิต ซึ่งปัจจัยมาจากลักษณะของกิจการที่แตกต่างกัน เทคโนโลยีที่ใช้มีความทันสมัยหรือล้าสมัย สภาพแวดล้อม และความรู้ความสามารถรวมทั้งทัศนคติของพนักงาน ดังนี้

(1) การบริหารจัดการแบบเครื่องจักร (Mechanistic System) เป็นการบริหารจัดการที่มีความชัดเจนในทุกระดับ โดยการกำหนดขอบข่ายการทำงานและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีแบบแผน กฎระเบียบ มีคู่มือการปฏิบัติงานที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้ โดยส่วนใหญ่เป็นงานในระดับปฏิบัติการมากกว่าระดับนโยบาย ยึดถือมาตรการการปฏิบัติงานและการบริหารคุณภาพ โดยฝึกให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานเป็นประจำ พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เหมาะกับงานที่มีความยืดหยุ่นน้อย การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Top-down communication)

(2) การบริหารจัดการแบบมีชีวิต (Organic System) เป็นโครงสร้างที่ให้ความสัมพันธ์กับบุคลากรในการทำงานมากกว่าองค์กร มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทัน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบแนวนอน โครงสร้างนี้เหมาะกับงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะ และเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและรับผิดชอบด้วยตนเอง อีกทั้งให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข่าวสารและให้คำแนะนำ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 อ้างใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2554)

ตารางที่ 2.18 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารองค์กรแบบเครื่องจักรและแบบมีชีวิต

องค์ประกอบโครงสร้างองค์กร	องค์กรแบบเครื่องจักร	องค์กรแบบมีชีวิต
การแบ่งงานตามความถนัด	มาก	น้อย
สายบังคับบัญชา	ยาว	สั้น
ขนาดของการควบคุม	สูง โครงสร้างแบบแนวตั้ง	ต่ำ โครงสร้างแบบแนวราบ
การรวมและกระจายอำนาจ	รวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารมาก	กระจายอำนาจสู่ระดับต่าง ๆ
การประสานกิจกรรม	น้อย เน้นความชำนาญเฉพาะ	มาก เน้นแบ่งงานกันทำ
	ด้าน ทีมงานผู้มีส่วนร่วมน้อย	ทีมงานผู้มีส่วนร่วมมาก
ความเป็นทางการ	มาก ยืดหยุ่นน้อย	น้อย ยืดหยุ่นมาก

ที่มา: ประยุกต์จาก วิเชียร วิทย์อุดม, 2554

ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร ได้แก่ ภารกิจ กลยุทธ์ องค์กร ขนาดขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก และเทคโนโลยี

ตารางที่ 2.19 เปรียบเทียบขนาดขององค์กร

องค์ประกอบด้านโครงสร้าง	องค์กรขนาดเล็ก	องค์กรขนาดใหญ่
ความชัดเจนในงาน	ต่ำ	สูง
การแบ่งงาน	ต่ำ	สูง
การเป็นมาตรฐานในการทำงาน	ต่ำ	สูง
การรวมอำนาจ	สูง	ต่ำ
จำนวนพนักงาน staff	น้อย	มาก
ระดับชั้นการบริหาร	น้อย	มาก
กฎระเบียบต่าง ๆ	น้อย	มาก

ที่มา: ประยุกต์จาก วิเชียร วิทยอุดม, 2554

ธีรศักดิ์ ัญจนพงศ์ (2554) สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก สามารถคาดคะเนได้ พบได้น้อยลงเรื่อย ๆ และพบว่ามักจะค่อนข้างรวมอำนาจ มีการแบ่งงานมาก และกำหนดความชัดเจนในหน้าที่งานสูง มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนสูง อันเนื่องมาจากภาวะการแข่งขันสูง ดังนั้นโครงสร้างมักจะแบนราบ มีการกระจายอำนาจมาก ความชัดเจนในหน้าที่การงานและการแบ่งงานน้อย การติดต่อสื่อสารต้องใช้ทั้งแนวนอนและแนวตั้งเพื่อให้เกิดความทั่วถึง นอกจากนี้ในแนวคิดสมัยใหม่ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เกิดผลกระทบด้านต่าง ๆ ดังนี้ ผลกระทบของเทคโนโลยีต่อกระบวนการในการบริหารงานละองค์กร เช่น มีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ Internet ซึ่งทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว ทำให้ลักษณะงานเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ขององค์กรกับองค์กรอื่น ๆ และลูกค้าภายนอก โดยองค์กรสามารถจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsource) มาจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกและง่ายขึ้น องค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างเหนียวแน่น สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว

4) แนวคิดการจัดการโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ได้แก่

(1) รูปแบบองค์กรแบบไร้กรอบจำกัด (Boundary Less Organization) การลดอุปสรรคหรือลดความเป็นทางการในการทำงานให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดการประสานงาน การเรียนรู้ใหม่ การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่และมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น (สุพานี สุกฤษฏ์วิณิช, 2551) โดยองค์กรแบบนี้จะต้องมี การเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความสามารถของคนในองค์กร มีการเคลื่อนย้ายอำนาจไปสู่คนที่ตัดสินใจที่เหมาะสม มีการกำหนดการให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้กับพนักงานในองค์กร เช่น การเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูล ภายในทีมหรือภายในองค์กร การเรียนรู้และพัฒนาความสามารถจากการทำงานที่ท้าทายแปลกใหม่ การให้รางวัลเพื่อจูงใจและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ การเคลื่อนย้ายอำนาจเพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น เช่น การอยู่ใกล้ลูกค้าเพื่อสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การลดอุปสรรคในการประสานงานสื่อสารด้วยเทคโนโลยี

ตารางที่ 2.20 เปรียบเทียบสภาวะขององค์กร

สภาวะเดิม	สภาวะใหม่
เน้นขนาดใหญ่ขององค์กร	เน้นรวดเร็วในการทำงาน
ต้องการความชัดเจน	ต้องการความยืดหยุ่น
เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน	เน้นความสามารถในการประสานงาน
เน้นการควบคุม	เน้นการสร้างนวัตกรรม

ที่มา: ประยุกต์จาก วิเชียร วิทยอุดม, 2554

(2) องค์กรแบบเครือข่าย(Network Organization) หรือเรียกว่า องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) โครงสร้างองค์กรที่มีเพียงกิจกรรมหลักขององค์กรและมีการว่าจ้างหน่วยงานภายนอก(Outsource) เข้ามาร่วมงาน เช่น เป็นสื่อการในการติดต่อประสานงานกับเจ้าของงานและผู้รับเหมา มีระบบการทำงานที่เชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ๆ เน้นการทำงานผ่านสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นองค์กรที่มีลักษณะแบบชั่วคราวที่เกิดขึ้นเฉพาะกิจ โดยจะเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ๆ เป็นการสร้างพันธมิตรกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อทำกิจกรรมเฉพาะกิจตามโอกาสที่มี โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมความสัมพันธ์ คุณลักษณะที่สำคัญคือ มีเทคโนโลยีมีความยอดเยี่ยม ตามโอกาส มีความไว้วางใจ ไม่เน้นอาณาเขตหรือพรมแดน

(3) องค์กรแบบทีมงาน (The Team-based Structure) โครงสร้างแบบนี้ จะเน้นการจัดตั้งทีมงาน ประกอบไปด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อลดอุปสรรคกีดกันระหว่างแผนก งานจะได้ร่วมมือและช่วยกันทำงานและสามารถเรียนรู้งานของกันและกัน ทำให้มีทักษะหลายด้าน และสามารถทดแทนกันได้ และเป็นการกระจายการตัดสินใจลงไปในระดับล่างให้มากขึ้น ซึ่งเป็นการ ปรับปรุงความสัมพันธ์ตามแนวนอนหรือแก้ปัญหาขององค์กร

2.4.3.3 ลักษณะงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา

ระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง หรือร่วมมือระหว่างกัน กระจายความรับผิดชอบภายในทีม (Bennett and O'Brien, 1994; M. Marquardt and Reynolds, 1994) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Marquardt and Reynolds, 1994) การเรียนรู้ของ คือการรวบรวม องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคล ผ่านการถ่ายทอด เรียนรู้ภายในทีม เพื่อให้เกิดผลรวมขององค์ความรู้ที่จะสามารถส่งเสริมพัฒนาให้การทำงานเป็นทีมก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามสำหรับการพัฒนาทีมยังมีความแตกต่างระหว่าง การเรียนรู้ของทีมและ การสร้างทีม โดยเป็นการเน้นการเพิ่มทักษะของสมาชิกในทีม เป็นการปรับทิศทางของการทำงานในทีมให้ไปในแนวเดียวกัน เพื่อความเป็นเอกภาพ ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องอย่างลงตัว (Senge, 1990) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง หรือร่วมมือระหว่างกัน กระจายความรับผิดชอบภายในทีม (Marquardt and Reynolds, 1994 and Bennett and Brien, 1994) การสนับสนุนภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Robbins and Coulter, 2005)

การสนับสนุนภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Robbins and Coulter, 2005) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Marquardt and Reynolds, 1994) การเรียนรู้ของทีม คือการรวบรวม องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคล ผ่านการถ่ายทอด เรียนรู้ภายในทีม เพื่อให้เกิดผลรวมขององค์ความรู้ที่จะสามารถส่งเสริมพัฒนาให้การทำงานเป็นทีมก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามสำหรับการพัฒนาทีมยังมีความแตกต่างระหว่าง การเรียนรู้ของทีมและ การสร้างทีม โดยเป็นการเน้นการเพิ่มทักษะของสมาชิกในทีม เป็นการปรับทิศทางของการทำงานในทีมให้ไปในแนวเดียวกัน เพื่อความเป็นเอกภาพ ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องอย่างลงตัว (Senge, 1990)

2.4.3.4 การสนับสนุนจากองค์กร

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนอย่างมากในการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะ การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาคุณลักษณะของตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและการทำงาน Micheal J' Marquardt (2011) โดยเป็นการเรียนรู้บนพื้นฐานคุณลักษณะ (Competency-Based Learning: CBL) ซึ่งเป็นการมุ่งพัฒนาบุคคลในระยะยาวเพื่อให้บุคคลเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองนำไปสู่พฤติกรรมที่จะทำให้ผลการทำงานออกมาตามที่ต้องการ คาดหวัง โดย Marquardt (1996) กล่าวว่า รูปแบบของการเรียนรู้ต่าง ๆ นั้นสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าการเรียนรู้แต่ละรูปแบบจะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มักจะมีคุณค่าเกี่ยวกับกัน ซึ่งช่วยทำให้รูปแบบของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ขึ้น

จากการศึกษาพบว่าได้มีนักทฤษฎี นักการศึกษาหลายท่าน ได้กำหนดรูปแบบของการเรียนรู้ไว้หลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อจะเรียนรู้ (Deutero Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ (Learn How to Learn) การเรียนรู้แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) การเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในเชิงของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) และการเรียนรู้ที่อยู่ในเชิงศาสตร์การปฏิบัติ (Action Science) (Marquardt, 1996; ปวีณ พิมพ์สุวรรณและคณะ, 2547) โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกรูปแบบการเรียนรู้ตามการศึกษาของ กิตติยา อินทกาญจน์ (2553) ซึ่งได้แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้จากการนำตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เหตุผลเพื่อตอบสนองต่อลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ผู้ซึ่งเป็นวัยทำงาน คือผู้ใหญ่มีความต้องการเป็นผู้นำตนเองในการเรียนรู้มากกว่าที่จะต้องคอยรับการพัฒนาหรือบังคับให้เรียนรู้ ต้องการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้โดยตั้งประสบการณ์ที่เคยมีมาประกอบการเรียนรู้ และใช้ปัญหาเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของบริบทการศึกษานี้

2.4.3.5 การสร้างแรงจูงใจหรือการรับรู้ที่กระตุ้นให้บุคคลสนใจเรียนรู้และพัฒนา

1) แนวคิดการพัฒนาตนเอง (Self Development) Ulschak (1983) ความหมายของ ความต้องการในการพัฒนาว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งสำหรับตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในการค้นหา ปัญหาและสภาพการณ์เกี่ยวกับบุคคลที่ต้องการแก้ไขด้วยการพัฒนา

พิมพ์ผกา สุริยงค์ (2542) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองในเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น สำหรับการทำงานบุคคลพัฒนาตนเองเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยวิเคราะห์และประเมินความต้องการในการพัฒนา

สนใจ ลักษณะ (2543) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไข สร้างสรรค์ เกี่ยวกับตนเอง เพื่อนำไปสู่ความดีงาม ความเจริญในตนเอง โดยมีความมุ่งหมายสูงสุด คือ การมีชีวิตที่มีคุณภาพ มีความสำเร็จใน การปฏิบัติหน้าที่การงาน และมีความสุข

การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย ทักษะคติ ความรู้ ความเข้าใจความคิด และทักษะความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับตนเอง เพื่อให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาบุคคล แตกต่างจากการพัฒนาองค์กร โดยริเริ่ม กระทำ และรับผิดชอบด้วยตนเอง

ในทางจิตวิทยา การพัฒนาตนเองสะท้อนถึงการรู้คุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง เป็นการวางแผนชีวิตเพื่อไปสู่ความสำเร็จของแต่ละบุคคล จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การตระหนักรู้ถึงสิ่งที่ตนเองเห็นว่าจำเป็น เหมาะสมที่จะต้องทำให้ดีขึ้น นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เห็นคุณค่าในตนเองมากขึ้นและเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้ การพัฒนาตนเองมีความสำคัญทั้งในมิติของความต้องการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายในหน้าที่การทำงาน

(1) ความสำคัญและเป้าหมายของการพัฒนาตนเอง

ตามหลักความต้องการในทฤษฎีของ Maslow มนุษย์มีความต้องการเห็นตนเองก้าวหน้าสู่ความสำเร็จและต้องการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ประสบความสำเร็จ การพัฒนาตนเองจึงเป็นพื้นฐานที่มนุษย์ต้องมีเป็นพื้นฐานก่อนที่จะมีการพัฒนาอื่นใด (พิรญาณ์ รัตน์นวม, 2549) จุดมุ่งหมายในการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกันตามความคาดหวัง เพื่อให้การพัฒนาตนเองดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสมจึงต้องกำหนดเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการหรือสอดคล้องกับความจำเป็น ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2541) อธิบายถึงเป้าหมายของการพัฒนาตนเอง 6 ประการ ได้แก่ 1)เป้าหมายด้านการงาน 2) เป้าหมายด้านการเงิน 3) เป้าหมายสุขภาพกาย 4) เป้าหมายสุขภาพจิต 5)เป้าหมายครอบครัว และ 6) เป้าหมายสุขภาพะทางปัญญา

ดังที่กล่าวข้างต้นว่า การพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาอื่น ๆ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็น เห็นคุณค่าของการพัฒนา จึงเป็นไปได้ว่าบุคคลที่มีความตระหนักในการพัฒนาตนเองย่อมจะมีความตระหนักในการพัฒนาอื่น ๆ ที่สำคัญต่อชีวิตของบุคคลนั้น เช่น การพัฒนาการทำงาน เป็นต้น

(2) แนวคิดการพัฒนาตนเองกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

John Eliot Kemp and Graham Williams (อ้างใน พิมพ์พนิต เชาว์ วัฒนวิ (2552)) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาตนเอง เรียกว่า “การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพ” กล่าวถึง การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่องานและมีผล ต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ, ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำสิ่งๆ หนึ่งได้อย่าง ชำนาญ และเจตคติ (Attitude) หมายถึง การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้ สอดคล้องกับงานที่ทำ เพื่อที่จะทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะเกิดผลสูงสุดก็ต่อเมื่อเป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของ บุคคล (Werner and DeSimone, 2011)

การพัฒนาตนเองมีตัวของผู้คนนั้นเองเป็นปัจจัยสำคัญ อย่างไรก็ตามจาก การการศึกษาพบว่ายังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีส่วนสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคคล สุนิษา กลิง พงษ์ (2556) และ เตชาวุฒิ พสุธาตระกูล (2557) ได้แก่ 1) การเลือกแหล่งความรู้และแบบอย่างที่ดี 2) การเลือกสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) การมีวินัยในการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง 4) การมีแรงจูงใจ ใฝ่รู้ 5) การมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมาย 6) การมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้และพัฒนา ทัศนคติที่เป็นเหตุเป็นผล 7) การเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยความเข้าใจ และ 8) การฝึกฝนตนเองให้คิดอย่าง เป็นตรรกะและการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของ บุคคลและความก้าวหน้าในการทำงาน บุคคลที่มีความตระหนักถึงการพัฒนาตนเองเป็นคุณสมบัติที่ องค์กรต้องการ ซึ่งจะส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ อีกทั้งช่วยให้กิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อพัฒนาในบุคลากรในองค์กรมีผล การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมการพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

2) กระบวนการของแรงจูงใจ

สืบเนื่องจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาตนเอง กล่าวถึง ปัจจัยที่มีส่วนให้บุคคลมีความตระหนักและประสบผลสำเร็จในการทำงานและการพัฒนา ตนเอง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวหากได้รับการส่งเสริม สนับสนุนจากองค์กรจะยิ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจใน การเรียนรู้และพัฒนา ส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะประสบผลสำเร็จ นำไปสู่การมีสมรรถนะในการ ทำงานตามที่องค์กรต้องการมากยิ่งขึ้น ดังนั้นแรงจูงใจจึงมีความสำคัญทั้งต่อการทำงานและการเรียนรู้

แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่างและมีเงื่อนไข ซึ่งเป็นความสามารถในการกระทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการจำเป็น(Need) ของบุคคล โดยความจำเป็นต้องการ หมายถึง สิ่งขาดแคลนทางร่างกายหรือจิตใจซึ่งเป็นเหตุที่จะนำไปสู่ผลเป็นความพึงพอใจได้ (Robbins, 2005) กระบวนการจูงใจจึงเป็นการสร้างเงื่อนไขแรงจูงใจจึงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อผลลัพธ์เพื่อที่เติมเต็มความต้องการจำเป็น มี (Werner and DeSimone, 2009) ดังนี้

(1) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ถูกพัฒนามาจากแรงกระตุ้นการทำงานของ Edward Tolman (1932) และ Kurt Lewin (1938) โดย Victor Vroom (1964 อ้างใน Werner and DeSimone (2011) เสนอว่า พฤติกรรมของบุคคลนอกจากถูกผลักดันจากความต้องการแล้ว เขายังพิจารณาถึงวิธีการที่ตัวเองจะสามารถไปถึงความต้องการดังกล่าว โดยการประเมินความสามารถของตนเองและนำไปสู่การค้นหาวิธีการ ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น หากบุคคลประเมินความสามารถของตนเองสูงหรือมีความพยายามสูงย่อมให้คุณค่ากับผลที่จะได้รับมากกว่า คนที่ประเมินความสามารถตนเองต่ำและมีความพยายามต่ำ ผลที่ได้รับจากการประเมินความสามารถความเป็นไปได้และความพยายามของบุคคล เรียกว่า “ความคาดหวัง” ผลความคาดหวังเป็นเป้าหมายหรือความต้องการสิ่งตอบแทน เมื่อได้กระทำสิ่งใด โดยความคาดหวังนั้นจะมีค่าสูงหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณค่าหรือมูลค่าของสิ่งตอบแทนที่จะได้เช่นกัน ดังนั้นเมื่อบุคคลตัดสินใจทำสิ่งใด ย่อมมีความคาดหวังในสิ่งที่จะได้ตอบแทนเสมอ ในการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจความคาดหวังมีส่วนเป็นองค์ประกอบในการสร้างแรงจูงใจ อธิบายได้ว่า แรงจูงใจเกิดจากความคาดหวัง การรับรู้ของบุคคลว่าจะเกิดผลในอนาคตตามที่ต้องการ คาดหวังว่าสิ่งที่ทำจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ทฤษฎีความคาดหวังเชื่อว่า การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลขึ้นอยู่กับความคาดหวังซึ่งป็นแรงจูงใจให้บุคคลกระทำการต่าง ๆ จึงกล่าวได้ว่า ความคาดหวังในความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดความพยายามในการพัฒนาตนเองและพยายามปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ

(2) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) โดย Edwin A. Locke (1968 อ้างใน Werner and DeSimone (2011) อธิบายถึงการกำหนดเป้าหมายในการทำงานว่าเป็นแรงจูงใจในการกระตุ้นการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงานได้ และมีอิทธิพลต่อจุดมุ่งหมายหรือความตั้งใจส่วนบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการตอบสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมว่าจะยินยอมทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือปฏิเสธการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

วิเชียร วิทยอดม (2547) กล่าวถึงเกณฑ์ในการตั้งเป้าหมาย ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายที่ยาก (Difficult Goals) เป้าหมายที่ยากหรือมีความท้าทายสูง

จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สูงกว่าเป้าหมายที่ง่าย ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพยายามเพื่อไปสู่เป้าหมายมากขึ้น แต่ในทางกลับกันหากเป้าหมายมีความยากและซับซ้อนเกินไปสามารถนำไปสู่การล้มเลิกความพยายามก็ได้ 2) การตั้งเป้าหมายเฉพาะ (Specific Goals) เป็นการชี้ชัดถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุผล ซึ่งจะนำไปสู่วิธีการ ความพยายามในทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้สูงกว่าการตั้งเป้าหมายแบบกว้าง ๆคลุมเครือ 3) ข้อมูลป้อนกลับของงาน (Task Feedback) เป็นการรับรู้ เข้าใจระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติ หรือตำแหน่งของผู้ปฏิบัติที่ห่างไกลหรือใกล้กับเป้าหมายเพียงใด ซึ่งมีผลต่อความพยายามให้บรรลุถึงเป้าหมาย สามารถนำมาใช้สร้างแรงจูงใจได้ในมิติของการให้กำลังใจและคำแนะนำ และ 4) เป้าหมายนำไปสู่ผลลัพธ์ที่สูงขึ้น (Goal lead to higher performance) โดยมีเงื่อนไขว่าผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกต้องการอยากทำให้สำเร็จ พยายามอย่างมุ่งมั่น

นอกจากนี้ Robbins and Coulter (2003) ยังกล่าวถึงองค์ประกอบของการกำหนดเป้าหมายว่า 1) เป้าหมายต้องได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติ (Goal commitment) และมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน 2) ความเชื่อมั่นในผู้ปฏิบัติงาน (Adequate self-efficacy) หมายถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ซึ่งผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความมั่นใจในตนเองและ 3) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง วัฒนธรรมของชาติและวัฒนธรรมองค์กร ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมการพัฒนาความสามารถ

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) โดย Edwin Locke (1968) เกี่ยวกับแรงจูงใจที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลตั้งใจให้บรรลุในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต การช่วยส่งเสริมการกระทำโดยมุ่งความใส่ใจของบุคคลไปยังเป้าหมายที่ต้องการ มีความเพียรพยายามและหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายผลการกระทำที่เฉพาะเจาะจงและท้าทาย สามารถจูงใจและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมในทางที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น การกำหนดเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น ควรเป็นเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะของการกำหนดเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จ (Latham and Pinder, 2005) ได้แก่ กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายควรเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ , บุคคลควรมีความสามารถและมีทรัพยากรที่จำเป็นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย บุคคลควรได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการที่จะบรรลุเป้าหมาย จัดสรรรางวัลสำหรับบุคคลที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดเป้าหมายจะมีประสิทธิผลมากที่สุดถ้าพนักงานยอมรับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายมีลักษณะที่สำคัญคือ ความผูกพันกับเป้าหมายของบุคคล (Individual Goal Commitment) ซึ่งหมายถึง ความเข้มข้นในการที่จะมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมาย ความผูกพันกับ

เป้าหมายได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 3 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยปฏิสัมพันธ์และปัจจัยภายใน 1) ปัจจัยภายนอก (External Factors) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับเป้าหมาย ได้แก่ ผู้มีอำนาจ อิทธิพลของเพื่อนและรางวัลภายนอก 2) ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ (Interactive Factors) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพันธะของบุคคลที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การแข่งขันและโอกาสการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย 3) ปัจจัยการรู้คิดภายใน (Internal Cognitive Factors) เป็นสิ่งที่เอื้อต่อความผูกพันกับเป้าหมาย ได้แก่ รางวัลภายในจิตใจของตนเองและความคาดหวังความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป การวางเป้าหมายจึงเป็นการสร้างแรงจูงใจที่บุคคล หรือองค์กรจะทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการวางเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยให้เกิดความตั้งใจพยายามและดำเนินไปในทิศทางที่จะบรรลุผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้การจะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้นผู้ปฏิบัติต้องเห็นคุณค่าและยอมรับเป้าหมาย มีการรับรู้อย่างเข้าใจถึงความเป็นไปได้ ดังนั้น ในมิติของการทำงานในองค์กรการตั้งเป้าหมายทั้งระดับบุคคลและองค์กรจะต้องสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้

(3) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) โดย Albert Bandura (1977 อ้างใน Werner and DeSimone (2011) อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning) เป็นพฤติกรรมเลียนแบบ ซึ่งมีระดับขั้นตอนการเรียนรู้ ดังนี้

ระดับ 1 การให้ความสนใจ (Attention Phase) คนเราจะได้รับอิทธิพลจากต้นแบบที่น่าสนใจ พบเห็นได้บ่อย เป็นสภาพแวดล้อม มีความสำคัญหรือมีความคล้ายกับตัวเอง

ระดับ 2 การจดจำ (Retention Phase) จดจำการกระทำของต้นแบบที่ตนเองสนใจได้หลังจากพบเจอ

ระดับ 3 การปฏิบัติ (Reproduction Phase) เกิดพฤติกรรมเลียนแบบการกระทำของต้นแบบ ซึ่งทำให้บุคคลรับรู้ตนเองว่าสามารถทำแบบต้นแบบได้

ระดับ 4 การจูงใจ (Motivation Phase) บุคคลได้รับแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมของต้นแบบหากพฤติกรรมนั้นเป็นที่ยอมรับ และจะแสดงออกเพิ่มขึ้นบ่อยครั้งขึ้น

ผลจากการแสดงพฤติกรรมที่เลียนแบบ หากได้รับผลในด้านบวกก็จะเกิดการจูงใจให้ทำต่อไป แต่หากเกิดผลในด้านลบก็จะหยุดหรือแสดงพฤติกรรมนั้นน้อยลง พฤติกรรมของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากการเรียนรู้ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงปัจจัย 3 ประการในการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้โดยต้นแบบ (Vicarioud Learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเรียนรู้ สังเกตพฤติกรรมของอีกคนที่เป็ต้นแบบโดยพิจารณาว่าพฤติกรรมนั้นได้รับการยอมรับในทางบวกหรือลบ 2) การควบคุมตนเอง (Self-Control) เมื่อพฤติกรรมใหม่ที่เรียนรู้เกิดขึ้น บุคคลจะปรับตัวควบคุมตนเองให้แสดงออก

พฤติกรรมในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือตามที่ต้องการและ3) การสร้างประสิทธิภาพของพฤติกรรมด้วยตนเอง (Self-Efficacy) บุคคลจะการรับรู้ความสามารถของตนเองจากการกระทำที่ได้ผลเป็นบวกหรือลบ ทำให้มีความเชื่อ มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง หากบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองสูงจะพัฒนาตนเองต่อไป ในทางกลับกันหากบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองต่ำก็มีแนวโน้มจะล้มเลิกพฤติกรรม

ต่อมา Bandura (1986) ได้พัฒนาทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Cognitive Theory) โดยกล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นจาก 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1) ปัจจัยภายในของบุคคล (Personal Factors) ได้แก่ ความคิดและความรู้สึก 2) พฤติกรรม (Behavior) และ3) สภาพแวดล้อม (Environment) ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการเรียนรู้และการตอบสนองต่อสิ่งเร้า กล่าวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) หมายถึงความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายได้ และความคาดหวังในผลลัพธ์ (Outcome Expectancy) หมายถึง ความคาดหวังว่าผลที่ได้จากกิจกรรมที่ทำจะประสบผลสำเร็จ โดยจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมได้รับการพัฒนาต่อเนื่องจนนำไปสู่ แนวคิดการรับรู้ความสามารถของบุคคล Wood and Bandura (1989) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนเองว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นบทบาทหลักในกระบวนการควบคุมตนเอง ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และมีความพยายามที่จะทำสิ่งต่อไปในขณะที่เดียวกัน สิริอร วิชชาวุธ (2554) อธิบายว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อปัจจัยส่วนบุคคลในความคิด ความเชื่อ ผ่านกระบวนการกระตุ้นต่าง ๆ และปัจจัยพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม ทั้งพฤติกรรมเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อม

ดังนั้น สรุปได้ว่า การรับรู้ความสามารถของบุคคลเกิดขึ้นได้จากทั้งปัจจัยส่วนตัวของบุคคลที่ประเมินพฤติกรรมของตนเองและประเมินสภาพแวดล้อม ในขณะที่เดียวกัน การแสดงออกทางพฤติกรรมก็เกิดจากความคิด ทศนคติของบุคคลที่แสดงออกภายใต้การกระตุ้นของสภาพแวดล้อม และ สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงได้จากการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ผ่านความคิดของบุคคล

(3.1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง Bandura (1986 อ้างใน นานาวดี จำปาดี (2554) อธิบายการเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self -Efficacy) มาจากแหล่งปัจจัยดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จจากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Mastery Experience) ความสำเร็จของบุคคลที่เกิดขึ้นในอดีตมีผลทำให้บุคคลประเมินความสามารถของตนเอง หากประสบการณ์ความสำเร็จเกิดขึ้นบ่อยครั้งจะยิ่งทำให้บุคคลมีความมั่นใจรับรู้ได้ถึง

ความสามารถของตนเองสูงขึ้น ซึ่งความสำเร็จจากประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถมากที่สุด

ปัจจัยสภาวะทางกายและอารมณ์ (Physiology and emotional state) ความสมบูรณ์ของร่างกายและอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของบุคคล เช่น บุคคลที่มีภาวะความเครียดกดดันจะรู้สึกถึงความสามารถต่ำลง ในทางกลับกันหากบุคคลมีความมั่นใจเชื่อมั่นในตนเองมีส่วนทำให้ความเครียดลดลง

ปัจจัยการมีประสบการณ์จากการสังเกตต้นแบบ (Modeling) ต้นแบบที่ดีจะส่งผลให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่น (Self belief) ผ่านการถ่ายทอดให้บุคคลผู้สังเกตรับรู้ถึงความสำเร็จของต้นแบบ นอกจากนี้บุคคลจะเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองได้จากการสังเกตและเปรียบเทียบผู้อื่นผ่านกระบวนการเปรียบเทียบทางสังคม (Social comparison process) หากผู้ถูกเปรียบเทียบที่ประสบความสำเร็จมีความคล้ายคลึงกับตัวบุคคลเองในลักษณะต่าง ๆ จะยิ่งส่งผลให้บุคคลรับรู้ได้ถึงความสามารถสูงในตนเอง

ปัจจัยการได้รับการชักจูงทางสังคม (Social Persuasion) การชักจูงจากผู้ที่มีความน่าเชื่อถือให้บุคคลเห็นถึงความสามารถของตนเอง จะส่งเสริมให้บุคคลรับรู้ได้ถึงความสามารถของตน ทั้งนี้การรับรู้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล

เพิ่มเติมจากนี้พฤติกรรมที่เป็นผลจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง Bandura (1986) อธิบายถึงพฤติกรรมที่เป็นผลจากการรับรู้ความสามารถของบุคคล ดังนี้

ประการที่หนึ่ง พฤติกรรมการเลือก (Choice Behavior) บุคคลจะพิจารณาความสามารถของตนเองและเลือกทำกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่ตนประเมินแล้วว่ามีเหมาะสมกับความสามารถหรือศักยภาพของตน โดยจะหลีกเลี่ยงกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่เกินความสามารถ และพร้อมจะเข้าร่วมกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่ตนมีความมั่นใจในศักยภาพ นอกจากนี้บุคคลที่รับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะพิจารณาความเป็นไปได้และเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับกิจกรรมหรือสถานการณ์นั้น

ประการที่สอง การแสดงออกถึงความพยายามมุ่งมั่น (Effort Expenditure and Persistence) การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวกำหนดระดับของแรงจูงใจของบุคคลนั้น ส่งผลต่อความพยายามและระยะเวลาที่บุคคลจะรักษาความพยายามไว้ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีความพยายามมุ่งมั่นสูงและยังคงรักษาเวลาในการทุ่มเท เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ยากลำบากเพื่อเอาชนะความท้าทาย ในทางกลับกันบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำหรือสงสัยในความสามารถของตนเองซึ่งประเมินว่าตนเองมีความสามารถต่ำ จะลดละความพยายาม

ประการที่สาม รูปแบบทางความคิดและการตอบสนองทางอารมณ์ (The Pattern and Emotion Reaction) เป็นผลมาจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งเป็นไปได้ทั้งการเกิดหนุนตนเอง หากมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง อันเป็นความคิดที่ช่วยให้บุคคลผ่านพ้นความยากลำบากได้ และจะขัดขวางตนเอง หากมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ อันเป็นความที่ทำให้บุคคลย่อท้อต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ประการที่สี่ การยอมรับว่าคุณเป็นผู้กำหนดผลของการกระทำของตนเอง (Humans as Producer) บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะเข้าใจเหตุผลที่เกิดจากการกระทำหรือความพยายามของตนเองและเลือกเผชิญกับความท้าทายโดยใช้ความสามารถของตนเอง ส่วนบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถตนเองต่ำจะหลีกเลี่ยงความท้าทายและมีความกลัว วิตกกังวลสูง

การศึกษาวิจัยด้านองค์กรส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการรับรู้ความสามารถในตนเองของพนักงาน เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น และการศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดการรับรู้ความสามารถในตนเองของพนักงาน เช่น การสนับสนุนจากองค์กรด้านต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งต่อมาได้พัฒนามาศึกษาเจาะจงในขอบเขตของการรับรู้ความสามารถในอาชีพ (Occupational Self-Efficacy) เพื่อสะท้อนในมิติการทำงานขององค์กรมากขึ้น

(3.2) การรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพ

สืบเนื่องจากการศึกษาแนวคิดการรับรู้ความสามารถของบุคคล ผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดการรับรู้ความสามารถในอาชีพ (Occupational Self-Efficacy) เนื่องจากมีความสอดคล้องกับแรงจูงใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Schyns and Von Collani (2002) ได้ให้ความหมายการรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพไว้ว่า คือความเชื่อของบุคคลในความสามารถ และสมรรถนะของตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ในงานนั้น Rigotti, Schyns, and Mohr (2008) อธิบายการรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพ (Occupational Self-efficacy) ไว้ว่าคือความสามารถที่บุคคลรู้สึกเกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เป็นขีดความสามารถที่บุคคลรู้สึกเกี่ยวกับความสามารถในการทำภาระหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานให้บรรลุได้สำเร็จ (Rigotti et al., 2008) บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถในอาชีพสูงจะมีเป้าหมายในการทำงาน พุ่มเทในการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้งานได้ดียิ่งขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อการเรียนรู้และพัฒนา โดยไม่มองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออุปสรรคแต่กลับมองเป็นสิ่งท้าทายที่ต้องเรียนรู้และจัดการให้สำเร็จ (Bandura, 1977)

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดการรับรู้ความสามารถของตนเองมาประยุกต์ในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล โดยพบว่าบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถในตนเองสูงจะมีแนวโน้มสนใจในการพัฒนาตนเอง และเป็นแนวทางให้องค์กรมีส่วนในการสร้างปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูง เพื่อต้องการให้พนักงานมีความกระตือรือร้น พยายามพัฒนาตนเองและให้ความร่วมมือในกิจกรรมการพัฒนาขององค์กร

(4) ทฤษฎีความเท่าเทียมเสมอค่า (Equity Theory) Stacy Adam (1965 อ้างใน Werner and DeSimone (2011) กล่าวถึงการเปรียบเทียบของพนักงานใน 3 ด้าน คือ บุคคล (Others) การเปรียบเทียบความเท่าเทียมระหว่างบุคคล, ระบบ (System) การเปรียบเทียบนโยบาย การปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กร และตนเอง (Self) การเปรียบเทียบอัตราส่วนการทำงานและผลงานที่ปรากฏ โดยทั้ง 3 ด้านเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความเท่าเทียม หากพนักงานมีการรับรู้ที่เกิดความไม่เท่าเทียมในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือให้รางวัล จะส่งผลต่อการขาดแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาความสามารถ

Stacy Adam (1965) อธิบายเพิ่มเติมในการเปรียบเทียบ (Comparison Process) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการลงทุน (Inputs) ในงานหรือสิ่งที่ทำ กับผลลัพธ์ที่ได้ (Outcomes) บุคคลจะเปรียบเทียบความเท่าเทียมเสมอค่าในสิ่งที่ได้ลงทุน (Inputs) หมายถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบของตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความตั้งใจ ความพยายาม การทุ่มเทเวลา การฝึกฝนเรียนรู้ การอบรม และต้นทุนของช่วงโอกาสในชีวิตของเขา กับคุ่มค่าในผลลัพธ์ที่เขาได้รับ (Outcomes) หมายถึง ผลประโยชน์ ผลตอบแทนหรือสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากความทุ่มเทลงทุน เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ บทบาทหน้าที่ในการทำงาน ความก้าวหน้ามั่นคง การได้รับการยอมรับและชื่อเสียง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป กระบวนการแรงจูงใจเป็นการศึกษาปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคคล สำหรับมิติการทำงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กระบวนการสร้างแรงจูงใจไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านการทำงานเท่านั้น ยังมีผลต่อสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลเช่นกัน

(5) ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจโดยสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory) ซึ่ง Werner and DeSimone (2011) กล่าวถึง การใช้การเสริมแรงเพื่อการจูงใจบุคคลให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ทำพฤติกรรมซ้ำหรือหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยมองการเสริมแรงเป็น 2 ด้าน ได้แก่

ด้านที่หนึ่ง การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เป็นการให้ผลตอบแทนในสิ่งที่คุณอยากได้ เช่น เงิน ค่ายกย่อง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มสวัสดิการ การให้วันหยุด เป็นต้น เพื่อจูงใจให้คุณเกิดแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมพึงประสงค์ต่าง ๆ

ด้านที่สอง การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เป็นการไม่ให้ผลตอบแทนที่คุณไม่อยากได้ โดยมีการกำหนดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ต้องไม่กระทำและบทลงโทษต่าง ๆ เช่น ไล่ออก ตัดเงินเดือน ตักเตือน โดยที่หากบุคคลกระทำแต่พฤติกรรมพึงประสงค์ก็จะไม่ให้ผลตอบแทนทางลบแก่ผู้นั้น

การเสริมแรงจะนำไปสู่ผลที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นซึ่งมีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นซ้ำหรือสามารถกำหนดพฤติกรรมในครั้งต่อไป (อุดม ทุมโฆสิต, 2552) ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation Approaches) แรงจูงใจภายในให้ความสำคัญถึงคุณสมบัติของงานหรือกิจกรรมของงาน โดยที่คุณลักษณะของงานเองเป็นตัวกระตุ้นให้คุณเกิดความอยากรู้อยากเห็น สนใจ อยากรเรียนรู้ รับผิดชอบ ฯลฯ ลักษณะของงานหรือกิจกรรมเป็นเรื่องแปลกใหม่ น่าท้าทาย น่าสนใจ สิ่งเหล่านี้จะผลักดันให้คุณแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ แรงจูงใจภายในจึงเป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดจากการแสวงหาของตนเอง โดยความต้องการมีความสามารถ (อรรถพร ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ, and วิลาสลักษณ์ ชวัลลสี, 2542) ยิ่งไปกว่านั้น อารมณ์ (Emotion) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน โดยความสนใจมีบทบาทโดยตรงที่สำคัญต่อพฤติกรรมที่ถูกจูงใจภายใน ในขณะที่โดยธรรมชาติบุคคลดำเนินกิจกรรมที่สนใจ ความสนใจจะเป็นองค์ประกอบหลักของสิ่งท้าทายที่เหมาะสม อารมณ์เปลี่ยนแปลงและตื่นตัวมาพร้อมกับประสบการณ์การมีความสามารถและอิสระเป็นตัวของตัวเองซึ่งเป็นรางวัลภายในตนเอง ดังนั้นในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะควรเป็นการสร้างและกระตุ้นแรงจูงใจภายใน (Task Intrinsic Incentives) เช่น ความท้าทายในการทำงาน ความรับผิดชอบและประสบการณ์แปลกใหม่ จากการศึกษาวิจัยหลายเรื่องต่างยืนยันว่าแรงจูงใจภายในส่งผลทางบวกต่อผลลัพธ์การทำงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน และคุณภาพชีวิตการทำงาน (Gagné and Deci, 2005; อรรถพร ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ, และ อังคินันท์ อินทรกำแหง, 2553)

ในขณะเดียวกัน แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมใดออกมาโดยต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Incentives) รางวัล แรงเสริมหรือกฎข้อบังคับมาเป็นเงื่อนไขตัวกำหนดให้คุณแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมา โดยสิ่งจูงใจภายนอกที่ใช้อาจอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกทางบวกเพื่อให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ดำรงอยู่และมีความเข้มข้นในการแสดงพฤติกรรมนั้น ได้แก่ การให้รางวัลหรือให้ได้รับ

ผลลัพธ์ในทางบวก หลังจากได้กระทำพฤติกรรมนั้น เช่น การแสดงความชื่นชมยกย่อง การให้รางวัล ของขวัญหรือเงินเป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานที่เขาทำมีคุณค่าได้รับการยอมรับ ชื่นชมจากลูกค้า เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา การยอมรับกล่าวถึงการมีตัวตนเป็นส่วนหนึ่งของทีม หรืออาจให้สิ่งจูงใจภายนอกทางลบ เช่น เงื่อนไขข้อบังคับ กฎระเบียบ การกำหนดเวลา เป็นตัวจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ แรงจูงใจภายนอกเกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องรางวัล แรงเสริมทางบวก แรงเสริมทางลบ การลงโทษและสิ่งจูงใจภายนอก แต่มีผลการวิจัยหลายเรื่องที่พบผลที่สอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจภายในว่าสิ่งจูงใจภายนอกบางประเภทเป็นตัวบั่นทอนแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่สิ่งจูงใจภายนอกบางอย่างส่งผลทางบวกต่อผลการทำงานเช่นทำงานให้เสร็จทันเวลา สมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้พนักงานมีสมรรถนะ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง องค์กรจึงควรประยุกต์ใช้วิธีการผสมผสานกันของแรงจูงใจภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดพลังร่วมแรงจูงใจ (Amabile, 1993; Gagné and Deci, 2005)

สรุปได้ว่าจากทั้ง 5 กลุ่มทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ข้างต้นกล่าวได้ว่า ความต้องการ ทักษะคติ ของมนุษย์เป็นแรงขับที่มีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง และบทบาททางสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นต้องคำนึงถึงความเต็มใจหรือปัจจัยจูงใจในการพัฒนาซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาและผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ

2.5 แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร

2.5.1 การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

2.5.1.1 องค์ประกอบการเรียนรู้ขององค์กร

Watkins and Marsick (1993 อ้างใน Gilley and Maycunich, 2000) การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะขององค์กรสำหรับการทำสิ่งใหม่ ๆ ความเป็นระบบสมรรถนะกล่าวถึงความสามารถขององค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานแบบเดิม เพราะสมรรถนะของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความสามารถของหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่และการปฏิบัติอย่างสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

Marquardt (1996) การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง วิธีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นขยายทั่วทุกส่วนขององค์กร แตกต่างจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อธิบายถึงระบบ หลักการ และลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ที่รวบรวมเป็นรูปธรรม

การเรียนรู้ขององค์กรจึงเป็นกระบวนการในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงความรู้ วิธีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทุกส่วนขององค์กร สถานะขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ระหว่างการปฏิบัติงานขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อเกิดการพัฒนาคำรู้เดิม หรือเพิ่มพูนความรู้ใหม่ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ขององค์กรที่ดีจะนำมาซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การจะเป็นภาพรวมของการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้นจำเป็นต้องประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ของบุคคล ทีม และองค์กร ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 องค์กรประกอบระดับการเรียนรู้ขององค์กร

ที่มา: กิตติยา อินทกาญจน์, 2553

การเรียนรู้ขององค์กรจึงมีวงจรการพัฒนาระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีม และการเรียนรู้ขององค์กร (दनัย เทียนพุด, 2539) โดยการเรียนรู้ขององค์กรเป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ของบุคคลเมื่อ ความรู้ถูกถ่ายโอนข้ามหน่วยเล็ก ๆ ไปยังส่วนอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ นั้น และการเรียนรู้ขององค์กรยังเกิดจากการเรียนรู้ของทีมงานที่ได้ใช้ความสามารถของสมาชิกทีมแต่ละคนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับทีม ซึ่งทีมเรียนรู้ที่มีการแบ่งปันแนวทาง สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล และประสานกันกับทีมอื่น ๆ ในกระบวนการเรียนรู้ นั้นเป็นมากกว่าผลรวมของการเรียนรู้ของสมาชิก มีความซับซ้อนและไม่คงที่มากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม โดยระดับความซับซ้อนนั้นเพิ่มขึ้นจากการนำเอาการเรียนรู้ของบุคคลจำนวนน้อยไปรวมกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในกลุ่มหรือคณะที่ใหญ่ขึ้น และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้ได้พัฒนาศักยภาพของพฤติกรรม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในที่สุด (Pham and Swierczek, 2006; กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548)

Sanchez (2001) อธิบาย การเรียนรู้ นั้นจะมีวงจรการพัฒนา โดยมองว่าการเรียนรู้ นั้นจะเริ่มตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม ไปจนถึงองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดความรู้ แยกแพร่ความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยวงจร 5 การเรียนรู้

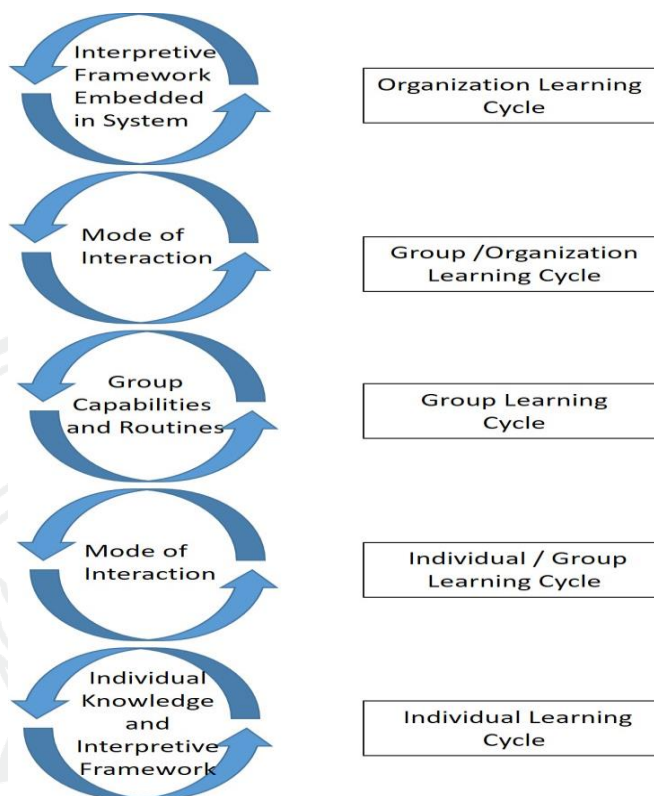
1) วงจรการเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning Cycle) การเรียนรู้เกิดขึ้นได้จากการทำงาน ประสบการณ์ที่ได้พบเจอในการทำงานและการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ภายในกลุ่ม

2) วงจรการเรียนรู้ของบุคคล/ กลุ่ม (Individual/ Group Learning Cycle) กระบวนการของบุคคลซึ่งอยู่ระหว่างการเรียนรู้กลับกลุ่ม บุคคลจะเกิดกระบวนการเก็บรวบรวมความรู้เข้าสู่คลังความรู้ อันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลภายในกลุ่ม เป็นการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งในกลุ่ม

3) วงจรการเรียนรู้ของกลุ่ม (Group Learning Cycle) คือการเรียนรู้ที่ถูกขับเคลื่อนโดยกระบวนการกลุ่มผ่านการทำงาน การแก้ไขปัญหาการร่วมกันคิด แสดงความคิดเห็น โดยแต่ละบุคคลทำตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างดีที่สุดและใช้ความรู้ ข้อมูลงานของสมาชิกแต่ละคนมาช่วยกันขับเคลื่อนการเรียนรู้ของกลุ่ม ทำให้เกิดการขยายองค์ความรู้ อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมความรู้ วิธีการหรือวิธีปฏิบัติในการทำงานที่เป็นงานประจำ เพื่อเป็นข้อมูลในการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

4) วงจรการเรียนรู้ของกลุ่ม/ องค์กร (Group/ Organizational Learning Cycle) เป็นกระบวนการระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม หรือกลุ่มกับบุคคล เกิดการถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์สู่สภาพกว้างในระดับองค์กร

5) วงจรการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Cycle) บุคคลและกลุ่มจะมีบทบาทหลักในองค์กร คือ การหาแนวทาง การผสมผสานความรู้ของกลุ่มในองค์กรไปสู่การสร้างสรรควิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยผ่านกระบวนการประสานงาน อธิบาย ดังภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร
ที่มา: Sanchez, 2001

2.5.1.2 ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร

(1) ด้านวัฒนธรรมขององค์กร มีความสัมพันธ์ต่อการเรียนรู้ภายในองค์กรและความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร ความร่วมมือ และพฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายในองค์กรซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Kasper, 2002) กล่าวคือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการสร้างความไว้วางใจกันและกันและมุ่งแก้ไขปัญหาลงจะมีการเรียนรู้ในองค์กรในระดับสูงด้วย จากการศึกษาของ (Fiol and Lyles, 1985) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่ชัดเจนช่วยในการควบคุมอุดมการณ์และกำหนดรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กร และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาพฤติกรรมและการรับรู้ ดังนั้นองค์กรต้องมีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ คือต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดค่านิยมร่วมกันในการทำงานเป็นทีม แบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ข้อมูลต้องส่งถึงกันอย่างรวดเร็วโดยนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาช่วยทำให้เกิดเป็นรูปธรรม (ศิริลักษณ์ เมฆสังข์, 2550) ยิ่งไปกว่านั้นการที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (พสุ เดชะรินทร์, 2541 อ้างใน สาวิกา นิลทจันทร์, 2548) กล่าวคือ ผู้บริหารมี

วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ มีการนำเอาปัจจัยหรือบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยเหลือหรือเป็นที่ปรึกษา ข้อมูลต่าง ๆ สามารถถ่ายโอนและเข้าถึงภายในองค์กรได้อย่างอิสระ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนการเรียนรู้ทุกระดับ มีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ กระตุ้นให้มีการแสดงออกทางความคิดและเปิดรับความคิดเห็น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้จัดการและลูกจ้าง และสร้างโอกาสสำหรับการเรียนรู้ในกิจกรรม

(2) โครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีบทบาทที่สำคัญกระบวนการทำงานและอำนาจการตัดสินใจ หน่วยงานจำเป็นต้องมีรูปแบบการตัดสินใจที่หลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความยืดหยุ่นที่ต้องการ กล่าวคือ โครงสร้างแบบยืดหยุ่นปรับตัว เป็นโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ นำไปสู่การปลูกฝังความเชื่อและการปฏิบัติ โดยการลดความต้องการข้อมูลข่าวสาร โครงสร้างการกระจายอำนาจยังลดการเรียนรู้งานที่มากเกินไปของบุคคล การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ดังนั้นองค์กรสามารถออกแบบเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และการสะท้อนผลการทำงาน อีกทั้งองค์กรควรมีโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับเพื่อนร่วมงาน และการสร้างเครือข่ายข้ามเขตแดนขององค์กรทั้งบริษัท ภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล ระบบการคิด และการเปิดรับข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งเหล่านี้ยังช่วยสมาชิกในการตรวจสอบทุกส่วนรอบด้านขององค์กร สภาพแวดล้อมและลดอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งต่างจากโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ ที่อาจจะมีประสิทธิภาพแต่นำไปใช้ได้น้อย และในขณะที่โครงสร้างแบบเครื่องจักร (เป็นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง โครงสร้างลักษณะนี้ใช้เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมในอดีต ซึ่งโครงสร้างที่เป็นแบบแผนและซับซ้อนนั้นยังเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้อีกด้วย (Fiol and Lyles, 1985; กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548)

(3) ด้านกลยุทธ์ Fiol and Lyles (1985) การวางกลยุทธ์ขององค์กรบางส่วน และกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นกำหนดความสามารถในการเรียนรู้ กลยุทธ์กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และความกว้างของการกระทำที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น กลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้โดยการกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจและบริบทสำหรับการรับรู้และความเข้าใจ ความหมายของสภาพแวดล้อม ในทำนองเดียวกัน ทางเลือกเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ได้ถูกรับรู้เป็นหน้าที่ของความสามารถในการเรียนรู้ภายในองค์กร การวางกลยุทธ์ยังสร้างแรงเคลื่อนที่ไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรได้อีกด้วย

(4) ด้านสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์โดยตรงในการสนับสนุนจากบรรยากาศขององค์กรนั้นก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งควรเป็นบรรยากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงบ้าง

อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ (Fiol and Lyles, 1985; Pham and Swierczek, 2006

(5) ด้านแรงจูงใจ จากงานวิจัยของ Sambrook and Stewart (2000) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวเป็นลักษณะของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic) เช่น การมีส่วนร่วมระหว่างผู้จัดการและลูกจ้าง หากขาดการมีส่วนร่วมจะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้น้อยลงด้วยเช่นกัน การมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพของผู้จัดการ การเพิ่มขึ้นของการปฐมนิเทศ ทั้งนี้ มีผลการศึกษาของ Cheng And Ho (2001 อ้างใน กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548) ซึ่งได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจในการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในงาน และความมุ่งมั่นในอาชีพการงาน หมายรวมถึงการที่บุคลากรมีความสนใจในการพัฒนา และการเป็นที่ต้องการในสายงานของตน ผลของการศึกษาพบว่า ความมุ่งมั่นในอาชีพการงาน มีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ และมีการส่งผ่านความรู้นั้นไปใช้ในการทำงานของตนอย่างมีนัยสำคัญ และในขณะเดียวกัน การมีส่วนร่วมในงานก็มีผลต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้เช่นกัน

(6) บทบาทการสนับสนุนการเรียนรู้ โดยผู้สนับสนุนการเรียนรู้จะต้องมีความสามารถในการสร้างและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถคิดเป็น เรียนรู้เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วยตนเอง มากกว่าการสอนหรือบอกคำตอบ และการสั่งให้ทำตามเพียงอย่างเดียว จากการศึกษาของ Pham and Swierczek (2006) อธิบายว่าบทบาทการสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ผู้นำที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีทัศนคติเชิงบวก ยินดีให้การช่วยเหลือทั้งด้านทรัพยากรและการให้คำปรึกษาเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ 2) การสร้างแรงจูงใจ โดยสร้างการรับรู้ถึงวิการประเมินที่ไม่ใช่เพียงมองแค่ผลลัพธ์ของผลงาน แต่ให้ความสำคัญในวิการ กระบวนการที่แสดงถึงความมุ่งมั่นพยายามในการเรียนรู้และพัฒนา 3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สร้างความไว้วางใจกันและกันสามารถทำให้บุคคลและทีมสร้างและแบ่งปันความรู้ การสนับสนุนการเรียนรู้ จึงควรกระตุ้นให้บุคคลเกิดการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์หรือเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านการให้คำแนะนำ ปรึกษา สนทนา อภิปรายร่วมกับผู้สนับสนุนหรือผู้สอน รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้ผู้สนับสนุนต้องให้ออกาสในการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้งานและสนับสนุนทรัพยากรในการเรียนรู้และนำความรู้มาใช้ในการทำงาน ดังนั้น การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ระดับบุคคลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในทุก ๆ ระดับ

2.5.2 การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning)

Senge (1990) ได้ให้ความหมายของการสร้างการเรียนรู้แบบทีม คือการให้องค์กรหรือทีมสร้างการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จ เพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การสร้างการเรียนรู้แบบทีมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะความรู้ความสามารถในการทำงานของบุคคลและทีม การการเรียนรู้เป็นทีม จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้นและช่วยส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหาในเชิงรุก (Marquardt, 1996 อ้างใน สิริลักษณ์ จิเจริญ, 2545) ด้วยเหตุนี้ สมาชิกภายในทีม จึงจำเป็นต้องมีการเปิดใจเรียนรู้ที่จะเข้าใจ เพื่อในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยสร้างความคุ้นเคยให้มีความใกล้ชิด สนับสนุนต่อกัน เพื่อจะได้เกิดความรัก ความผูกพัน มีความรู้สึกเข้าใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อันจะนำไปสู่ความสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน (วารภรณ์ ตระกูลสฤณี, 2549)

2.5.2.1 องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบทีม Peter Senge (1994) อธิบายองค์ประกอบของการเรียนรู้แบบทีม ดังนี้

1) คุณสมบัติของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

(1) ความสามารถของสมาชิกและความเข้าใจของสมาชิกในกระบวนการเรียนรู้แบบทีม

(1.1) การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) การมีเป้าหมายและทิศทางในการทำงานเป็นหนึ่งเดียวร่วมกัน จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกมั่นคงในการตัดสินใจและวางแผนวิธีการเรียนรู้หรือทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม สมาชิกในทีมจะเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ และพยายามมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน ยิ่งไปกว่านั้นจะสมาชิกในทีมจะถูกกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาศักยภาพตนเอง และทุกคนมีส่วนเพิ่มพูนสมรรถนะของทีม ซึ่งปัจจัยนี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้แบบทีมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(1.2) การเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและเรียนรู้แบบทีม เนื่องจากเป็นการสร้างความไว้วางใจและส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบและสร้างความท้าทายใ้ต่อปรับตัวเรียนรู้มากขึ้น เป็นการสนับสนุนให้บุคคลนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้เรียนมาใช้ประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Blanchard, Carlos, and Randolph, 1999) หากบุคคลได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน จะเกิดความพึงพอใจ มีความรู้สึกที่ดีกับตนเอง มีความมุ่งมั่นมากขึ้น และการปฏิบัติงานจะดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การเพิ่มอำนาจในการทำงานในทีมที่

สมาชิกมีจุดหมายต่างกัน ย่อมส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานยิ่งขึ้น กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ก่อนการเพิ่มอำนาจบุคคล และหากมีการเพิ่มอำนาจในการดำเนินงานไประยะหนึ่งแล้วเกิดมีปัญหาขึ้นมา เพราะความไม่เหมาะสมของแนวปฏิบัตินั้น ๆ ก็จำเป็นจะต้องมีการยืดหยุ่น และปรับปรุงแก้ไข

(1.3) การผนึกพลังของกลุ่ม (Synergy) การนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนในทีมผนึกรวมกันเพื่อประโยชน์ในการทำงาน การแก้ไขปัญหาหรือคิดค้นต่าง ๆ (Covey, 2014) เกิดเป็นความสามัคคี ทำให้การทํากิจกรรมของทีม ประสบความสำเร็จ และช่วยพัฒนาความรู้ สมรรถภาพของทีมให้เกิดขึ้น จึงมีคุณค่ามากกว่าการนำ ประสบการณ์ของแต่ละคนมารวมกันแต่ไม่ได้มีการผสมผสานประสบการณ์ร่วมกันในทีมที่มีการเรียนรู้ ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การทำงานเป็นทีมและเรียนรู้แบบทีม สมาชิกทุกคนไม่จำเป็นต้องละทิ้ง เป้าหมายของตน แต่สิ่งที่สำคัญ คือ สมาชิกทุกคนต้องเปิดเผยความคิดเห็นของตนเอง และใช้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นมาช่วยสร้างความเข้าใจและสมรรถนะในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะขยายวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้กว้างขึ้น (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553)

(1.4) การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงใหม่และการประสานงาน (Innovation and Coordination) ด้วยกระบวนการการทำงานเป็นทีมสมาชิกต้องประสานงาน ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการสื่อสารและความเข้าใจตรงกัน ให้งานราบรื่น ลดปัญหาและข้อขัดแย้งใน การทำงาน และเพื่อสร้างสรรค์ คิดค้น หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันได้ เรียนรู้ของทีมจึงกระตุ้นให้ สมาชิกในทีมปรับตัว เรียนรู้ พลิกแพลง ทดลองในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

(1.5) การมีบทบาทต่อทีมอื่น ๆ และการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและ ทักษะ (Role of Learning Team on Other Teams and Inculcating Practices and Skills) องค์ ความรู้ วิธีการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการเรียนรู้ของทีม ต้องสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับทีมอื่น ๆ ภายในองค์กรได้ เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีม ทำให้องค์กรได้ต่อยอดองค์ความรู้ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทั้งนอกจากสมาชิกในทีมต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ทักษะต่าง ๆ ให้กับภายในทีมแล้ว ยังจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับทีมอื่น ๆ ด้วย

(2) ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

(2.1) ความไว้วางใจกันในการปฏิบัติ (Operational Trust) และบอก ข้อเท็จจริงต่อกัน (Collective Discipline) ถือเป็นกฎความสัมพันธ์ร่วมกัน ที่สมาชิกทุกคนในทีม จำเป็นต้องมีในการทำงาน คำนึงถึงสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมและมีความรับผิดชอบที่จะทำงานร่วมกันมี ความเต็มใจที่จะดำเนินงานตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งต้องตกลงที่จะบอกหรือไม่ปิดบังข้อเท็จจริง ต่อกันทั้งเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในทีม

(2.2) ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและ การให้กำลังใจ (Sense of Safety in Facing Risks and Forgiveness and Encouragement) การ

สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความเสียงและตัดสินใจในสถานการณ์ใด ๆ จะช่วยให้สมาชิกในทีมมีสติในการคิดและตัดสินใจ หากผลการตัดสินใจเกิดผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งขึ้น สมาชิกในทีมเรียนรู้ต้องให้อภัยและให้กำลังใจกัน โดยตระหนักได้ว่าขณะที่กำลังพัฒนาความสามารถของทีม อาจมีช่วงเวลาแห่งความผิดหวังหมดกำลังใจ อึดอัดใจ การเรียนรู้เป็นทีมจึงเป็นทักษะส่วนรวมที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจและใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้คือความรู้สึกปลอดภัย ดังนั้นหากเกิดการผิดพลาดหรือผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายสมาชิกไม่ควรได้รับบทลงโทษ ควรยอมรับในความแตกต่างของบุคคล เรียนรู้ที่จะให้อภัยรวมทั้งไม่นำความผิดพลาดในอดีตของสมาชิกมาใช้เป็นข้อต่อรองในอนาคต การจับผิดผู้อื่นเป็นการขัดขวางการเรียนรู้ของทีม (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553)

3) ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ ทักษะการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่สุภาพ ทำหน้าที่แสดงออกอย่างให้เกียรติแก่สมาชิกในทีม ทักษะการสื่อสารเพื่อการพัฒนา คือ วิธีการสื่อสารที่ช่วยให้เกิดการฉกฉวยหรือฮักเหมมีกำลังใจและรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจัง และทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Building Skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวันร่วมกันได้อย่างดี โดยมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมคือ การเห็นความสำคัญของตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมทั้งหมด ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ คือ ความสำเร็จของระบบงานทั้งหมด

4) ทักษะการสอบถามและการสะท้อนความคิด (Inquiry and Reflection Skills) วิธีการเรียนรู้แบบ Inquiry Technique คือ การใช้การพูดคุยสนทนาซักถาม (Dialogue) โดยระดมสมองร่วมกันคิด เป็นการเรียนรู้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive) กับคนอื่นสื่อความคิดของตนเองไปสู่คนอื่น เรียนรู้ถึงแนวทางการคิดและวิธีการคิดของตนเอง บนพื้นฐานของการเปิดกว้างทางความคิด (Open Mind) และความไว้วางใจ (Trust) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้คนได้คิดวิเคราะห์ (Critical) ในการโต้ตอบ ซักถาม โต้แย้ง และความคิดเห็นของคนอื่นก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งทำได้โดยการสังเกตสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร เช่น เพื่อนร่วมงานแบบแผนการปฏิบัติในองค์กร, กระตุ้นการถ่ายทอดความคิดผ่านการแสดงออกด้วยวิธีต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม, ทำการทดลอง ทดสอบ ตั้งสมมติฐานและค้นหาคำตอบร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นผ่านการพูดคุย บอกเล่า ตั้งคำถาม รับฟังและแสดงความคิดเห็น

2.5.2.2 พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้แบบทีม

พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้แบบทีม Peter Senge (1994) กล่าวว่าลักษณะความสามารถเชิงพฤติกรรมของการสื่อสาร เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพของทีม แต่ละทีม จากการศึกษาลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย

1) การสนทนา (Dialogue) ในการเรียนรู้แบบทีม เป็นการพูดคุยร่วมกันของสมาชิกในทีม สื่อสารความคิดความรู้สึกความต้องการที่มีต่อสถานการณ์ บุคคล หรือสิ่งต่าง ๆ และเกิดการรับฟังอย่างจริงใจ เคารพความคิดเห็น เปิดใจรับฟังมุมมองที่แตกต่าง ซึ่งจะทำให้ได้มุมมองใหม่ที่อาจนำไปสู่การสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาได้ ดังนั้น การสนทนาในการเรียนรู้ของทีมจึงเป็นการสื่อสารร่วมกันเพื่อค้นหาความหมาย สร้างความเข้าใจ สำรวจความคิดความเชื่อของสมาชิกซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ข้อสรุปหลังจากการสนทนานั้น แต่เป็นการยกระดับทัศนคติของสมาชิกให้สูงขึ้น สร้างความเข้าใจในความรู้สึกของกันและกันมากขึ้น ซึ่งในบางครั้งการสนทนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดเห็น หรือพฤติกรรมของสมาชิกอย่างถาวร และอาจช่วยการตัดสินใจในอนาคต

2) พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้แบบทีม เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความใฝ่รู้ในการแสวงหาความรู้ พัฒนา ฝึกฝนเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผ่านบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ นอกเหนือจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหรือทีมอื่น ๆ ภายในองค์กรแล้วนั้น ยังรวมถึง ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดย Senge (1994) อธิบายลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ขององค์กรโดยการสำรวจตรวจสอบการทำงานทั้งในด้านผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายรวมถึงสาเหตุของปัญหาการทำงานของสมาชิก เพื่อรับรู้ความจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและหาวิธีป้องกันแก้ไข หรือกล่าวได้ว่าการเรียนรู้จากสภาพจริงเป็นการเรียนรู้ที่มาจากปัญหาหรือสิ่งที่ทำให้ทีมหรือบุคคลยังไม่พัฒนาไปสู่เป้าหมายได้อย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้นปัญหาจึงเป็นสิ่งที่เราควรนำมาเรียนรู้ซึ่งผลที่จะได้ต่อมา คือ ความเข้าใจและพฤติกรรมใหม่การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ยังรวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของทีม ปัญหาต่าง ๆ ที่พบเจอจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกในทีมต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขผ่านกระบวนการสื่อสาร เรียนรู้ของทีม เพราะจะทำให้สมาชิกเข้าใจปัญหา ยอมรับการปรับตัวและพัฒนาตนเองได้ง่ายกว่าการไม่มีส่วนร่วม

(2) การเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติ (Learning how “to Practice”) ของทีมแห่งการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ว่าจะใช้วิธีการเรียนรู้อย่างไร (Learn How to Learn Together) เพื่อให้ทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (สิริลักษณ์ จิเจริญ, 2545) กระบวนการเรียนรู้จึงต้องร่วมกันฝึกฝนซ้ำ ๆ ผ่านวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ และนำไปใช้จริงในการทำงาน จากนั้นเข้าสู่การตรวจสอบประเมินและฝึกฝนพัฒนาต่อจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย การเรียนรู้แบบนี้ช่วยให้บุคคลค้นพบหรือเข้าใจวิธีการเรียนรู้ของตนเองที่เหมาะสมกับตนเองให้บุคคลเข้าใจถึงโอกาสในการเรียนรู้ที่นอกเหนือการทำงานและโอกาสในการเรียนรู้ในงานการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ของทีมที่สำคัญ คือ

(1) Framing หมายถึง การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์บุคคล หรือวัตถุประสงค์โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต

(2) Reframing หมายถึง การเปลี่ยนจากแนวคิดแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่

(3) Integrating หมายถึง การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง สังเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐานใหม่มีการค้นคว้า เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขึ้น

2.5.2.3 การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม

การเชื่อมโยงระหว่างบุคคล การสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน การให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ และฝึกการปฏิบัติของทีมนการเรียนรู้ การให้คำแนะนำในเรื่องรูปแบบ บรรทัดฐาน และระบบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สร้างสมรรถนะในการคิดและคำนึงถึงความเป็นกลุ่ม สร้างสมมติฐานทางวัฒนธรรมร่วมกัน รวมทั้งทำงานอย่างสร้างสรรค์การเรียนรู้เป็นทีมเกิดจากความพึงพอใจในทีมของสมาชิก ซึ่งสามารถสร้างโดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมองและแนวคิด มีการสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมที่มีการรวมกันของสมาชิกที่มีความแตกต่างกัน เกิดการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคลและเรียนรู้ถึงวิธีที่จะทำให้บุคคลใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ความสามารถเชิงพฤติกรรมของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ยังบอกถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพของทีมแต่ละทีม (Senge, 1990; Marquardt, 1996)

2.5.2.4 บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นั้น สุพาณี สอนชื่อ (2543) ได้สรุปว่าควรมีลักษณะดังนี้

1) เคารพในความแตกต่างของบุคคลและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
2) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย

3) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและปรับ เปลี่ยน แปลง เพื่อการพัฒนา

4) ออกแบบขนาดโครงสร้างและระบบงานให้เกิดความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ที่สำคัญคือต้องจัดให้อึดต่อการเรียนรู้กล่าวคือเป็นโครงสร้างที่เล็กคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมที่มากเกินไป รวมถึงระบบงานไม่ควรมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

5) ส่งเสริมภารกิจกิจกรรมพูดคุย สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีมและองค์กร

6) การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้กันระหว่างบุคคล และระหว่างทีม โดยการกระจายอำนาจทางความคิด การตัดสินใจ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือในการพัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงาน

7) การทำงานในบรรยากาศที่เปิดเผย จริงใจต่อกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ให้บุคคลแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันรวมถึงการมีอิสระอย่างเต็มที่ในการที่จะแสดงความคิดเห็น การจัดประชุม

2.5.2.5 กิจกรรมของการเรียนรู้แบบทีมตามองค์ประกอบการเรียนรู้เป็นทีม วรวรรณ วาณิชเจริญชัย (2548 อ้างใน กิตติยา อินทกาญจน์, 2553)

1) การมีแนวคิดและแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผ่านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การสร้างความตระหนัก การสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน โดยกิจกรรม เช่น การจัดประชุมของทีม การประชาสัมพันธ์ภายในทีมและองค์กร

2) การมอบความไว้วางใจในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน

3) การกำหนดบทบาท และความรับผิดชอบ กิจกรรมที่ใช้คือ กิจกรรมการแต่งตั้งผู้นำทีม และการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม กระบวนการรวมทั้งการตั้งกฎ กติกา และมารยาทของทีม

4) กิจกรรมการระดมสมอง และการอภิปรายในการคัดเลือกองค์ความรู้ การสร้างความรู้ การตรวจสอบความถูกต้องขององค์ความรู้และอภิปรายสรุปผล

5) กิจกรรมการใช้กระบวนการซักถามและการสะท้อนการเรียนรู้ถึงวิธีการที่ปฏิบัติอยู่ในการและเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้และความคิดเห็น

6) การฝึกปฏิบัติร่วมกัน โดยการนำต้นแบบที่ได้จัดทำขึ้นไปทดลองปฏิบัติในการทำงานจริง

7) การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและทักษะความรู้ กิจกรรมที่ใช้คือ การเขียนต้นแบบและการนำองค์ความรู้ที่ได้จัดเก็บไว้บนเว็บไซต์ เพื่อเผยแพร่ความรู้และให้สมาชิกได้เข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

2.5.3 การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning)

2.5.3.1 การเรียนรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ในระดับกลุ่มและองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เน้นถึงความตระหนักรู้ การมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เกิดขึ้นด้วยตัวบุคคล บุคคลเรียนรู้ผ่านการมีปฏิกริยาต่อสถานการณ์ จากนั้นแยกแยะพิจารณาความสัมพันธ์ส่วนย่อยของสถานการณ์ และจะเกิดความชัดเจนต่อสถานการณ์ วิธีการเรียนรู้ของบุคคลจึงเกิดขึ้น ดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547)

- 1) การเรียนรู้โดยการจดจำ เป็นการเก็บรวบรวมเนื้อหา ข้อมูลจากสิ่งที่สนใจมากที่สุด เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแน่นอนตายตัว
- 2) การเรียนรู้โดยการเลียนแบบ เป็นกระทำตามต้นแบบ ตัวอย่างที่เห็นชัดหรือพิจารณาแล้วว่าเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การที่บุคลากรเลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากหัวหน้างาน การเรียนรู้โดยการเลียนแบบที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การเลียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด
- 3) การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ผ่านการพิจารณา วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้งในภาพรวมและแยกส่วนย่อยแล้ว จนเกิดข้อสรุปที่ชัดเจน
- 4) การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้แบบทดลองแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างอาจมีหลักการหรือไม่มี
- 5) การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ มโนคติหรือความคิดรวบยอด (Concept) ของสิ่งใด หมายถึง ลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นที่แตกต่างออกไปจากสิ่งอื่น การเรียนรู้โดยการสร้างความคิดรวบยอดนั้นเกิดจากการที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะรวมของสิ่งนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณา ลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป

2.5.3.2 ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (ปวีณ พิมพ์สุวรรณ และคณะ, 2547)

- 1) ความต้องการ สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น ซึ่งความต้องการของแต่ละบุคคลมี
- 2) แรงจูงใจ เป็นตัวขับเคลื่อนให้บุคคลตอบสนองความต้องการที่จะเรียนรู้ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้จะสามารถเรียนรู้ได้กว่าคนที่ขาดแรงจูงใจ
- 3) ความแตกต่างของบุคคล ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้ของบุคคล ในด้านร่างกาย อารมณ์สติปัญญา อายุ ความถนัด เป็นต้น
- 4) ความพร้อมของบุคคลทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และสภาพจิตใจ

2.5.3.3 รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยประสบการณ์เดิมของบุคคล และสภาพแวดล้อม ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงออกมาในรูปแบบที่ต่างต่างกัน (ซินิตา ไพศาลวิชกุล, 2550) ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการ ความพร้อม และเงื่อนไขที่เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีการเรียนรู้ในลักษณะที่ต่างกันด้วยรูปแบบการเรียนรู้มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้จะสมบูรณ์ได้นั้นอาจมาจากการเรียนรู้ด้วยรูปแบบหลากหลาย (Marquardt, 1996) อาทิ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อจะเรียนรู้ (Deutero Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ (Learn How to Learn) การเรียนรู้แบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

(Action Research) การเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในเชิงของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) และการเรียนรู้ที่อยู่ในเชิงศาสตร์การปฏิบัติ (Action Science)

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยจึงได้สรุปรูปแบบการเรียนรู้ออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้จากการนำตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เนื่องจากลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ผู้ซึ่งเป็นวัยทำงาน (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2559)

2.5.3.4 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีวุฒิ มีบทบาทมีตำแหน่งหน้าที่ในสังคม มีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่นตามวัยที่เหมาะสมของตนและได้ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ มา (อาชัญญา รัตนอุบล, 2551)

ทฤษฎีการศึกษาของผู้ใหญ่ (Andragogical Theory) (Knowles, 1973: 1975) อธิบายดังนี้

1) การเปลี่ยนแนวความคิดตนเอง (Changes in Self-Concept) การเติบโตและมีอิสระมากขึ้นในชีวิต มีทำให้สามารถกำหนดชีวิตและนำตนเองได้ รู้จักเหตุผล ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และสามารถแก้ไขปัญหาได้

2) บทบาทของประสบการณ์ (The Role of Experience) ประสบการณ์เดิมที่สั่งสมมาช่วยให้สามารถต่อยอดการเรียนรู้หรือขยายมุมมองความขึ้นได้ดีขึ้น

3) ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to Learn) ผู้ใหญ่ที่มีความพร้อมมีวิธีการกระตุ้นในรูปแบบของการกระทำ อาจเป็นลักษณะของความมุ่งหวังในระดับสูง และมีกระบวนการวินิจฉัยตนเอง ช่วยให้ผู้ใหญ่มีการพัฒนาตนเองซึ่งเรียกว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives)

4) การมุ่งเน้นที่จะเรียนรู้ (Orientation to Learning) ผู้ใหญ่มีการเรียนรู้โดยอาศัยปัญหาเป็นศูนย์กลาง ต้องการนำความรู้จากการเรียนรู้ไปใช้ได้ทันที การเรียนในสิ่งที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง

ผู้สอนจะมีบทบาทเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ชี้แนะแหล่งความรู้หรือชุมชนวิชาชีพที่ผู้เรียนต้องไปค้นคว้าด้วยตนเอง และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) บรรยากาศของการเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual Respect) 2) มีความร่วมมือไม่ใช้การแข่งขัน (Collaborativeness, not Competitiveness) 3) การให้การสนับสนุน (Supportiveness) 4) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) 5) การทำใจเปิดกว้างและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล (Openness) ดังนั้นจะต้องช่วยเหลือให้ผู้เรียนเห็นว่าการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมาย ได้รับประสบการณ์ท้าทายแปลกใหม่มีคุณค่าซึ่งนำไปสู่การเกิดความต้องการหรือแรงจูงใจในการเรียนรู้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผู้เรียนจะต้องสามารถกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของตนเองได้ มีอิสรภาพ เสรีภาพในการเลือกทำเลือกปฏิบัติ

Kidd (1973 อ้างถึงใน ประจวบ แผลมหลัก, 2547) กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มักเกี่ยวข้องกับการงาน ความเป็นอยู่ บทบาท และภารกิจของบุคคลนั้น ฉะนั้นลักษณะของกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใหญ่ และสามารถเรียนรู้ได้ดีควรถือเป็นลักษณะ ดังนี้

1) กิจกรรมที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง เช่น ทักษะ ความรู้ และเจตคติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ

2) กิจกรรมที่มีเป้าหมายชัดเจน

3) กิจกรรมที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือกำหนดเวลาให้เหมาะสมกับวัย เพราะการเร่งในเรื่องเวลาทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ลดน้อยลง

4) กิจกรรมเกี่ยวกับปัญหาที่พบเจอในชีวิตประจำวันหรือในการทำงาน

5) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ใช้เหตุผล

7) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหา และการเปลี่ยนแปลงของชีวิตในแต่ละช่วงวัย

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นการเรียนรู้สำหรับผู้ที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์ ซึ่งจำทำให้สามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น และเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองเนื่องจากผู้ใหญ่สามารถกำหนดเป้าหมายได้ตามความต้องการหรือความจำเป็นที่จะเรียนรู้ ซึ่งจะต้องการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์หรือแก้ปัญหาได้จริงในการทำงานหรือชีวิตประจำวัน

2.5.3.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ความหมายของการเรียนรู้แบบจากการปฏิบัติ (Action Learning)

Revans (1992 อ้างใน Tae Bok Lee, 2005) นิยามว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการพัฒนา ความฉลาดทางปัญญา อารมณ์หรือร่างกาย ที่เกี่ยวข้องกับสาระหรือการตอบสนองต่อปัญหาทั้งที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาที่ตึงเครียด และปัญหาที่ซับซ้อน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

(Beaty and McGill, 2013) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และสะท้อนความคิด ที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการเพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

Gordon (1993 อ้างถึงใน ประจวบ แผลมหลัก, 2547) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่นำคนที่มีความรู้และประสบการณ์ระดับต่างกันมารวมกลุ่มกันวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน แล้ววางแผนในการแก้ปัญหา จากนั้นจะมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ ซึ่งระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหา กลุ่มผู้เรียนจะมีการพบปะกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา

Inglis (1994 อ้างถึงใน อรพรรณ บุตรกัตถัญญ, 2549) ได้ให้ความหมายว่าการเรียนรู้แบบจากการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การที่บุคคลค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาด้วยกันที่รวมถึงการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการพัฒนาทั้งบุคคลและองค์กร

การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้จากสถานการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ดดยการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์มาช่วยกันแก้ไขปัญหา ทุกคนเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนตามความถนัดของตน ทำการเรียนรู้และประเมินผลจนเกิดทักษะความรู้ครบถ้วนตามที่ต้องการหรือสามารถได้แนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกลุ่มคนเล็ก ๆ เพื่อคิดทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหามาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีม และองค์กร และการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม (ประจวบ แหลมหลัก, 2547; Garratt, 1997; Marquardt, 1999 and Pedler, 1996 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543)

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแนวทางจากการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) มาเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน (On the Job Learning) จึงสรุปได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้นำความรู้ทักษะเดิมที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการวิเคราะห์ วางแผน ทำการทดลองปฏิบัติเกิดเป็นความรู้ใหม่ทีนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ต่อไป

Pedler (1986 อ้างใน Beaty and McGill (2013) อธิบายกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้เป็นดังนี้

- 1) ขั้นวิเคราะห์ประสบการณ์โดยการสังเกตและคิดใคร่ครวญเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผ่านมาว่าทำอะไรลงไปและเกิดผลอย่างไร
- 2) ขั้นเกิดความเข้าใจในสถานการณ์นั้นหลังจากการวิเคราะห์ประสบการณ์
- 3) ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการตามความเข้าใจที่เกิดขึ้นใหม่นั้น
- 4) ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ดั่งภาพที่ 2.15



ภาพที่ 2.15 แสดงกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Pedler
ที่มา: ประจวบ แหลมหลัก, 2547

นอกจากนี้ Goldon (1993 อ้างใน ประจวบ แหลมหลัก (2547) เสนอว่าหลังจากการเผชิญกับปัญหาควรดำเนินการตามขั้นตอนการเรียนรู้ 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม 2) จัดกลุ่มผู้เรียนโดยแต่ละกลุ่มให้ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันออกไป 3) ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดประเด็นที่จะต้องเรียนรู้และปฏิบัติ 4) กลับเข้าที่ทำงานเพื่อฝึกทักษะตามที่กำหนดไว้ 5) หากมีปัญหาที่จำเป็นต้องศึกษาเป็นกรณีพิเศษอาจจัดการเรียนเป็นกลุ่มย่อยศึกษาเฉพาะกรณีขึ้นได้ 6) ภายหลังจากการฝึกปฏิบัติได้ระยะหนึ่ง จะต้องจัดประชุมกลุ่มขึ้นอีกเพื่อประเมินความก้าวหน้า และวางแผนการเรียนรู้ในขั้นต่อไป 7) ดำเนินการซ้ำตามกระบวนการเดิม จนกว่าประเด็นการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 8) จัดทำเอกสารเพื่อบรรยายกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานในคราวต่อไป

Marquardt (1999, 2004 อ้างใน Tae Bok Lee, 2005) กล่าวถึง องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็น 6 มิติ ได้แก่

- 1) ปัญหา งาน หรือโครงการ (A Problem, Task or Project) จะช่วยให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ผลดีที่สุด
- 2) กำหนดกลุ่ม (The Group or Set) เพื่อร่วมกันเรียนรู้
- 3) การตั้งคำถามและไตร่ตรอง (The Questioning and Reflective Process) เพื่อวิเคราะห์ประสบการณ์ของบุคคล

4) การนำไปปฏิบัติ (Commitment to taking Action) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ย้อนกลับไปถึงสิ่งที่เรียนรู้มาก

5) การยึดมั่นในการเรียนรู้ (The Commitment to Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติก็เท่ากับการบรรลุยังเป้าหมายของงาน และเป็นการพัฒนาบุคคลและองค์กร

6) การเรียนรู้เป็นโค้ช (The Learning Coach) การให้การเรียนรู้เป็นตัวอย่างที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทักษะทางด้านกระบวนการที่ดี ผ่านการตั้งถามและการไตร่ตรองสะท้อนผล

ดังนั้น จึงสรุปขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ดังนี้

1) ขั้นกำหนดปัญหา ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติจริง

2) ขั้นคิดไตร่ตรองถึงประสบการณ์ สถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้น โดยการเรียนรู้ร่วมของบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ

3) ขั้นวางแผน ตามความรู้ความเข้าใจร่วมกันที่เกิดขึ้นใหม่จากการเรียนรู้

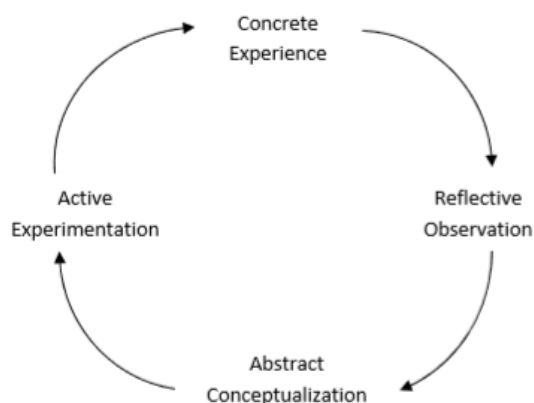
4) ขั้นนำไปปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ในระหว่างการปฏิบัติผู้เรียนอาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5) ประเมินผลการเรียนรู้ว่าผลที่ได้รับเป็นไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ หากผลลัพธ์ที่ได้เป็นที่พอใจก็สรุปผลเพื่อนำไปใช้ในคราวต่อไป

2.5.3.6 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)

ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นทฤษฎีที่เน้นถึงบทบาทของประสบการณ์ที่มีต่อการเรียนรู้ Argyris and Shon (1974, 1978 อ้างใน Kolb, 1984) กล่าวว่า เป็นการเรียนรู้จากสภาพจริงที่ทำให้บุคคลเข้าใจสถานการณ์ เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคน การพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของทักษะของกลุ่มขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการสร้างทักษะใหม่ (Johnson and Johnson, 2006)

Kolb and Fry (1975 อ้างใน Smith, 2001) ได้เสนอว่าการเรียนรู้แบบเชิงประสบการณ์ 4 ขั้นตอน ซึ่งวงจรการเรียนรู้สามารถเริ่มขึ้นที่จุดใดจุดหนึ่งก็ได้และควรเกิดเป็นวงจรที่ต่อเนื่อง ดังภาพที่ 2.16



ภาพที่ 2.16 แนวคิดการเรียนรู้ของ Kolb

ที่มา : Kolb and Fry, 1975

- 1) ประสบการณ์จริง (Concrete Experience: CE) การเข้าไปมีส่วนร่วมและรับรู้ประสบการณ์ใหม่
- 2) สังเกต ไตร่ตรอง (Reflective Observation: RO) ถึงสิ่งที่ได้จากประสบการณ์ต่าง ๆ พิจารณาในมิติต่าง ๆ อย่างรอบคอบ
- 3) การสร้างแนวคิด (Abstract Conceptualization: AC) รวบรวมประมวลความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์สังเกต ให้เป็นแบบแผนแนวคิด
- 4) การทดลองปฏิบัติจริง (Active Experimentation: AE) การนำเอาสิ่งที่คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้ ไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะสะท้อนเป็นประสบการณ์

2.5.3.7 การเรียนรู้จากการนำตนเอง (Self-Directed Learning) หมายถึงการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเห็นความสำคัญของการเรียน สามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผน ดำเนินการเรียนรู้และประเมินผลได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหรือการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยการเรียนรู้จากการนำตนเองจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าการถูกชักนำจากผู้อื่น เนื่องจากผู้เรียนมีเป้าหมายแรงจูงใจในการเรียนรู้และมีแนวโน้มจะสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ (Hiemstra, 2003; Knowles, 1975)

นอกจากนี้ Knowles (1975) อธิบายถึงลักษณะของผู้ที่เรียนรู้จากการนำตนเอง ประกอบด้วย

- 1) มีความเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ในการนำตนเอง
- 2) มีความเข้าใจความต้องการของตนเอง
- 3) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้างและเข้าใจถึงการเรียนรู้ผ่านบุคคล ซึ่งเขาเหล่านั้นจะช่วยถ่ายทอดความรู้ให้ได้

4) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการ ในการเรียนรู้อย่างสมจริงโดยความช่วยเหลือจากผู้อื่น

5) มีความเข้าใจถึงจุดประสงค์ในการเรียน วิธีการเรียนรู้ และการประเมินผล

6) มีความสามารถในการเชื่อมโยง วิเคราะห์ สังเคราะห์สิ่งที่เรียนรู้มาจากผู้สอนให้ เกิดเป็นองค์ความรู้ที่ตนเองเข้าใจ

7) มีความสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล หรือผู้รู้ได้

8) มีความสามารถในการวางแผนการเรียนรู้

9) มีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำผลของข้อค้นพบต่าง ๆ ไปใช้ อย่างเหมาะสม

Skager (1978) ได้อธิบายลักษณะของผู้เรียนจากการนำตนเองไว้ ดังนี้

1) เป็นผู้ยอมรับตนเอง (Self-acceptance) มีทัศนคติที่ต่อตนเองและการเรียนรู้

2) เป็นผู้มีการวางแผนการเรียน (Planfulness) รู้ว่าต้องการเรียนอะไร รู้ว่าเรียน เพื่ออะไร และรู้ว่าต้องเรียนอย่างไร

3) มีแรงจูงใจภายในตนเอง (Intrinsic Motivation)

4) มีการประเมินผลตนเอง (Internalized Evaluation) สามารถที่ประเมินระดับ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติของตนเองได้ ทั้งนี้ควรได้รับการประเมินจากผู้อื่นด้วยและผู้เรียนจะต้อง ยอมรับ ซึ่งการประเมินผลภายนอกว่าถูกต้องก็ต่อเมื่อ ผู้ประเมินมีความคิดอย่างอิสระและการ ประเมินสอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏเป็นจริงอยู่ในขณะนั้น

5) การเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) เพื่อให้เกิดการ เรียนรู้

6) ความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้

7) ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) เลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งจะทำให้ การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ

Guglielmino (1977 อ้างถึงใน นรินทร์ บุญชู, 2532) ได้ทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบของลักษณะบุคคลที่เรียนรู้จากการนำตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 8 ประการ ดังนี้

1) การเปิดโอกาสต่อการเรียนรู้ (Openness to Learning Opportunities) เพื่อให้ได้มุมมอง ความคิด ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ที่จะเป็น ประโยชน์ต่อการเรียนรู้

2) การมีแนวคิดของตนเองว่าเป็นผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพ (Self Concept as an Effective Learner) เชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้อยู่เสมอ

3) การมีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียนรู้ (Initiative and Independence in Learning) สามารถปรับตัวเข้ากับการเรียนรู้ได้ และสามารถคิดค้นวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง

4) การยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตนเอง (Acceptance for One's Own Learning) สามารถยอมรับผลที่เกิดจากการเรียนรู้ของตนเองได้ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตาม

5) ความรักในการเรียน (Love of Learning) มีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ

6) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) สามารถคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ ต่อยอดได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการบอกหรือชี้แนะ

7) การมุ่งอนาคต (Orientation to the Future) มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ แม้วายังไม่ถึงเป้าหมาย

8) ความสามารถในการใช้ทักษะทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทักษะการแก้ปัญหา (Ability to Use Basic Study Skills and Problem-Solving Skills) สามารถใช้ทักษะต่าง ๆ ในการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฟัง พูด อ่าน เขียน จัดบันทึก วาดภาพหรือปฏิบัติตาม

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้จากการนำตนเอง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองของ Knowles (1975); Skager (1978) และ A. Tough (1979) เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้จากการนำตนเอง มีได้แก่

(1) การยอมรับตนเอง กล่าวถึงทัศนคติที่ผู้เรียนมีต่อตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถเรียนรู้ได้ และมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้

(2) แรงจูงใจภายใน ความต้องการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความสนใจใคร่รู้ เต็มเต็มในสิ่งผู้เรียนยังบกพร่องในความรู้ ทักษะหรือประสบการณ์ ไม่ใช่การจูงใจด้วยสิ่งของหรือค่าตอบแทน

(3) การวางแผน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนจะต้องมีความตระหนักและรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตน โดยตระหนักถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ เลือกใช้วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม และสามารถประเมินผลการเรียนรู้

(4) ความพร้อม ผู้เรียนมีความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจและทัศนคติ สามารถรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเรียนรู้ได้

(5) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีความเป็นอิสระไว้วางใจกัน ให้เกียรติ เคารพในกฎเกณฑ์ร่วมกันเคารพในความเป็นมนุษย์ร่วมกัน รวมไปถึงการสนับสนุนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ได้โดยสะดวก

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การเรียนรู้ระดับบุคคล เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะผ่านการเรียนรู้แบบจากเชิงประสบการณ์(Experiential Learning) การเรียนรู้แบบจากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้แบบจากการนำตนเอง (Self-Directed Learning) โดยการเรียนรู้ทั้ง 3 มีความสอดคล้องกับการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม

2.6.1 ปัจจัยบุคคลในบริบทของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

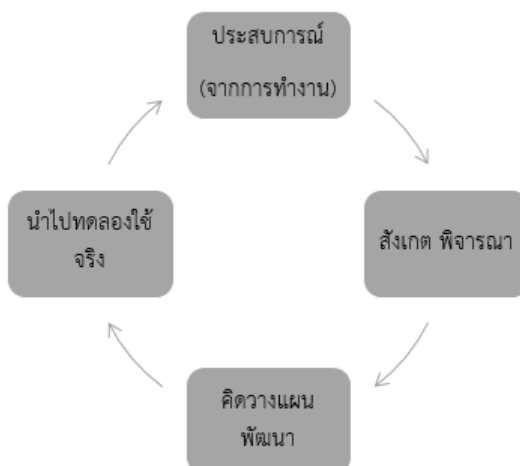
สมรรถนะสามารถกำหนดได้ว่าเป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จะทำให้การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (Baum, Deery, and Hanlon, 2009; Eric Soderquist, Papalexandris, Ioannou, and Prastacos, 2010) สมรรถนะจึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่วัดได้ และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของบริบทองค์กร (Jotikasthira, 2015) สำหรับบริบทของอุตสาหกรรมการจัดประชุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ได้มีการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์โดยการศึกษาของสมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ(ไทย) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถของบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมพึงมี จึงเป็นเป้าหมายขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมการจัดประชุมในการพัฒนาบุคลากร ตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ โดยสมรรถนะส่วนบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีนอกจากความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นแล้ว ยังต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพ กระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ มีความอดทนมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายและสามารถปรับตัวเพื่อเรียนรู้และพัฒนาต่อได้ (Beaulieu and Love, 2005; Phelan and Mills, 2010) ซึ่งเป็นคุณสมบัติของบุคคลที่อุตสาหกรรมการจัดประชุมมองหาในตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องสามารถทำงานได้ในระบบท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงหรือในระบบขององค์กรแบบลักษณะ Pulsating Organization (Ferdinand and Kitchin, 2017) นอกจากนี้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการจัดประชุมยังมองหาบุคคลที่มีความสนใจในอาชีพอย่างแท้จริง โดยความสนใจในอาชีพ (Career Anchor) เกิดจากบุคคล

มองภาพของตนเองที่เหมาะสมกับอาชีพ โดยพิจารณาจากภายในตนเอง (Internal careers) เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความรู้ความสามารถของตนเอง การเข้าใจตนเอง (Self-concept) ว่ามีความสอดคล้องกับกิจกรรมหรืองาน ซึ่งสะท้อนถึงเป้าหมาย คุณค่าและแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ในขณะที่การมองภาพของงานภายนอก (External Careers) บุคคลจะพิจารณางานที่ทำตามลำดับสายงานในองค์กร ถูกกำหนดโดยองค์กร สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ (Edgar Schein, 1990 อ้างใน Ferdinand and Kitchin, 2017) สำหรับบุคคลที่สนใจทำงานในอาชีพอุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการและสามารถทำงานได้อย่างมั่นคงจะมองว่าอาชีพในอุตสาหกรรมการจัดประชุมมีความท้าทาย เป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ (Weber and Ladkin, 2011)

ทั้งนี้สมรรถนะส่วนบุคคลเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องมีองค์ประกอบของมิติขององค์กรสนับสนุนด้วยเช่นกัน

2.6.2 ปัจจัยกลุ่มในบริบทของผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

บริบทการทำงานของอุตสาหกรรมไมซ์และอีเวนต์ ที่พบเจอกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อยู่เสมอ ความแตกต่างของการจัดงานต่าง ๆ ล้วนเป็นประสบการณ์ที่หลากหลายซึ่งเป็นโอกาสที่จะทำให้พนักงานในองค์กรหรือสมาชิกทีมได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันการเกิดปัญหา และอาจเป็นโอกาสในการค้นพบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของ Kolb's learning cycle (1984) เป็นแนวคิดการเรียนรู้ของทีมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับการทำงานไมซ์และอีเวนต์ โดยเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือปัญหาเพื่อการเพื่อแก้ไข และป้องกันการเกิดปัญหา (Bladen, Kennell, Abson and Wilde, 2012) การเรียนรู้แบบทีมเพื่อแก้ไขปัญหามีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป ดังนั้นความสามารถขององค์กรจะแตกต่างจากคู่แข่งขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทีมและการกระตุ้น สนับสนุนให้พนักงานในทีมหรือองค์กรเรียนรู้และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ (Bowdin et al., 2010) ดังภาพที่ 2.17



ภาพที่ 2.17 แนวคิดการเรียนรู้ของ Kolb

ที่มา : Kolb, 1984

- 1) การรับรู้ประสบการณ์ (Concrete Experience)
- 2) การสังเกตอย่างลึกซึ้ง ใคร่ครวญพิจารณา (Observation and Reflective)
- 3) การรวบรวมเป็นหลักการ คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และวางแผน (Abstract Concept)
- 4) การนำไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ (Active Experimentation)

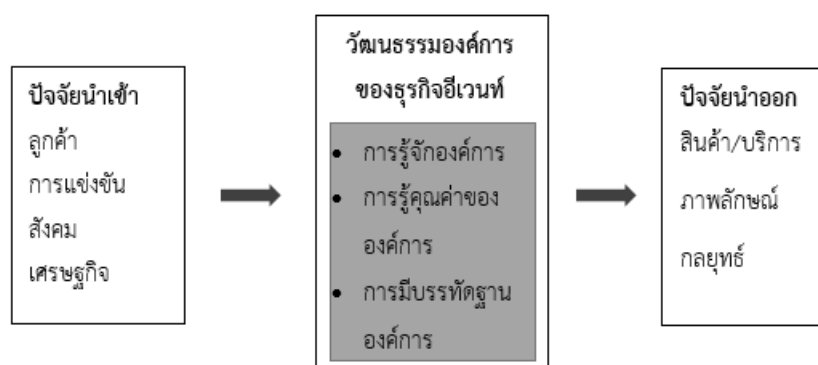
ศูนย์นวัตกรรมนโยบาย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มปบ.) อธิบายถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างขั้นตอน จากประสบการณ์ที่ได้พบเจอมานำไปสู่การสังเกต ใคร่ครวญพิจารณาอย่างลึกซึ้งซึ่งจะเกิดรูปแบบการเรียนรู้แบบหลากหลายมุมมอง (Diverge) โดยรับฟังความคิดเห็นจากหลายมุมมองเพื่อให้เห็นปัญหา มองภาพรวมทั้งหมดและวิเคราะห์จุดย่อย ขั้นตอนจากการสังเกตและพิจารณาไปสู่การสรุปรวมเป็นหลักการ วางแผนเพื่อพัฒนาจะเกิดการเรียนรู้แบบซึมซับ (Assimilate) โดยใช้เหตุผล ประสบการณ์มาศึกษาพิจารณาเพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด หรือสร้างแนวคิดใหม่ ระหว่างการนำแนวความคิดไปปฏิบัติใช้จริงในสถานการณ์ใหม่ จะเกิดการเรียนรู้แบบสรุปรวม (Converge) โดยจัดระบบความคิด ข้อมูลวิเคราะห์เหตุผล ความเป็นไปได้และความเสี่ยงต่าง ๆ และในขั้นตอนการได้รับประสบการณ์จากการนำไปใช้จะเกิดการเรียนรู้แบบปรับตัว (Accommodator) โดยได้เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ใหม่ นำตัวเองเข้าไปมีส่วนร่วมในประสบการณ์ใหม่

ดังนั้น ปัจจัยในระดับกลุ่มที่มีผลต่อสมรรถนะเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ของทีมเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ อีก

ทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การมีสมรรถนะของพนักงานตามที่องค์กรคาดหวัง

2.6.3 ปัจจัยองค์กรในบริบทของอุตสาหกรรมไมซ์

2.6.3.1 วัฒนธรรมองค์กรในบริบทของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุมบริบทของอุตสาหกรรมการจัดประชุม สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ (2558) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมการจัดประชุม ได้แก่ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ(Economic turndown) การคำนึงถึงความยั่งยืน (Sustainability and green meeting) ประกอบกับธรรมชาติการทำงานของผู้จัดงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม มีความเปลี่ยนแปลงหลากหลายตามความวัตถุประสงค์ในการจัดงานของลูกค้าหรือกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์กรจึงต้องสามารถปรับตัวได้เพื่อสอดคล้องการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Pulsating Organization หรือลักษณะเฉพาะในการทำงานของอุตสาหกรรมไมซ์และอีเวนต์ กุญแจสำคัญในการใช้วัฒนธรรมเพื่อพัฒนาการทำงานหรือสมรรถนะของพนักงานควรให้มีความสอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมายองค์กร (Tharp, 2009) Schein (2010) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจไมซ์และอีเวนต์ มีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะสะท้อนความเป็นตัวตน ได้แก่ 1) ความเชื่อและการตั้งสมมติฐาน (Beliefs and assumptions) หมายถึง รู้ว่า องค์กรทำอะไร, องค์กรต้องการอะไร และใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) คุณค่า (Values) อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ อะไรคือมาตรฐานของการให้บริการหรือมาตรฐานของพนักงาน ทำอย่างไรให้พนักงานในองค์กรมีความเห็นพ้องต้องการ และอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการเติบโตไปข้างหน้า 3) บรรทัดฐาน (Norms) พฤติกรรม การสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กร Schein (2010) อธิบายถึงการทำงานของวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจไมซ์และอีเวนต์ ดังภาพที่ 2.18



ภาพที่ 2.18 การทำงานของวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจไมซ์และอีเวนต์

ที่มา: Bladen, Kennell, Abson and Wilde, 2012 ประยุกต์จาก Schein, 2010

จากภาพกล่าวได้ว่าธุรกิจผู้ให้บริการจัดประชุมหรืออีเวนท์ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนขององค์กร โดยธรรมชาติการทำงานของธุรกิจหรือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมไมซ์และอีเวนท์มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย จนยากที่จะใช้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรได้ (Parent and MacIntosh, 2013) แต่อย่างไรก็ตามการวางเป้าหมายองค์กรเพื่อเติบโตบรรลุผลสำเร็จ ย่อมเป็นเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ทุกธุรกิจต้องการ สิ่งที่สามารถหล่อหลอมบุคคลในองค์กรจึงควรเป็นการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม การให้บริการ การส่งมอบสินค้าและบริการที่ตรงความต้องการและเกิดความพึงพอใจต่อลูกค้าจึงเป็นหัวใจสำคัญ แม้ว่าการจัดงานต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกันเพียงใด (Van der Wagen and White, 2015) ดังนั้นการอธิบายถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจผู้ให้บริการจัดประชุมหรืออีเวนท์สามารถอธิบายได้ตามแนวคิดของ Cameron and Attington (1996) อังโน อัจฉรา เมฆสุวรรณ (2560) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร(Corporate culture) แบ่งประเภทของ ได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) หมายถึงวัฒนธรรมที่เป็นมิตรในการทำงาน มีความเห็นพ้องต้องตรงกัน เป็นพวกพ้องเดียวกันรักสามัคคีบุคคลในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Deshpandé and Farley, 2004) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลเพื่อประโยชน์ในระยะยาวและความสำเร็จทั้งต่อตัวบุคคลและองค์กร รวมทั้งสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดูแลใกล้ชิดเสมือนครอบครัว สไลด์ผู้นำแบบMentor หรือ facilities (Cameron and Freeman, 1991; Deshpandé et al., 1993)

2) วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) วัฒนธรรมที่ไม่หยุดนิ่ง มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง เผชิญกับความท้าทาย มีการปรับตัว สร้างนวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และสไลด์ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งเน้นการเติบโตและพัฒนาขององค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จ (Cameron and Freeman, 1991; Deshpandé et al., 1993)

3) วัฒนธรรมเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นทางการในการทำงาน มีกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน เช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

4) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก มีการแข่งขันภายในองค์กรสูง มุ่งผลลัพธ์ความสำเร็จตามเป้าหมายการตลาด การบริการลูกค้า กลยุทธ์ด้านราคา การแข่งขันทางการตลาด และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ก้าวทันตลาดหรือคู่แข่ง ผู้นำมีความเด็ดเดี่ยวมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Cameron and Freeman, 1991; Deshpandé et al., 1993)

จากประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวข้างต้นทำให้สมาชิกขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมการทำงานตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร (Cameron and Quinn, 2011) รวมทั้งมีผลต่อพฤติกรรมการใฝ่เรียนรู้ การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากร (Strese, Meuer, Flatten, and Brettel, 2016)

2.6.3.2 โครงสร้างองค์กรสำหรับองค์กรธุรกิจในอนาคตในอุตสาหกรรมไมซ์

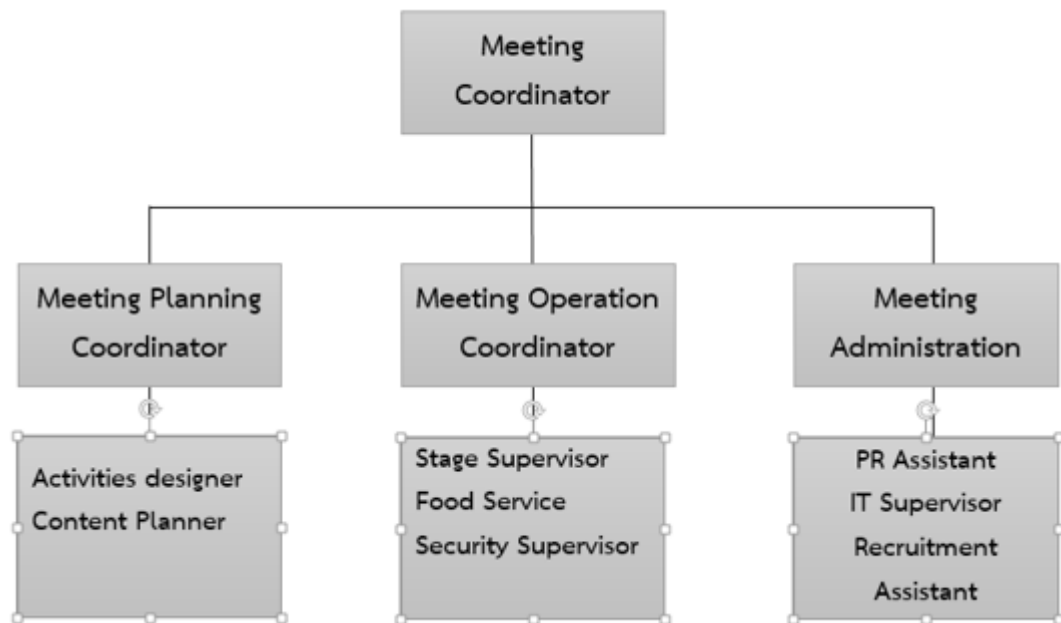
จากการศึกษาแนวคิดและรูปแบบโครงสร้างองค์กรและผนวกกับบริบทขององค์กรที่ให้บริการจัดประชุมหรืออีเวนต์ โดยธรรมชาติการทำงานขององค์กรธุรกิจไมซ์และอีเวนต์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบงานหรือสภาพแวดล้อมภายนอกและต้องทำงานร่วมกับบุคคลจำนวนมาก โครงสร้างองค์กรสำหรับองค์กรธุรกิจไมซ์และอีเวนต์ จึงให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงาน เนื่องจากลักษณะของงานที่มีความแตกต่างและต้องทำงานร่วมกับหลายภาคส่วน Hanlon and Jago (2009) จากการศึกษาที่ผ่านมาอีเวนต์ใหญ่ระดับโลก (Mega-event) เช่น โอลิมปิก ได้วางผังองค์กรในการทำงานตามลักษณะโครงสร้างองค์กรเฉพาะที่จัดตั้งขึ้นตามสัญญาว่าจ้างจัดงาน เรียกว่า Pulsating Organization หมายถึง เกิดจากความผันผวนไม่แน่นอนของแรงงานในแต่ละช่วงเวลาของการทำงาน (Naquin and Holton, 2003) ซึ่งช่วงระยะเวลาในการทำงานไมซ์และอีเวนต์ ได้แก่ ก่อนวันงาน (Pre-event), ช่วงเวลาที่จัดงาน (During the event) และหลังจบงาน (After the event) (Hall, 1995; Ancona et al., 1996 and Slack, 1997 อ้างใน Baum et al., 2009) ลักษณะการทำงานเป็นทีมหรือองค์กรที่สามารถเพิ่มหรือลดขนาดได้ตามความเหมาะสม เช่นในการจัดงาน Australoan Open Tennis Championships เป็นการทำงานในลักษณะนี้ (Van der Wagen and CARLOS, 2005) ในโครงสร้างการทำงานแบบ Pulsating Organization จึงจำเป็นต้องมีผู้ทำงานหลัก (Core team) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการดำเนินงานและสามารถดูแลควบคุมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในระดับอื่น ๆ ได้ เช่น ผู้ว่าจ้างชั่วคราว อาสาสมัคร เป็นต้น (Ferdinand and Kitchin, 2017) การทำงานแบบ Pulsating Organization ผู้นำองค์กรหรือทีมต้องพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ ระบบการทำงานต้องสนับสนุนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลง (Hall, 1995; Ancona et al., 1996 and Slack, 1997 อ้างใน Baum et al., 2009) โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการสื่อสาร (Hanlon and Jago, 2000) การประสานงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคลในการทำงานแต่ละช่วงเวลา โดยมีฝ่ายย่อยต่าง ๆ ที่รับผิดชอบงานเป็นหลักและสามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มหรือลดจำนวนสมาชิกที่ทำงานในทีมได้ระหว่างระยะเวลาที่ดำเนินงานตามเงื่อนไขสัญญา การทำงานของแต่ละฝ่ายเป็นส่วนย่อยหนึ่งของภาพรวมใหญ่ของงานซึ่งมีอิสระในการบริหารจัดการงานในส่วนของตนให้เป็นไปตามข้อตกลง และทำงานประสานร่วมกันกับฝ่ายอื่น ๆ เพื่อประกอบเป็นภาพรวมใหญ่ของงาน นอกจากนี้รูปแบบการทำงานแบบ Pulsating Organization ยังแบ่งเป็น Regular rhythm และ

Single pulse organizations ซึ่งมีความแตกต่างกันที่ช่วงเวลาความถี่ในการจัดงานหรือความถี่ในการจัดงานที่มีลักษณะเดียวกัน เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในการทำงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม แม้การจัดงานจะมีความถี่เพียงใดการให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานก็ยังคงมีบทบาทสำคัญ

G Bowdin, Allen, O'Toole, Harris, and McDonnell (2011) กล่าวถึง ลักษณะโครงสร้างองค์กรทั่วไปในองค์กรธุรกิจ MICE and Events

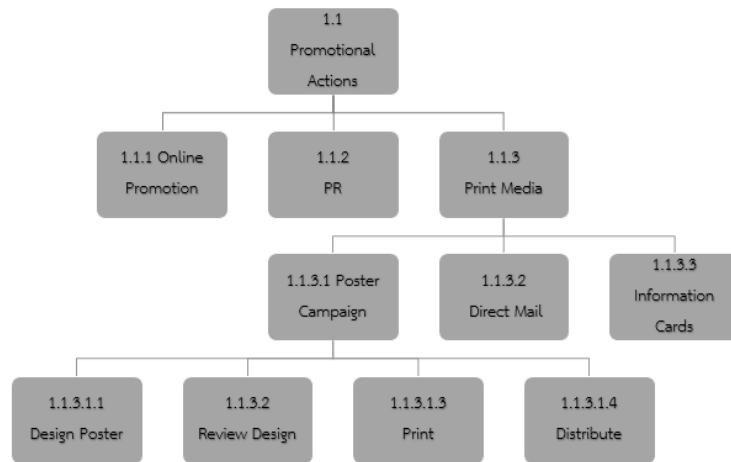
(1) ลักษณะองค์กรอย่างง่าย (Simple Structure) ไม่มีความซับซ้อนมาก มีความยืดหยุ่นสูง แต่มีข้อจำกัดคือพนักงานอาจไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานเพราะทุกคนจำเป็นต้องทำงานได้หลากหลาย (Multi-Skills) อีกทั้งคนที่มีความรู้ความสามารถอาจไม่ได้ทำงานที่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ การตัดสินใจมีความล่าช้าเนื่องจากการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารสูงสุด สอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างองค์กรทั่วไปแบบโครงสร้างแนวราบ

(2) ลักษณะองค์กรแบ่งตามหน้าที่งาน (Functional Structure) ซึ่งกำหนดตามขอบเขตงานที่จำเป็นของแต่ละองค์กร หรือเรียกว่าเป็นรูปแบบของการจัดการโครงการ (Project Management) มีเป้าหมายเพื่อบูรณาการแผนงานจากขอบเขตงาน องค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งมีความเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานขององค์กรธุรกิจไมซ์และอีเวนต์ ที่เป็นการทำงานประสานร่วมกันกับฝ่ายอื่น ๆ เพื่อประกอบเป็นภาพรวมใหญ่ของงาน การแบ่งงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทำให้มีความรับผิดชอบและทำงานอย่างเต็มความสามารถ สำหรับงานอีเวนต์ที่มีความซับซ้อนขึ้น โครงสร้างองค์กรก็จะซับซ้อนขึ้นและยังครอบคลุมภาระงานต่าง ๆ ตามการแบ่งฝ่ายงาน ข้อดีของการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่คือจะทำให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่หรือมีเฉพาะได้อย่างเต็มที่และเรียนรู้พัฒนาเพิ่มขึ้นจากการทำงานจนเชี่ยวชาญมากขึ้น อีกทั้งยังได้มีการเรียนรู้ร่วมกับทีม นอกจากนี้การแบ่งฝ่ายรับผิดชอบยังทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ สามารถติดตามความคืบหน้าของงานได้และลดความซับซ้อนในการทำงานเนื่องจากการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน รูปแบบองค์กรลักษณะนี้มี ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ง่ายตามขนาดของอีเวนต์ โดยแต่ละฝ่ายสามารถเพิ่มหรือลดจำนวนของพนักงานได้ตามความเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียอาจเกิดปัญหาในการสื่อสารที่มีความเข้าใจไม่ตรงกันของแต่ละฝ่าย (Hill, Stahl, and Roffman, 2007) จึงมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยหลายวิธี เช่น การหมุนเวียนพนักงานทั่วไป (Multi-skills) ไปทำงานในฝ่ายที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารแต่ละฝ่าย หรือการจัดประชุมร่วมกันพนักงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่ต้องการและมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงานร่วมกัน (Bladen, Kennell, Abson, and Wilde, 2012) ดังภาพที่ 2.19



ภาพที่ 2.19 ลักษณะองค์กรแบ่งตามหน้าที่งานของบริษัทอ็อกแกไนเซอร์
ที่มา: ประยุกต์จาก Bladen et al., 2012

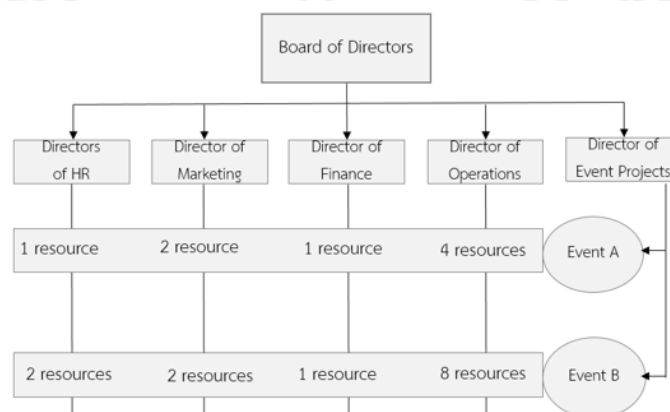
นอกจากนี้การเจาะจงในความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่ยังได้มีการใช้เทคนิค Work Breakdown Structure (WBS) หมายถึง การลำดับงานย่อย ๆ เป็นเทคนิคในการสื่อสารระหว่างทีมงาน supplier และ Stakeholder ที่ใช้สำหรับการจัดการในงานไมซ์และอีเวนต์ โดยการสร้างลำดับงานย่อยที่จำเป็นต้องจัดประเภทของงานซึ่งสามารถควบคุมได้ทั้งระยะเวลาและการใช้ทรัพยากร (Lester, 2007) จัดทำเอกสารที่เป็นลายลักษณ์ชัดเจนและมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในขอบเขตและหน้าที่ EMBOK ได้กล่าวถึงการจัดลำดับงานย่อย ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อโครงสร้างการทำงานทำให้เข้าใจหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน (Bladen et al., 2012) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ได้บังคับบัญชาที่ยังไม่มีประสบการณ์มากนัก (Ferdinand and Kitchin, 2017)



ภาพที่ 2.20 Work Breakdown Structure (WBS)

ที่มา: Bladen et al., 2012

(3) Programme –based matrix Structure ลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบเมตริก มีผู้บังคับบัญชา 2 ฝั่ง คือผู้บังคับบัญชาหน้าทำงานทั่วไปและผู้บังคับบัญชางานเฉพาะโปรเจก การรับคำสั่งจากสองทางทำให้เกิดปัญหาสับสนในการตัดสินใจของพนักงานและการสื่อสารที่ไม่ถูกต้อง จึงต้องมีการวางแผนอย่างชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม Bladen, Kennell, Abson and Wilde (2012) กล่าวถึงความล่าช้าในการตัดสินใจสำหรับโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกเพราะต้องใช้เวลามากกว่าในการปรึกษากับผู้บังคับบัญชาข้ามพื้นที่งานที่รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน



ภาพที่ 2.21 Matrix Event Organization

ที่มา: ประยุกต์จาก Bladen et al., 2012

Project Management เป็นการทำงานแบบโครงสร้างคล้ายเมตริก ซึ่งมี การแบ่งช่วงระยะของการดำเนินงานโครงการ แต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่แตกต่างกันในช่วงระยะเวลา เดียวกัน O'toole and Mikolaitis (2002) กล่าวถึงข้อดีของการทำงานแบบการจัดการโครงการ ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานต่าง ๆ ที่ผ่านมา เป็น รูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้และมีการจัดการข้อมูลความรู้ที่ดี การ ทำงานต้องมีการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่การทำงานร่วมกับ ฝ่ายอื่น ๆ ในทีมโครงการแต่ยังเป็นการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการ (Supplier) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

(4) Multi-organizational or network structure สำหรับองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งมีความจำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้ให้บริการจากภายนอก (Out Source) องค์กรใดก็ตามผู้จัดงาน (Event Organizer / Management) จะเป็นผู้ประสานงาน ดูแลจัดการเป็นศูนย์กลางหลักในการ ทำงานร่วมกับผู้ให้บริการจากภายนอกอื่น ๆ เช่น สถานที่จัดงาน (Venue) การตลาด (Marketing Consultant) หน่วยงานรักษาความปลอดภัย (Security Organization) เป็นต้น

จากการศึกษาโครงสร้างองค์กรทำให้เห็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และการมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชา โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมจัดการ ประชุมต้องเอื้อต่อบทบาทของของผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้บรรลุ เป้าหมายเป็นส่วนสำคัญในการยกระดับการทำงานของพนักงาน (Bladen et al., 2012) โดยการ มอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) สร้างความใกล้ชิดในการทำงานเพื่อเป็นที่ปรึกษาและ ช่วยเหลือกำลังใจในการทำงาน (Van der Wagen and White, 2015) เป็นผู้สอน ผู้ปลูกฝังความคิด เป็นโค้ชให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงาน (Werner and DeSimone, 2009) มีความยืดหยุ่นตาม สถานการณ์ และเป็นผู้นำเชิงรุก (Proactive leader) (Pielichaty, Els, Reed, and Mawer, 2016) ลักษณะเหล่านี้สำหรับการทำงานในอุตสาหกรรมจัดการประชุมสอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร แบบ Project management หรือ Program-based matrix Structure ซึ่งเป็นการทำงานแบบทีม ที่สามารถเปิดโอกาสให้พนักงานหรือสมาชิกในทีมสามารถมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ทำให้ เกิดการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานต่าง ๆ ที่ผ่านมาร่วมกัน มีการสื่อสาร ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามรูปแบบโครงสร้างเช่นนี้ มีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน อาจมีความล่าช้าในการตัดสินใจ การมอบอำนาจให้กับสมาชิกในทีม จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณา

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ โฆษณาและ อีเว้นท์ มีความคล้ายกันโดยเป็นทั้งรูปแบบของ การแบ่งหน้าที่ (Function) แบบข้ามสายงาน (Metrix) และการจัดการโครงการ (Project Management) หรือ Program-based matrix

Structure ควรเป็นการประยุกต์โครงสร้างรูปแบบต่าง ๆ Bladen, Kennell, Abson and Wilde (2012) กล่าวถึงรูปแบบการทำงานแบบแบ่งหน้าที่และโครงการ (Function and project) จะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ Kinicki and Williams (2003) ที่กล่าวถึงรูปแบบโครงสร้างการทำงานตามแนวคิดสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กรจึงควรมีความยืดหยุ่น มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการทำงาน การประสานงานและเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าและพนักงานได้เรียนรู้ร่วมกันทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับธุรกิจการจัดประชุมมีอิทธิพลต่อการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

2.7 สรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

จากการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเรียนรู้ แนวคิดสมรรถนะ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรและการเรียนรู้ขององค์กร สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ดังแสดงในตารางที่ 2.21

ตารางที่ 2.21 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ผู้ศึกษา	ปัจจัยบุคคล	ทัศนคติ แรงจูงใจ/ความต้องการ	บุคลิกภาพ	ความรู้	ทักษะ	ปัจจัยกลุ่ม	ทีม	ปัจจัยองค์กร	ลักษณะงาน	ความสัมพันธ์ภายในองค์กร	การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา	โครงสร้างองค์กร	การมอบอำนาจ	วัฒนธรรมองค์กร
Eilström and Kock (2008)							✓		✓	✓	✓			✓
Heromi, Usop, Mughal, and Channa (2016)			✓				✓		✓	✓			✓	✓
Hameed and Waheed (2011)														
Antonacopoulou (2000)							✓				✓			

2.8 การเรียนรู้และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

2.8.1 การพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้

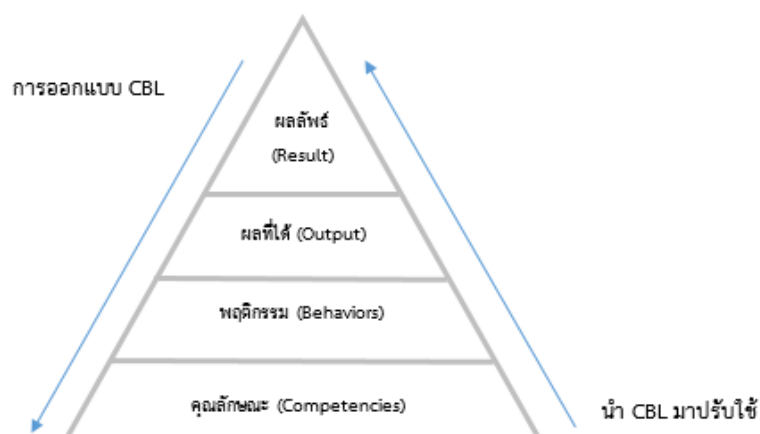
การพัฒนาสมรรถนะของบุคคล กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่งมีเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ความสามารถหรือมีสมรรถนะในการทำงานสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ได้รับผิดชอบ

Thomas N Garavan, McGuire, and O'Donnell (2004) กล่าวถึงเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรระดับบุคคลว่า เป็นการพัฒนาเน้นที่ตัวมนุษย์หรือตัวบุคคลให้มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตัวบุคคลจะมีความรู้ความสามารถในการทำงาน สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรลุเป้าหมาย ในขณะเดียวกันก็มีความพึงพอใจในงานหรืออาชีพที่ทำงานต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าและมีความสุขในการทำงาน เห็นได้ว่าเป้าหมายที่องค์กรต้องการในการพัฒนาระดับบุคคลคือ ต้องการให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน พึงพอใจ รักในงานที่ทำ ส่งผลให้บุคคลต้องการพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานหรืออาชีพที่ทำอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จึงเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนำพาตนเองไปสู่การเรียนรู้และพัฒนา พร้อมทั้งมีขวัญกำลังใจจากความสุขในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการพัฒนาจากส่วนย่อยที่เป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรจะบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้จะต้องเกิดความร่วมมือทั้งจากตัวบุคคลและการสนับสนุนจากองค์กร กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะสำเร็จไม่ได้หากขาดความร่วมมือจากทุกฝ่าย

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของบุคคลก็มีเป้าหมายเช่นเดียวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคล จากการทบทวนงานวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยหลักที่จะทำให้บุคคลมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ คือ การถ่ายทอดความรู้หรือการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ ดังที่กล่าวข้างต้น โดยการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาถึงรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ที่มีผลต่อการมีสมรรถนะของบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาบนพื้นฐานการเรียนรู้ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม

2.8.1.1 การพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้ (Competency-Based Learning: CBL)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ(2548) อธิบายถึงการพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้ (CBL) นั้น เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง (Result) พิจารณาว่าผลลัพธ์ที่คาดหวังนั้นเกิดจากผลที่ได้(Output) ซึ่งมาจากพฤติกรรมของบุคคล(Behaviors) ซึ่งเป็นพื้นฐานมาจากสมรรถนะ (Competencies) ของบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 2.22



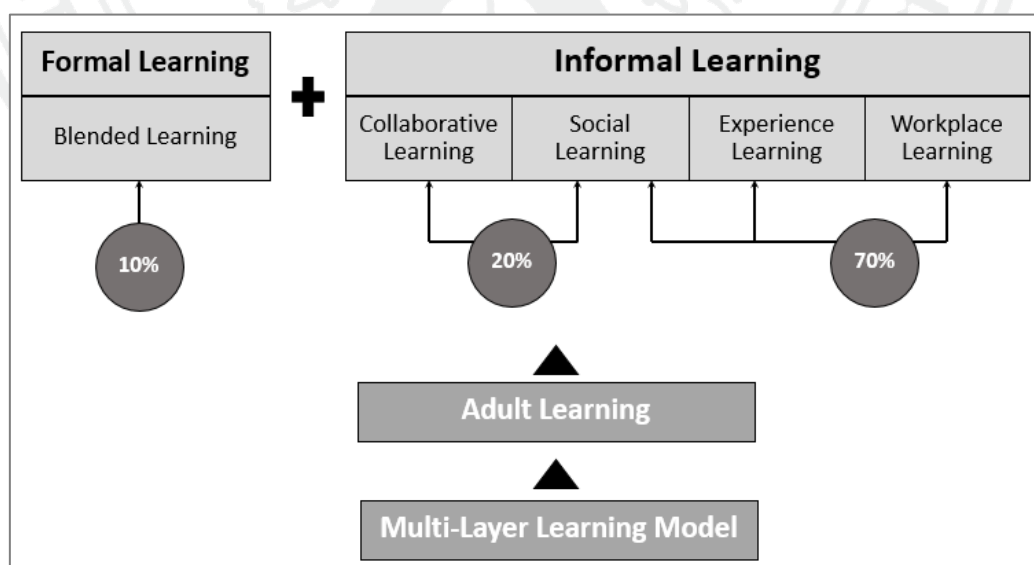
ภาพที่ 2.22 การออกแบบและปรับใช้ Competency-Based Learning (CBL)

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548

นอกจากการพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้ (Competency-Based Learning: CBL) แล้วนั้น ในบางกรณียังต้องนำการอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะ (Competency-Based Training: CBT) มาควบคู่ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณสมบัติหรือทักษะ ความรู้ของบุคคลที่จำเป็นเฉพาะหน้าที่ เช่น ทักษะจำเป็นที่ยังบกพร่อง การบูรณาการทั้ง การพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้ (CBL) และการอบรมบนพื้นฐานสมรรถนะ (CBT) สามารถนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องบนพื้นฐานของสมรรถนะตำแหน่งงานและการเรียนรู้ (Competency-Based Performance) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง สอดคล้องกับ อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2559) กล่าวถึงแนวคิดของ Morgan McCall (1960) ; Lombardo and Eichinger (1996) และ Tough (1968) A. M. Tough (1968) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้ (Competency Based Learning) เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยอธิบายถึงรูปแบบการเรียนรู้บนพื้นฐานของ 70:20:10 Learning Model ซึ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 70% การเรียนรู้และพัฒนาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายนอกและภายในองค์กร 20% และการเรียนรู้ผ่านโปรแกรมการฝึกอบรม 10% เน้นการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดประสบการณ์จากสถานที่ทำงานจริง โดยใช้ช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งผลที่ได้จากการเรียนรู้คือผลการปฏิบัติงานที่พนักงานทำได้จริง (Performance Centric Role) (อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2559) แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับการอธิบายของ Nordhaug (1993) กล่าวถึงขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะจำเป็นต้องประกอบไปด้วยการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) กับการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) และสอดคล้องกับการศึกษาของ Wick, Pollock, and McK (2006) อธิบายถึงแนวคิด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Result) ที่องค์กรคาดหวัง นอกจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรแล้วนั้น ผู้บริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Design the Complete Experience) ที่เป็นกระบวนการให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Drive Learning Transfer) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน

การพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้ (Competency Based Learning) สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทั้งในมิติของการอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) โดยนำรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Multi-Layer Learning Model) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) และการประกอบกันของรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) และไม่เป็นทางการ (Informal Learning) โดยแบ่งเป็น 10% การเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) ถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบการเรียนรู้แบบผสม (Blended Learning) เช่น การฝึกอบรมทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ในส่วนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) 20% ซึ่งเป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันผู้อื่นถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Collaborative Learning) และการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) และ 70% เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติงานจริง ถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) และการเรียนรู้จากการทำงาน (Workplace Learning) ดังภาพที่ 2.23



ภาพที่ 2.23 แนวคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Multi-Layer Learning Model)

ที่มา: อารณ ภูวิทย์พันธ์, 2559

จากภาพที่ 2.23 การพัฒนาคุณลักษณะบนพื้นฐานการเรียนรู้ (Competency Based Learning) 70:20:10 ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Multi-Layer Learning Model) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ดังนี้

1) การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) การเรียนรู้ที่เป็นการชี้แนะสำหรับผู้ที่มีวุฒิภาวะการรับรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้เหตุผลชี้ให้เห็นและเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของสิ่งที่ต้องเรียนรู้ เน้นการร่วมแชร์ประสบการณ์ ที่สำคัญบทบาทของผู้สอนต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ต่าง ๆ (อาชัญญา รัตนอุบล, 2551)

2) การเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) การเรียนรู้ที่มีแบบแผน เหมาะสำหรับกลุ่มผู้เรียนจำนวนมาก มีการกำหนดระยะเวลา กิจกรรมเนื้อหาการเรียนชัดเจน ตามหลักสูตรหรือมาตรฐาน มีคู่มือการเรียนรู้ ได้แก่ หลักสูตรการอบรม การเรียนรู้ในชั้นเรียน

3) การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) รูปแบบการเรียนรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตเป็นการเรียนรู้โดยดึงศักยภาพของผู้เรียนออกมา เช่น การค้นพบ การสนับสนุนผลงาน การส่งเสริมให้ความร่วมมือ การช่วยหรือให้บริการตนเอง และการเรียนรู้แบบทันเวลา ไม่มีการบีบบังคับผู้เรียนสามารถเลือกในสิ่งที่ตนต้องการเรียนรู้

4) การเรียนรู้แบบผสม (Blended Learning) การเรียนรู้ที่ผสมรูปแบบระหว่างการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน (Face-to-Face Learning) และการเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยีหรือออนไลน์ (Online Learning) Radames Bernath (2012) การเรียนแบบผสมผสาน หมายถึง โปรแกรมทางการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือ E-learning กับการสอนในชั้นเรียน สำหรับการเรียนรู้แบบผสมในองค์กรนั้นมักกล่าวถึงการอบรมในหลักสูตรกับการเรียนรู้นอกเหนือการอบรมหรือเรียกว่าการเรียนรู้เสมือนห้องอบรมจริง เช่น E-learning (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2559)

5) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) รูปแบบการเรียนรู้ที่อาศัยกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการพูดคุยให้กำลังใจให้คำปรึกษา เนื้อหาโครงสร้างการเรียนสามารถปรับและยืดหยุ่นได้ โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีม (Sangahl, 2009) ซึ่งผู้สอนจะเป็นผู้เอื้ออำนวยและชี้แนะให้ ผู้เรียนได้มองเห็นทางออกของปัญหานั้น ๆ การเรียนรู้แบบความร่วมมือยังมีส่วนในการกระตุ้นการใช้ความคิดวิเคราะห์ (Daniels and Walker, 2001)

6) การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) รูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการสังเกตการณ์กระทำของผู้อื่น และนำพฤติกรรมหรือวิธีการมาปรับใช้กับผู้เรียนเอง ในการเรียนรู้ทางสังคมจึงต้องประกอบด้วย (1) ผู้เรียนที่มีความพร้อมและสนใจ (2) บรรยากาศการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้

เกิดการเรียนรู้ และผ่อนคลายไม่ตึงเครียด และ (3) ผลการจากกระทำผู้เรียนจะแสดงพฤติกรรมต่อไป หากผลการกระทำเป็นบวก และจะหยุดหรือละเว้นหากเป็นในเชิงลบ

7) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) รูปแบบการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก จากการได้ทดลองด้วยตนเอง และการปรับใช้ในชีวิตจริง

8) การเรียนรู้จากการทำงาน (Workplace Learning) รูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานบนพื้นฐานของคุณลักษณะ (Competency) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด โดยผู้วิจัยศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นของการเรียนรู้จากการทำงาน ดังนี้

การเรียนรู้จากการทำงาน (Workplace Learning) มีหลายการศึกษาให้ความหมาย

Billett (1993a) มองว่าเป็นการได้มาซึ่งความรู้และทักษะและถือว่าเป็นหน้าที่การมีส่วนร่วมในงานที่แท้จริงด้วยการสนับสนุนและคำแนะนำไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมจากผู้อื่นที่มีทักษะมากกว่า Billett ระบุการเรียนรู้สามรูปแบบ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอน, ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ และการจัดการคุณค่าและทัศนคติ

Mansfield (1991) อ้างใน Smith (2003) ได้พัฒนารูปแบบความสามารถของงานระบุทักษะที่เกี่ยวข้องในสี่ด้านของความสามารถ ได้แก่ งานหรือทักษะทางเทคนิค, ทักษะการจัดการงาน (การวางแผนการตัดสินใจการจัดลำดับความสำคัญ), ทักษะการจัดการฉุกเฉิน (การจัดการเหตุการณ์และเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เกินขอบเขตของคำแนะนำประจำ) และ ทักษะบทบาทและสิ่งแวดล้อม (ความเข้าใจการทำงานและการใช้งานทางกายภาพองค์กรและสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม)

Levy (1987) เอรูปแบบการเรียนการสอนของการเรียนรู้จากสถานที่ทำงานโดยมุ่งเน้นที่โครงสร้างและกระบวนการเพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้ของพนักงานกับบทบาทการทำงาน ได้แก่ การจัดโครงสร้างการเรียนรู้ในที่ทำงาน, การฝึกอบรมในที่ทำงานหรือโอกาสการเรียนรู้ที่เหมาะสม และระบุและให้โอกาสการเรียนรู้นอกสถานที่ที่เกี่ยวข้อง

Cunningham (1998) การเรียนรู้จากการทำงานเป็นการเรียนรู้ที่ค่อนข้างให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและสังคม เช่น การช่วยเหลือให้คำปรึกษา

กล่าวได้ว่า การเรียนรู้จากการทำงานจึงเป็นการสร้างรูปแบบความคิดที่มีต่องาน เพื่อรู้ เข้าใจ คิดต่อยอด ประยุกต์ใช้ได้ รู้วิธีการ รู้วัตถุประสงค์ และตัดสินใจได้ (Gott, 1989) สอดคล้องกับแนวคิดระดับความรู้ของ Bloom et al. (1956) จำเป็นต้องอาศัยรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เช่น Instrumental การเรียนรู้ด้วยเครื่องมือมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมทักษะการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภาพ การเรียนรู้แบบโต้ตอบ Dialog มุ่งเน้นที่องค์กรของแต่ละบุคคลและ

สถานที่ในองค์กร ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองที่สะท้อนความเข้าใจของผู้เรียน (Self-reflective learning) ในการทำงานและกระตุ้นคำถามเกี่ยวกับตัวตนและความต้องการในการเปลี่ยนแปลงตนเองซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวิธีการมองตนเองและความสัมพันธ์ของพวกเขา (Mezirow, 1991)

การเรียนรู้จากการทำงานได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดย Hart (2018) อธิบายถึงการพัฒนาของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานจากการอบรมในห้องเรียนไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเองของบุคคล ดังนี้

การเรียนรู้หรืออบรมในเรียน (Classroom Training) วิธีการดั้งเดิมในการเรียนรู้จากสถานที่ทำงานคือการพาผู้คนออกจากงานประจำวันและฝึกฝนพวกเขาในห้องเรียนแยกต่างหากเช่นเดียวกับที่โรงเรียน ในความเป็นจริงนี่คือรูปแบบของการฝึกอบรมที่มักจะจัดขึ้นเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการฝึกอบรมประเภทอื่น ๆ ทั้งหมด ข้อดีอย่างหนึ่งของการฝึกอบรมในชั้นเรียนที่แตกต่างคือประสบการณ์ทางสังคมที่ผู้เข้าร่วมสามารถเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและต่อหน้าผู้ฝึกสอนหรือผู้สอน อย่างไรก็ตามมีข้อเสียหลายประการในการฝึกอบรมประเภทนี้ ซึ่งรวมถึงความจริงที่ว่าทุกคนจะต้องอยู่ในห้องเรียนในเวลาเดียวกันและต้องดำเนินการในจังหวะเดียวกัน สำหรับบางคน การฝึกอบรมประเภทนี้ที่บ่อยเกินไปมักจะถือว่าเป็น "วันหยุด" จากงานประจำวัน การทำงานและการเรียนรู้ในหลาย ๆ กรณีถือว่าเป็นกิจกรรมที่ค่อนข้างแยกจากกัน แม้ว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียนจะยังคงดำเนินต่อไปในหลายองค์กร ในขณะที่เดียวกันหลายองค์กรก็ย้ายเข้าสู่ขั้นตอนของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานซึ่งการฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยีเป็นที่รู้จักหรือการเรียนรู้ผ่านอิเล็กทรอนิกส์มีกระบวนการนี้โดยอัตโนมัติการเรียนรู้จากการทำงานในที่สุดจะนำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองของบุคคล

การอบรมแบบ E-Learning แบบเดิมที่มีเพียงเนื้อหาสาระ สำหรับพนักงานมักมีแนวโน้มทำให้ผู้เรียนเบื่อหน่าย จากการนั่งเรียนผ่านหน้าจอและระบบออนไลน์ซึ่งขาดการกระตุ้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน การเรียนรู้แบบ E-learning จึงต้องปรับรูปแบบที่น่าสนใจและเข้าถึงได้ง่าย โดยผสมผสานการเรียนรู้แบบในห้องเรียนที่ได้พบเจอมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน (Face-to-Face) และการเรียนแบบออนไลน์ เรียกว่า การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)

การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ด้วยการเพิ่มขึ้นของโซเชียลมีเดีย เราเห็นว่าเว็บมีวิวัฒนาการในโซเชียลเว็บ (ก่อนหน้านี้เรียกว่าเว็บ 2.0) และการเกิดขึ้นของคำเช่น ธุรกิจเพื่อสังคม และการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ในกรณีของการเรียนรู้ทางสังคม สำหรับหลาย ๆ คนนี้หมายถึงการใช้โซเชียลมีเดียในการฝึกอบรมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องการให้ผู้คนมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นในหลักสูตรออนไลน์ อย่างไรก็ตามในหลายองค์กรตระหนักดีว่าการเรียนรู้ทาง

สังคมจริงในที่ทำงานเกิดขึ้นเมื่อพนักงานแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของพวกเขา และนี่เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการทำความเข้าใจการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน

การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Workplace Learning) มีความแตกต่างกับ 4 รูปแบบข้างต้น ในขั้นนี้ใช้เครื่องมือชุดใหม่ในการออกแบบจัดส่งและจัดการการฝึกอบรม แต่เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับวิธีบุคคลเรียนรู้ที่ทำงานและบทบาทใหม่ของการเรียนรู้และพัฒนา การเปลี่ยนแปลงนี้ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการของผู้เรียนและโลกที่เปลี่ยนไปของการทำงาน นอกจากนี้ Hart (2018) ยังกล่าวถึงการเรียนรู้จากการทำงานแบบเดิม (Traditional Workplace Learning) ซึ่งเป็นการดำเนินงานโดยองค์กรที่มาบทบาทในการเรียนรู้และพัฒนา ให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะ การแก้ไขปัญหา มุ่งพัฒนางานในปัจจุบันและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพิ่มเติมจากนี้ การเรียนรู้จากการทำงานควรอึดและให้ทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม มีการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและมีความสุขในการเรียนรู้และการทำงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการทำงานที่ได้รับการต่อยอดไปสู่การเรียนรู้แบบมีอาชีพ คือการเรียนรู้ด้วยตัวบุคคลเอง (Self-Directed) อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Workplace Learning) ให้มีความสำคัญกับการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม บทบาทขององค์กรยังสามารถเป็นผู้ให้การสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

การเรียนรู้ควรปรับใช้ตามรูปแบบขององค์กรและผู้เรียน การเรียนรู้ควรให้ความสำคัญที่สุดสำหรับการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งนี้การอบรมหรือการเรียนรู้แบบเป็นทางการยังสามารถมีบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะแต่เป็นสัดส่วนที่น้อยลง การศึกษาของ Center of Workplace Learning โดย Hart (2018) พบว่า บทบาทงานที่ทำประจำวันทำให้เกิดการเรียนรู้สูงสุด และการเรียนรู้จากชั้นเรียนช่วยเกิดการเรียนรู้ต่ำที่สุดได้เพียงข้อมูลและความรู้สอดคล้องกับหลายการศึกษาซึ่งเสนอสัดส่วนของการเรียนรู้ 70:20:10 ประกอบด้วย การเรียนรู้โดยประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านบุคคล และการเรียนจากการอบรม ตามภาพที่ 2.13 ข้างต้น ดังนี้

1) การเรียนรู้โดยประสบการณ์ (Learn by Experience) 70% ของการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่เน้นการทำงานจริง ซึ่งจะส่งผลต่อผลสำเร็จของงานที่จะเกิดขึ้นจริงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่

(1) การติดตามสังเกตแม่แบบ (Job Shadowing/ Observation/ Role Model) การติดตามบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็นต้นแบบเพื่อสังเกตพฤติกรรมการทำงาน เช่น การติดตามสังเกตหัวหน้างาน การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายใน

(2) คู่มือแนวทางการทำงาน (Job Manuals) การเรียนรู้จากการศึกษาคู่มือในการทำงานเพื่อเข้าใจกฎเกณฑ์แนวปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(3) การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Knowledge Sharing) การรวมกลุ่มของบุคลากรภายในองค์กร หรือ การรวมกลุ่มของพันธมิตรภายนอกองค์กร เช่น บริษัทคู่ค้า เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างสรรค์การทำงาน นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรยังรวมถึงการค้นหาปัญหาและวิธีการแก้ไขในการทำงาน

(4) การบันทึกข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานของตนเอง (Self-Reflection Note) เป็นวิธีการสำรวจความบกพร่องและการพัฒนาของตนเองในการทำงาน ทั้งในด้านของทัศนคติ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

(5) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การหมุนเวียนบทบาทการปฏิบัติเพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานและเป็นการเรียนรู้เพื่อค้นหาความสามารถ ความถนัดของความชอบของบุคลากร อีกทั้งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร

(6) การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Stretch Assignment) เช่น การรับผิดชอบโครงการพิเศษ การรับผิดชอบงานข้ามสายงาน การนำเสนอหรือการติดต่อกับผู้อาวุโสหรือบุคคลสำคัญซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ เช่น ความเป็นผู้นำ ความกล้าตัดสินใจ

(7) การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Community Activities) เพื่อการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น โดยการให้สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบในกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งไม่ได้ตั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงหรือโดยอ้อม

(8) การดูงานนอกสถานที่ (Site Visits) เช่น ดูงานในองค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติและนำมาประยุกต์กับการปฏิบัติงาน

(9) การเยี่ยมเยือนลูกค้า (Customer Visits) เพื่อเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้า สำรวจความต้องการความคาดหวังหรือปัญหาของลูกค้าซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการทำงานหรือการให้บริการแก่ลูกค้า รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและลูกค้า

(10) การประยุกต์จากแนวทางปฏิบัติที่ดี (Apply Best Practices) เพื่อเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติที่ดีนำมาประยุกต์กับการปฏิบัติงาน

(11) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On the job Learning) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงระหว่างการทำงาน

2) การเรียนรู้ผ่านบุคคลอื่น (Learn by Others) 20% ของการเรียนรู้ เน้นไปที่รูปแบบของการใช้เครื่องมือที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน ได้แก่

(1) การสอนแนะ(Coaching)ภายในองค์กร เพื่อจุดประกายให้เกิดการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดีหรือมีแรงขับเคลื่อนในการทำงาน โดยผู้สอนเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา หัวหน้า หรือเพื่อร่วมงาน นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการสอนแนะได้ทั้งแบบรายบุคคลหรือรายกลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการเรียนรู้

(2) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การพูดให้คำปรึกษาคุระหว่างพี่เลี้ยงและบุคคลที่พี่เลี้ยงต้องดูแลโดยเน้นเรื่องของจิตใจ อารมณ์ และการปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน

(3) การขอคำแนะนำ (Seeking Advice) และการให้คำปรึกษา (Counseling) โดยการขอคำแนะนำผู้รู้เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ที่ปรึกษาองค์กร ซึ่งสามารถขอคำแนะนำหรือให้คำปรึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ปัญหาที่เกิดจากการทำงานและเรื่องและผู้ขอคำแนะนำยังไม่มีความรู้หรือประสบการณ์

(4) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการและการสรุปงาน (Informal Feedback and Work Debrief) โดยการให้ข้อมูลจากการทำงานหรือผลการทำงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา เช่นภายในหนึ่งสัปดาห์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบข้อดี ข้อบกพร่องหรือพัฒนาการของตนเองเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

(5) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานจากบุคคลรอบด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ลูกค้ำ ตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา เป็น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้จุดดี จุดด้อยของตนเองและนำไปใช้พัฒนาพฤติกรรมและการทำงาน

(6) การเข้าร่วมทดสอบและผลจากการประเมิน (Learning and Development Assessment) การเข้าร่วมกิจกรรมทดสอบ เช่น การทดสอบระดับความรู้ การทดสอบทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งอาจเป็นการเข้าร่วมกับศูนย์ทดสอบภายนอกองค์กรหรือการทดสอบภายในองค์กร ผลจากการทดสอบสามารถเป็นเครื่องชี้วัดถึงขีดความสามารถของบุคคล นอกจากนี้การประเมินผลจากพฤติกรรมการทำงานภายในองค์กรยังสามารถเป็นข้อมูลในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาตนเอง

(7) การเรียนรู้ผ่านกระบวนการกลุ่ม (Learning through Team/Network) คือการรวมกลุ่มหรือเครือข่ายสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดในสิ่งที่สนใจร่วมกัน โดยสามารถซักถาม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันและร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันในองค์กรและการทำงาน

(8) การเข้าร่วมการเรียนรู้กับเครือข่ายภายนอก (External Network) การเข้าร่วมกับกลุ่มเครือข่ายภายนอกองค์กร เช่น สมาคมที่เกี่ยวข้อง การร่วมมือกับองค์กรภายนอก เพื่อรับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร

3) การเรียนรู้โดยการฝึกอบรม 10% ของการพัฒนาคุณลักษณะบนพื้นฐานการเรียนรู้ได้แก่

(1) การฝึกอบรมการเข้าร่วมสัมมนา และอบรมเชิงปฏิบัติการภายในองค์กร (In-House Training) หมายถึงหลักสูตรการฝึกอบรม การอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือการร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่องค์กรจัดขึ้นให้กับบุคลากรในองค์กร

(2) การฝึกอบรมการเข้าร่วมสัมมนา และอบรมเชิงปฏิบัติการภายนอกองค์กร (Public Training) หมายถึง การส่งบุคลากรในองค์กรเข้ารับการอบรมร่วมกับสถาบันภายนอกองค์กร

(3) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) การเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อออนไลน์

(4) การเข้าร่วมหลักสูตรที่ได้รับประกาศนียบัตรรับรอง (Certification Program) การเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรระยะสั้นหรือระยะยาว และมีการทดสอบยืนยันการผ่านการอบรมซึ่งการได้รับประกาศนียบัตรรับรอง

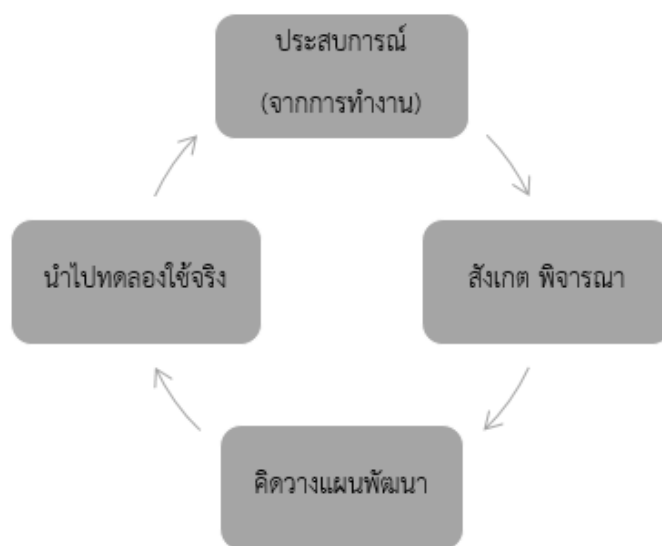
(5) การศึกษาต่อ (Formal Education) ในหลักสูตรของสถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเพื่อต่อยอดหรือเพิ่มเติมเป็นความรู้สามารถนำมาใช้กับการทำงานได้

(6) การอ่านหนังสือ คู่มือค้นคว้าหาความรู้ (Reading) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ และความรู้ที่สามารถนำมาใช้กับการทำงานได้

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะบนพื้นฐานการเรียนรู้ (Competency Based Learning) เพื่อให้ผลการเรียนรู้และการพัฒนาสอดคล้องกับเป้าหมายคุณลักษณะที่องค์กรคาดหวังและบรรลุเป้าหมายองค์กร รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะบนพื้นฐานการเรียนรู้จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่แปรเปลี่ยนและสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้นจึงต้องศึกษาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะบนพื้นฐานการเรียนรู้

2.8.1.2 การเรียนรู้ในบริบทการทำงานของอุตสาหกรรมการจัดประชุม

การเรียนรู้ที่สำคัญของการทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม คือการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เรียนรู้ระหว่างการทำงาน ทั้งการเรียนรู้แบบบุคคลคนเดียวและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม บริบทการทำงานของอุตสาหกรรมไมซ์และอีเว้นท์มีการพบเจอกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อยู่เสมอ ความแตกต่างของการจัดงานต่าง ๆ ล้วนเป็นประสบการณ์ที่หลากหลายซึ่งเป็นโอกาสที่จะทำให้พนักงานในองค์กรหรือสมาชิกทีมได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันการเกิดปัญหา และอาจเป็นโอกาสในการค้นพบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของ Bladen et al. (2012) ได้เสนอแนวทางการเรียนรู้ของทีมที่สอดคล้องกับการทำงานโดยกล่าวถึงแนวคิดการเรียนรู้ของ Kolb's learning cycle (1984) เป็นแนวคิดการเรียนรู้ของทีมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับการทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม นิทรรศการและอีเว้นท์ โดยเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือปัญหาเพื่อการแก้ไข และป้องกันการเกิดปัญหา ดังนี้



ภาพที่ 2.24 แนวคิดการเรียนรู้ของ Kolb

ที่มา: Kolb, 1984 อ้างใน Bladen et al., 2012

1) การรับรู้ประสบการณ์ (Concrete Experience) จากการทำงานที่ได้พบเจอมา ทั้งปัญหา การแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ประสบการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ล้วนเป็นสิ่งที่บุคคลและทีมควรมีการถ่ายทอดร่วมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

2) การสังเกตอย่างลึกซึ้ง ใคร่ครวญพิจารณา (Observation and Reflective) ในปัญหาและประสบการณ์ใหม่ต่าง ๆ ร่วมกันคิดแล้วหาวิธีการ

3) การรวบรวมเป็นหลักการ คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และวางแผน (Abstract Concept) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับใช้อย่างเหมาะสม

4) การนำไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ (Active Experimentation) ทดลองใช้วิธีการที่ผ่านการเรียนรู้ร่วมกันมาใช้ในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่

แนวคิดการเรียนรู้ของKolb สอดคล้องกับการเรียนรู้แบบทีมเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อ ๆ ไป ดังนั้นความสามารถขององค์กรจะแตกต่างจากคู่แข่งขึ้นอยู่กับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทีมและการกระตุ้น สนับสนุนให้พนักงานในทีมหรือองค์กรเรียนรู้และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ (GAJ Bowdin, Getz, and Wunsch, 2010)

2.8.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะบนพื้นฐานการเรียนรู้

Paloniemi (2006) "Experience, competence and workplace learning", *Journal of Workplace Learning* ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในบริบทของการทำงาน เก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการขนาดเล็กและกลาง พบว่า ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการมีบทบาทมีส่วนร่วมในการทำงานในทีมและองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีสมรรถนะ จึงควรส่งเสริมการเรียนรู้บนพื้นฐานสมรรถนะ work-based learning ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นแหล่งของสมรรถนะที่ดี (Tikkanen and Kujala, 2000) ที่ควรพิจารณาในการคัดเลือก และส่งเสริมพัฒนา

Billett (2001) *Learning through work : workplace affordances and individual engagement* ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และวิธีการเลือกเข้าร่วมกิจกรรมภายในองค์กรของบุคคล การเรียนรู้จากการทำงานการเข้าไปมีส่วนร่วมซึ่งจะหล่อหลอมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านกายภาพและสังคมแวดล้อม ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานได้แก่ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานคุ้นชินต่อการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมายการมุ่งไปสู่เป้าหมาย และงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อ การรับรู้ของพนักงานสภาพแวดล้อมจะกระตุ้นในพนักงานรู้สึกต้องพัฒนานตนเองจึงต้องให้ความสำคัญในประเด็นของความสัมพันธ์ภายในองค์กรและโอกาสการเข้าร่วมกิจกรรม จากการศึกษาพบว่า องค์กรควรเตรียมความพร้อมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุก ๆ มิติ ได้แก่ 1) การพัฒนาที่เหมาะสมและการดำเนินงานในสถานที่ทำงานเอื้อต่อการเรียนรู้ (2) การออกแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานโดยคำนึงถึงเพื่อความต้องการขององค์กร ตลอดถึงความพร้อมของทั้งผู้เรียนและผู้สอนหรือผู้ชี้แนะ (3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่ายที่กำลังเรียนรู้และนำทางการเรียนรู้ และ (4) การเลือกและการเตรียมการที่เหมาะสมคู่มือการเรียนรู้

2.8.2 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นกระบวนการรวบรวมจัดเก็บข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นระบบ สามารถที่เข้าถึงได้ง่าย มีกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนสามารถสรุปสาระความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

2.8.2.1 ประเภทของความรู้

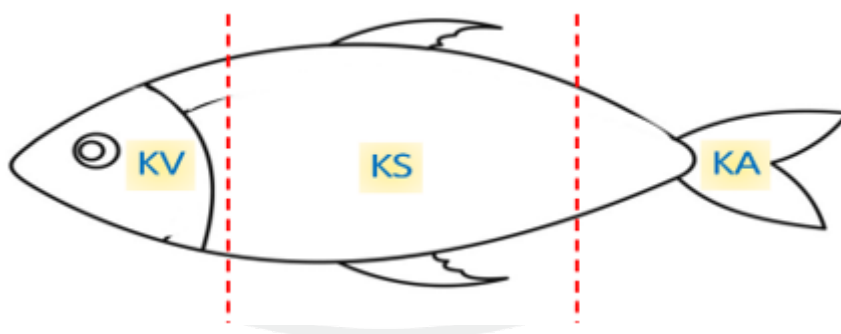
จตุรงค์ ศรีวังษณ์วรรณ (2558) กล่าวถึงการศึกษาของ Collins (2010); Pascual-Leone, Grafman, and Hallett (1994) และ Masters (1992) ได้แบ่งประเภทของความรู้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่สั่งสมจากประสบการณ์ ซึ่งยากต่อการถ่ายทอดออกมาเป็นรูปธรรม เช่น ความเชี่ยวชาญ ภูมิปัญญา กระบวนการ

2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุผล เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถบรรยายถ่ายทอดได้ชัดเจน เช่น ทฤษฎี คู่มือ ฐานข้อมูล

2.8.2.2 แนวคิดการจัดการความรู้

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด (2550) อธิบายแนวคิดการจัดการความรู้ตามหลักการ “โมเดลปลา” ดังนี้



ภาพที่ 2.25 โมเดลปลา

ที่มา: ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2550

1) ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถอย่างเป็นมืออาชีพ ตามกรอบสมรรถนะที่องค์กร

และอุตสาหกรรมการจัดประชุมต้องการ คือ สามารถนำข้อมูล ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่องาน

2) ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำหรับการจัดการความรู้ โดยมุ่งหวังจัดการให้เกิดเหตุปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่จะส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักและพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3) ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) คือ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังความรู้ โดยความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องเป็นความรู้ที่จำเป็น มีความสำคัญ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการจัดการ ด้วยการวางระบบในการจัดเก็บ มีการจัดหมวดหมู่ รวมถึงมีระบบที่ทำให้ผู้ใช้สามารถสืบค้น และค้นคืนได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้สะดวก ใช้อำนวยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ง่ายขึ้น รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุงให้ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในคลังความรู้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ พร้อมกันนี้ควรมีการระบุถึงแหล่งข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลสำหรับการติดต่อ เป็นต้น ส่วนหางปลาจึงเปรียบได้กับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้สอดคล้องกับ

2.8.2.3 กระบวนการจัดการความรู้ Nonaka and Takeuchi (1995) อธิบายถึงกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับหลักการของ ประกอบด้วย

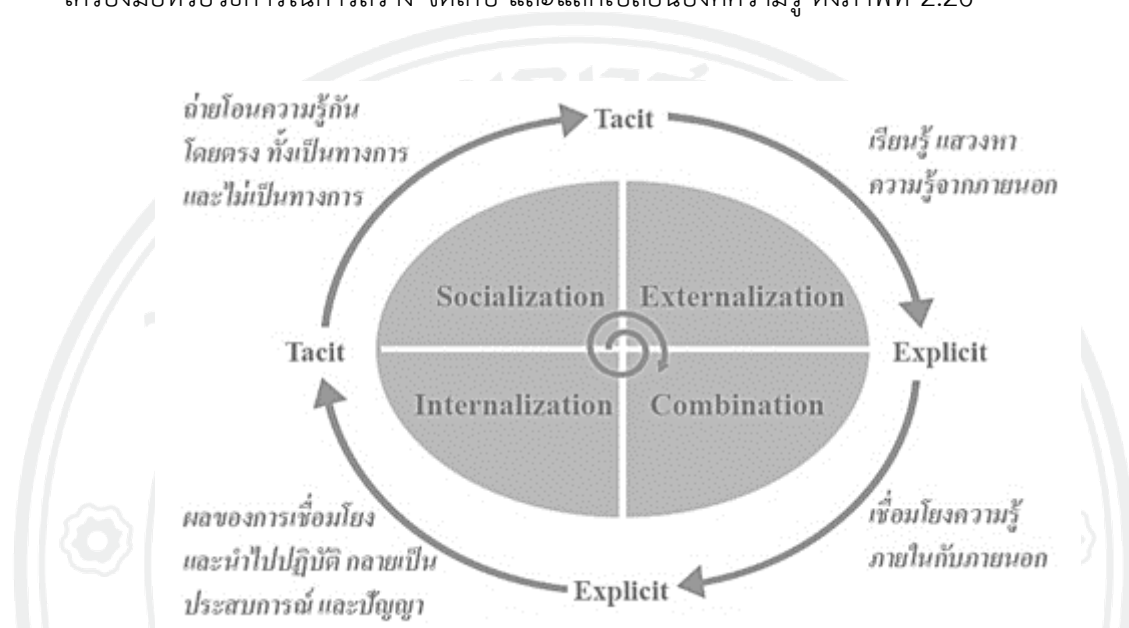
1) Socialization (S) การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้อง

2) Externalization (E) การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge เช่น ลูกน้องเมื่อเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ คนอื่น ๆ ก็สามารถใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป

3) Combination (C) การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษา ต่างประเทศ

4) Internalization (I) การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีทำงานจากเอกสารต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ (Socialization) ต่อไป

เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ Socialization – Externalization – Combination – Internalization ความรู้จะสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง สี่กระบวนการนี้สามารถเกิดต่อไปได้เรื่อย ๆ ทำให้ความรู้ในองค์กรสูงขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI model จากกระบวนการดังกล่าวนำไปสู่เครื่องมือหรือวิธีการในการสร้าง จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ดังภาพที่ 2.26



ภาพที่ 2.26 Knowledge Spiral Model

ที่มา: Nonaka and Takeuchi, 1995

การจัดความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (M. J. Marquardt, 2011) ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในองค์กร เช่น ข้อมูลสินค้าและบริการขององค์กร ข้อมูลจากการทำงาน เช่น ข้อมูลลูกค้า โครงการของ ลูกค้าประเภทต่าง ๆ ข้อมูลซัพพลายเออร์ประเภทต่าง ๆ และข้อมูลหน่วยงานผู้สนับสนุน เป็นต้น ข้อมูลความรู้จากการอบรมภายในองค์กร จากการถ่ายทอดโดยผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร การแบ่งปันความรู้ในทีม เป็นต้น และการแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐและสมาคม

2) การสร้างความรู้ (Creation) การสร้างความรู้ใหม่จากการทดลอง ศึกษา ค้นคว้า หรือการค้นพบวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากในองค์กร ทั้งนี้การสร้างความรู้อาจมาจากประสบการณ์ที่พบเจอจากการทำงาน กิจกรรมที่สร้างความรู้ เช่น การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ทำให้เกิดการนำความรู้มาใช้และใช้ทักษะการตั้งคำถามในสิ่งที่ยังไม่รู้ จะนำมาซึ่งความรู้หรือแนวทางใหม่ (Action Learning) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นการเรียนรู้จากปัญหา โดยการวิเคราะห์กระบวนการ ใช้หลักความรู้ที่มีในวางแผนแก้ไขปัญหา การทดลอง (Experimentation) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) เรียนรู้จากปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

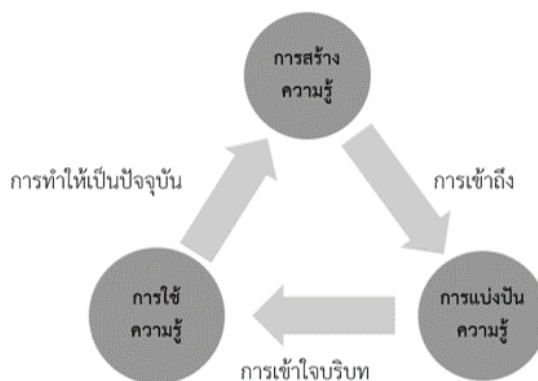
3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) โดยการแยกแยะข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ จัดเก็บในรูปแบบของเอกสารออนไลน์ (Online) หรือออฟไลน์ (Offline) ที่เข้าถึงได้สะดวก และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในการทำงานหรือกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ข้อมูลรายงานความสำเร็จของการจัดงานประชุม

4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) การใช้ระบบเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล เช่น สถิติเกี่ยวกับกลุ่มผู้เข้าร่วมงานประชุมประเภทต่าง ๆ

5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) ภายในองค์กร เช่น การฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ การแบ่งปันความรู้ภายในทีมหรือภายในองค์กรจากประสบการณ์ที่ผ่านมา

6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Application and Validation) การนำความรู้มาใช้ในการทำงาน สามารถดึงข้อมูลจากเหมืองข้อมูล หรือนำความรู้จากการได้รับจากการถ่ายทอดหรือจากแหล่งต่าง ๆ มาเชื่อมโยงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2554) กล่าวถึงการสรุปหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ Dalkir (2005) ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ ดังภาพที่ 2.27



ภาพที่ 2.27 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา: Dalkir, 2005

การศึกษาของ Hertlein and Smolnik (2012) กล่าวถึงการนำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ โดยการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย อีกทั้งนำแนวคิดการจัดการความรู้มาเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

2.8.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ถูกให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน กิจกรรมการพัฒนาส่วนใหญ่จึงสอดคล้องและสนับสนุนการทำงาน (สุกัญญา รัตติธรรมโชติ, 2548) มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่สร้างองค์ความรู้ขึ้นเองและรับความรู้จากภายนอก เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน (ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, 2549)

2.8.3.1 ปัจจัยที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานทั้งการเรียนรู้แบบส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม (Bennett and O'Brien, 1994; Robbins and Coulter, 2003) M. Marquardt and Reynolds (1994) ควรมีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีความยืดหยุ่นสูง เช่นเดียวกับ Peter M Senge (1990) กล่าวในกฎของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการมองภาพองค์รวมเพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน สามารถคิดวิเคราะห์ ในเชิงเหตุผลได้ และเข้าใจถึงระบบการทำงานทั้งหมดที่ต่างมีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พัฒนาตัวบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Peter M Senge, 1990) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เน้นการมีสัมพันธภาพในลักษณะต่างพึ่งพาอาศัยกัน สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน (Holton and Kaiser, 2000; Robbins and Coulter, 2003) รวมทั้ง มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนในองค์กร (M. Marquardt and Reynolds, 1994; Werner and DeSimone, 2011)

3) ผู้นำองค์กร (Leader) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรและส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานในการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร (Bennett and O'Brien, 1994; Robbins and Coulter, 2003; Werner and DeSimone, 2011)

4) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) ควบคู่ไปกับการทำงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ (Marquardt and Reynolds, 1994 ; Bennett and Brien, 1994 and Kaiser, 2000)

5) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ อันจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย (Marquardt and Reynolds, 1994) สอดคล้องกับ Peter M Senge (1990) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision Building) คือสร้างเป้าหมายร่วมกัน โดยบุคลากรในองค์กรต่างร่วมด้วยช่วยกันพัฒนาเป้าหมายของตนเองที่สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของทีมหรือองค์กรร่วมกัน ซึ่งเป็นการกระตุ้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและองค์กร อีกทั้งสามารถเป็นแรงผลักดันซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่ความสำเร็จ

6) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) Marquardt and Reynolds (1994) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การส่งเสริมให้พัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Senge, 1990 and Bennett and Brien, 1994)

7) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Marquardt and Reynolds, 1994) การเรียนรู้ของ คือการรวบรวม องค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคล ผ่านการถ่ายทอด เรียนรู้ภายในทีม เพื่อให้เกิดผลรวมขององค์ความรู้ที่จะสามารถส่งเสริมพัฒนาให้การทำงานเป็นทีมก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามสำหรับการพัฒนาทีมยังมีความแตกต่างระหว่าง

การเรียนรู้ของทีมและ การสร้างทีม โดยเป็นการเน้นการเพิ่มทักษะของสมาชิกในทีม เป็นการปรับทิศทางของการทำงานในทีมให้ไปในแนวเดียวกัน เพื่อความเป็นเอกภาพ ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องอย่างลงตัว (Senge, 1990)

8) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง หรือร่วมมือระหว่างกัน กระจายความรับผิดชอบภายในทีม (Marquardt and Reynolds, 1994 and Bennett and Brien, 1994) การสนับสนุนภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Robbins และ Coulter, 2005)

9) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการสร้าง นวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยี ต่าง ๆ จากทุกหน่วยงานภายในองค์กร (Marquardt and Reynolds, 1994; Werner and DeSimone, 2009) มีการจัดการข้อมูลข่าวสารระบบเปิดและระบบจัดการเรียนรู้ ที่เน้นการจัดการความรู้ ไม่ปิดกั้นข้อมูลข่าวสาร ทันทต่อเหตุการณ์ และมีความถูกต้อง (Robbins and Coulter, 2005) รวมถึงเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Marquardt and Reynolds, 1994)

10) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญ กับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Marquardt and Reynolds, 1994 and Bennett and Brien, 1994)

11) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น (Marquardt and Reynolds, 1994)

การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาคุณลักษณะของตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคคลและการทำงาน M. J. Marquardt (2011) โดยเป็นการเรียนรู้บนพื้นฐานคุณลักษณะ (Competency-Based Learning: CBL) ซึ่งเป็นการมุ่งพัฒนาบุคคลในระยะยาว เพื่อให้บุคคลเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองนำไปสู่พฤติกรรมที่จะทำให้ผลการทำงานออกมาตามที่องค์กรคาดหวัง

2.8.3.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดแนวคิดเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) คือ

1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อในทุก ๆ ด้าน ทั้งการเรียนรู้ การคิด และการกระทำ การเรียนรู้ คือ การมีปฏิภาณไหวพริบ

และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้วก็ยังประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เนื่องจากภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge - Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการและต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการเรียนรู้นี้จะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลบรรลุถึงซึ่ง ความเป็นเลิศนี้ได้

2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) คือ แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เกิด โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครูอาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน Mental Models นี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient-EQ) และจะมีผลต่อเรื่องราวงานหรือกิจกรรมใดในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่ง ผลลัพธ์จากรูปแบบวิธีคิดอาจสะท้อนออกมาได้ 3 ลักษณะ คือ 1) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่งที่แสดงออกหรือตอบสนองต่อเหตุการณ์หนึ่ง ๆ อาจเป็นการแสดงออกทางกาย เช่น ปฏิกริยาตอบโต้หรือทางอารมณ์ เช่น สีหน้า 2) ทศนคติ (Viewpoint/Perception) หมายถึง “แนวความคิดเห็น” เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบวิธีคิด 3) กระบวนทัศน์ (Paradigm) หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไปจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นที่จะทำให้กลายเป็นจริง วิสัยทัศน์ร่วมกันก่อให้เกิดคุณค่าภายนอก คือ ให้ทราบทั่วกันว่าเรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรและเกิดคุณค่าภายใน คือ มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความยึดมั่น ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิกในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันใน องค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ขับเคลื่อนไปสู่จุดหมาย

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้ เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ การรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิก ในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีประสบการณ์กับสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองที่หลากหลายทำให้ขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจ ที่แหลมคมและมีการพัฒนาตนเอง

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจของการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของ

บุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจาก Personal Mastery ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องยอมรับการคิดอย่างเป็นระบบ และสำนึกอยู่เสมอว่าการดำเนินการ ใด ๆ จะส่งผลต่อองค์กรเสมอ การดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุง สิ่งใดต้องมองในลักษณะภาพรวมเสมอ การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมจะทำให้เกิดทัศนวิสัย การมองผลงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเป็นวิสัยทัศน์ที่ใช้อธิบาย พฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลได้

2.8.4 บทบาทขององค์กรในการส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาในบริบทของอุตสาหกรรม การ จัดประชุม

จากปัจจัยองค์กรดังที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป็นบทบาทขององค์กรในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิภาพสูงสุดในการเรียนรู้และพัฒนาจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลตระหนักรู้ได้ถึงเป้าหมาย ความสำคัญหรือความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนา Jenkin et al (1998 อ้างใน ชัชวาล อรวงศ์ ศุภทัต, 2552) การมุ่งใจเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามที่ องค์กรต้องการและผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงเป็นสาเหตุให้พนักงานมีแรงจูงใจ หรือมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ Yan (2005) กล่าวถึงแรงจูงใจในการ พัฒนาสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติหรือความพึงพอใจต่องานที่ทำ หากบุคคลมีทัศนคติหรือ การรับรู้เกี่ยวกับงานที่ดีบุคคลก็จะมีแนวโน้มสนใจพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน จึง เป็นบทบาทขององค์กรในการสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.8.4.1 การสร้างการรับรู้ความสามารถของบุคคล มีผลต่อพฤติกรรมเลือก ซึ่งเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา Gibson, Ivancevich, and Konopaske (2000) กล่าวว่า บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถตนเองอยู่ในระดับสูง “ฉันรู้ว่าตนเองมีความสามารถทำให้ งานสำเร็จตามเวลาและมีคุณภาพ” จะมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าบุคคลที่ รับรู้ความสามารถตนเองในระดับต่ำ “ฉันคิดว่าตนเองไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด และไม่มีคุณภาพ” (Gibson, Ivancevich and Konopaske, 2000) ดังนั้น การสร้างการรับรู้ ความสามารถของบุคคลด้วยการจูงใจด้วยคำพูด เช่น การชื่นชม การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคคลรับรู้ถึงความสามารถในการทำงานและความสามารถในการเรียนรู้และ พัฒนาของตนเอง

2.8.4.2 การสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จากการศึกษาทัศนคติและความ พึงพอใจต่องาน แสดงให้เห็นถึงปัจจัยเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติขององค์กรซึ่งมีส่วนให้พนักงานมีความ พึงพอใจในงานและสามารถเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้ ทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) เป็นการรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าของ

องค์กรที่มีต่อการทำงาน ผลงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อองค์กรมีผลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความเป็นอยู่ในการทำงานด้านต่าง ๆ การสนับสนุนจากองค์กรแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ ให้การยอมรับ ให้ความสำคัญขององค์กรที่มีต่อพนักงาน ซึ่งพนักงานจะมีความคาดหวังการปฏิบัติที่ดีจากองค์กร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในเชิงบวกจึงมีผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น และลดอัตราการลาออกหรือขาดงาน (Kurtessis et al., 2017) วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

(1) การสนับสนุนความก้าวหน้าในงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง พนักงานรับรู้ถึงเส้นทางในสายงานที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ ทำให้มีเป้าหมายในการทำงานหรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น จากการศึกษาของ V. McCabe (2001) เกี่ยวกับทัศนคติและเส้นทางอาชีพในอุตสาหกรรมการจัดประชุม พบว่า พวกเขามองหาความก้าวหน้าในอาชีพ องค์กรควรใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงเงื่อนไขที่จะเติบโตในการทำงานอย่างชัดเจน ทั้งเป้าหมายในระยะสั้น ระยะยาว และควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพราะความก้าวหน้าในอาชีพมีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการทำงาน การมีความภักดีต่อองค์กร อย่างไรก็ตามพวกเขา ยังคงมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม เพราะเป็นงานที่ทำด้วยความสามารถและน่าสนใจ สอดคล้องกับ Geoff Beers (2017) กล่าวว่า การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในโครงการจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญและเข้าใจภาพรวมของการทำงาน และเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานนอกจากการสื่อสารถึงเป้าหมายในการทำงาน การเปิดโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาแล้วนั้น การให้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรือรางวัลก็เป็นอีกกลยุทธ์ที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเองของพนักงาน

นอกจากนี้เมื่อบุคคลรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว หากบุคคลรับรู้ถึงความสามารถในอาชีพของตน จะยิ่งเป็นการส่งเสริมในบุคคลมีความตั้งใจในการทำงานและพัฒนาตนเอง

(2) การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและโดยอ้อมส่งผลให้พนักงานรับรู้ถึงการลงทุนที่องค์กรมีให้แก่พนักงาน สามารถรับรู้ได้ถึงคุณค่า ความสำคัญและการพัฒนาเติบโตในสายงาน การสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับลักษณะงาน เกี่ยวข้องกับงาน การพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อเตรียมพร้อมในการทำงานที่ทำท้าทายขึ้น และการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาที่สอดคล้องกับความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีม การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน เป็นต้น

(3) การสนับสนุนการทำงานการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย Ladkin and Weber (2010) แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเลือกทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม เพราะความท้าทายของงาน ได้พบปะผู้คน ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานมีความสนุกน่าสนใจไม่จำเจ ซึ่งความท้าทายได้แก่ (Environment Demand) เช่นสภาวะการแข่งขันในการทำงาน และ (Customer Demand) ความคาดหวังของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการทำงานภายใต้แรงกดดัน ซึ่งเป็นลักษณะของงานที่มีความท้าทาย (Job Challenge) สอดคล้องกับ การศึกษาของ Vivienne McCabe (2001) พนักงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในอุตสาหกรรมนี้ เพราะเป็นงานที่ท้าทายความสามารถและน่าสนใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้การสนับสนุนพนักงานมีอิสระในการทำงาน จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมการทำงานของตนได้ เช่น การบริหารจัดการเวลา การมอบอำนาจตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งแสดงถึงการได้รับความไว้วางใจจากองค์กร (Rhoades and Eisenberger, 2002)

(4) การสนับสนุนบรรยากาศความสัมพันธ์ภายในองค์กร การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Rhoades and Eisenberger, 2002) Kottke and Sharafinski (1988) กล่าวถึงมุมมองของพนักงานในการพิจารณาหัวหน้าเกี่ยวกับการให้คุณค่ากับพนักงานและงานที่พวกเขาทำ โดยหัวหน้างานเปรียบเสมือนตัวแทนขององค์กรที่จะมีผลต่อพนักงานในด้านการประเมิน และควบคุมผลงาน ส่งผลให้พนักงานมีความกังวลในเรื่องการได้รับคุณค่าในด้านของผลงาน และการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี การได้เป็นที่ยอมรับหรือไม่ในสายตาของหัวหน้างานสามารถบ่งบอกได้ถึง การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เมื่อพนักงานรู้ว่าหัวหน้างานมีการสนับสนุนจะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกกับหัวหน้างาน และส่งผลไปถึงการรับรู้ว่าจะองค์กรสนับสนุน และมีทัศนคติทางบวกแก่องค์กรเช่นเดียวกัน (มาลีนี อ้นวิเศษ, 2554 อ้างในอัมพิกา สุนทรภักดี, 2559)

(5) การสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงาน Rhoades and Eisenberger (2002) กล่าวถึงการสนับสนุนจากองค์กรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความเครียดในบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นสภาวะที่พนักงานรู้สึกว่าจะไม่สามารถจัดการได้ เช่น การได้รับมอบหมายงานที่มากเกินไป การถูกกำหนดด้วยระยะเวลา การได้รับบทบาทที่ไม่ชัดเจน ซึ่งความเครียดในบทบาทหน้าที่ส่งผลทางลบต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สอดคล้องกับ Weber and Ladkin (2011) กล่าวถึง การทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมเป็นงานที่มีความเครียดสูงและผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตแลการทำงาน ซึ่งพบว่า การขาดสมดุลชีวิตในการทำงานเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดการลาออกจากงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานที่สามารถสอดคล้องกับสมดุลชีวิตและการทำงานได้ (Work-Life Balance) เช่น ความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงาน การทำงานนอกสถานที่ เป็นต้น (Carrasquer and Martin, 2005 อ้างใน Cegarra-

Leiva, Sánchez-Vidal, and Gabriel Cegarra-Navarro, 2012; Hughes and Bozionelos, 2007)

(6) การสนับสนุนด้านรางวัลและการตอบแทน การสนับสนุนจากองค์กรโดย การมอบรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเป็นการสร้างการรับรู้ว่าองค์กรเห็นคุณค่าของพนักงาน การจ่าย ค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลจะได้เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การจ่าย ค่าตอบแทนหรือมอบรางวัลด้วยความยุติธรรมยิ่งทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนองค์กรอย่างดี (Rhoades and Eisenberger, 2002) ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจ การให้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรือรางวัลก็เป็นอีกกลยุทธ์ที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเองของพนักงาน (McCabe, 2001) เช่น กิจกรรมการท่องเที่ยว , กิจกรรมพัฒนาที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับ สังคม เป็นต้น (Carrasquer and Martin, 2005 อ้างใน Cegarra-Leiva et al., 2012; Hughes and Bozionelos, 2007)

ผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร พนักงานย่อมมีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับองค์กรโดยการแสดงพฤติกรรมที่ดี และมีพฤติกรรม การคงอยู่ในองค์กร ซึ่งในทางตรงกันข้ามหากพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่ำพนักงานจะ ไม่แสดงความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร มุ่งที่จะแสวงหาองค์กรใหม่ เกิดพฤติกรรมที่ตั้งใจในการลาออก และลาออกจากงานในที่สุด ผลของการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กรตามที่ Rhoades and Eisenberger (2002) กล่าวถึงผลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรใน เชิงบวก ได้แก่ ความยึดมั่นในองค์กร (Organizational Commitment) พนักงานจะยึดมั่นผูกพันกับ องค์กรทางด้านจิตใจ, ความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related affect) ประกอบด้วย ความพึง พพอใจในงาน (Job Satisfaction) และอารมณ์ด้านบวกในการทำงาน (Positive mood at work), การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement) ให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์กร, ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และ ความ ต้องการในการคงอยู่ในองค์กร (Desire to remain with organization)

ดังนั้น สรุปได้ว่า บทบาทขององค์กรในการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาและสร้าง การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร เป็นการตอบสนองความต้องการของพนักงานในการทำงานซึ่งจะ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อัน จะนำมาซึ่งการให้ความร่วมมือในกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรมากขึ้น การเป็นบุคคลใฝ่ เรียนรู้ เป็นผลทำให้บุคคลมีสมรรถนะในการทำงานหรือมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่องค์กรปรารถ

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นการพัฒนาสมรรถนะ

2.9.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยบุคคลในการพัฒนาสมรรถนะ

Jalilah Ahmad and Daud (2016) ศึกษาการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานควรมีบุคลิกภาพเชิงรุกที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ (Independent) มีความมั่นใจกล้าแสดงออก (Assertive) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้อง (Savvy) และ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal) สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานในปัจจุบันที่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality)

Beaulieu and Love (2005) ได้ศึกษาเรื่อง “Characteristics of a Meeting Planner: Attributes of an Emerging Profession” คุณลักษณะของผู้วางแผนการจัดประชุมที่เป็นคนรุ่นใหม่ควรมีทักษะหลักขององค์กร รวมถึงทักษะการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง มีการยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนการมีความคิดสร้างสรรค์ มีความอดทนและมีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สังเกตได้ยากจากสัมภาษณ์หรือคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน และทักษะเหล่านี้ไม่สามารถเกิดขึ้นจากการเรียนหรือฝึกอบรมได้ เนื่องจากเป็นคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล แต่กลับเป็นสิ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานมากกว่าความรู้หรือทักษะการทำงานที่สามารถฝึกฝนได้

Phelan and Mills (2010) ได้ศึกษา เรื่อง “An Exploratory Study of Knowledge, Skills, and Abilities (KSAs) Needed in Undergraduate Hospitality Curriculums in the Convention Industry” จากการศึกษาพบว่าความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต้องบรรจุในหลักสูตรการบริการในอุตสาหกรรมการจัดประชุม ซึ่งตรงกับคุณลักษณะที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องการ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ในการวางแผน การทำงานอย่างมืออาชีพ จรรยาบรรณในการทำงาน คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม และความสามารถในการวางแผนจัดการตนเอง

Elkin (1990) ใน การ ศี ก ข า “COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT – MAKING SENSE OF THE IDEAS” พบว่าสมรรถนะทั่วไปในตัวบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กรเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่จะสามารถพัฒนาต่อยอดให้สูงขึ้นได้ ผ่านการทำงานและการเรียนรู้พัฒนาอื่น ๆ

2.9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะ

กิตติยา อินทกาญจน์ (2553) ในการศึกษา “การเรียนรู้อัตโนมัติบุคคลและระดับกลุ่มขององค์กร : กรณีศึกษา องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ” พบว่า 1) แนวทางการปฏิบัติขององค์กรตามปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 7 ปัจจัย ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรม การ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อม แรงจูงใจ และผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ 2) กิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของ องค์กรนั้นมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของลูกค้ภายในและลูกค้ภายนอก 3) ระดับ บุคคล บุคคลมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูง โดยมีลักษณะเป็นบุคคลที่เปิด ใจรับโอกาสที่จะเรียน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง มีความรักที่จะเรียน มองอนาคต ในแง่ดี มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และแก้ปัญหา และ เชื่อมมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีได้ และ 4) ระดับกลุ่ม ทีมมีรูปแบบการเรียนรู้เป็นทีมคือ ทีมมีการ ปฏิบัติงานที่ไปในทิศทางเดียวกัน ได้รับการเพิ่มอำนาจ มีการสร้างพลังของกลุ่ม สร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่และการประสานงาน มีบทบาทและการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติต่อทีมอื่น ๆ มีการสร้างความไว้วางใจกันในการปฏิบัติและบอกขอเท็จจริงต่อกัน สร้างความรู้สึกปลอดภัยเมื่อ ต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ นอกจากนี้ทีมมีรูปแบบการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีมด้วยการสนทนาและการอภิปราย อีกทั้งมีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้สภาพ ความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติ สำหรับทักษะที่สำคัญของสมาชิกในการ เรียนรู้เป็นทีมคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และทักษะการทำงานเป็นทีม

2.9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปัจจัยองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะ

Strese, Adams, Flatten and Brettle (2016) ศึกษาในหัวข้อ “Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management” เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการเรียนรู้ (Absorptive Capacity) พบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลในการสนับสนุนศักยภาพการเรียนรู้ของบุคคล ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาดและเน้นสายบังคับบัญชาขัดขวางการเรียนรู้ของบุคคล

Berg and Chyung (2008) ในการศึกษา “ Factors that influence informal learning in the workplace” สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการที่สำคัญคือ ความสนใจในสิ่งที่เกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคลเป็นส่วนเล็ก ๆ ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 1) ความสนใจ 2) การเข้าถึงด้วยคอมพิวเตอร์ 3) บุคลิก 4) ความเป็นมืออาชีพ 5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 6) ความพอใจในงาน 7) ลักษณะงาน 8) บรรยากาศการทำงาน 9) ความใกล้ชิดทางกาย 10) รางวัลหรือตัวเงิน

Billett (2004) "Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments" สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน มีความเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การจูงใจหรือผลักดันให้บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมอย่างเต็มใจ ด้วยการสร้าง

สภาพแวดล้อมอย่างตั้งใจ กล่าวคือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร การร่วมกันสนับสนุนบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ ซึ่งแตกต่างจากad-hoc ที่เป็นวิธีการเรียนรู้กระตุ้นความคิด

Cegarra, Sánchez and Gabriel (2012) ในการศึกษา “Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture” ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนสมดุลชีวิตและการทำงาน การใส่ใจสมดุลชีวิตและการทำงานจะช่วยเติมเต็มให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีแนวโน้มพนักงานจะพึงพอใจต่องานและองค์กรมากขึ้น ความสมดุลในงานชีวิตเป็นการให้อิสระในการทำงานอาจจะเป็นการบูรณาการทั้งงานและชีวิตส่วนตัวไว้ด้วยกัน และอนุญาตให้พนักงานได้พัฒนาคุณภาพชีวิต (Felstead, Jewson, Phizacklea, and Walters, 2002)

Antonacopoulou (2000) ในการศึกษา “Employee development through self-development in three retail banks” การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานขององค์กรถือเป็นหนึ่งในการดูแลใส่ใจพนักงาน การพัฒนาพนักงานที่ได้ผลที่สุดแบ่งได้เป็น 1. การพัฒนาตนเอง (Self Development) 2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Directed Learning) ซึ่งเกิดจากความต้องการของพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนา ความสนใจเรียนรู้และพัฒนาจะเป็นตัวนำไปสู่การเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาด้วยความเต็มใจและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงเป็นโจทย์สำคัญขององค์กรที่จะต้องหาทางว่าทำอย่างไรพนักงานจะตระหนักถึงความจำเป็นในการเรียนรู้และสนใจพัฒนาตนเองหรือพัฒนาเรียนรู้ด้วยความเต็มใจ

Maurer et al. (2003) ในการศึกษา “ A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables” ประกอบด้วยปัจจัยการเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ของบุคคล ได้แก่ 1) ประสบการณ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ก่อนหน้า, ความวิตกกังวลในการเรียนรู้, คุณภาพการเรียนรู้ 2) ลักษณะงาน การรับรู้ความต้องการในงาน 3) การสนับสนุนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน การเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และสถานการณ์ที่สนับสนุนการพัฒนา มีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นว่าจะส่งผลดีต่อผลประโยชน์ จากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและเพื่อความสามารถในการพัฒนาตนเอง การรับรู้ประโยชน์ในการพัฒนาและการรู้ความสามารถตนเองนำไปสู่ทัศนคติที่ดีในการพัฒนา ซึ่งมีผลต่อความตั้งใจในการพัฒนา และแสดงออกด้วยการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงานเป็นตัวสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา กระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงประโยชน์และผลที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา และยังส่งผลทางอ้อมต่อทัศนคติและความตั้งใจในการเรียนรู้และพัฒนา แนะนำให้องค์กรควรสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงาน และความสัมพันธ์ภายในองค์กรซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องกับงาน

Rowold and Kauffeld (2008) ในการศึกษา “Effects of career-related continuous learning on competencies” เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเตรียมพร้อมเติบโตในสายงาน การพัฒนาแบ่งได้เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ การรับรู้เป้าหมาย เส้นทางโอกาสเติบโตในอาชีพ มีอิทธิพลต่อความต้องการและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนา องค์กรมีส่วนช่วยสำคัญในการสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาสมรรถนะ การศึกษาพบว่าการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการได้ผลมากกว่า ทำให้พนักงานได้เรียนรู้ประสบการณ์และสามารถพร้อมทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ดีกว่า

Hameed and Waheed (2011) กล่าวถึงในการศึกษา “Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework” ซึ่งพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรม องค์กรที่สนับสนุน, ทักษะของผู้บริหารที่สนับสนุน, และโอกาสในการเติบโตในงาน กิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การโค้ช ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาที่พบเจอในการทำงาน, การประเมิน360องศา, การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาอื่น ๆ

Ladkin and Weber (2010) อธิบายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทาย แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเลือกทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมเพราะ ความท้าทายของงาน ได้พบปะผู้คน ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานมีความสนุกสนานไม่จำเจ ซึ่งความท้าทายได้แก่ (Environment Demand) เช่นสภาวะการแข่งขันในการทำงาน และ (Customer Demand) ความคาดหวังของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการทำงานภายใต้แรงกดดัน ซึ่งเป็นลักษณะของงานที่มีความท้าทาย (Job Challenge)

Vivienne McCabe (2001) อธิบายถึง พนักงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในอุตสาหกรรมนี้ เพราะเป็นงานที่ท้าทายความสามารถและน่าสนใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน

Heromi et al. (2016) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพนักงานบุคลิกภาพ เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องของบุคลิกภาพและภาระงาน(Task) และในการศึกษานี้ใช้บุคลิกภาพเป็นเกณฑ์เลือกบุคคล, การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Peer support) มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ การถ่ายทอดความรู้การเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะร่วมกัน ซึ่งการมีสมรรถนะของบุคคลเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมเช่นกัน ช่วยเกื้อกูลกันให้ทำงานได้ดีขึ้น และยังมีผลต่อความพึงพอใจในงาน พึงพอใจในระบบ ลดความเครียด, สมดุลชีวิตและการทำงาน เป็นประเด็นที่สำคัญในการวัดสมรรถนะ และมีความสำคัญในการรักษาพนักงาน

2.9.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในอุตสาหกรรมการจัดประชุม

Saeed and Asghar (2012) ได้ศึกษาในหัวข้อ “Examining the Relationship between Training, Motivation and Employees Job Performance – The Moderating Role of Person Job Fit” พบว่า คุณสมบัติของบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้และพัฒนา และการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมตามที่องค์กรปรารถนา

Priyadarshini and Dave (2012) ได้ศึกษา กล่าวถึง การพัฒนาสมรรถนะ จำเป็นต้อง วิเคราะห์ทั้ง องค์กร งาน และบุคคล Organizational-Job-Person (OJP) เพื่อให้การเรียนรู้มีความ สอดคล้อง

ธนพล รุ่งเรือง และ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล (2558) ได้ศึกษาในหัวข้อ “คุณลักษณะบุคลากร ในอุตสาหกรรมไมซ์และความภักดีของผู้เข้าร่วมกิจกรรม” ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อ ความภักดีของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ประกอบด้วย (1) ด้านการบอกต่อเชิงบวก จำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้ เขาวนปัญญา, ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ และมีตรรกะ, ทักษะการประสานงาน, ความมีจิต บริการ, ข้าราชการทางการตลาด: แนวโน้มทางการตลาด และข้าราชการเกี่ยวกับสถานการณ์การ แข่งขัน (2) ด้านการกลับมาใช้บริการซ้ำ จำนวน 3 ตัวแปร ดังนี้ ทักษะการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ และมีตรรกะ, ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า วัตถุประสงค์การจัดกิจกรรมไมซ์ ความต้องการ เป้าหมายเชิง ธุรกิจ ปัจจัยความสำเร็จหลัก และกระบวนการตัดสินใจ, เขาวนปัญญา (3) ด้านการมีส่วนร่วมในการ ปกป้อง จำนวน 4 ตัวแปร ดังนี้ ทักษะต้นทุนกำไรเบื้องต้น, ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า วัตถุประสงค์การจัด กิจกรรมไมซ์ ความต้องการ เป้าหมายเชิงธุรกิจ ปัจจัยความสำเร็จหลัก และกระบวนการตัดสินใจ, ทักษะคิดเชิงบวกเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน, ทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

วัชรภรณ์ สุรณี และ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาความต้องการ คุณลักษณะของบุคลากรในอุตสาหกรรม การจัดประชุม นิทรรศการและการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล ของประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คุณลักษณะหลัก 2) คุณลักษณะตามตำแหน่ง คือ เจ้าหน้าที่ประสานงานขายและให้บริการลูกค้า และเจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ และ 3) แนว ทิศทางพัฒนา คุณลักษณะของบุคลากร พบว่า ผู้ประกอบการต้องการมากที่สุด ได้แก่คุณลักษณะ หลัก คือ 1) ด้านคุณลักษณะ เช่น มีจิตบริการ 2) คุณลักษณะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงานขายและ ให้บริการลูกค้า คือ ด้านทักษะ เช่น มีทักษะในการเจรจาต่อรอง 3) คุณลักษณะตำแหน่งเจ้าหน้าที่ ประสานงานโครงการ คือ ด้านทักษะมี เช่น ความเป็นผู้นำ และ 4) แนวทางพัฒนาบุคลากร เช่น จัด หลักสูตรฝึกอบรมภาษาต่างประเทศ

TICA and TCEB (2014) หรือ สมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ(ไทย) และสำนักงาน ส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ จัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้ประสานงานและผู้ วางแผนปฏิบัติการไมซ์(ไทย) ซึ่งมีส่วนของมาตรฐานคุณลักษณะเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการจัดประชุม

ในตำแหน่งของผู้ประสานงานและผู้วางแผนปฏิบัติการการจัดประชุม ซึ่งดำเนินการศึกษาวิจัยโดยมหาวิทยาลัยรังสิต วิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการ ในหัวข้อ “การระบุคุณลักษณะสำหรับผู้ประสานงานและผู้วางแผนปฏิบัติการไมซ์”

ชลลดา มงคลวนิช และ รัตนาภรณ์ ซาติวงศ์ (2560) ได้ศึกษาในหัวข้อ “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์ ” พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านความพร้อมและความเต็มใจในการบริการมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความเอาใจใส่ในการบริการ ตามลำดับ สำหรับตำแหน่งงานที่ยังขาดแคลน พบว่า โดยภาพรวมอุตสาหกรรมไมซ์ยังขาดแคลนตำแหน่งพนักงานขายที่มีความรู้ความสามารถหลายด้าน อาทิ ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจไมซ์อย่างแท้จริง ทักษะการขาย การเจรจาต่อรอง และความสามารถด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้จัดการ อีเว้นท์ซึ่งต้องมีความรับผิดชอบสูง การทำงานไม่มีเวลาที่แน่นอน และตำแหน่งนักออกแบบที่มีความคิดสร้างสรรค์ สำหรับแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์ ควรมีการอบรมหลักสูตรด้านภาษาต่างประเทศโดยเน้นภาษาอังกฤษเป็นหลักและภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็น รองลงมาคือ อบรมด้านการมีจิตบริการ และด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ

บทที่ 3

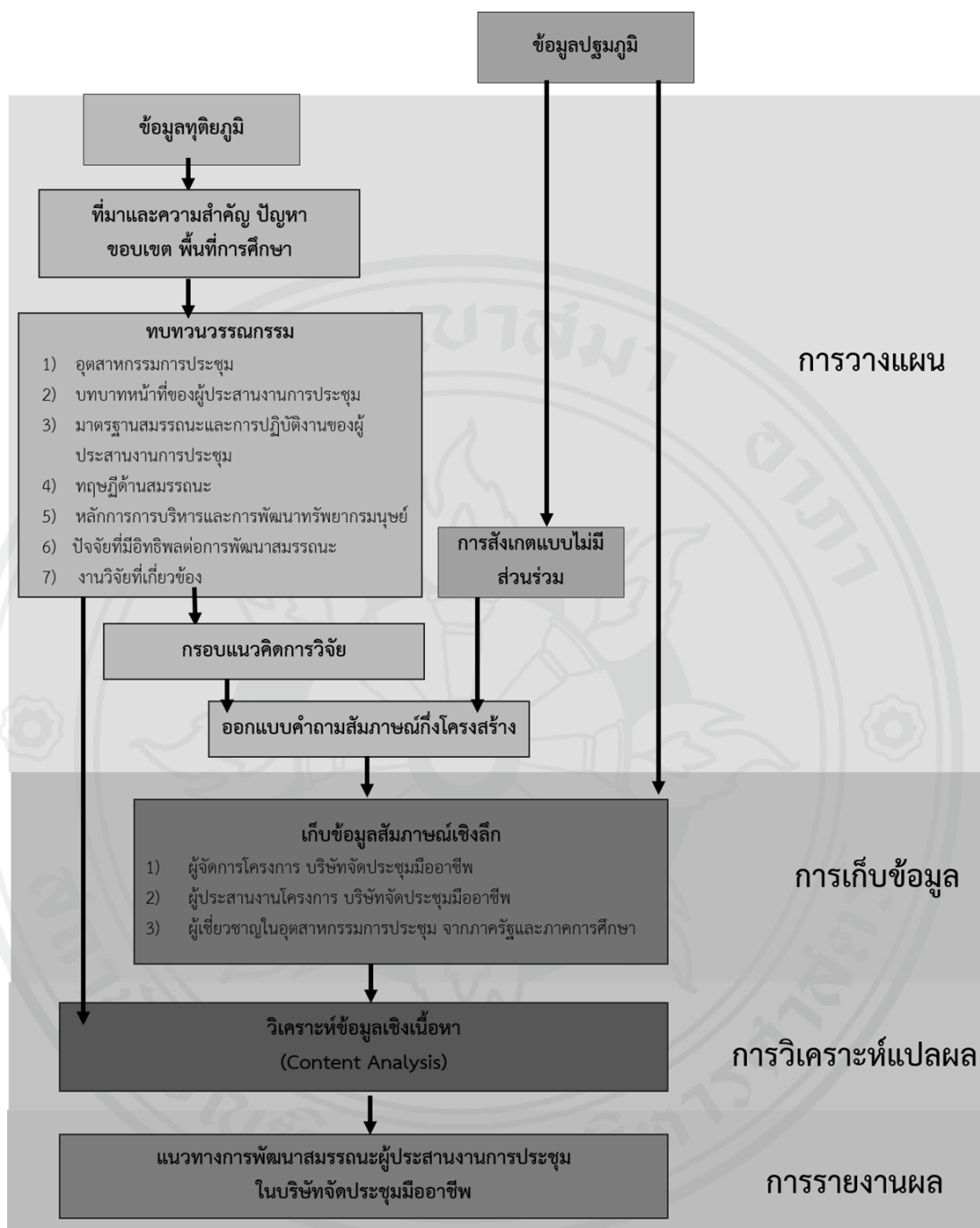
ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 วิธีการวิจัย

การศึกษา“กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม: กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมีอาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) โดยมุ่งศึกษาบริบทงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม และสมรรถนะของผู้ประสานงานในปัจจุบัน ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน โดยการศึกษาในบริบทของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร ทำการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้จัดการโครงการซึ่งเป็นระดับหัวหน้า ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานการจัดประชุม และผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุมจากหน่วยงานภาครัฐ ข้อมูลทุติยภูมิทำการรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดสมรรถนะ พฤติกรรมองค์กรในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ และสังเคราะห์ตามบริบทงานของผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีอาชีพ จึงได้มาซึ่งปัจจัยองค์ประกอบและกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ประกอบด้วย ปัจจัยระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษามุ่งค้นหาเหตุผลของกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นจริงทางธุรกิจ (Yin, 2003) โดยกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม และสังเคราะห์นำไปสู่กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม

กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพต้องอาศัยทฤษฎีเป็นกรอบแนวคิด (Paradigm) ซึ่งเป็นขั้นตอนและแนวทางในการทำงานที่ช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจกับสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษา (นิตา ชูโต, 2548) สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยแสดงกรอบแนวทางการวิจัย ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวทางการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย ประยุกต์จาก นิสา ชูโต, 2548

3.2 วิธีการศึกษา

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเชิงคุณภาพสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างเพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) แบบหลายกลุ่ม (Dimensional Sampling) จากประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ผู้เชี่ยวชาญในสายงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์จากหน่วยงานภาครัฐและสมาคม โดยแบ่งประชากรที่ศึกษาออกเป็นกลุ่มย่อยหรือมิติตามโครงสร้างของอุตสาหกรรมการจัดประชุมตามประเด็นที่ต้องการศึกษา พิจารณาเลือกผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการศึกษา (Direct Stakeholder) ใช้เกณฑ์จากเนื้อหา ความเชี่ยวชาญ ความเกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย ด้วยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย (Purposive Sampling) จากนั้นใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยอาศัยการแนะนำจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้ว ดังนี้

ประชากรทั้งหมดในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพิจารณาจากบัญชีรายชื่อผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย (Thailand MICE Directory) โดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.), สมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (ไทย) และ Marshall Cavendish Business Information (2016)

3.3.1.1 การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย พิจารณาจากหลักเกณฑ์ความเกี่ยวข้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เป็นผู้ความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม มีประสบการณ์และเข้าใจบริบทการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมและบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ 2) เป็นผู้เกี่ยวข้องในการทำงานด้านประสานงานการจัดประชุม เช่น ผู้จัดการโครงการ ซึ่งเป็นระดับหัวหน้าของผู้ประสานงาน และผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง 3) เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม ดังนั้นในการเก็บข้อมูลการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการเลือกแบบเจาะจงรวม 16 ราย

3.3.1.2 วิธีการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ เมื่อทำการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นผู้ให้ข้อมูลหลักได้แนะนำผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมการจัดประชุมที่คาดว่าจะสามารถให้ข้อมูลตามแบบคำถามสัมภาษณ์ที่ได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากนั้นผู้วิจัยนำมาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการวิจัยอีกครั้ง หากมีความคลาดคล้อยจึงทำการติดต่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์จากวิธีการลูกโซ่ได้แนะนำผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่น ๆ อีก ผู้วิจัยจะดำเนินพิจารณาตามที่กล่าวข้างต้น และหยุดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่เมื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอ ดังนั้น ในการเก็บข้อมูลการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากการเลือกแบบลูกโซ่รวม 9 ราย

กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์จากการทั้ง 2 วิธีข้างต้น ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับงาน การประสานงาน ในธุรกิจให้บริการจัดการจัดประชุมมืออาชีพ ที่มีการทำงานประสานร่วมกันกับลูกค้า, ออกแชนเซอร์ ซัพพลายเออร์ และการประสานงานในองค์กร โดยเลือกจากการเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรจากธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ 17 ราย และ ผู้เชี่ยวชาญในการจัดประชุมที่ไม่ใช่ PCO 2 รายผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมไมซ์จากหน่วยงานภาครัฐและการศึกษา 3 ราย และผู้ได้รับรองมาตรฐาน 3 ราย ดังนี้

1) ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ

- (1) บริษัท ไวด์บลู จำกัด
- (2) บริษัท ออฟติมัม กรุ๊ป จำกัด
- (3) บริษัท ซิตีนีออน จำกัด
- (4) บริษัท เพอร์เฟค คอนเนชั่น จำกัด
- (5) บริษัท ไมซ์ เมเนจเม้นท์ จำกัด
- (6) บริษัท อัพเปอร์ อีเว้นท์ จำกัด
- (7) บริษัท แพลนโนวา จำกัด
- (8) บริษัท เอฟแอนด์เอ็น จำกัด
- (9) บริษัท สตรีมอีเว้นท์ เอเชีย จำกัด
- (10) บริษัท อิมแพคเมเนจเม้นท์ จำกัด
- (11) บริษัท วีเอ็นยู จำกัด
- (12) บริษัท การะเกด เอนเตอร์เทนเม้นท์ จำกัด
- (13) ศูนย์การจัดประชุมและนิทรรศการ ไบเทค
- (14) บริษัท คีเนส (เอเชีย) จำกัด
- (15) บริษัท บีโก้ (ประเทศไทย) จำกัด
- (16) ศูนย์การจัดประชุมแห่งชาติสิริกิติ์

2) ผู้เชี่ยวชาญในการจัดประชุมที่ไม่ใช่ PCO

- (1) ผู้จัดประชุมมืออาชีพอิสระ (Freelance)
- (2) ทีมจัดงานประชุมภายในองค์กร (In-House conference

Organizer Team)

3) ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมไมซ์จากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

- (1) สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.)
- (2) คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- (3) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

- (4) ศูนย์ความเป็นเลิศอุตสาหกรรมไมซ์ เชียงใหม่
- (5) ศูนย์ความเป็นเลิศอุตสาหกรรมไมซ์ ขอนแก่น
- (6) โรงแรมอัสสนา ลากูนา ภูเก็ต

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น อ้างอิงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

Nuttapong Jotikasthira (2014) ในการศึกษาหัวข้อ “Increasing Tradeshow and Exhibition Industry Competitiveness through Competency-Based Hiring and Promotion: A Sales Executive Perspective” qualitative research ศึกษาในบริบทของอุตสาหกรรมนิทรรศการ เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากบริษัทจัดนิทรรศการมืออาชีพ (PEO) 4 ราย ที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดนิทรรศการแห่งประเทศไทย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) 21 คน และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) 18 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งขาย 5 คน ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งหัวหน้า 5 คน เพื่อนร่วมงานแผนกอื่น ๆ 4 คน ซัพพลายเออร์ 3 คน และลูกค้า 2 คน

Kim, Sun and Kang (2015) ในการศึกษาหัวข้อ “Meeting planners’ competency, motivation, and benefits: the case of Korea” โดยวิธีการวิจัยแบบผสม วัตถุประสงค์ที่ 1 ใช้การทบทวนวรรณกรรม, วัตถุประสงค์ที่ 2 ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าหน้าที่จาก Convention and Exhibition Center (COEX) 1 คน ผู้บริหารบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ และ โรงแรมที่มีบริการห้องจัดงาน 2 คน และวัตถุประสงค์ที่ 3 ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลแบบสอบถาม 250 พนักงานจากบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ 130 คน ศูนย์ประชุม 50 คน, โรงแรมที่มีการจัดงานประชุม (Convention Hotel) 30 คนและเจ้าหน้าที่จากสมาคม 45 คน

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยรูปแบบคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured selection interview) เพื่อเป็นคำถามปลายเปิดให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลเพื่อสอบถามเจาะลึกในประเด็นต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด ซึ่งแบ่งการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในธุรกิจจัดประชุมมืออาชีพ ดังนี้

1) บริบทของงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในปัจจุบันของ Project Coordinator

1.1) ขอบข่ายงานของ Project Coordinator ของการให้บริการจัดประชุม ในความคิดเห็นของท่านมีบทบาทอย่างไร

1.2) ปัจจุบันสมรรถนะการทำงานของ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุมเป็นอย่างไร

1.3) ความคิดของท่าน คิดว่า Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุม ที่มีสมรรถนะเป็น มืออาชีพ (สมรรถนะที่พึงประสงค์) ควรเป็นอย่างไร

1.4) ปัญหา/ข้อจำกัดในพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม/บุคลากรในองค์กรของท่านที่พบเจอ

2) ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุม และมีผลอย่างไร

2.1) ตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น ทักษะ ทักษะ ความรู้ บุคลิกภาพ

2.2) เพื่อนร่วมงาน/ ทีม

2.3) ปัจจัยองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมาย ลักษณะงาน รางวัลใจ ลูกค้ำ/ ซัพพลายเออร์

3) กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของ Project Coordinator เป็นอย่างไร

3.1) ตามแนวทางของหน่วยงานของท่านหรือความคิดเห็นของท่าน คิดว่า กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุม ควรเป็นอย่างไร

3.2) องค์กรของท่านทำอย่างไรบ้างในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม และผลเป็นอย่างไร

3.3) องค์กรของท่านมีการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาผู้ประสานงานการจัดประชุม หรือบุคลากรอย่างไรบ้าง

4) ข้อเสนอแนะ

3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลหัตถ์ภูมิ โดยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวข้องกับทฤษฎีสมรรถนะ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริบทของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม และบริบทงานของตำแหน่งประสานงานใน

อุตสาหกรรมการจัดประชุม การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมาย 1) ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม (Project Management Department) ที่มีการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับลูกค้า, ออแกไนเซอร์ ซัพพลายเออร์และผู้สนับสนุน ทั้งในระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ(Project Manager) และระดับปฏิบัติการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 2) ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมไมซ์จากภาครัฐและการศึกษา 3) ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการจัดประชุม (CMP) 4) ผู้เชี่ยวชาญในการจัดประชุมที่ไม่ใช่บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการเก็บข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participative Observation) ดังนี้

1) การสัมภาษณ์เชิงลึกจากแหล่งข้อมูล เน้นการสัมภาษณ์รายบุคคลสำหรับกลุ่มเป้าหมายจำนวนน้อย เพื่อสำรวจบริบทของงานที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานของผู้ประสานงานในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพและรวบรวมความคิดเห็นที่มีต่อสถานการณ์และการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม การสัมภาษณ์เชิงลึกจะช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจและเห็นภาพรวมทั้งรายละเอียดของบริบทงาน สถานการณ์เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ และความคิดเห็นรวมทั้งข้อเสนอแนะที่มีต่อสถานการณ์และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ บรรยากาศการสัมภาษณ์จะช่วยผู้ให้สัมภาษณ์ในการตอบคำถามอย่างผ่อนคลาย ชัดเจนและตรงประเด็น หลีกเลี่ยงการใช้คำถามปลายปิดหรือคำถามชี้นำไปสู่คำตอบที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ อย่างไรก็ตามคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนำมาใช้เพียงอธิบายเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เจาะจงเกี่ยวข้องเท่านั้น เนื่องจากเป็นการให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยและไม่ใช้การสุ่ม

2) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้เข้าไปเป็นผู้สังเกตการณ์ในการอบรมเตรียมความพร้อมของนักศึกษาหลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรมไมซ์และอีเว้นท์เพื่อก้าวสู่การทำงานในตำแหน่งผู้ประสานงานของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม จัดโดยฝ่ายพัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมไมซ์ สำนักงานส่งเสริมการจัดการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน) ร่วมกับสมาคมส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ(ไทย), และศูนย์เครือข่ายภาคการศึกษาไมซ์ (Isan MICE Academic Cluster) โดยศูนย์ความเป็นเลิศอุตสาหกรรมไมซ์และอีเว้นท์เชิงธุรกิจ (CEMBEI) และคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น การเข้าร่วมสังเกตการณ์ครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่บัณฑิตในหลักสูตรการจัดการอุตสาหกรรมไมซ์พึงมี ซึ่งเป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบคำถามสัมภาษณ์และสรุปผลการศึกษา

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการประมวลข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Data Analysis) ในรูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลทฤษฎีและข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้ทำตามขั้นตอน ดังนี้

1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Classification) เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ โดยการทำดัชนีข้อมูล (Indexing) แยกเป็นหมวดหมู่ (สุภางค์ จันทวนิช, 2554) ซึ่งควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลในการลดทอนข้อมูล (Data Reduction) ให้ได้หมวดหมู่ข้อมูลที่สำคัญ และการแสดงข้อมูล (Data Display) ที่เป็นคำให้สัมภาษณ์ประกอบเป็นหลักฐาน สรุปออกมาเป็นข้อสรุปชั่วคราว (นิศา ชูโต, 2548)

2) การตีความสร้างข้อสรุป (Conclusion Interpretation) ซึ่งเป็นการพัฒนาข้อสรุปชั่วคราวที่ได้จากการจัดระเบียบข้อมูลเป็นข้อสรุปประเด็นต่าง ๆ ไปสู่ข้อมูลทางทฤษฎี (Holsti, 1969 อ้างใน นิศา ชูโต, 2548) โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Inductive) คือการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการตีความ ให้เหตุผล สร้างข้อสรุป

3) การตรวจสอบข้อมูลและทฤษฎี (Verification) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือโดยวิธีการตรวจสอบสามเส้า ด้านทฤษฎี (Theory triangulation) จากการทบทวนวรรณกรรมได้มาซึ่งแนวคิดการวิจัยการพัฒนสมรรถนะที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบกับข้อมูลที่สรุปได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ และทำการตรวจสอบกับแนวคิดทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในปัจจุบันการพัฒนสมรรถนะพร้อมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการยืนยันว่าข้อสรุปได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนแนวคิดในการวิจัย

4) การเขียนสรุปผล (Conclusion) จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสังเคราะห์เพื่อให้ได้ซึ่งแนวทางการพัฒนสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมตามวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 3 โดยการบรรยายเชิงวิเคราะห์ (Analytic Descriptive) ในลักษณะของการเล่าเรื่อง (Narrative) สิ่งที่ค้นพบ เช่น บริบทและสถานการณ์การทำงานในปัจจุบัน, ระดับสมรรถนะปัจจุบันที่มีอยู่ของผู้ประสานงานการจัดประชุม, ปัญหา ข้อจำกัด และองค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนสมรรถนะของผู้ประสานงานในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ เป็นต้น จากนั้นผู้วิจัยทำการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ไปสู่การนำเสนอข้อมูลที่เป็นกระบวนการพัฒนสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพในที่สุด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม: กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

การเก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้รูปแบบคำถามกึ่งโครงสร้าง กลุ่มเป้าหมายจำนวน 25 คน คัดเลือกผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ บริษัทให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ (Professional Conference Organizer: PCO) และบริษัทอื่น ๆ ที่เป็น PCO แต่ไม่เต็มรูปแบบ เช่น ฟรีแลนซ์ออนไลน์ โซลโอลูชัน แผนกจัดงานประชุมในองค์กรใหญ่ บริษัทอีเวนต์ และ ฝ่ายจัดงานนิทรรศการและแสดงสินค้า (Professional Exhibition Organizer PEO) ของศูนย์การจัดประชุมและแสดงสินค้า สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุม (สสปน.) และผู้ได้รับการรับรองเป็นผู้จัดงานประชุมมืออาชีพ (Certified Meeting Professional : CMP) โดยกำหนดหมายเลขผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผู้ให้ข้อมูล

รหัสผู้ให้ข้อมูล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
P01	บริษัท ไวต์บลู จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการ
P02	บริษัท ออฟติมัม กรุ๊ป จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการ
P03	บริษัท ซิตี้นีออน จำกัด	ผู้จัดการโครงการ
P04	บริษัท เพอร์เฟค คอนเนชั่น จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการ
P05	บริษัท ไมซ์ เมเนจเม้นท์ จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการ
P06	บริษัท อีพีเออร์ อีเวนต์ จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการ
P07	บริษัท แพลนโนวา จำกัด	ผู้จัดการโครงการ
P08	บริษัท เทคซอส จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการ
P09	บริษัท สตรีมอีเวนต์ เอเชีย จำกัด	ผู้จัดการโครงการ

รหัสผู้ให้ข้อมูล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
P10	ฝ่ายจัดการโครงการและนิทรรศการ อิมแพค เมเนจเมนท์ จำกัด	ผู้จัดการโครงการ
P11	บริษัท วีเอ็นยู จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการ
P12	บริษัท การะเกด เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด	ผู้อำนวยการฝ่ายโครงการ
P13	ฝ่ายการจัดประชุมและนิทรรศการ ศูนย์การ จัดประชุมและนิทรรศการ ไบเทค	ผู้ประสานงานการขาย
P14	บริษัท คีเนส (เอเชีย) จำกัด	ผู้จัดการโครงการ
P15	บริษัท บีโก้ (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ประสานงานการจัดประชุม
P16	ฝ่ายจัดประชุมมืออาชีพ ศูนย์การจัดประชุม แห่งชาติสิริกิติ์	ผู้อำนวยการฝ่ายจัดประชุมมือ อาชีพ
P17	ฝ่ายจัดประชุมมืออาชีพ ศูนย์การจัดประชุม แห่งชาติสิริกิติ์	ผู้ประสานงานการจัดประชุม
O01	ผู้จัดประชุมมืออาชีพอิสระ	ผู้จัดประชุมมืออาชีพอิสระ
O02	บริษัท เอฟแอนด์เอ็น จำกัด	ผู้ประสานงานโครงการจัด ประชุม
G01	สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและ นิทรรศการ (สสปน.)	ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมและ พัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรม ไมซ์
G02	ศูนย์ความเป็นเลิศอุตสาหกรรมไมซ์ ขอนแก่น	ผู้อำนวยการและอาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรม ไมซ์
G03	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร	อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้าน อุตสาหกรรมไมซ์
C01	คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	อาจารย์และผู้เชี่ยวชาญ Certified Meeting Professional (CMP)
C02	ศูนย์ความเป็นเลิศอุตสาหกรรมไมซ์ เชียงใหม่	ผู้อำนวยการและผู้เชี่ยวชาญ Certified Meeting Professional (CMP)

รหัสผู้ให้ข้อมูล	หน่วยงาน	ตำแหน่ง
C03	โรงแรมอังสนา ลากูนา ภูเก็ต	ผู้อำนวยการฝ่ายไมซ์และอี เวนท์ และผู้เชี่ยวชาญ Certified Meeting Professional (CMP)

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการดำเนินงานวิจัยที่ได้กำหนด สามารถวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลโดยผู้วิจัยจัดทำการใส่รหัสผู้ให้สัมภาษณ์และแบ่งประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ประเด็นการวิเคราะห์ผลการศึกษา

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
4.1.1 บทบาทของตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม				
4.1.1.1 ผู้ประสานงานเป็น ตำแหน่งเริ่มต้นของการ ทำงานในอุตสาหกรรมการ จัดประชุมหรือในPCO	P02, P03, P06, P09, P15	G01	C02	
4.1.1.2 บทบาทเป็นตัวกลาง ในการประสานงาน	P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P17	G01, G02, G03	C01, C02, C03	O01, O02
4.1.1.3 ทำการประสานงาน ตามระดับตำแหน่ง ตาม คำสั่งของ Project manager	P01, P04, P08, P09, P12, P13, P14, P15, P17	G02, G03	C03	

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
4.1.2 ขอบข่ายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานการจัดประชุม				
4.1.2.1 การติดตามความคืบหน้าของงานประสานงานในทุกขั้นตอนของการจัดงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน	P02, P03, P04, P05, P07, P08, P11, P12, P13, P14, P15, P17	G03	C01, C03	O01, O02
4.1.2.2 การสืบค้นข้อมูล	P01, P10, P12, P14, P15, P17			O02
4.1.2.3 การกระจายและรวบรวมข้อมูล	P02, P03, P07, P11, P12, P14, P15		C01, C03	O02
4.1.2.4 สนับสนุนการทำงานของทีม	P02, P03, P04, P05, P06, P11, P14, P15	G03	C03	
4.1.3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงาน				
4.1.3.1 สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมพึงประสงค์				
1) ความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับองค์กรและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ	P05, P06, P08, P13, P14	G02, G03	C01, C02, C03	O01
2) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม	P03, P04, P05, P14, P17	G02, G03	C01, C02, C03	O01
3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า และโครงการของลูกค้า	P01, P02, P03, P05, P06, P08, P13, P14, P17	G02, G03	C01, C02, C03	O01, O02
4) ทักษะการสื่อสาร	P04, P05, P06, P09, P10, P12, P13, P14, P15	G01, G02, G03	C01, C02, C03	O01, O02

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
5) ทักษะการเข้าสังคมและ การสร้างเครือข่าย	P01, P04, P06, P15	G01, G02, G03	C03	O01
6) การมีความอดทน	P01, P03, P04, P06, P07, P08, P09, P10, P12, P13, P14, P15	G01, G03		O01
7) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ในการสื่อสาร	P02, P08, P09, P14, P15, P16	G01, G02, G03	C03	
8) มีทัศนคติที่ดีต่องาน	P06, P07, P09, P10, P12, P14, P15, P16			O01
9) ทักษะการวางแผนและ การคิดอย่างเป็นระบบ	P04, P05, P06, P08, P10, P12, P14, P15, P16	G01, G02, G03	C02	O01, O02
10) ความรู้ด้านการเงินและ ความสามารถในการลด ค่าใช้จ่าย	P02, P04, P10 ,P15			
11) ทักษะการสืบค้นข้อมูล	P04, P05, P06, P10, P12, P13, P14, P17		C02, C03	O02
12) ทักษะการทำงาน เลขานุการและงานเอกสาร	P02, P03, P12, P14, P15, P16		C02	O01
13) ทักษะความสามารถใน การคิด วิเคราะห์ พิจารณา ข้อมูล เหตุการณ์อย่างมีเหตุ มีผล	P04, P05, P08, P10, P12, P14, P16		C03	
14) ทักษะการแก้ไขปัญหา	P02, P04, P05, P06, P07, P08,	G01	C02, C03	O01, O02

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
15) ทักษะการปรับตัว การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	P09, P10, P12, P13, P14, P15 P03, P04, P06, P07, P08, P10, P12, P14, P15, P16	G01, G02	C02	
16) ความเต็มใจให้บริการ	P01, P04, P10, P12, P16	G01	C03	O02
4.1.4 ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม				
4.1.4.1 ทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับลักษณะงานขาดความอดทน	P01, P02, P03, P04, P06, P09, P10, P14, P15	G01	C01	
4.1.4.2 การขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานประสานงานการจัดประชุมที่มีคุณภาพ	P01, P05, P06, P07, P09, P10, P12, P13, P14, P16		C01	O01
หากเป็นไปได้ต้องการบุคลากรมีประสบการณ์ หรือ เป็นบัณฑิตMICE	P03, P04, P06, P07, P09, P10, P12, P14, P15, P16		C02, C03	
4.1.4.3 ข้อจำกัดอื่น ๆ				
1) จำนวนและโอกาสเติบโตของ PCO	P01, P02, P03, P04, P10, P16		C01, C02, C03	
2) ลักษณะงานที่ค่อนข้างหนัก งานเยอะกว่าจำนวนคนทำให้ไม่มีเวลาไปเข้าหลักสูตรอบรม	P01, P02, P05, P06, P12			

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ				
4.2.1 ปัจจัยบุคคล				
4.2.1.1 ทักษะคน	P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P12, P13, P14, P16	G01	C01, C02, C03	O01, O02
4.2.1.2 ความรู้และทักษะใน การทำงาน	P11, P13, P15, P16	G02	C01, C02, C03	O01
4.2.1.3 แรงจูงใจ	P01, P02, P03, P04, P05, P07, P09, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16		C01, C03	
4.2.1.4 บุคลิกภาพเชิงรุก และพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้	P03, P04, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16	G02	C01	O01, O02
4.2.1.5 Generation Y และ Z	P02, P03, P04, P05, P06, P09 P14,			
4.2.2 ปัจจัยกลุ่ม				
4.2.2.1 การทำงานเป็นทีม	P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P12,		C01, C03	

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
	P13, P14, P15, P17			
4.2.2.2 ให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร	P01, P02, P04, P06, P12, P14, P15			
4.2.3 ปัจจัยองค์กร				
4.2.3.1 วัฒนธรรมองค์กร				
1) ให้ความสำคัญกับการ ทำงานเป็นทีม	P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P17		C01, C03	
2) ให้ความสำคัญกับการ สนับสนุนจากองค์กรในการ เรียนรู้และพัฒนา	P03, P04, P05, P07, P09, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16	G01, G03	C01, C02, C03	
3) ให้ความสำคัญกับการ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า	P01, P04, P06, P16			
4.2.3.2 เป้าหมายองค์กร	P03, P10, P11, P16			
4.2.3.3 โครงสร้างและขนาด องค์กร	P01, P02, P04, P05, P06, P10, P12			
4.2.3.4 ลักษณะของงาน	P01, P03, P06, P04, P10, P17,	G01		C02

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
4.2.3.5 การสนับสนุนจาก องค์กร				
1) การสนับสนุนจากองค์กร ในการเรียนรู้และพัฒนา	P03, P04, P05, P07, P09, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16	G01, G03	C01,C02, C03	
2) การสนับสนุนจากองค์กร ในการสร้างแรงจูงใจสำหรับ การเรียนรู้และพัฒนา	P05, P06, P09, P14, P15			
4.2.3.6 ปัจจัยภายนอก				
1) ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและ ความต้องการของลูกค้า	P01, P03, P04, P05, P06, P09, P10, P12, P15 ,P11		C01	O01, O02
2) ข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลาย เออร์ เกี่ยวข้องกับความ เคลื่อนไหว การพัฒนาสินค้า และบริการ	P05, P06, P10, P15			O01, O02
3) ข้อมูลคู่แข่งขององค์กร และความเคลื่อนไหวของ อุตสาหกรรมไม้และการจัด ประชุม เกี่ยวข้องกับ ความก้าวหน้าด้าน เทคโนโลยี กระแสความ สนใจในอุตสาหกรรมไม้ และการจัดประชุม	P04, P06, P10, P14, P15		C01	O01, O02

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
4.3 ข้อเสนอการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมของบริษัทจัดประชุมมีอาเซีย				
4.3.1 การพัฒนาสมรรถนะผู้ ประสานงานการจัดประชุม				
1) On the job training	P01, P02, P03, P04, P06, P08, P09, P10, P11, P12, P13,P14, P15, P16	G02, G03	C02, C03	
2) Best Practice	P02, P04, P08, P13			
3) Team learning	P01, P02, P04, P06, P07, P08, P10, P11, P12, P14, P16	G03		
4) Empowerment	P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P11, P14, P16	G03		
5) การสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีภายในทีมและองค์กร	P04, P10, P12, P14, P16			
6) เปิดโอกาสให้ มี ประสบการณ์จากการทำงาน การร่วมงาน การศึกษาดูงาน ที่หลากหลาย	P02, P04, P07, P09, P10, P11, P16	G01		
7) เอื้ออำนวยความสะดวกให้ สะดวกขึ้น	P03, P11, P14, P16			O01
4.3.1.2 การประเมินการ ทำงาน	P03, P04, P06, P10, P12, P13,			

ประเด็นข้อสรุป	ผู้จัดการโครงการ/ ผู้ประสานงานของ PCO	ผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐและ การศึกษา	ผู้ได้รับรอง มาตรฐาน CMP	ผู้เชี่ยวชาญที่ ไม่ใช่ PCO
4.3.1.3 การสร้างความ ร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง	P02, P16	G01	C01, C02, C03	
4.3.1.4 การอบรมเพื่อให้ได้ มาตรฐานเพื่อให้เป็นสากล ยกระดับอุตสาหกรรม สร้าง ความเชื่อมั่น	P03, P16	G01, G03	C02, C03	
4.3.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ				
4.3.2.1 การปรับการทำงาน กับคนรุ่นใหม่	P02, P03, P04, P10, P14	G01	C01	O01
4.3.2.2 การส่งเสริมของ ภาครัฐ มิติการเรียนรู้และ พัฒนาสมรรถนะความเป็น มืออาชีพของบุคลากรใน อุตสาหกรรมไมซ์และการจัด ประชุม	P02, P03	G01, G03	C01	O01

ที่มา: ผู้วิจัย

4.1 ผลการวิเคราะห์บริบทงานและสถานการณ์เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ ประสานงานบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

4.1.1 บทบาทของตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม

การทำงานโดยทั่วไปในการจัดงานประชุมรูปแบบต่าง ๆ ของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพหรือบริษัทอีเว้นท์ เป็นงานทำงานแบบโครงการ (Project Management) กล่าวคือ เรียกรงานประชุมรูปแบบต่าง ๆ เช่น Conference Convention Event ว่าโครงการ (Project) ซึ่งมีระยะเวลาของ

กระบวนการทำงานแต่ละโครงการสั้นยาวแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ที่มีบทบาทประสานงานจึงเรียกว่า ผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator)

ตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นตำแหน่งเริ่มต้นของการเข้ามาทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดงานต่าง ๆ ในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ เพราะเป็นตำแหน่งที่ได้เรียนรู้ เห็นภาพการทำงานในมิติต่าง ๆ ซึ่งสามารถเก็บเกี่ยวประสบการณ์และพัฒนาจากตำแหน่งนี้ต่อยอดไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นได้ โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P09 กล่าวว่า

“...คนใหม่ นักศึกษาจบใหม่ที่เริ่มเข้ามาทำงานเค้าต้องเรียนรู้งานจากการเป็นผู้ประสานงานก่อน เพื่อให้เข้าใจอุตสาหกรรมและมีประสบการณ์ที่จะเชี่ยวชาญได้มากขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

“...การเริ่มต้นทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม เริ่มจากการเป็นคนประสานงาน คอยช่วยเหลือ ซัพพอร์ตโปรเจกเมเนเจอร์ ซัพพอร์ตทีมซึ่งเขาจะซึมซับความรู้ ทักษะประสบการณ์ต่าง ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P09, 2561)

บทบาทสำคัญของผู้ประสานงานการจัดประชุมคือการเป็นตัวกลางการประสานงานระหว่างสมาชิกภายในทีมกับภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และช่วยอำนวยความสะดวกให้การทำงานของทีมเป็นไปอย่างราบรื่น

“...ผู้ประสานงานเป็นคนสำคัญที่จะช่วยโปรเจกเมเนเจอร์ (Project Manager) ช่วยซัพพอร์ตทีมให้ทำงานได้เร็วขึ้น ง่ายขึ้น งานจะราบรื่นหรือไม่ก็อยู่ที่ผู้ประสานงาน (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P08, 2561)

“...ผู้ประสานงานเป็นคนกลางสำคัญที่จะทำให้งานราบรื่นเพราะเขาต้องคุยกับทุก ๆ ฝ่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02, 2561)

“...ผู้ประสานงานจึงเป็นคนกลางในการประสานงานกับทุก ๆ ฝ่ายให้กับทีม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

อย่างไรก็ตาม แม้ผู้ประสานงานจะเป็นตัวกลางในการประสานงานและช่วยเหลือการทำงานของของทีม แต่ในการประสานงานที่สำคัญหรือการสื่อสารกับผู้มีส่วนจตตสินใจโดยตรงของฝั่งลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือภาคส่วนต่าง ๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการซึ่งมีอำนาจตัดสินใจสูงกว่า ส่วนผู้ประสานงานนั้นติดต่อประสานงานกับผู้ประสานงานของแต่ละฝ่าย กล่าวได้ว่าเป็นการสื่อสารตามระดับตำแหน่งเดียวกัน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 และ P09 กล่าวว่า

“...ผู้ประสานงานไม่ได้ติดกับลูกค้าที่มีอำนาจตัดสินใจโดยตรงแต่เป็นหน้าที่ของโปรเจกเมเนเจอร์...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

“...ส่วนใหญ่เราจะไม่ให้ผู้ประสานงานคุยกับลูกค้าคนที่มีอำนาจตัดสินใจโดยตรง เพราะเขายังไม่มีประสบการณ์พอในการเจรจาต่อรองหรือบางที่อาจไม่เหมาะสมในเรื่องของตำแหน่งความเป็นผู้ใหญ่ผู้น้อย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P09, 2561)

ดังนั้น บทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงมีความสำคัญในการเป็นตัวกลางการสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เกิดความเข้าใจของผู้ร่วมงานในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายการทำงานในแต่ละโครงการ

4.1.2 ขอบข่ายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานการจัดประชุม

ลักษณะงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม นับเป็นงานบริการที่ต้องค้นหาสิ่งที่จะต้องสนองความต้องการและช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ทำงานภายใต้ความกดดันข้อจำกัดเวลา และการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีมและต้องพบปะผู้คนมากมาย ในขณะเดียวกันก็มีความยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่ทำงานบ้าง

“...งานประชุมทุกงานมีความแตกต่างกันตามความต้องการของลูกค้า นั่นเป็นสิ่งที่คนทำงานตรงนี้ ผู้ประสานงานต้องเข้าใจ รับมือให้ได้ พยายามที่สุดเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า บางครั้งก็เป็นทีปรึกษา ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561)

“...ลักษณะงานเราต้องทำงานร่วมกับคนเยอะ จึงไม่จำเป็นว่าจะต้องประจำทำงานอยู่ที่ออฟฟิศทุกวัน ต้องไปหาลูกค้าบ้าง ทำงานที่บ้านบ้าง เวลาเข้างานก็ไม่ได้ว่าต้องตอกบัตร แต่ที่สำคัญคืองานต้องประสานต่อเดินไปได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

ขอบข่ายหน้าที่ของผู้ประสานงานในการประสานงานตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมงาน วันที่จัดงาน และหลังจัดงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและทำงานร่วมกับหลายภาคส่วน หน้าที่การประสานงานจึงแบ่งได้เป็นหลายมิติตามที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายในการประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ และหน้าที่รับผิดชอบอื่น ๆ โดยรับคำสั่งงานจากหัวหน้าหรือผู้จัดการโครงการ (Project Manager) และรวมไปถึงการสนับสนุนการทำงานอื่น ๆ ของทีม

“...ตำแหน่งผู้ประสานงานเป็นคนที่ต้องประสานงานทุกรูปแบบในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ ก่อนเริ่มงาน ระหว่างการเตรียมงาน วันงาน และหลังจบงาน ทั้งเรื่องสถานที่ การคัดกรองข้อมูล การทำ pre-register การหาข้อมูลและsourcesต่าง ๆ เป็นต้น ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส O1, 2561)

“...หน้าที่ในการประสานงานนอกจากต้องพูดคุย พบเจอกันกับผู้คนแล้ว ยังต้องทำเอกสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นแบบงานเลขานุการ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

“...ต้องใช้การสื่อสารด้วยช่องทางต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ การทำจดหมาย ส่งอีเมล และการทำเอกสารสื่อสารกับบุคคลในระดับต่าง ๆ ก็เป็นหน้าที่ของคนประสานงาน ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

4.1.2.1 การติดตามความคืบหน้าของงาน

หน้าที่ของผู้ประสานงานในการติดตามความคืบหน้าของงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อความราบรื่นในการทำงานแต่ละขั้นตอน ผู้ประสานงานต้องโน้มน้าวหรือเร่งรัดประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปตามขั้นตอน เช่น ติดตามงานจากซัพพลายเออร์ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P05 กล่าวถึง

“...ติดตามงานในกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบ สามารถให้คำตอบกับ Project Manager และลูกค้าได้ถึงปัญหาและกระบวนการดำเนินงานที่เกิดขึ้น และสามารถปฏิบัติงานให้จบได้ทันตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนด สำคัญที่สุดคือการทำงานตาม timeline ได้สมบูรณ์ที่สุด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

“...ต้องวางแผนการทำงานของตัวเองให้เข้ากับ time line ของงาน ให้เวลาทำงานแล้วมันราบรื่นไม่มีส่วนใดล่าช้าติดขัด เพราะฉะนั้น การตามงาน อัปเดตความคืบหน้าอยู่เสมอสำคัญมากแล้วต้องอัปเดตรายงานให้กับทีม กับลูกค้าด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

4.1.2.2 การสืบค้นข้อมูล

หน้าที่การสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการประสานงาน ที่เกี่ยวข้องข้องกับโครงการหรือตามที่คุณจัดการโครงการมอบหมาย การสืบค้นข้อมูลมีความจำเป็นในการทำงาน เนื่องจากกระบวนการทำงานต้องใช้ข้อมูลหลากหลายในขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดเตรียมงาน เช่น ข้อมูลเพื่อนำเสนอลูกค้า, ข้อมูลในการให้คำแนะนำแก่ลูกค้า, ข้อมูลของลูกค้าเพื่อใช้เป็นโจทย์ในการทำงาน และข้อมูลสนับสนุนอื่น ๆ เป็นต้น

“...ผู้ประสานงานของแต่ละทีมต้องหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อเอามาทำ content เช่น เทรนด์อุตสาหกรรม เทรนด์โลก เทรนด์ตลาดต้องประสานงานกับทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสมาคมซึ่งเป็นปรึกษาในการจัดงานเพื่อขอข้อมูลเชิงลึก เนื่องจากเป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

“...การสืบค้นข้อมูลจำเป็นมาก เพราะเราจะต้องมีฐานข้อมูลอยู่ในมือเพื่อที่จะตอบหรือต่อรองได้ทัน มันแสดงถึงความเป็นมืออาชีพ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

“...หน้าที่ของผู้ประสานงานไม่ใช่แค่รู้ข้อมูลอย่างเดียวแต่ต้องสามารถให้ข้อมูลคำแนะนำแก่ลูกค้าในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P17, 2561)

สำหรับในด้านของการจัดประชุมเชิงวิชาการ ผู้ประสานงานและทีมงานของบริษัท จัดประชุมมืออาชีพ จำเป็นต้องมีความรู้เบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับโครงการงานที่จัดเพื่อความราบรื่นในการทำงานและประสานงานร่วมกับสมาคมหรือผู้รับผิดชอบในด้านวิชาการ เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญมากกว่า

“... ในส่วนของการสืบค้นข้อมูลด้านวิชาการไม่ได้เป็นหน้าที่ของผู้ประสานงานโดยตรง งานวิชาการในระดับผู้ประสานงานไม่ต้องลงลึกเกี่ยวกับการเงินและวิชาการมากนัก...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

“...เราไม่ได้ทำข้อมูลวิชาการเอง100% เพียงแค่หาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องและปรึกษากับทางสมาคม บริษัทที่เป็นเกี่ยวข้อง แต่เราก็ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเชิงวิชาการของงานนั้น ๆ ที่จัดบ้าง เช่น คำศัพท์เทคนิค ประเด็นที่กำลังถูกพูดถึง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

4.1.2.3 การกระจายและรวบรวมข้อมูล

นอกจากการสืบค้นข้อมูลเพื่อสนับสนุนในการทำงานแล้ว ผู้ประสานงานยังมีหน้าที่ในการแจ้งและกระจายข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ ให้สมาชิกในทีมรับทราบ เพื่อความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน โดยการแจ้งให้ทราบในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การทำเอกสารบันทึกข้อความ การแจ้งข้อมูลหรือแบ่งปันข้อมูลในที่ประชุม นอกจากนี้ต้องแจ้งข้อมูลอัปเดตจากทีมให้กับลูกค้า ซัพพลายเออร์หรือผู้สนับสนุนอื่น ๆ รับทราบ ผู้ประสานงานจึงเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมและภาคส่วนอื่น ๆ

“...ผู้ประสานงานต้องเป็นคนกลางในการอัปเดตข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เร็วที่สุดในทีม กระจายให้คนในทีมรู้ เช่น ลูกค้าต้องการขยายเวลาจัดประชุม เราต้องแจ้งไปยังทุกฝ่ายในทีมว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น หรือคนในทีมต้องการข้อมูลอะไรก็มาถามจากเรา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

“...ผู้ประสานงานต้องติดตามผู้จัดการโครงการไปประชุม ทำรายงานสรุปการจัดประชุม และนำข้อมูลที่ได้จากมากแจ้งให้ฝ่ายต่าง ๆ ในทีมรับทราบ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

4.1.2.4 สนับสนุนการทำงานของทีม

หน้าที่อื่น ๆ ของผู้ประสานงาน เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานของทีม การช่วยเหลือเพื่อให้งานขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่นตามเวลาที่กำหนด ผู้ประสานงานจึงค่อนข้างมีงานอื่น ๆ ที่หลากหลาย เช่น การช่วยเหลืองานอื่น ๆ ของทีมหรือสมาชิกในทีมในเวลาที่เป็น

“...ผู้ประสานงานมีหน้าที่สนับสนุนการทำงานของผู้จัดการโครงการและทีมหรือทำงานตามคำสั่งของผู้จัดการโครงการ เช่น การติดตามโปรเจกต์แมนเนเจอร์ไปพบปะ

ลูกค้า การไปช่วยเหลือทีมอื่น ๆ หากเกิดเหตุการณ์งานล้นมือมาก ๆ หรือขาดคนในวันจัดงานจริง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

อย่างไรก็ตามหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของทีมผู้ประสานงานมีความแตกต่างตามขนาดองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่การประสานงานของผู้ประสานงาน โดยองค์กรขนาดเล็กผู้ประสานงานต้องทำงานหลากหลายในทางกลับกันองค์กรขนาดใหญ่จะมีการแบ่งหน้าที่ของผู้ประสานงานอย่างชัดเจน

“...องค์กรเล็กผู้ประสานงานจะค่อนข้างทำงานหลากหลาย Multi task มาก ต้องประสานงานกับทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

“...องค์กรใหญ่เรามีการแบ่งงานแบ่งทีมอย่างชัดเจน เช่น หน้าที่ในส่วนของ sales หน้าที่การเงิน ผู้ประสานงานก็จะมีหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้ประสานงานการจัดประชุมเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับทีม การทำงานระหว่างทีมกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ ผู้ให้การสนับสนุนและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความใส่ใจอย่างรอบคอบในรายละเอียดของกระบวนการทำงานต่าง ๆ และทำงานหลากหลายตามความซับซ้อนของแต่ละโครงการและขนาดขององค์กร ผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.1.3 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีอาชีพ

สถานการณ์ปัจจุบันของผู้ประสานงานการจัดประชุม จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันสามารถแยกประเด็นได้ดังนี้ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมที่บริษัทจัดประชุมมีอาชีพต้องการ, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะ, ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม

4.1.3.1 สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมพึงประสงค์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันพบว่าสมรรถนะหรือความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะในตัวบุคคลที่ทำงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมที่บริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้ความสำคัญ ดังนี้

1) ความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับองค์กรและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ การรับรู้และเข้าใจบทบาทขององค์กร สินค้าและบริการขององค์กร รวมถึงกระบวนการทำงานของ

องค์กร และบทบาทหน้าที่ที่ตำแหน่งของตนรับผิดชอบ โดยเข้าใจถึงกระบวนการทำงาน การส่งต่องาน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

“...การเป็นผู้ประสานงานที่ดีต้องสามารถติดต่อยอดงานได้ ต้องรู้ว่าจะต้องติดต่อใคร ใช้สื่อช่องทางใด รู้รายละเอียดในการติดตามงาน เช่น ติดต่อกับท่านใดไว้รายละเอียดเป็นอย่างไร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

2) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์และลักษณะของอุตสาหกรรมไมซ์ย่อยเกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดงานต่าง ๆ ความเชื่อมโยงของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

“...การจัดประชุมก็เป็นส่วนหนึ่งของไมซ์ เพราะฉะนั้นคนเป็นผู้ประสานงานก็ต้องมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับไมซ์ เพราะงานมันเชื่อมโยงกัน “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและโครงการที่รับผิดชอบอยู่ กล่าวถึง การมีความรู้ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า สิ่งที่ถูกค่าให้ความสำคัญในการจัดงาน วัตถุประสงค์ของการจัดงาน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขั้นตอนของการจัดการจัดประชุม การจัดงานในรูปแบบต่าง ๆ และความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์ทั้งในด้านการตลาด คู่แข่ง กระบวนการตัดสินใจ เข้าใจภาพรวมแนวคิด (Concept/ Theme) ของงานหรือโครงการที่รับผิดชอบและความเกี่ยวข้องในการประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ โดยผู้ให้สัมภาษณ์รหัส P17, O1 และ P02 กล่าวถึงความสำคัญของการรู้จักลูกค้าและความต้องการของลูกค้า ดังนี้

“...ต้องรู้จักลูกค้า ความต้องการของเขา ต้องรู้ไปถึงขั้นให้คำแนะนำเข้าได้เกี่ยวกับงานที่เข้าต้องการ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P17, 2561)

“...การรู้จัก nature ลูกค้าแต่ละกลุ่มรู้ระเบียบขององค์กร ซึ่งเราต้องเรียนรู้วิธีการเข้าหาจะทำให้การประสานงานง่ายขึ้น “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส O1, 2561)

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

ในขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, P02, P06 และ C02 กล่าวถึงการเข้าใจภาพรวมของการจัดงานผู้ประสานงานต้องเข้าใจภาพรวมของโครงการที่รับผิดชอบอยู่เพื่อสามารถทำงานได้ถูกต้องตามทิศทางที่ควรและสามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้

“...ต้องเข้าใจภาพรวมของงาน เนื้อหา ลักษณะงานซึ่งมีความซับซ้อนตามช่วงเวลา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

“...การเข้าใจภาพรวมของงาน วัตถุประสงค์ concept ของงาน สำคัญมากเพราะจะทำให้รู้ว่าจะต้องทำงานไปในทิศทางไหน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

“...ภาพรวมของงาน วัตถุประสงค์ concept ลักษณะงานเป็นเรื่องพื้นฐานสำคัญเลยที่จะต้องรู้ เพราะต้องประสานงานภายใต้เรื่องราวเหล่านี้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

“...ความเข้าใจในรูปแบบการจัดงานต่าง ๆ เช่น conference, convention, seminar...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02, 2561) ลูกค้ำ

4) ทักษะการสื่อสาร กล่าวถึง ความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลหลากหลายระดับให้เกิดความเข้าใจ สื่อสารได้อย่างกระชับ ชัดเจน มีเหตุผล ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างกล่าวถึงความสำคัญของทักษะการสื่อสาร ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, P15 และ P04

“...ผู้ประสานงานต้องสามารถสื่อสารกับคนได้หลายระดับ รู้จักกาลเทศะ รู้มารยาทสังคม มารยาทในการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

“...นอกจากต้องสื่อสารให้รู้เรื่องแล้ว การต่อรอง การประนีประนอมรู้จักพูดสำคัญมาก เพราะถ้าเรามีการประนีประนอม ร้องขออย่างถูกวิธีจะทำงานราบรื่น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

“...ทักษะการต่อรองการสื่อสารการโน้มน้าวใจเพื่อให้คนทำงานให้เราด้วยความเต็มใจ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

5) ทักษะการเข้าสังคมและการสร้างเครือข่าย กล่าวถึง การปรับตัวในการเข้าสังคมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น การเข้าสังคมพบปะกับลูกค้า การพบปะกับคู่ค้า ซัพพลายเออร์ และผู้ให้การสนับสนุน รวมไปถึงเพื่อนร่วมงานในแผนกต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีบุคลิกภาพที่ดี การวางตัวและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสม โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 และ P15 กล่าวไว้ว่า

“...บุคลิกภาพ การแต่งกายต้องสมาร์ท รู้กาลเทศะ ต้องทำlookให้เท่า ๆ กับลูกค้า เพื่อให้เกิดการยอมรับกันคุยได้ในระดับใกล้เคียงกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

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

ความคิดเห็นดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 และ P06 กล่าวถึงทักษะในการเข้าสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้ากับกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประสานงานจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสม ดังนี้

“...การมีบุคลิกภาพ รสนิยม service mind ที่สอดคล้องกับลูกค้า บุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะต้องทำงานกับคนหลายหลาก ยิ่งการทำงานกับกลุ่มหมอหรือคนในระดับสูง จะต้องรู้จักมารยาทสังคม มีรสนิยม เพื่อให้สามารถเข้ากันลูกค้าได้ หรือแม้แต่การทำงานร่วมกับsupplier ก็ต้องวางตัวให้ถูก คือต้องรู้จักกาลเทศะ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561)

“...จะทำงานนี้ได้ดีต้องชอบพบปะผู้คน มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักเข้าหาคน “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

6) การมีความอดทน รับผิดชอบ เนื่องด้วยการทำงานที่มีความกดดันสูง การทำงานแข่งกับเวลา รายละเอียดงานที่ซับซ้อนและการประสานงานกับหลายภาคส่วน ทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องมีความอดทนต่อภาวะกดดันและจัดการให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกและการปรับตัวในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวไว้ว่า

“...ต้องมีความอดทนกับความกดดันต่าง ๆ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลรหัส G03 และ P10 ให้ความคิดเห็นว่า

“...การมีEQ ที่ดีทำให้ควบคุมตัวเองได้ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทัน จะทำให้เราอดทนและรับมือกับความกดดันในงานได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส G03, 2561)

“...ความอดทนและรับผิดชอบต่องานต่อหน้าที่ ต้องมุ่งเป้าที่ความสำเร็จของงาน ดังนั้นต้องเรียนรู้ที่จะรับมือกับความกดดันต่าง ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

“...ต้องตรงต่อเวลาทั้งการตามงาน การทำงานให้เสร็จทันเวลา การรักษาคำมั่นสัญญาในเวลา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P07, 2561)

7) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร กล่าวถึงทั้งทักษะการฟัง การพูด การอ่านและการเขียนในเชิงธุรกิจและเป็นทางการ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 กล่าวไว้ว่า

“...ภาษาอังกฤษแม้จะพูดคุยสื่อสารได้ แต่ในระดับการสื่อสารแบบทางการหรือทางธุรกิจ ทักษะการเขียน สำคัญเพราะต้องสื่อสารกับคนหลายระดับ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

8) การมีทัศนคติที่ดีต่องาน เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้ประสานงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะตอบสนองต่อปัญหาในทิศทางบวก สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ทำงานอย่างกระตือรือร้น และทำงานความเต็มใจ

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

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 และ P15 กล่าวถึงการรับมือกับงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน การจัดการความเครียด “...คนที่ทำงานได้ดีต้องมีความภูมิใจในงานที่ทำ ต้องอินกับงานเพราะจะทำให้เราเอาใจใส่งาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

“...งานหนัก งานเครียด แต่ถ้าคนมีใจให้กับงานก็จะทำได้ดี จะรับมือกับงานได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

9) ทักษะการวางแผนและการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการจัดการวางแผนการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงานดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้เสร็จได้ตามเวลากำหนด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงานและขั้นตอนอื่น ๆ โดยคำนึงถึงภาพรวมและระบบการทำงาน การวางแผนได้อย่างรอบคอบจึงเกิดจากความเข้าใจในกระบวนการขั้นตอนของงาน การคิดต่อยอดงานตามขอบข่ายหน้าที่ การมองเห็นปัญหาและจัดการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นหรือมีแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 และ P15 กล่าวในมุมมองเดียวกัน ดังนี้

“...การควบคุม time frameการทำงานให้ได้ตรงกับ แผนที่วางไว้เพื่อให้งานดำเนินต่อได้ราบรื่น เช่น การทำงานกับซัพพลายเออร์เมื่อสั่งงานไปแล้วเราจะต้องติดตามงานคุยตลอดทางเพื่อรู้ปัญหา แก้ไขได้ทัน รู้ความคืบหน้า ให้ข้อมูลอัพเดทลูกค้าได้ ให้ได้งานตามเวลาที่กำหนด ให้การทำงานในที่ราบรื่น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

“...การจัดลำดับความสำคัญของงาน การจัดการวางแผนงานของตัวเอง เพราะถ้าเราทำตามแผนได้งานก็จะตามทันไม่กระทบคนอื่น ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

10) ความรู้ด้านการเงินและความสามารถในการลดค่าใช้จ่าย ความรู้เหล่านี้มีความสำคัญในเวลาที่ผู้ประสานงานต้องพิจารณาเลือกคู่ค้าหรือซัพพลายเออร์และนำเสนอต่อลูกค้า การประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น การติดตามค่าใช้จ่าย การประสานงานร่วมกับฝ่ายการเงินขององค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้ประสานงานการจัดประชุมควรมีความรู้ด้านการเงินเบื้องต้นเพื่อความราบรื่นในการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P15 กล่าวว่า

“...มีความรู้ด้านการเงิน การจัดการงบประมาณ สำคัญมากเพราะการจัดงานต้องบริหารงบและสามารถทำกำไรได้ ต้องรู้ภาษาการเงิน แต่อาจไม่ลงลึกมากก็ได้ อย่างน้อยคือคุยในเบื้องต้นได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

“...ความรู้ด้านการเงิน เราต้องรู้อ่างเพื่อให้ทำงานได้ง่ายขึ้นคุยกับลูกค้า กับซัพพลายเออร์ กับฝ่ายการเงินรู้เรื่อง เช่น งบของลูกค้าเท่าไรในแต่ละส่วน การติดตามการวางบิล...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

11) ทักษะการสืบค้นข้อมูล การมีข้อมูลอยู่ในคลังข้อมูล สามารถตอบหรือแนะนำข้อมูลให้ลูกค้าได้รวดเร็วที่สุดเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่รับผิดชอบ หรือเกี่ยวกับลูกค้าและข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นจึงมีความสำคัญในการทำงาน ความสามารถของผู้ประสานงานในการเข้าถึงการสืบค้นและคัดเลือกข้อมูลจะทำให้ทีมงานมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างมาก อีกทั้งเป็นการช่วยอำนวยความสะดวกให้งานทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, P13 และ P14 กล่าวถึงความสำคัญของการสืบค้นข้อมูล ดังนี้

“...ต้องมีข้อมูลต่าง ๆ ในมือ เช่น ข้อมูลของ supplier ต่าง ๆ มีเครือข่ายในการทำงาน มีความรู้ที่สามารถต่อรองได้กับ supplier ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

“...ต้องรู้จักสินค้าหรือบริการที่เราเป็นอย่างดี มีข้อมูลต่าง ๆ อยู่ในมือพร้อม...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P13, 2561)

“...มีข้อมูลต่าง ๆ มากพอที่จะนำเสนอ ให้คำแนะนำลูกค้าได้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจให้ความสำคัญต่องาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

12) ทักษะการทำงานเลขานุการและงานเอกสาร การทำงานเอกสารเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญของการประสานงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจในงาน ขั้นตอนการทำงาน การทำเอกสารในรูปแบบต่าง ๆ และการวิเคราะห์เรียบเรียงข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 และ P16 ได้ให้ความคิดเห็นต่อทักษะการทำงานเลขานุการ ดังนี้

“...ผู้ประสานงานต้องมีทักษะเลขานุการ การทำงานเอกสารด้วยซึ่งต้องมีความละเอียดรอบคอบและเข้าใจงานจึงจะทำได้ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

“...การทำงานเอกสารนอกจากความรอบคอบแล้วต้องมีการคิดวิเคราะห์ เรียบเรียงข้อมูลให้เข้าใจง่ายและเป็นระบบ ทำงานรวดเร็วด้วย เช่น การสรุปรายงานการจัดประชุม การสรุปข้อมูลอัปเดตงานให้ลูกค้า “...ผู้ประสานงานต้องเขียนรายงานต้องสรุปการจัดประชุมด้วย การจะรายงานต่าง ๆ ต้องผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์มาก่อน “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

13) ทักษะความสามารถในการคิด วิเคราะห์ พิจารณาข้อมูล เหตุการณ์ อย่างมีเหตุมีผล เป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานทุก ๆ ขั้นตอนเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ป้องกันปัญหา สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ทักษะเหล่านี้ยังเกิดจากประสบการณ์การทำงาน ความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงานและภาพรวมของโครงการ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, P16 และ P04กล่าวถึงทักษะในการคิดวิเคราะห์ในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

“...ต้องสามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจได้รวดเร็ว เพราะเป็นคนที่สกรีนข้อมูลเบื้องต้นแล้วว่าเหมาะสมหรือไม่ ก่อนที่จะนำมาเสนอลูกค้าหรือที่ประชุม เช่น เวลาคุยกับซัพพลายเออร์ต้องรู้ว่าอะไรเหมาะสมไม่เหมาะสมกับงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

“...ในทุกหน้าที่หรือขั้นตอนการทำงานผู้ประสานงานจะต้องคิด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ เพื่อเลือกวิธีการหรือสิ่งที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ให้เกิดประโยชน์ต่องาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

“...ประสบการณ์จะทำให้เกิดความความเชี่ยวชาญ สามารถคิด วิเคราะห์ มองภาพรวมออก มองเกมส์ได้ขาดว่าอะไรควรจะเป็นอย่างไร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

14) ทักษะการแก้ไขปัญหา เกิดขึ้นจากความรู้ความเข้าใจในงานและประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งจะทำให้สามารถมองภาพรวมของงานและเข้าใจสาเหตุ ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาได้ โดยเป้าหมายของการแก้ไขคือทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การแก้ไขปัญหายังนำมาซึ่งการเรียนรู้เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ ทักษะการแก้ไขปัญหาเป็นทักษะสำคัญที่ผู้ประสานงานต้องสังเกตและเรียนรู้ในการทำงาน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส G01, O1 และ P14 ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า

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

“...การมองเห็นถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นและสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดมันสำคัญมากในการทำให้งานสำเร็จอย่างมืออาชีพ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส O1, 2561)

“...ถ้าปัญหาเกิดขึ้นแล้วต้องมีการแก้ไขอย่างถูกต้อง เรียนรู้ความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นไม่ให้เกิดซ้ำอีก...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

15) ทักษะการปรับตัว การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับการทำงานในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพและตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม เนื่องจากสถานการณ์การทำงานที่ต้องพบเจอมีความแตกต่างกันตามบริบทของโครงการและลูกค้า

การปรับตัวเรียนรู้และพัฒนาทำให้การทำงานสามารถดำเนินไปได้ตามแผนที่กำหนดและบรรลุเป้าหมาย ทักษะการปรับตัว การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง จึงกล่าวถึงการปรับตัวให้สามารถทำงานได้ในทุก ๆ สถานการณ์ สามารถทำงานได้กับบุคคลหลากหลาย การปรับรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอทั้งการฝึกฝน การหาข้อมูลความรู้และการพัฒนาต่อยอด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, P08 และ P03 กล่าวว่า

“...มีความยืดหยุ่นในการทำงาน แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเป๊ะ คือต้องรู้ว่าอะไรยืดหยุ่นได้อะไรไม่ได้ สามารถจัดการกับความเครียด ความกดดัน ผ่อนคลายได้ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

“...ต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวอยู่เสมอ ๆ ให้ทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้นที่พบเจอ เพราะต้องทำงานกับคนหลายฝ่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P08, 2561)

“...การเรียนรู้งานในลักษณะนี้ต้องเป็นคน que เรียนรู้เร็ว กระตือรือร้น ช่างสังเกต มีไหวพริบ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

16) ความเต็มใจให้บริการ การงานประสานงานและบทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสำเร็จใจการจัดงาน เป็นรูปแบบหนึ่งของการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ประสานงานจึงต้องเข้าใจความต้องการ เข้าใจปัญหาหรือข้อจำกัดของลูกค้าและตอบสนองด้วยใจในคำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ โดยการส่งมอบบริการด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานของลูกค้าบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่น โดยสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 และ P10 กล่าวว่า

“...งานแบบนี้มันเป็นงาน 360 องศาที่ต้องประสานได้ทุกส่วนเป็นเหมือนจิ๊กซอว์ตัวเล็ก ๆ ที่จะทำให้ภาพใหญ่ของงานสมบูรณ์ ดังนั้นต้องทำงานเร็ว แอคทีฟ มีไหวพริบ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

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

ดังนั้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เห็นได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความหลากหลายตามลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ประสานงานจึงต้องมีสมรรถนะดังกล่าวและสามารถปรับตัวได้ทันสถานการณ์ จึงกล่าวได้ว่าผู้ประสานงานต้องทำงานได้อย่างหลากหลาย (Multi task)

4.1.4 ปัญหาและข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม

จากการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สะท้อนถึงปัญหาในปัจจุบัน ได้แก่ สมรรถนะที่ยังไม่สมบูรณ์นอกเหนือจากด้านทัศนคติในการทำงานและความอดทน การขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีต่องาน และ ข้อจำกัดอื่น ๆ ทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมขาดสมรรถนะ และสิ่งที่ต้องพัฒนาส่งเสริม

4.1.4.1 ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีต่องาน ตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมยังประสบปัญหาการลาออกจากงานบ่อย โดยผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานขาดความอดทนในการทำงาน สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากรูปแบบการทำงานไม่ตรงกับความคิดหวัง และงานอาจไม่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ (Y Generation) โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, P02 และ P09 กล่าวสอดคล้องกัน ดังนี้

“...ตำแหน่งนี้ขาดคนที่มีความอดทนกับลักษณะงาน เพราะงานมีความกดดันสูง คนที่ทำงาน Conference ส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยเข้าใจลักษณะของงาน ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะภาพที่เขามองไม่ตรงกัน คิดว่า PCO คือ Marketing event สนุก ๆ...”
(ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561)

“...ขาดคนที่มีความอดทนกับลักษณะงานของ MICE มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน งานไม่เป็นแบบที่วาดฝันซึ่งจริง ๆ แล้วก็คงไม่มีอะไรที่สนุกตลอดหรือเครียดตลอด อยู่ที่ทัศนคติของแต่ละคน “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

“...หลาย ๆ คนออกไปเพราะทนไม่ได้กับลักษณะงาน งานอาจจะหนักไป หรือขัดกับวิถีชีวิตไลฟ์สไตล์ของเขา เพราะบางครั้งงานก็ต้องทำล่วงเวลาไม่แน่นอน “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P09, 2561)

ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 และ 5 ให้ความคิดเห็นย้ำถึงสาเหตุของการขาดความอดทนในการทำงานเกี่ยวข้องกับวัยของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ (Y Generation) มีลักษณะค่อนข้างเบื่อง่าย ใจร้อน คิดเร็วทำเร็ว ไม่ละเอียดรอบคอบ แต่ข้อดีของการเรียนรู้ไวในด้านเทคโนโลยี กล้าคิดกล้าทำ มีความคิดสร้างสรรค์

“...คนรุ่นใหม่ที่จบ MICE มา จัดงานได้ แต่ความรอบคอบ ความเป๊ะเวลาทำงานยังไม่มี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

“...คนรุ่นใหม่เรียนรู้เร็ว เชี่ยวชาญเทคโนโลยี ทำให้เกิดการติดต่อประสานงานที่เร็วขึ้นและมีวิธีการใหม่ ๆ ด้วยความที่เรียนรู้เทคโนโลยีเร็ว เป็นสิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาและสนับสนุนด้านนี้ช่วยในการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

เพิ่มเติมจากนี้ สาเหตุของการขาดความอดทนในการทำงานส่วนหนึ่งมากจากการไม่ทราบเป้าหมายในการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 กล่าวว่า

“...คนขาด passion ขาด sense of belonging ไม่มี spirit อาจเพราะเค้ายังไม่รู้เป้าหมาย ด้วยลักษณะงาน PCO เป็นงานค่อนข้างหนัก ยาก เป็นทางการ ค่าตอบแทนอาจไม่มากถ้าเทียบกับงาน event หรือ meeting incentive ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่ชอบหรืออยู่ไม่นาน หรือเพราะเค้ามองว่ามันไม่สนุกอย่างที่คิด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งเป็นงานที่ต้องแข่งขันกับเวลา เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นในทุก ๆ กระบวนการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด ลักษณะการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงค่อนข้างมีความกดดันสูง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางรายไม่เข้าใจหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานเพราะงานไม่ตรงกับความต้องการในการใช้ชีวิตของตน

จากสถานการณ์ที่กล่าวข้างต้น สะท้อนถึงปัญหาในการทำงานเกี่ยวข้องกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกับลักษณะงานและลักษณะของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการลาออกจากงานบ่อยและการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้

4.1.4.2 การขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ปัจจุบันพบว่าในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพมีผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งเป็นบัณฑิตจบใหม่จากหลักสูตร สาขาวิชาต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์โดยตรง และไม่ได้มีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์หรือการประสานงานมาก่อน แม้มีบ้างเป็นจำนวนน้อยของบัณฑิตจบใหม่จากหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์และอีเว้นท์โดยตรง แต่ปัจจัยดังกล่าวไม่ได้มีผลต่อการปฏิบัติงานมากนัก เนื่องจากการเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมพิจารณาจากทัศนคติที่มีต่องานเป็นหลัก อีกทั้งงานในตำแหน่งนี้ค่อนข้างขาดแคลน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P07, P16 และ P14 กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติด้านการศึกษาของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

“...คนจะเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมนี้ได้ไม่จำเป็นต้องจบ MICE โดยตรง เพราะเนื้องาน Project Coordinator ใช้ความสามารถในการเก็บรายละเอียด มีความรับผิดชอบเป็นหลัก ประสบการณ์ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานจริงมากกว่า...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P07, 2561)

“...ไม่ต้องจบตรงสาย MICE โดยตรง เพราะในส่วนของความรู้เกี่ยวกับ MICE มาฝึกกันได้ตอนทำงาน ขอให้มีความตั้งใจมีทัศนคติที่ดีต่องาน อดทน ขยัน แต่ถ้าได้คนที่จบ MICE มาแล้วคุณสมบัติครบก็ยิ่งดีมาก ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

“...การจะหาคนจบตรงสายแล้วมันโอเค อดทน ทำงานดี อยู่นาน ยากมาก จึงต้องรับคนที่จบอะไรก็ได้ ให้มีทัศนคติดี ลุยงาน แล้วค่อยมาฝึกทีหลัง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

แม้ว่าการเริ่มทำงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาจากหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์ หากว่าได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้พื้นฐานโดยตรง ก็จะเป็นผลดีต่อการเริ่มต้นทำงาน ทั้งนี้บริษัทจัดประชุมมีอาชีพยังคงให้ความสำคัญและมองหาผู้ปฏิบัติงานที่จบการศึกษาจากหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์โดยตรงหรือมีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์หรือการประสานงาน เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 และ C02 กล่าวถึง ดังนี้

“...เราก็ยังคงอยากได้คนที่เรียนจบไมซ์โดยตรงนะ เพราะอย่างน้อยเขามีพื้นฐานในหลาย ๆ ด้านเกี่ยวกับไมซ์แม้จะเป็นเพียงเชิงทฤษฎี แต่มันทำให้นึกภาพออก เวลาทำงานแล้วได้ฝึกฝนเขาก็จะไปได้ง่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

“...ภาพรวมว่าคนที่จบมาแล้วทำงานได้เลยมีค่อนข้างน้อย ต้องมาปรับพื้นฐาน MICE แต่ถ้าคนที่จบมาเลยก็จะเร็วกว่าคนที่เป็นผู้ประสานงานไม่ได้มีความรู้ประสบการณ์มาโดยตรงจึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ในบริษัทจึงต้องการคนที่มีประสบการณ์เพื่อไม่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02, 2561)

จากปัญหาสองประเด็นที่กล่าวข้างต้น มีความเชื่อมโยงกันเป็นส่วนหนึ่งของข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม เนื่องจากจำนวนงานที่มากเกินเกินจำนวนของผู้ปฏิบัติงาน จึงไม่มีเวลาเพียงพอในการเข้าร่วมอบรมหรือทำกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาและเรียนรู้ต่าง ๆ การเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเป็นไปในรูปแบบของการปฏิบัติงานจริงเท่านั้น

4.1.4.3 ข้อจำกัดอื่น ๆ ทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมขาดความเป็นมืออาชีพ นอกเหนือจากปัจจัยด้านบุคคลแล้วข้อจำกัดอื่น ๆ ที่มีส่วนทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมยังไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างเต็มที่ คือ การเติบโตของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพในประเทศไทยซึ่งมีการเติบโตน้อยและล่าช้าเมื่อเทียบกับจำนวนงานประชุมนานาชาติที่จัดภายในประเทศและประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพในประเทศไทย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ P02, P03 และ P16 กล่าวว่า

“...ประเทศไทยไม่ได้มี PCO ที่เต็มรูปแบบ ไม่ได้สร้างสรรค์งานเอง จะว่าไป PCO ในประเทศไทยแทบไม่มีเลย มีแค่เพียงที่เดียว สาเหตุจากความซับซ้อนของลักษณะงานและการบริหารจัดการ ปัจจุบันที่มีไม่ได้เรียกว่า PCO จริง ๆ เป็นเพียงแค่ Secretaries หรือ Sub - Contract ที่ทำงานตามคำสั่ง ในการติดต่อประสานงานให้กับลูกค้าเท่านั้น ไม่ได้ถึงขั้นวางแผนการเงิน และเชิงวิชาการ เพราะหน้าที่ของ

PCO ต้องแนะนำลูกค้าเรื่องการเงินได้ว่าจะหาเงินได้จากไหน จะทำกำไรได้อย่างไร จะต้องควบคุมงบประมาณยังไง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วลักษณะการทำงานในรูปแบบของ PCO จะต้องเตรียมงานใช้เวลานาน มีรายละเอียดที่ย่อยทั้งในเชิงวิชาการ, การจัดการด้านการเงินที่มีข้อจำกัดหลาย ๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ยังต้องสามารถทำกำไรให้กับลูกค้าเจ้าของงาน, ด้านการหาผู้สนับสนุน เป็นต้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

“...ลักษณะการทำงานของPCO ในการจะจัดงานประชุมงานหนึ่งจะต้องเตรียมงานนาน มีการเก็บค่าลงทะเบียน มีการจัดการ speaker งานเชิงวิชาการ ทำงานร่วมกับ Committee ต่าง ๆ “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

“...PCO เราเป็นได้ทั้งผู้สร้างสรรค์จัดงานประชุมตามประเด็นที่เราเลือกเอง หรือเป็นออร์แกนไนเซอร์ให้กับลูกค้าที่จะจัดงานประชุมก็ได้แต่บริษัทที่จะเป็น PCO ได้เต็มตัวแบบนี้ปัจจุบันมีแค่เพียงแห่งเดียว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

ข้อจำกัดดังกล่าวมีผลทำให้ผู้ประกอบการจัดการประชุมในประเทศไทยมีโอกาสได้ทำงานเพียงขอบเขตของการเป็นผู้จัดงานการจัดประชุมแบบรับช่วงต่อ (Sub-contract) ในการจัดการโครงการ ขาดโอกาสการทำงานในขอบเขตของผู้จัดประชุมมีอาชีพอย่างเต็มรูปแบบซึ่งจะมีส่วนในการกระตุ้นการพัฒนาการทำงานให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น อีกทั้งส่งผลไปถึงภาพลักษณ์ความสามารถในการทำงานและการเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ

จากข้อจำกัดในการเป็นผู้จัดประชุมมืออาชีพแบบเต็มรูปแบบ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นถึงสาเหตุมาจากประเทศไทยมีจำนวนบริษัทจัดประชุมมืออาชีพน้อย ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 และ P03 กล่าวว่า

“...ปัญหาที่ PCO ของไทยไม่โต หรือหลาย ๆ บริษัทไปไม่รอด เพราะงานPCO เป็นงานที่ต้องเตรียมการนาน ทำให้สภาพคล่องของบริษัทไม่ค่อยดีนัก เนื่องจากบริษัทมีค่าใช้จ่ายตลอดเวลา จึงไม่สามารถรับเพียงแค่งาน PCO ได้ ทำได้แค่ปีละ1-2งาน อีกร่างงาน PCO เป็นงานกึ่งบริการ จึงต้องใช้ความอดทนมาก ๆ ในระยะเวลานาน ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561)

“...สำหรับ PCO มันเติบโตไม่เยอะ เพราะเป็นงานที่ค่อนข้างหนัก ต้องใช้จำนวนคนทำงานเยอะและระยะเวลานาน มีคนเข้าใจและยอมรับได้ในงานPCO จริง ๆ มีน้อย จึงทำให้การมุ่งไปทำงานPCO มีน้อยคนที่เชี่ยวชาญงานด้าน คนที่ทำได้ดีนี้ก็น้อยลงไปด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

บริษัท PCO ในประเทศไทยส่วนใหญ่จึงเป็นองค์กรขนาดเล็กถึงขนาดกลาง มีผลต่อการลงทุนในการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ค่อนข้างน้อย และจำนวนพนักงานไม่มาก

ในขณะที่ภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบสูง จึงมักไม่มีเวลาในการเข้าอบรม เรียนรู้หรือพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 และ P02 กล่าวว่า

“...บริษัทเราขนาดเล็ก จึงไม่มีงบมากพอที่จะจัดกิจกรรมอบรม และจำนวนงานก็เยอะมากจนไม่มีเวลา ซึ่งเราก็อาศัยการเรียนรู้พัฒนาจากการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561)

“...งานเยอะมาก เวลาอบรมจึงหาได้น้อยมาก แต่ก็พยายามให้หัวหน้าไปเรียนไปอบรมแล้วมาถ่ายทอดให้กับลูกน้อง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

ดังนั้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงควรเป็นการร่วมมือกันระหว่างภาคเอกชน สมาคม และ ภาครัฐ รวมไปถึงอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่มีการจัดประชุมระดับนานาชาติร่วมกัน

4.2 องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัท จัดประชุมมืออาชีพ

4.2.1 ปัจจัยบุคคล

4.2.1.1 ทักษะคิด ปัจจัยด้านทัศนคติที่มีต่องานเป็นปัจจัยแรกที่ถูกให้ความสำคัญและความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติความพึงพอใจของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีต่องาน ต่อการเรียนรู้และปรับตัวต่อสถานการณ์ในการทำงานที่ค่อนข้างกดดัน ต้องเรียนรู้อยู่เสมอ และการสื่อสารกับผู้คนหลากหลาย โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, P04 และ P15 กล่าวในทิศทางเดียวกันถึงความสำคัญที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมจำเป็นต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานและการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้

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

“...การมีทัศนคติต่องานที่ดีมีความภูมิใจในงานที่ทำ จะทำให้คนอยากพัฒนาตนเองซึ่งจะทำงานตำแหน่งนี้ได้ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

“...เมื่อได้มาทำงานนี้ทั้งที่ไม่ได้จบสายนี้มาโดยตรง แต่เราชอบงานแบบนี้ มันทำให้เราอยากเรียนรู้พัฒนาตัวเองให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

จากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า การมีทัศนคติที่ดีต่องานจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ มีกำลังใจในการทำงานและพัฒนาตนเองให้ทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเรียนรู้และการปรับตัวเพื่อพัฒนาตนเองในการทำงาน นอกจากนี้ทัศนคติที่ดีต่องานจะช่วยให้ผ่านพ้นสถานการณ์ที่กดดันได้เนื่องจากมีเป้าหมาย มีความเข้าใจในงานและเหตุปัจจัยที่

เกี่ยวข้องกับงาน อีกทั้งมีผลต่อการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันในทีม ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดี ในความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลรหัส P12 กล่าวว่า

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

อย่างไรก็ตามมีความเป็นไปได้ว่าผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีทัศนคติไม่ดีต่องาน มีสาเหตุจากความไม่พึงพอใจในงาน และไม่มีเป้าหมายในการทำงาน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05 และ P14 ให้ความเห็นดังนี้

“...หลายคนเข้ามาทำงานตรงนี้แล้วอยู่ได้ไม่นานเพราะเค้าไม่ชอบเนื้องานหรืออาจด้วยเหตุผลต่าง ๆ ในองค์กร เค้ามาพบเจอว่างานไม่ได้สนุกหรือสบายแบบที่คิดไว้ พอคนเราไม่ชอบอะไรไม่ยอมทำแล้วจะให้เรียนรู้อะไรอีกก็ไม่ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

“...คนขาด passion ขาด sense of belonging ไม่มี spirit อาจเพราะเค้ายังไม่รู้เป้าหมาย ในการทำงานนี้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

4.2.2.2 ความรู้ และทักษะในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ประเมินได้ง่ายที่สุดว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเพียงใด เพื่อพัฒนาจากระดับที่ผู้ปฏิบัติงานมีอยู่ ให้สามารถรับรู้จดจำ เข้าใจ นำไปใช้ได้ และสามารถต่อยอดไปถึงการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์จนถึงการประเมินค่าได้ ความรู้และทักษะในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่มีผลในการพัฒนาต่อยอดสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด แม้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีพื้นฐานความรู้มาก่อน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 และ P16 กล่าวในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการทำงาน ดังนี้

“...ความรู้ทักษะในอุตสาหกรรมการจัดประชุม แม้ยังไม่มีแต่สามารถมาเรียนรู้ฝึกฝนได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

“...คนที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งนี้ส่วนใหญ่จบใหม่ หรือไม่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนี้มาก่อนก็ต้องปรับพื้นฐานความรู้กันใหม่ เรียนรู้ฝึกฝนกันไปจากการทำงาน...แต่หากได้คนที่มีความรู้พื้นฐานความรู้ทักษะในการทำงานอยู่แล้วจะยิ่งดีเพราะเป็นพื้นฐานที่สามารถต่อยอดได้เร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

4.2.1.3 ความต้องการและแรงจูงใจ กล่าวถึงการจัดประชุมที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีความต้องการและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ จะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ

ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 กล่าวว่า “...ในการพัฒนาบุคคล ตัวผู้ประสานงานฯเองก็ต้องให้ความร่วมมือ เขาต้องมีความต้องการมีเป้าหมายอยากจะได้เรียนรู้ด้วยถึงจะพัฒนาได้สำเร็จ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

นอกจากนี้ ความต้องการและแรงจูงใจประเภทหนึ่งที่มีผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้และพัฒนา คือ โอกาสความก้าวหน้าในสายงานซึ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจทำงานและเรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานดีขึ้นอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงเป้าหมายที่จะไปให้ถึงและรับรู้สิ่งที่จะได้รับตอบแทน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 และ C01 กล่าวถึงแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในสายงานว่า

“...การมีcareer path ที่ชัดเจนจะทำให้ตอบโจทย์ของคนทำงานได้ว่าเค้าจะเดินไปในทิศทางใดเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่เค้าจะพัฒนาตัวเองให้โตขึ้นได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

“...การทำให้เค้ารู้career path ของงาน จะทำให้เค้าพัฒนาอย่างมีทิศทางมีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ นั่นแสดงว่าเค้าก็ต้องมีใจให้กับงานแล้ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

จากข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 และ C01 ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจด้วยโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานจะเป็นเสมือนตัวช่วยนำทางให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างมีทิศทาง มีเป้าหมายในการทำงานและการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน และแรงจูงใจสุดท้ายที่ผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงาน คือ การให้รางวัลและค่าตอบแทน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P13 และ P05 กล่าวถึง ดังนี้

“...การให้รางวัล เป็นการจูงใจที่ทำให้คนมีกำลังใจทำงาน แม้การทำงานอาจเจออุปสรรคบ้าง มีทั้งรางวัลระดับบุคคลและทีม เช่นเมื่อทำงานได้บรรลุเป้าหมาย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P13, 2561)

“...การจูงใจด้วยอัตราค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หากผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะความสามารถในการทำงานตามที่บริษัทต้องการเพิ่มขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

จึงกล่าวได้ว่า ความต้องการได้รับสิ่งตอบแทน เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีกำลังใจในการทำงาน และพัฒนาตนเองในการทำงานทั้งระดับบุคคลและทีม

4.2.1.4 บุคลิกภาพเชิงรุกและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ กล่าวถึง ลักษณะของบุคคลบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา และการปรับตัวในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

เพราะมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและทำงานได้ดีขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, C01, P02 และ P06 กล่าวถึงความใฝ่เรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกัน ดังนี้

“...การใฝ่รู้ ใฝ่พัฒนา ปรับตัวแก้ไข เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรอยากให้มีในตัวพนักงานทุกคน เพราะจะทำให้ทั้งองค์กรและพนักงานเติบโต...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

“...มีความใฝ่รู้ ชอบเรียนรู้และ make a difference ให้กับตัวเองและองค์กร จะทำให้การทำงานพัฒนายิ่งขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

“...คนที่มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอจะทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

“...มีการเรียนรู้ระหว่างการทำงานอยู่ในตัวแล้ว เพราะฉะนั้นผู้ประสานงานที่เป็นคนมีบุคลิกใฝ่รู้ ขวนขวายพัฒนาตัวเองก็จะทำให้เขาเก่งขึ้น ทำงานได้ดีขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

นอกจากนี้ ผู้สัมภาษณ์คนที่ P10 และ P12 กล่าวถึง ความกระตือรือร้นในการทำงานที่รับผิดชอบและความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

“...ต้องกระตือรือร้นที่จะหาความรู้ รู้จักปรับตัวกับการทำงาน เรียนรู้จากความผิดพลาด ช่างสังเกตมีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

“...การปรับตัวกับสถานการณ์ได้จะช่วยทำให้รับมือกับงานกับความกดดันต่าง ๆ ได้ดี งานแบบนี้มันก็ต้องยืดหยุ่นด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

บุคลิกภาพเชิงรุกยังถูกให้ความคิดเห็นถึงบุคลิกภาพของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่สามารถปรับตัวเข้าสังคมได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ของทีมราบรื่นและกระตุ้นการแบ่งปันความรู้ ดังที่ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวว่า

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

จากความคิดเห็นข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการมีบุคลิกภาพเชิงรุกมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะเกี่ยวข้องกับลักษณะบุคคลที่เป็นคนใฝ่เรียนรู้ ความกล้าเผชิญกับปัญหา ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ การเรียนรู้จากสถานการณ์หรือความผิดพลาด เป็นต้น อันจะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ

4.2.1.5 ช่วงวัยของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ในช่วงกลุ่ม Generation Z และกลุ่ม Generation Y บ้างเป็นบัณฑิตจบใหม่ บ้างเป็นคนที่มี

ย้ายมาจากสายงานหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ลักษณะของกลุ่มทั้งสองกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบอิสระในการคิดการทำงานไม่ชอบการสั่ง ให้ความสำคัญกับความสะดวกสบาย แต่มีความอดทนต่ำ ขาดความรอบคอบ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 และ P02

“...คนรุ่นใหม่ที่จบMICE มา จัดงานได้ แต่ความละเอียดรอบคอบ ความความตรงต่อเวลา ความอดทนในการทำงานยังมีไม่มากพอ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

“...ขาดคนที่มีความอดทนกับลักษณะงานของ MICE เพราะปัจจุบันคนที่ทำงานตำแหน่งนี้เป็นคนรุ่นใหม่ ไม่ค่อยสู้งานหนักหรืองานไม่เป็นแบบที่วาดฝันซึ่งจริง ๆ แล้วก็คงไม่มีอะไรที่สนุกตลอดหรือเครียดตลอด อยู่ที่ทัศนคติของแต่ละคน “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

ลักษณะของงานและความรับผิดชอบของผู้ประสานงานการจัดประชุม ที่มีความเป็นทางการและมีความกดดันสูง อาจมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมที่เป็นคนรุ่นใหม่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน และไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้หรือพัฒนางาน เพราะไม่มีเป้าหมายที่ต้องการความสำเร็จจึงทำให้ทำงานอยู่ในองค์กรได้ไม่นาน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P09 กล่าวว่า

“...หลาย ๆ คนออกไปเพราะทนไม่ได้กับลักษณะงาน งานอาจจะหนักไป หรือขัดกับวิถีชีวิตไลฟ์สไตล์ของเธอ เพราะบางครั้งงานก็ต้องทำล่วงเวลาไม่แน่นอน “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P09, 2561)

“...ด้วยลักษณะงาน PCO เป็นงานหนัก ยาก เป็นทางการ ค่าตอบแทนอาจไม่มาก ถ้าเทียบกับงาน event หรือ meeting incentive ทำให้คนรุ่นใหม่ไม่ชอบหรืออยู่ไม่นาน หรือเพราะเค้ามองว่ามันไม่สนุกอย่างที่คิด เคื่ก็เลยยังไม่รู้เป้าหมายว่าจะพัฒนาไปทำไม จะอยู่ต่อทำไม...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

อย่างไรก็ตาม ข้อดีของคนรุ่นใหม่ คือการเรียนรู้ไวในด้านเทคโนโลยี ถ้าคิดกล้าทำ คิดเร็วทำเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างพร้อมกันได้

“...คนรุ่นใหม่เรียนรู้เร็ว เชี่ยวชาญเทคโนโลยี ทำให้เกิดการติดต่อประสานงานที่เร็วขึ้นและมีวิธีการใหม่ ๆ ด้วยความที่เรียนรู้เทคโนโลยีเร็ว เป็นสิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาและสนับสนุนด้านนี้ช่วยในการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

“... ในความชอบความสะดวกสบาย รวดเร็ว ก็มีข้อดีทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน เอาเทคโนโลยีมาช่วย ซึ่งถ้าเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เขาได้คิดได้แสดงออก ปรับความคิดกันคนละครั้งทางการคนที่อาวุโสกว่าก็จะเป็นสิ่งที่ดี” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

ดังนั้น เห็นได้ ลักษณะพฤติกรรม ทักษะและความต้องการของคนรุ่นใหม่ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กรเพื่อให้มีสมรรถนะในการทำงาน ซึ่งพวกเขาต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสมดุลคุณภาพชีวิตกับการทำงาน จึงควรมีการรูปแบบในพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของบุคคลกลุ่มนี้ อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, P05 และ P06 กล่าวว่า

“...การมีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง แต่ความรับผิดชอบก็ต้องสูงด้วยเช่นกันคือ ไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานที่ออฟฟิศก็ได้ แต่งานต้องเสร็จเรียบร้อยทันเวลา จะเข้ามา ก็เวลามีประชุมหรือกิจกรรมอะไรพิเศษ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

“...ควรสนับสนุนในกิจกรรมทั้งพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและเกี่ยวกับ lifestyle ให้นักงาได้พักผ่อน หรือเติมพลังให้ชีวิต มันต้องยืดหยุ่นและมีเวลา ผ่อนคลายบ้าง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

“...ลักษณะงาน PCO มันเป็นงานที่เครียด การจะให้เค้าทำงานได้ดีการที่บริษัทมี กิจกรรมให้ผ่อนคลายจะช่วยให้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

4.2.2 ปัจจัยกลุ่ม

4.2.2.1 การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม เป็นรูปแบบการทำงานที่เห็นได้ชัดเจนสำหรับบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมจึงเอื้ออำนวยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, P03 และ P04 กล่าวว่า

“...ด้วยลักษณะงานเราแบ่งเป็นทีมดูแลโครงการ เพราะฉะนั้นการเรียนรู้ในทีมจึงเกิดขึ้นในตัวเอง คือเรียนรู้กันเวลาประชุมงาน แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหา จบงานแล้วมาคุยกันก็เหมือนได้บทเรียนจากการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561) ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงส่วน

“...การทำงานเป็นทีมทุกคนต้องเข้าใจตรงกันเป้าหมายเพื่อให้งานสำเร็จ ลูกค้า พอใจ ทำกำไรได้ แก้ปัญหาได้ เพราะฉะนั้นในทุก ๆ หน้าที่ของแต่ละคนเขาก็ต้องช่วยกันทำหน้าที่ตัวเองเพื่อเป้าหมายเดียวกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

“...การเรียนรู้ร่วมกันในทีม แสร้ความคิดเห็นความรู้ ร่วมกันแก้ปัญหาหรือ ป้องกันปัญหาจะทำให้ทีมได้มุมมองความคิดแตกต่างกัน ซึ่งทุกคนก็ต้องเข้าใจ งาน ต้องแสดงความคิดเห็นต้องมีข้อมูลอยู่ในมือแล้วมาแสร้กัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

จึงเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีม มีส่วนในการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และพยายามเรียนรู้พัฒนาหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด

4.2.2.2 ความสัมพันธ์ภายในทีมและองค์กร เกิดจากการทำงานแบบทีมที่สอดคล้องกับการทำงานแบบการจัดการโครงการของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ และบริบทการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม แสดงให้เห็นถึงการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลคนหลากหลาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานซึ่งมีผลทั้งต่อการทำงานและการเรียนรู้และพัฒนา ด้วยลักษณะความสัมพันธ์ในการทำงานดังกล่าว บริษัทจัดประชุมมืออาชีพจึงค่อนข้างมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและองค์กร ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12 กล่าวว่า

“...การช่วยเหลือกันอยู่กันแบบพี่น้อง ให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว จะทำให้เข้าใจกันมากขึ้นและทำงานได้ราบรื่น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

ความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมของการทำงานร่วมกันเป็นทีมยังช่วยให้ผู้ประสานงานหรือผู้ปฏิบัติงานใหม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P15 กล่าว ดังนี้

“...การเริ่มต้นทำงานแล้วเจอประสบการณ์ที่ไม่ดี อาจทำให้ท้อได้และจะหายไป ก่อนถ้าเจอประสบการณ์ที่ดีทั้งในงานและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการที่หัวหน้าหรือทีมนำไปในทางที่ดี ๆ ก็จะทำให้เขาเรียนรู้และไปต่อได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561)

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

ในขณะที่เดียวกันความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีมยังมีส่วนในการส่งเสริมกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของทีมให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 และรหัส P04 กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันในทีม ดังนี้

“...การสอนแบบพี่สอนน้อง การช่วยเหลือกันภายในทีมมีส่วนทำให้คนในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพราะเขาไม่ได้คิดคนเดียว ทำคนเดียว เราปรึกษา ให้คำแนะนำกัน ช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ เรียนรู้ด้วยกันเมื่องานสำเร็จเราก็ภูมิใจร่วมกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561)

“...การเรียนรู้ร่วมกันในทีม เรียนรู้แบบพี่สอนน้อง เพื่อนสอนเพื่อน แลกความคิดเห็น ความรู้ต่อกัน เรียนรู้จากความผิดพลาด จากสิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกันจะทำให้เรียนรู้ได้เร็วและมีความสามัคคีกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม แสดงให้เห็นถึงการที่สมาชิกในทีมมีส่วนช่วยกันสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การช่วยเหลือกันในการทำงาน นำไปสู่การ

เกิดองค์ความรู้หรือวิธีการใหม่ในการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดี ความสามัคคีภายในทีมและองค์กร อันจะทำให้ก้าวผ่านความท้าทายของงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันได้

4.2.3 ปัจจัยองค์กร

4.2.3.1 วัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร หลายองค์กรกล่าวถึงวัฒนธรรมที่เป็นจุดเด่นของการทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวกำหนดคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร บริบทการทำงานของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงเป็นการสร้างคุณค่าของการให้บริการ และเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรควรยึดมั่น ซึ่งถูกนำมาใช้ในการทำงานและการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีจิตบริการ มีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 P02 และ P17 กล่าวว่า

“...ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง คนที่เป็นผู้ประสานงานต้องมีจิตใจรักบริการ มีความเป็นมืออาชีพในขณะเดียวกัน สามารถช่วยเหลือลูกค้าได้ เพราะไม่มีลูกค้ามืออาชีพ มีแต่คนทำงานมืออาชีพ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561)

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

“...ต้องรู้จักลูกค้า ความต้องการของเขา ต้องรู้ไปถึงขั้นให้คำแนะนำเข้าได้เกี่ยวกับงานที่เข้าต้องการ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P17, 2561)

นอกจากนี้ บริษัทจัดประชุมมืออาชีพยังให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเนื่องจากลักษณะงาน ระบบการทำงานที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม

“... เราทำงานกันเป็นทีม เพราะการจัดงานงานหนึ่งจะทำคนเดียวไม่ได้” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

“... งานจะเดินไปได้ด้วยดีทุกคนในทีมก็ต้องช่วยกัน อย่างเต็มที่ สำคัญมาก คนทำงานตรงนี้ต้องทำงานเป็นทีมร่วมกันคนอื่นได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

จึงเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ยังได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นทีม และต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ ใฝ่รู้ สามารถปรับตัวเพื่อเรียนรู้และพัฒนาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 กล่าวว่า

“...อันดับแรกในการพิจารณาคนเข้าทำงานต้องมองที่ทัศนคติ เราต้องการคนที่ทัศนคติดี สู้งาน ใฝ่เรียนรู้ และทำงานเป็นทีมได้ เพราะเราทำงานกันแบบนั้น...”

(ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

4.2.3.2 เป้าหมายองค์กร กล่าวถึงเป้าหมายของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพที่มุ่งเติบโตไปข้างหน้า เพื่อเป็นที่ยอมรับในการให้บริการจัดงานประชุมจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ หลากหลายองค์กรแม้แต่องค์กรขนาดเล็ก กล่าวถึงความสำคัญเป้าหมายองค์กร ซึ่งเป็นทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลในเป้าหมายที่วางไว้

“...องค์กรมีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำในอาเซียน เป็น1 ใน 5 ของเอเชียในทุก ๆ ด้านของการจัดงาน ซึ่งทำให้เรากระตุ้นให้ทีมรับรู้ แอคทีฟ มันก็ช่วยขับเคลื่อนกระตุ้นให้ทีมมุ่งมั่นทำงานพัฒนาตัวเองกันทุกคน IMPACT มีเป้าหมายคือการส่งมอบบริการให้ลูกค้าบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดงาน ด้วยความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นมืออาชีพในการบริการ เพราะความสำเร็จของลูกค้าคือความสำเร็จของเรา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

“...เป้าหมายขององค์กรคือการเป็นศูนย์กลางของการให้บริการครบวงจรสำหรับการจัดงาน การส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้ลูกค้าเพื่อความสำเร็จของลูกค้า การทำงานเป็นทีมอย่างมืออาชีพ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

“...การเรียนรู้พัฒนาของเราสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งเป็นผู้นำในการจัดงานในอุตสาหกรรมMICE จึงพัฒนาทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งให้บริการที่เป็นเลิศ พัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรใฝ่รู้ แบ่งปัน มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กร มีทัศนคติที่ดี ตั้งใจมุ่งมั่น ทำงานให้สำเร็จ เอาใจใส่ดูแลลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

เพิ่มเติมจากนี้ องค์กรมีความตั้งใจที่จะพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ตามทิศทางของเป้าหมายองค์กร เพื่อสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะในการทำงานเป็นเลิศมุ่งสู่การเติบโตขององค์กร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 กล่าวว่า

“...การเรียนรู้พัฒนาของเราสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งเป็นผู้นำในการจัดงานในอุตสาหกรรมไมซ์จึงพัฒนาทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งให้บริการที่เป็นเลิศ พัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรใฝ่รู้ แบ่งปัน มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กร มีทัศนคติที่ดี ตั้งใจมุ่งมั่น ทำงานให้สำเร็จ เอาใจใส่ดูแลลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

เป้าหมายองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและองค์กร สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูล รหัส P03 กล่าวว่า

“...การตั้งเป้าหมายร่วมกันทั้งระดับองค์กร ทีม และส่วนตัวทำให้พนักงานมีจุด โฟกัสในการทำงาน การจูงใจด้วยการสร้างเป้าหมายให้ทำได้ตามเป้า ซึ่งจะได้รับ ผลตอบแทนหรือรางวัลตามเป้า โดยเป็นทั้งเป้าหมายของตนเองและของทีม คือนั้น ให้ช่วยเหลือกันแบบทีม เน้นพัฒนาตนเองและทีมไปพร้อม ๆ กัน...เมื่อบุคคลรับรู้ และเข้าใจเป้าหมายขององค์กรจะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง...”

(ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

ดังนั้น เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง การทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทำให้ทุกคนภายในทีมรับรู้เป้าหมายในทุกระดับและให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นการ เรียนรู้และพัฒนา

4.2.3.3 ขนาดและโครงสร้างองค์กร

โดยส่วนใหญ่โครงสร้างองค์กรของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ เป็นโครงสร้าง แบบง่าย (Simple structure) เป็นองค์กรขนาดเล็ก หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีการแบ่ง ฝ่ายและกระจายอำนาจอย่างชัดเจน ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการ จัดประชุมสำหรับองค์กรขนาดเล็กที่มีโครงสร้างองค์กรแบบง่ายทำให้เป็นข้อจำกัดในการ อบรมบุคลากรเนื่องจากมีจำนวนบุคลากรที่จำกัดในการทำงานและปริมาณงานมีจำนวน มาก ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 และ P12 กล่าวว่า

“...บริษัทขนาดเล็กแบบเรามีจำนวนพนักงานไม่เยอะ แต่งานที่ต้องทำมันเยอะ และเร่งรีบมาก จึงไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมอบรมหรือเข้าร่วมอบรมเลย...” (ผู้ให้ ข้อมูลรหัส P01, 2561)

“...การอบรมทำได้ยากในบริษัทขนาดเล็ก เพราะงบบส่วนนี้ไม่มากพอ และจำนวน คนน้อยจำนวนงานเยอะก็ไม่มีเวลาแล้ว” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

อย่างไรก็ตาม แม้ขนาดและโครงสร้างขนาดเล็กเป็นข้อจำกัดในการอบรมของบริษัท จัดประชุมมีอาชีพ แต่ในมิติการสื่อสาร ขนาดและโครงสร้างขนาดเล็กมีทำให้การถ่ายทอดข้อมูล การ แบ่งปันความรู้ การแสดงความคิดเห็นของสมาชิกภายในทีมและภายในองค์กรมีความใกล้ชิดมากกว่า องค์กรขนาดใหญ่ ทำให้มีการแสดงออกทางความคิดหรือการแบ่งปันความรู้ข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายกว่า องค์กรใหญ่ และการทำงานค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสูง อีกทั้งช่วยกระตุ้นในผู้ประสานงานการจัด

ประชุมมีความสามารถรอบรู้มากขึ้นเนื่องจากการประสานงานในองค์กรขนาดเล็กผู้ประสานงานต้องมีความรอบรู้และทำงานหลากหลายหน้าที่ โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, P14 และ P12 กล่าวดังนี้

“...องค์กรเล็กคนประสานงานจะต้องทำงานหลากหลายมาก ต้องไปช่วยฝ่ายอื่น ๆ ทีมอื่น ๆ บ้าง.. การสื่อสารค่อนข้างมีความใกล้ชิดกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ซึ่งเราจะแชร์ข้อมูลต่าง ๆ กันอยู่แล้ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

“...องค์กรเล็กเราสื่อสารกันแบบ top to down - down to top รับฟังความคิดเห็น ช่วยกันคิดช่วยกันทำ มีความยืดหยุ่นสูง เช่น ไม่ต้องเข้าofficeก็ได้ แต่งานต้องเดินอย่างมีประสิทธิภาพ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

“...การช่วยเหลือกัน อยู่แบบพี่น้อง ให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว ก็จะทำให้เข้าใจกันมากขึ้น ทำงานได้ราบรื่น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

4.2.3.4 ลักษณะงาน

ลักษณะงานมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับ ทักษะคติสำหรับการทำงานการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ประสานงานการจัดประชุม ผู้ให้ข้อมูลรหัส G01 กล่าวว่า

“... งานผู้ประสานงานในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ เป็นงานที่ต้องใส่ใจรอบคอบ และอดทนสูง มีความเป็นทางการ ซึ่งอาจจะไม่ได้สนุกแบบที่บางคนคาดหวัง จึงง่ายที่จะเป็นสาเหตุทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน นั้นอาจเป็นเพราะไม่ถูกจริตกับตัวเขาก็ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส G01, 2561)

แต่อย่างไรก็ตาม เป็นงานที่มีคุณค่า บริษัทฯ และหัวหน้าจึงต้องช่วยให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเข้าใจในคุณค่าของงาน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 กล่าวว่า

“...หน้าที่ของหัวหน้า ผู้บริหารควรทำให้ผู้ประสานงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานที่ทำ เพราะการจัดงานประชุมครั้งหนึ่งมันมีความสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้ กระจายความรู้ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ และเขาที่เป็นผู้ประสานงานก็คือหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561)

ลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานเป็นตัวผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P17 ให้ความคิดเห็นว่า

“... เวลาทำงานสถานการณ์งานจะเป็นตัวผลักดันให้เราต้องเรียนรู้ เช่น เวลาที่ลูกค้าถามข้อมูลถ้าเราตอบไม่ได้ ข้อมูลไม่ชัดเจน มันกดดันมาก เลยทำให้เราต้องมีข้อมูลแน่นมากและพร้อมตอบได้อยู่เสมอ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P17, 2561)

ลักษณะงานมีความชัดเจนในการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน ทั้งหมดของผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวในทิศทางเดียวกันว่าการเรียนรู้

จากการทำงานจริง (On the job training) เป็นวิธีการอบรม เรียนรู้ ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้
 ประสานงานในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06 และ C02 กล่าวว่า

“On the job training เป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด เพราะงานมีความหลากหลาย
 ตามแต่ละโครงการ ผู้ประสานงานจะได้เรียนรู้งานไปตามสถานการณ์ที่พบเจอ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06 , 2561)

“...บริษัทต้องการคนทำงานที่พร้อมทำงานได้เลยและด้วยลักษณะงานที่ต้องเจอ
 สถานการณ์ต่าง ๆ กัน การเรียนรู้ที่ดีที่สุดก็คือ On the job training และต้องมีที่
 เลี้ยงควบคู่ด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02 , 2561)

ลักษณะงานและขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีความ
 ชัดเจนในการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 และ P10 กล่าวในทิศทางเดียวกัน
 ว่า

“...การเรียนรู้ร่วมกันในทีม เรียนรู้จากความผิดพลาด จากสิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกันจะทำให้
 ให้เรียนรู้ได้เร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

“...ด้วยลักษณะงานเราเป็นแบ่งเป็นทีมดูแลโครงการ เพราะฉะนั้นการเรียนรู้ในทีม
 จึงเกิดขึ้นในตัวมันเอง คือเรียนรู้กันเวลาประชุมงาน แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหา
 จบงานแล้วมาคุยกันก็เหมือนได้บทเรียนจากการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10,
 2561)

ลักษณะงานมีความเกี่ยวข้องกับความคาดหวังในผลของงาน ซึ่งเห็นได้ความต้องการ
 สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงาน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและ
 ประเมินระดับสมรรถนะของบุคคล ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 และ P04 กล่าวว่า

“...การวัดพัฒนาการ ดูจากความเสียหายหรือข้อผิดพลาดที่เมื่ออยู่นานขึ้นต้อง
 พลาดน้อยลงหรือระดับของสิ่งที่พลาดต้องมีผลกระทบน้อยที่สุดและวิธีการแก้ไข
 ปัญหา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

“...เนื้องานที่ทำเป็นตัววัดได้ว่าผู้ประสานงานเขามีการเรียนรู้ มีพัฒนาการอะไรบ้าง
 และอะไรที่ต้องเรียนรู้พัฒนาเพิ่มขึ้น เช็คจากกรอบเวลา ผลสำเร็จของงาน จำนวน
 ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นต้องน้อยกว่าครั้งที่ผ่าน ๆ มา ๆ ต้องไม่ผิดซ้ำ ๆ ที่เดิม...” (ผู้ให้
 ข้อมูลรหัส P04, 2561)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ลักษณะของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีบทบาท
 สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งมีผลต่อทัศนคติต่อการทำงาน เป็นตัวผลักดันให้
 เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และสามารถเป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะ
 และผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม

4.2.3.5 การสนับสนุนจากองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายขององค์กรดังกล่าวสอดคล้องกับประเด็นของการสนับสนุนการเรียนรู้การทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในด้านการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติขององค์กรสำหรับการพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลคือการส่งเสริมการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง (On-the job Training) ด้วยวิธีการสอนงานโดยพี่เลี้ยงซึ่งเป็นผู้ดูแลผู้ปฏิบัติงานใหม่ วิธีการนี้บริษัทจัดประชุมมีอาชีพส่วนใหญ่ใช้มากที่สุด เนื่องจากสอดคล้องกับลักษณะของงานและสถานการณ์ขององค์กรที่มีข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ และจำนวนบุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอ โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส C02 กล่าวว่า

“...การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยงคอยดูแลเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ประสานงานเรียนรู้งานได้ดีที่สุด เพราะเขา ได้สังเกตการทำงาน ได้ช่วยงานพี่เลี้ยง ได้เรียนรู้งานอย่างใกล้ชิด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02, 2561)

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคล เพิ่มเติมจากการสอนงานโดยพี่เลี้ยง ขึ้นต่อไปเป็นการมอบหมายให้ผู้ประสานงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถหรือเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อก้าวสู่การทำหน้าที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งการได้ทำงานที่ท้าทายจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นโอกาสที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงาน ทศนคติที่มีต่องาน และเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า

“...การเปิดโอกาสให้ทำงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบมากขึ้นจะทำให้เขาเรียนรู้จากการทำงานและภูมิใจที่ทำงานยาก ๆ ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

ในการทำงานที่ท้าทายยังเกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ประสานงานได้ฝึกฝนทักษะการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นการมอบความไว้วางใจและทำให้เกิดการรับรู้ถึงบทบาทความสำคัญในหน้าที่ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 และ P12 กล่าวดังนี้

“...ควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน ให้ลองทำในสิ่งที่แตกต่าง ๆ สิ่งที่ทำ ทายความสามารถความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้น ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

“...การได้รับอำนาจในการตัดสินใจเป็นเหมือนการให้ความไว้วางใจให้ความสำคัญทำให้คนประสานงานเค้ารู้สึกได้ว่าหน้าที่นี้ก็มีบทบาทสำคัญในการทำงาน เมื่องานมัน

ออกมาสำเร็จเค้าก็จะภูมิใจว่าเค้าก็คือส่วนหนึ่งในความสำเร็จ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561)

อย่างไรก็ตามในการมอบหมายความรับผิดชอบงานที่ทำหายของผู้ประสานงานในระดับความยากง่ายตามลำดับ จะต้องอยู่ภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหรือมีแนวทางแก้ไขได้ทัน ทั้งนี้ องค์กรจะต้องเปิดกว้างรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้

“...การให้พนักงานใหม่ ๆ ที่มาเป็นผู้ประสานงานทำงานที่ทำหายหรือได้จัดการโปรเจกต์เองมันก็มีความเสี่ยงบ้าง แต่เราจะต้องพิจารณาดูว่าอยู่ในระดับที่ไม่ได้เสียหายมาก และอยู่ในการดูแลของพี่เลี้ยงของโปรเจกต์เมเนเจอร์ คือให้เค้าเรียนรู้แก้ไขปัญหาเองก่อน แล้วค่อยมาปรึกษา แล้วไปลองทำตามคำปรึกษา แบบนี้เค้าจะเรียนรู้และเข้าใจงาน มองภาพออกได้ว่าต่อไปควรจะต้องทำอะไรอย่างไร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

การสนับสนุนการพัฒนาเพื่อเติมเต็มประสิทธิภาพของบุคคลในการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารพิจารณาจากการประเมินความจำเป็นในทักษะหรือความรู้ที่ต้องได้รับการอบรม แม้จะมีการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน บางครั้งผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการเรียนรู้พัฒนาตนเองเพิ่มเติม ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ทั้งการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหรือผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับงาน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 และ P10 กล่าวว่า

“...น้อง ๆ หลายคนในออฟฟิศ เขาก็อยากเรียนรู้ทักษะด้านการทำดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งเพิ่มเติม เขาก็มาขอเราไปเรียน ซึ่งพิจารณาแล้วก็ดีนะคะ เพราะเป็นสิ่งที่เขาสนใจและเป็นประโยชน์กับงานด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

“...ถ้าเราสนใจอยากเรียนรู้อะไร ก็ไปเสนอบอกกับเจ้านายได้ว่าทำไมอยากเรียน เรียนแล้วจะได้อะไร สามารถสร้างประโยชน์อะไรให้องค์กรได้ ถ้าเราตอบได้ชัดเจนหรือทำให้เค้าเห็นว่าเรามีความตั้งใจจริง ๆ องค์กรเค้าก็สนับสนุน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

การสนับสนุนการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นไปตามลักษณะของงานและการทำงานเป็น โดยการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า

“...การเรียนรู้ร่วมกันในทีม เรียนรู้จากความผิดพลาด จากสิ่งที่เกิดขึ้น เช่นระหว่างที่เตรียมการจัดงานเมื่อเจอปัญหาที่ต้องช่วยกันคิดแก้ไขหาทางออก และหลังจบ

งานเราก็ต้องถอดบทเรียนร่วมกันว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทั้งในระดับองค์กร ทีมและบุคคลโดยการกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพและตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมและองค์กรที่จะช่วยให้การทำงานหรือโครงการที่รับผิดชอบบรรลุเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวถึงความสำคัญของการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนี้

“...การตั้งเป้าหมายร่วมกันทั้งระดับองค์กร ทีม และส่วนตัวทำให้พนักงานมีจุดโฟกัสในการทำงาน การจูงใจด้วยการสร้างเป้าหมายให้ทำได้ตามเป้า ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลตามเป้า โดยเป็นทั้งเป้าหมายของตนเองและของทีม คือนั้นให้ช่วยเหลือกันแบบทีม เน้นพัฒนาตนเองและทีมไปพร้อม ๆ กัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์พบว่าการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรและในทีมเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม เป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร อีกทั้งสามารถขัดเกลาความคิดทัศนคติของบุคคลที่มีต่อตนเองและผู้อื่นได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งในแง่ของการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล

นอกจากนี้ในประเด็นของการสนับสนุนจากองค์กรด้านการปฏิบัติงานยังเกี่ยวข้องกับ การอำนวยความสะดวกในการทำงานและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการลดอุปสรรคที่ขัดขวางการเรียนรู้หรือลดข้อจำกัดที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P05 กล่าวว่า

“...การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ มันทำให้เค้าไม่เสียเวลาในการมาค้นหา หรืออะไรที่สามารถช่วยให้พนักงานทำงานได้เร็วขึ้น งานขึ้นก็สนับสนุน ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่สับสนกันมาก็ควรจัดเก็บให้เอามาใช้งานได้ง่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

จึงกล่าวได้ว่า ในการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานบริษัทจัดประชุมมืออาชีพมีแนวทางการสนับสนุนทั้งด้านการพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) ซึ่งเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับบริบทของการทำงาน และการอำนวยความสะดวกในการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ได้ในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยทั้งสองแนวทางสามารถเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่สอง การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กรในระดับกลุ่มและองค์กรเพื่อความสามัคคี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร อันจะทำให้การทำงานราบรื่นยิ่งขึ้น โดยการทำกิจกรรม

ร่วมกัน เช่น กิจกรรมOuting นอกสถานที่, การรับประทานอาหารร่วมกัน หรือการทำกิจกรรม Teambuilding เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้การร่วมกิจกรรม ดังนี้

“...ในการทำงานประสานงานเราต้องคุยกับทุกฝ่ายในองค์กร การที่เรารู้จัก พอรู้ นิสัยใจคอเค้าบ้างจะทำให้เราเข้าหาเค้าได้ถูกต้อง...กิจกรรมoutingหรือ teambuilding ช่วยได้มากหลังจากร่วมกิจกรรมนี้เวลาทำงานมันราบรื่นขึ้น เรา สนทนากับฝ่ายอื่น ๆในองค์กรมากขึ้น ได้รู้จักคนอื่นในอีกมุม “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

การสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและโดยอ้อม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีประสบการณ์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อการทำงานและชีวิตประจำวัน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมให้พนักงานมี ประสบการณ์จากการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นทั้งกลยุทธ์ในการให้รางวัล (Incentive) และการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการในเวลาเดียวกันที่ทั้งเกิดประโยชน์ โดยตรงและโดยอ้อม

“...สำหรับ Local Company อาจทำให้คนที่ทำงานไม่ได้เห็นโลกกว้างมากนัก จึง ควรเปิดโอกาสพนักงานให้ได้เดินทางไปดูงานต่างประเทศ ได้เรียนรู้พบเจอมี ประสบการณ์กับการจัดงานในต่างประเทศบ้าง...หรืออย่างพ็อยากไปร่วมงาน ประชุมที่ต่างประเทศมาก ๆ อยากรูไปเห็นงานระดับโลก เราก็ไปขอจากเจ้านาย เค้า ก็บอกว่าโอเค ทำงานที่กำลังจะจัดสำเร็จทะเลาะแล้วไปกัน ไปกันทั้งทีมเลย...ซึ่งมัน ก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งด้วยนะที่เราคาดหวังและตั้งใจทำงานกันมากขึ้น แล้วสิ่งที่ เราได้ก็เป็นประโยชน์กับงานของเราจริง ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

เพิ่มเติมจากนี้ในส่วนของการพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตหรือเกี่ยวข้องกับปัจจัยการ บำรุงรักษา สืบเนื่องจากลักษณะงานที่มีความกดดันสูง ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งจึงควรมีกิจกรรม ร่วมกันเพื่อผ่อนคลายและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05 และ P06 ให้ความคิดเห็นว่

“...ควรสนับสนุนในกิจกรรมทั้งพัฒนาที่ข้องเกี่ยวกับงานโดยตรงและเกี่ยวกับ lifestyle ให้พนักงานได้พักผ่อน หรือเติมพลังให้ชีวิต มันต้องยืดหยุ่นและมีเวลา ผ่อนคลายบ้าง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

“...ลักษณะงาน PCO มันเป็นงานที่เครียด การจะให้เค้าทำงานได้ดีการที่บริษัทมี กิจกรรมให้ผ่อนคลายจะช่วยให้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

ดังนั้น การสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงและโดย อ้อม มีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการ

พัฒนาที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ได้ถึงการให้ความสำคัญในคุณภาพชีวิตหรือเห็นคุณค่าของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป การสนับสนุนจากองค์กรทั้ง 2 ด้านมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายให้บุคลากรในองค์กรทำงานและพัฒนาไปอย่างมีทิศทางที่ถูกต้อง มีผลทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการทำงาน

เพิ่มเติมจากปัจจัยที่กล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นปัจจัยบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร ยังมีปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญในการทำงานและเป็นตัวผลักดันให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ได้แก่ ข้อมูลและความต้องการของลูกค้า, ความเคลื่อนไหวของซัพพลายเออร์, ความเคลื่อนไหวของคู่แข่งในธุรกิจ และความเคลื่อนไหวเป็นไปของเศรษฐกิจและสังคม ดังนี้

4.2.3.6 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

1) ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้า เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องให้ความสนใจ สำหรับผู้ประสานงานการจัดประชุม การรู้เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ธุรกิจของลูกค้า กลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจลูกค้า รูปแบบการจัดงานที่ผ่านมา และ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของลูกค้า เป็นต้น เหล่านี้มีความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโครงการ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, P05 และ P03 กล่าวไว้

“...ต้องรู้จักลูกค้าว่าเขาคือใคร ธุรกิจเขาทำอะไร เพื่อเข้าใจความต้องการของลูกค้าและจะได้ตอบโจทย์เขาได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561)

“...ถ้าเรารู้ข้อมูลลูกค้า รู้ความต้องการของเขาเรารู้ว่าเขากังวลเรื่องอะไร เราก็ช่วยแก้ปัญหาให้คำแนะนำลูกค้าได้เพื่อให้งานสมบูรณ์ที่สุด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

“...การพบปะลูกค้า ผู้ประสานงานจะต้องติดตามผู้จัดการโครงการ เพื่อให้รู้ข้อมูลงาน รู้จักลูกค้า รู้จักคนที่เราจะต้องประสานงานกับเขา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

เมื่อทราบและเข้าใจข้อมูลของลูกค้าซึ่งนำไปสู่การสืบค้นข้อมูลความต้องการของลูกค้าเพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเช่น เป้าหมายในการจัดงาน รูปแบบงานที่ต้องการ ข้อจำกัดของลูกค้า เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, P10 และ P01 กล่าวถึงความต้องการของลูกค้าซึ่งมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนามากยิ่งขึ้น ดังนี้

“...อแอกเนเซอร์ต้องปรับตัว อัปเดตความรู้ข้อมูลให้ตอบโจทย์ ยิ่งลูกค้าเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นอแอกเนเซอร์ต้องยิ่งทำงานหนักมากขึ้น เพราะเค้าไม่ต้องการสิ่งที่เค้าจัดการหาเองได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 , 2561)

“...ความต้องการของลูกค้ารวมทั้งความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่
ออกแกโนเซอร์และทุกคนในทีมจะต้องนำไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้ตอบโจทย์
ลูกค้า ทุกคนในทีมต้องเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันข้อมูลกันเพื่อให้สามารถตอบโจทย์
ลูกค้าได้ทุก ๆ ส่วน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 , 2561)

“...ต้องแปลความหมายของลูกค้าให้ออกมาเป็นรูปธรรมให้ได้ เพราะไม่มีลูกค้ามี
อาชีพ มีแต่คนทำงานมีอาชีพ ทำให้ทีมต้องพัฒนาอยู่เสมอ ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส
P01 , 2561)

“...คนประสานงานเราต้องรู้ว่าลูกค้ารายนี้ต้องการอะไร เวลาเราไปหาข้อมูลต่าง ๆ
มานำเสนอ ติดต่อกับซัพพลายเออร์ จะได้เลือกที่ตอบโจทย์ลูกค้าที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็น
ถึงความใส่ใจและความเป็นมืออาชีพ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 , 2561)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 และ P09 ยืนยันถึงความสำคัญของการรู้
และเข้าใจข้อมูลและความต้องการของลูกค้าว่ามีส่วนผลักดันให้ทั้งองค์กรและทีมรวมถึงผู้
ประสานงานการจัดประชุมต้องเรียนรู้อยู่เสมอ

“...การที่ลูกค้ามีความต้องการสูง ๆ ทำให้พนักงานพัฒนาตนเองมากขึ้น...” (ผู้ให้
ข้อมูลรหัส C01, 2561)

“...การเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าแล้วนำมาพัฒนาตนเอง พัฒนาทีม
พัฒนาการให้บริการ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P09 , 2561)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ข้อมูลลูกค้าและความต้องการของ
ลูกค้ามีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องไปเรียนรู้อยู่เสมอ ข้อมูลดังกล่าว
เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ประสานงานต้องสืบค้น จดบันทึกจากการจัดประชุม จากการติดตามผู้จัดการ
โครงการไปพบปะลูกค้า และนำมาใช้ประโยชน์ในการประสานงานเพื่อให้สามารถตอบสนองความ
ต้องการของลูกค้าได้ จึงเห็นได้ว่าข้อมูลและความต้องการของลูกค้ามีความสำคัญ ทำให้ผู้ประสานงาน
จำเป็นต้องไปรู้ ศึกษาข้อมูลของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ อยู่เสมอ

2) ข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าและบริการ
การเปลี่ยนแปลงราคาของซัพพลายเออร์รายต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้อง
สืบค้นและเก็บรวบรวมเพื่อใช้ในการนำเสนอต่อลูกค้า นอกจากนี้การรับทราบและเข้าใจข้อมูลจะทำ
ให้การประสานงานมีความราบรื่นมากขึ้น ดังที่ผู้สัมภาษณ์รหัส P10 กล่าวว่า

“...ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การพัฒนาเทคโนโลยีความก้าวหน้าของซัพพลาย
เออร์เราต้องอัปเดตข้อมูลตลอดให้คุยกับเขารู้เรื่อง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 ,
2561)

จึงเห็นได้ว่า ข้อมูลเกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์มีความสำคัญต่อการประสานงาน เนื่องจากซัพพลายเออร์เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่จะทำให้งานโครงการของลูกค้าประสบความสำเร็จ การจัดหาซัพพลายเออร์จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานและความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ผู้ประสานงานจึงต้องมีการศึกษา สืบค้นข้อมูลเกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์อยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่าข้อมูลเกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์มีผลทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องมีการสืบค้นและเรียนรู้อยู่เสมอ

3) ข้อมูลคู่แข่งขององค์กรและความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี กระแสความสนใจในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม รวมไปถึงความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในและต่างประเทศที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุมซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องมีความรู้ เพื่อให้การประสานงาน การพูดคุยกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกับทีมและให้คำแนะนำแก่โครงการของลูกค้าได้ โดยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งและต่างประเทศ

“...การเติบโตของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้มีการจัดงานเข้ามาเพิ่มมากขึ้นช่วยให้พนักงานต้องปรับตัวเรียนรู้เพิ่มขึ้นสูงมาก เพราะจะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 , 2561)

“...เราต้องรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของคนอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันด้วย ทั้งประเทศและต่างประเทศเกิดเหตุการณ์อะไรบ้างมีผลต่องานของเราอย่างไรรู้เพื่อพัฒนาให้เท่าทัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 , 2561)

“...การพัฒนาของสื่อดิจิทัลและเทคโนโลยีสำคัญมากในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นสิ่งที่ทำให้คนทำงานต้องสนใจเรียนรู้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส O1 , 2561)

“...กระแสต่าง ๆ ของโลก ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดงาน เราต้องตามทันเพื่อให้คุยกับลูกค้า กับคู่ค้า หรือใคร ๆ ได้รู้เรื่อง มันแสดงถึงความใส่ใจเรียนรู้ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 , 2561)

“...เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการจัดงานก็ต้องหาข้อมูลอัพเดทให้ทันลูกค้า เพราะเดี๋ยวนี้การเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ง่าย ถ้าลูกค้ารู้แต่เราไม่รู้เขาก็จะมองว่านี่ไม่มีอาชีพ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 , 2561)

ดังนั้น เห็นได้ว่าความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขององค์กรและอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม มีความสำคัญในการวางแผนองค์กรและการวางแผนโครงการของลูกค้า อีกทั้ง

มีส่วนผลักดันให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมและทีมได้ร่วมเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยกัน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ คู่แข่งขององค์กร และความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมไม่ซ์และการจัดประชุม รวมไปถึงความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจแลสังคมทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลความรู้เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมและการวางแผนการจัดการโครงการของทีม อีกทั้งการวางแผนขององค์กร ข้อมูลความรู้ดังกล่าวจึงมีส่วนผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ ผ่านการสืบค้นข้อมูล การเข้าร่วมประชุมพบปะกับลูกค้าหรือสมาคม และการติดตามข้อมูลข่าวสาร การยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยการแบ่งปันข้อมูลความรู้และการแสดงความคิดเห็นภายในทีมหรือองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่าเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมเกี่ยวข้องกับปัจจัยบุคคล ปัจจัยของกลุ่มหรือทีม และปัจจัยองค์กรซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และการแสดงออกพฤติกรรมของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่ส่งผลต่อการมีความรู้ ทักษะและทัศนคติในการทำงานและเรียนรู้พัฒนา ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการสร้างกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

4.3 ข้อเสนอการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประมือ

อาชีพ

4.3.1 การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ทั้งในมิติของการพัฒนาภายในองค์กร ภายนอกองค์กร และบทบาทของภาคส่วนต่าง ๆ ดังนี้

4.3.1.1 การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมภายในองค์กร

การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียม แม้ว่าตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นเพียงตำแหน่งเริ่มต้นของการทำงาน แต่ก็มีสำคัญต่อการดำเนินไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งองค์กรควรเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ ชี้นำให้เขาตระหนักเห็นถึงคุณค่าความสำคัญของ

งาน เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น สนับสนุนการเรียนรู้ และมอบความไว้วางใจในการทำงาน รวมไปถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงาน โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 กล่าวว่า

“...องค์กรควรเห็นคุณค่าของพนักงานโดยการส่งเสริม สนับสนุนให้เขาได้เรียนรู้สิ่ง
ที่จำเป็นกับงาน ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้แสดงความสามารถที่มี ให้โอกาสเขาทำ
ในสิ่งที่สำคัญและท้าทาย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 , 2561)

“...พนักงานต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน มันมีส่วนให้เราอยากพัฒนาตัวเอง
ยิ่งรับรู้ได้ว่าหัวหน้าเห็นคุณค่าสนับสนุนก็ยิ่งทำให้มีกำลังใจ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15
, 2561)

การเลือกรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่เหมาะสมกับงานและผู้ปฏิบัติงาน จาก
ลักษณะงานที่ต้องทำงานแข่งกับเวลา และการประสานงานกับหลายภาคส่วน อีกทั้งข้อจำกัดต่าง ๆ
ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมกับงาน ดังนี้ โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส C02
กล่าวถึงวิธีการพัฒนาว่า

“...วิธีที่ดีที่สุดคือการได้ประกบกับรุ่นพี่ ได้ช่วยทำงานจริงจะดีกว่าที่ให้แค่ศึกษา
คู่มือหรือดูงานแต่ไม่ได้ลงมือทำและมีคนช่วยสอน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02 , 2561)

“...ควรมีการสร้าง best practice standard ที่เขาสามารถนำมาเป็นตัวอย่างได้
เช่นการปรับใช้มาตรฐานต่าง ๆ สากลที่มี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 , 2561)

“... On the job Training เป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด เริ่มต้นคือไม่ได้ปล่อยงานที่ต้อง
มีความรับผิดชอบมาก แล้วค่อย ๆ เพิ่มระดับความท้าทายความรับผิดชอบงานมาก
ขึ้น สอนให้พนักงานได้คิดเองก่อน แล้วค่อยมาปรึกษาสอบถาม...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส
P06, 2561)

“...มอบหมายงานตามลำดับความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ จากนั้นค่อยไปมาก
การให้อิสระในการคิด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 , 2561)

“...มีการจัดประชุมอัปเดตงานทุกสัปดาห์ ทุกโปรเจกต์ร่วมกันเพื่อให้แต่ละคนที่
รับผิดชอบโปรเจกต์หรือหน้าที่ต่าง ๆ ได้เห็นงานคนอื่นได้เรียนรู้จากข้อบกพร่องและ
ตัวอย่างที่ดี ได้ช่วยกันระดมความคิดมีประเด็นที่มีปัญหาแชร์ resourceช่วยกัน...”
(ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 , 2561)

สำหรับในส่วนของการฝึกอบรมมีบ้างในบางองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งกล่าวถึงการอบรม
นอกเหนือจากการอบรมพนักงานใหม่ เป็นการอบรมในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานโดยการอบรมเหล่านี้
มาจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เพื่อการทำงาน
หรือมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า

“...เราจะมีให้ประเมินตนเองว่าต้องการจะพัฒนาตนเองด้านใดบ้าง บางครั้งการส่งเสริมการอบรมมาจากการประเมินความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งหัวหน้าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ประเมิน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 , 2561)

การเรียนรู้และพัฒนาที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อทัศนคติในการทำงาน แรงจูงใจ ความสามัคคีในการทำงาน และการความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานราบรื่น ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 และ P02 ให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่า

“...การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ในสิ่งที่สนใจ ที่เหมาะสมและมีประโยชน์ต่องาน การเปิดโอกาสให้พนักงานออกไปดูงานอื่น ๆ เพื่อประสบการณ์ใหม่...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 , 2561)

“...ต้องให้พนักงานเราออกไปเรียนรู้งานคนอื่นบ้างว่าเขาคิดเขาทำอะไรกันอย่างไร เพื่อเอามาเรียนรู้พัฒนาเราเอง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 , 2561)

นอกจากนี้ยังมีการร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 และ P10 กล่าวว่า

“...teambuilding ช่วยให้เราทำงานกับคนภายในบริษัทง่ายขึ้น เพราะเราได้รู้จักเขามากขึ้น สนทนากันมากขึ้นเวลาจะประสานงานอะไรก็จะเข้าใจกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

“...เวลาไป outing กันเราจะได้เห็นมุมมองอื่น ๆ ที่สนุก ผ่อนคลายของเพื่อนร่วมงาน เวลาทำงานด้วยแล้วก็รู้สึกไม่ตึงเครียดมาก...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 , 2561)

ในส่วนของการดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ไม่มุ่งเกี่ยวกับงานโดยตรง หากแต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรและการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12 กล่าวว่า

“...การคุยกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ทำให้เข้าใจกันมากขึ้นทั้งในเรื่องงานและนิสัยใจคอ ซึ่งจะทำให้คนอยู่ได้นาน “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12 , 2561)

นอกจากนี้การมอบหมายให้ผู้ประสานงานได้ทำงานที่ท้าทายขึ้น ต้องใช้ความรู้ทักษะสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นหนึ่งในการพัฒนาของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

“...เมื่อเขาเรียนรู้งานได้ระยะหนึ่ง ก็ปล่อยให้ทำงานที่ยากขึ้นรับผิดชอบ ตัดสินใจเองมากขึ้น ให้ทำงานจากง่ายไปยาก ก็จะช่วยฝึกให้เขาเรียนรู้ คิดเองเป็น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 , 2561)

“..ผู้ประสานงานต้องทำงานที่หลากหลายงานที่เขาได้รับมอบหมายซึ่งก็มีทั้งยากทั้งง่าย แต่เราต้องการฝึกให้เขาต่อยอดงานได้คิดเองได้ ก็จะมอบหมายงานที่ท้าทาย

ขึ้น ถ้าเข้าทำได้ก็แสดงว่ามีการพัฒนาเรียนรู้ได้ดี” ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06 , 2561)

จากแนวทางข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า บริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยผ่านการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ตามกระบวนการทำงาน เช่น การเรียนรู้จากพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการสืบค้นข้อมูล การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม และให้อำนาจการตัดสินใจด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น เป็นต้น และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในทีมหรือองค์กรผ่านการร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน เช่น teambuilding และการช่วยเหลือ สร้างความสนิทสนมความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

4.3.1.2 การประเมินการทำงาน พิจารณาทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เนื่องจากงานที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมรับผิดชอบมีกรอบเวลาในการทำงานและเป็นงานด้านการสื่อสารหลักเกณฑ์ที่ประเมินการทำงานจึงพิจารณาจากกรอบเวลาในการทำงาน พัฒนาการการทำงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นต่อน้อยลงหรือไม่มีเลย และประสิทธิภาพของงานภายในเงินไขเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ในบางบริษัทมีการประเมินแบบ 360 องศา โดยผู้ให้สัมภาษณ์คน กล่าวว่าถึงการประเมิน ดังนี้

“...การวัดพัฒนาการ ดูจากความเสียหายหรือข้อผิดพลาดที่เมื่ออยู่ยาวนานขึ้นต้องพลาดน้อยลงหรือระดับของสิ่งที่พลาดต้องมีผลกระทบน้อยที่สุดและวิธีการแก้ไข ปัญหา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

“...ดูได้จากเนื้องานที่ทำ เช่น เช็คจากกรอบเวลา ผลสำเร็จของงาน จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นต่อน้อยกว่าครั้งที่ผ่าน ๆ มา ๆ ต้องไม่ผิดซ้ำ ๆ ที่เดิม...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

“...ความรู้ความเข้าใจ วัดได้จากภาพรวมของงานซึ่งแบ่งเป็นตามลักษณะของสิ่งที่ต้องประสานงาน คือ ต้องต่อยอดงานได้ เปรียบเทียบความแตกต่างได้ วิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย เสนอความคิดเห็นได้ สรุปข้อมูลได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561)

“...การประเมินการทำงานทั้งพนักงานประเมินตัวเอง หัวหน้าประเมินและเพื่อร่วมงานประเมิน ทำให้รู้ว่าจุดบกพร่องในการทำงานของแต่ละคนมีอะไรบ้าง ต้องพัฒนาอะไรบ้าง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

ดังนั้น การประเมินการทำงานเป็นหนึ่งในเครื่องมือวัดการมีสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

4.3.1.3 การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันยกระดับสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม

“...ปัจจุบันหน้าที่PCO จริงคือคนที่ทำงานในสมาคม ส่วนหนึ่งในการยกระดับของอุตสาหกรรมการจัดประชุมของไทยคือพยายามผลักดันให้เจ้าหน้าที่สมาคมมีความ

เชี่ยวชาญในการจัดประชุมการได้รับรองเป็นผู้จัดประชุมมืออาชีพ (CMP) รวมทั้งภาคเอกชน บริษัทจัดประชุมมืออาชีพต่าง ๆ ได้รับรองเป็นผู้จัดประชุมมืออาชีพ (CMP) จะยิ่งทำให้การดำเนินงานประชุมระดับนานาชาติเข้ามาประเทศไทยได้ง่ายขึ้น เพราะเขาจะมั่นใจในศักยภาพของประเทศไทย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส G01, 2561)

“...CMP จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพของไทยมาก เพราะfacilities อย่างอื่นเราก็สู้สิงคโปร์ ฮองกงได้ เรายังได้เปรียบในเรื่องของความคุ้มค่าเงิน (Value for money) การกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนได้รับรองเป็นผู้จัดประชุมมืออาชีพ (CMP) หรือมาตรฐานระดับสากลต่าง ๆ จะช่วยดึงดูดงานเข้าสู่ประเทศได้อีกมาก และทำให้บรรยากาศในการแข่งขันเพื่อพัฒนาคุณภาพของอุตสาหกรรมประชุมในประเทศเข้มข้นขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C03, 2561)

“...ความรู้ ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดประชุมควรถูกสอนในคณะอื่น ๆ ด้วย เพราะนักศึกษาที่จบมาเขาจะเข้าใจการจัดประชุมวิชาการ การจัดประชุมระดับนานาชาติ เหล่านี้ เขามีโอกาสได้พบเจอในการทำงานหรือเพิ่มโอกาสในการทำงานเช่น การทำงานในสมาคมต่าง ๆ เราจะได้คนที่จบมาแล้วมีพื้นฐานความรู้พร้อมที่จะทำงานได้เลย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02, 2561)

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาควรเป็นไปในทิศทางที่ส่งเสริมคุณค่าของพนักงานให้พนักงานรับรู้และตระหนักถึงคุณค่าในงานที่ทำและรับรู้ว่าจะองค์กรเห็นคุณค่าในตัวพนักงาน ในขณะเดียวกันองค์กรควรส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาที่เหมาะสมกับงานและความต้องการของพนักงาน พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับถึงการปฏิบัติงานโดยการประเมินและสร้างการรับรู้ถึงความสามารถของตัวบุคคล และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการสร้างความร่วมมือจากภายนอกองค์กร

4.3.2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น วิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ได้เป็นประเด็นดังนี้

4.3.2.1 การทำงานกับคนรุ่นใหม่ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นการทำงานและสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ จึงควรมีการปรับรูปแบบในการทำงานอย่างเหมาะสม

“...การมีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง แต่ความรับผิดชอบก็ต้องสูงด้วยเช่นกันคือไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานที่ออฟฟิศก็ได้ แต่งานต้องเสร็จเรียบร้อยทันเวลา จะเข้ามาก็เวลามีประชุมหรือกิจกรรมอะไรพิเศษ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการปรับรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้มากที่สุด

4.3.2.2 การส่งเสริมของภาครัฐ กล่าวถึงในมิติของการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะความเป็นมืออาชีพของบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม ซึ่งปัจจุบัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคการศึกษา ภาคเอกชน และสมาคม ในการส่งเสริมมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เช่น การรับรองผู้จัดประชุมมืออาชีพ (Certified Meeting Professional : CMP) โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P03 กล่าวว่า

“...การจัดอบรมของTCEB ควรมีสมาเสมอ เพราะจะช่วยให้บุคลากรในอุตสาหกรรมพัฒนาสมรรถนะได้เยอะมาก...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 , 2561)

“...การสนับสนุนของ TCEB ในการดำเนินงานใหม่ ๆ เข้ามามีส่วนช่วยให้โอกาสในเซอร์แข่งขันพัฒนามากขึ้น การอัปเดตข้อมูลใหม่ต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรมีข้อมูลในมือที่พร้อมใช้งาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 , 2561)

“...ภาครัฐอย่างเช่น TCEB มีส่วนในการอัปเดตข้อมูล และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นที่สำคัญจะทำให้การค้นคว้าหาความรู้ง่ายขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส O1, 2561)

“...การสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม ช่วยในการเชื่อมโยงธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของธุรกิจ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 , 2561)

“...ทุกภาคส่วนควรทำอย่างเต็มที่ บริษัทPCOเองก็ต้องให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาบุคลากรด้วย “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส G01 , 2561)

อย่างไรก็ตาม บริษัทจัดประชุมมืออาชีพควรให้ความสำคัญกับการอบรมและการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมหรือผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยร่วมกับหน่วยงานของภาครัฐ เพื่อยกระดับความเป็นมืออาชีพของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพและอุตสาหกรรมการจัดประชุมของประเทศไทย

4.4 การวิเคราะห์ SWOT บริบทของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพในด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม

จากการจัดหมวดหมู่ข้อมูลและวิเคราะห์ผลดังกล่าว ทำให้ทราบถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ SWOTภาพรวมของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพในด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ในการออกแบบกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้ประสานงานการจัดประชุม และค้นหาจุดอ่อนและอุปสรรคเพื่อปรับปรุงแก้ไข ดังแสดงในภาพที่ 4.1

จุดแข็ง	โอกาส
<ul style="list-style-type: none"> ▶ การทำงานเป็นทีม เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ▶ ความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและองค์กรช่วยส่งเสริมให้บรรยากาศการเรียนรู้และการทำงานเป็นไปในเชิงส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ การสนับสนุนการดำเนินงานประชุมระดับนานาชาติเข้าสู่ประเทศจากหน่วยงานภาครัฐ ช่วยให้บริษัทจัดประชุมมีอาเซียนมีโอกาสร่วมงานกับบริษัทจากต่างประเทศ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการทำงานขององค์กร ▶ การสนับสนุนการใช้มาตรฐานผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม (CMP) การเติบโตของอุตสาหกรรมไมซ์ และเศรษฐกิจโลก
จุดอ่อน	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ▶ องค์กรขนาดเล็กขาดการอบรม เรียนรู้และพัฒนาอย่างจริงจัง ▶ ลักษณะของงานการจัดประชุม เป็นงานมีความเป็นทางการสูงซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับลักษณะของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่เป็น Generation Y และ Z ▶ ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีทัศนคติไม่ดีต่องานขาดแคลนผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ การได้เป็นเพียง sub-contract เนื่องจากยังไม่ได้รับการไว้วางใจในระดับนานาชาติทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดประสบการณ์ในการรับผิดชอบงานที่ซับซ้อนขึ้น

ภาพที่ 4.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัทจัดประชุมมีอาเซียนในด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม

ที่มา: ผู้วิจัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม: กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมีออาซีพีในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทของงานและองค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม เพื่อเสนอเป็นกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ จำนวน 25 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างทำการนำเสนอข้อมูลแยกประเภทข้อมูล จัดหมวดหมู่ ค้นคว้าเพิ่มเติม และท้ายที่สุดผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัยมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามหลักการและเหตุผลของแนวคิดและข้อเท็จจริงที่ทำการศึกษา แล้วจึงนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์

5.1 สรุป

5.1.1 บริบทของงานและสถานการณ์เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม

5.1.1.1 บริบทของงานและบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานการจัดประชุม

ลักษณะโดยทั่วไปของการจัดประชุมระดับชาติหรือระดับนานาชาติ (Convention /Conference) เป็นงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการจัดเตรียมงานนาน และผู้ปฏิบัติงานในบทบาทของบริษัทรับจัดประชุมต้องมีความเชี่ยวชาญทั้งด้านการบริหารจัดการ วิชาการและการบริการ ซึ่งแตกต่างกับการจัดอีเวนต์หรืองานนิทรรศการ การเป็นผู้ให้บริการจัดประชุมมีออาซีพี จึงต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งในด้านอุตสาหกรรมนั้น ๆ และการบริหารจัดการ ดังนั้น การทำงานประชุมระดับนานาชาติ หรือเป็นผู้จัดการจัดประชุมมีออาซีพี เต็มรูปแบบจึงเป็นงานที่ค่อนข้างหนัก ใช้ระยะเวลานานในการเตรียมงาน มีความเชี่ยวชาญในเชิงวิชาการ การเงิน การบริหารจัดการคน บริหารความเสี่ยง การสร้างผลกำไรจากการจัดงาน การหาผู้สนับสนุน การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน

ในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพต้องมีความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลาย งานมีความกดดันสูง งานค่อนข้างหนัก เป็นงานเชิงเลขานุการเกี่ยวข้องกับด้านวิชาการและมีความเป็นทางการสูง

การจัดงานประชุมเป็นรูปแบบการทำงานแบบโครงการ ผู้ที่มีบทบาทประสานงานจึงเรียกว่า ผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) ผู้ประสานงานเป็นตำแหน่งแรกของคนที่เข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม ซึ่งเรียกว่าผู้ประสานงานโครงการหรือผู้ประสานงานการจัดประชุม มีบทบาทเป็นตัวกลางในการประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งมีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานในทุกกระบวนการราบรื่น เนื่องจากต้องสื่อสารให้แต่ละภาคส่วนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน โดยเป็นผู้ช่วยเหลือ (Support) การทำงานด้านต่าง ๆ ให้กับผู้จัดการโครงการ (Project Manager) หรือหัวหน้าทีม และให้การช่วยเหลือสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ ภายในทีม ทำหน้าที่ประสานงาน รายงานความคืบหน้า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้กับทีมและลูกค้า รวมทั้งภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ซัพพลายเออร์ แม้ผู้ประสานงานมีบทบาทเป็นตัวกลางในการประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ แต่ไม่ได้เป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง หากเพียงเป็นการประสานงานกับผู้ประสานงานของอีกฝ่าย โดยผู้ที่มีบทบาทในการติดต่อเจรจากับลูกค้าหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ คือ ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) นอกจากนี้ผู้จัดการโครงการมีบทบาทในการควบคุมดูแลทุกขั้นตอนของการทำงานและรับผิดชอบหน้าที่ที่สำคัญ เช่น การติดต่อกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้อาวุโส หรือแขก VIP และดูแลด้านการเงินของโครงการ เป็นต้น

บทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในการเป็นตัวกลางประสานงาน ขอบข่ายของ การประสานงานแบ่งได้เป็นหลายมิติตามที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมาย ดังนั้นผู้ประสานงานต้องรับคำสั่งงานจากหัวหน้าหรือผู้จัดการโครงการ (Project Manager) โดยมีหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่ 1) ติดตามความคืบหน้าของงาน เพื่อให้ได้งานตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น 2) การสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการประสานงาน นำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการประสานงาน เช่น การตอบคำถาม ให้คำแนะนำแก่ผู้ประสานงานของฝั่งลูกค้า การให้ข้อมูลกับซัพพลายเออร์เพื่อเจรจาต่อรอง, การใช้ข้อมูลเพื่อการคัดกรองเลือกสรรทรัพยากรต่าง ๆ เป็นต้น 3) การอัปเดตและกระจายข้อมูลจากภาคส่วนต่าง ๆ ให้กับทีมงานและผู้จัดการโครงการรับทราบโดยทั่วกัน เพื่อความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันในการทำงาน และในขณะเดียวกันเป็นผู้รวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบง่ายต่อการใช้งาน 4) สนับสนุนการทำงานของทีม เช่น การติดตามผู้จัดการโครงการเพื่อให้รู้ภาพรวมของโครงการและรายละเอียดต่าง ๆ ให้การช่วยเหลือตามคำร้องขอของสมาชิกในทีม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะงานเป็นงานที่ต้องพบปะผู้คน ทำงานเป็นทีมและมีความกดดันสูงบทบาทหน้าที่ของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนให้งานแต่ละ

ขั้นตอนดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดงาน ผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ช่วยให้ลูกค้าและผู้สนับสนุนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งมีส่วนทำให้ทีมและองค์กรทำงานบรรลุเป้าหมาย มีการเติบโตและพัฒนาขึ้น แม้ตำแหน่ง ผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นตำแหน่งเริ่มต้นในสายงานหากแต่เป็นพื้นเพองสำคัญในการประสบความสำเร็จของงาน

5.1.1.2 สถานการณ์ของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ผู้วิจัยสรุปได้เป็น 1) มิติความต้องการขององค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร 2) มิติการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 3) มิติแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ดังนี้

1) ความต้องการสมรรถนะความเป็นมืออาชีพที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรหรือบริษัทจัดประชุมมืออาชีพต้องการในตัวผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยแบ่งได้เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ตามระดับของสมรรถนะ ดังนี้

- (1) ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- (2) ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม
- (3) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและโครงการที่รับผิดชอบอยู่
- (4) ทักษะการสื่อสาร สามารถในการสื่อสารชัดเจน กระชับมีเหตุมีผล
- (5) ทักษะการเข้าสังคมและการสร้างเครือข่าย
- (6) มีความอดทน รับผิดชอบ ทศนคติมุ่งบรรลุเป้าหมาย
- (7) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในเชิงธุรกิจ
- (8) ทศนคติเชิงบวกต่องานและสถานการณ์ต่าง ๆ
- (9) ทักษะการวางแผนการจัดการเวลา
- (10) ความรู้ด้านการเงินเบื้องต้นและความสามารถในการลดค่าใช้จ่าย
- (11) ทักษะการสืบค้นข้อมูล
- (12) ทักษะการทำงานเอกสารและงานเลขานุการ
- (13) ทักษะการคิดวิเคราะห์ทักษะการตัดสินใจ
- (14) ทักษะการแก้ไขปัญหา
- (15) ทักษะการปรับตัว การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- (16) ความมีจิตบริการในการทำงาน

2) ปัญหาและข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม

องค์กรมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะที่พึงประสงค์เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หากแต่ยังคงประสบปัญหาและข้อจำกัด ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ มีความคาดหวังในการทำงานไม่ตรงกับลักษณะงานที่เป็นจริง ซึ่งเป็นงานที่มีความกดดันสูง ทำให้ขาดความอดทน เหตุอาจมาจากเป็นช่วงเริ่มทำงานของคนรุ่นใหม่ที่ยังเรียนจบยังไม่ได้กับลักษณะงานที่หนักและกดดัน หรือการไม่รู้เป้าหมายในการทำงาน จึงนำไปสู่การมีทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกับลักษณะของงานและลักษณะของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม

ประเด็นที่สอง ขาดแคลนผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นปัญหาสืบเนื่องจากการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน นำไปสู่การขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งมีอัตราการเข้ามาทำงานและลาออกสูง ส่งผลให้การเรียนรู้และพัฒนาการทำงานไม่ต่อเนื่อง

ประเด็นที่สาม ข้อจำกัดในการเรียนรู้และพัฒนา เนื่องจากลักษณะงานที่ต้องแข่งกับเวลาและจำนวนงานสวนทางกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นข้อจำกัดในการอบรม เรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะอื่น ๆ ที่ยังบกพร่อง นอกจากนี้แล้วบทบาทการเป็นผู้จัดงานการจัดประชุมแบบรับช่วงต่อ (Sub-contract) ในการจัดการโครงการ มีผลทำให้ขาดโอกาสการทำงานในขอบเขตของผู้จัดประชุมมืออาชีพ (PCO) อย่างเต็มรูปแบบซึ่งจะมีอิทธิพลในการกระตุ้นการพัฒนาการทำงานให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น อีกทั้งส่งผลไปถึงภาพลักษณ์ความสามารถในการทำงานและการเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ

5.1.2 องค์กรประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบถึงปัจจัยองค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

5.1.2.1 ปัจจัยบุคคล

(1) ทักษะที่มีต่อการทำงานซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานภายใต้บริบทงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความกดดันค่อนข้างสูง ความมีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือเป้าหมายในการทำงานและการเรียนรู้พัฒนาตนเอง

(2) ระดับความรู้และทักษะในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งควรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ค่อนข้างต่ำ เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการต่อยอดสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้เกิดความแม่นยำและเชี่ยวชาญมากขึ้น

(3) แรงจูงใจหรือความต้องการของบุคคล เช่น ค่าตอบแทนหรือรางวัล ความต้องการการสนับสนุนจากองค์กรด้านความก้าวหน้าในสายงาน โอกาสในการเรียนรู้และการได้รับรางวัลหรือประสบการณ์พิเศษจากการทำงาน และความต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานที่สอดคล้องกับสมดุลชีวิต ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการบรรลุเป้าหมายหรือพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน

(4) บุคลิกภาพของบุคคลที่มีความใฝ่เรียนรู้ กระตือรือร้น สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานและสถานการณ์ได้ ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลที่นำไปสู่การมีสมรรถนะพึงประสงค์

(5) ช่วงวัยของผู้ประสานงานการจัดประชุม Generation Y และ Z ซึ่งมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานและการเรียนรู้

5.1.2.2 ปัจจัยกลุ่ม

(1) การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีม

(2) ความสัมพันธ์ภายในทีมและองค์กร การที่สมาชิกในทีมมีส่วนช่วยกันสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การช่วยเหลือกันในการทำงาน นำไปสู่การเกิดองค์ความรู้หรือวิธีการใหม่ในการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดี ความสามัคคีภายในทีมและองค์กร อันจะทำให้ก้าวผ่านความท้าทายของงานหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันได้

5.1.2.3 ปัจจัยองค์กร ดังต่อไปนี้ มีอิทธิพลต่อการมีสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ส่งผลต่อการทำงานที่มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น ได้แก่

(1) วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อทิศทางในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การให้ความสำคัญกับการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นตัวกำหนดคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร บริบทการทำงานของบริษัทจัด

ประชุมมีอาชีพให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงเป็นการสร้างคุณค่าของการให้บริการ และเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรควรยึดมั่น ซึ่งถูกนำมาใช้ในการทำงานและการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรมีจิตบริการ มีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีที่สุด

(2) เป้าหมายขององค์กร มีความสำคัญต่อการสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและองค์กร

(3) ลักษณะของงาน รูปแบบการทำงานที่มีส่วนกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และขั้นตอนการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(4) โครงสร้างระบบการทำงานขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการกระจายอำนาจ ตัดสินใจ การสื่อสารและขอบเขตของงานที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องรับผิดชอบ

(5) การสนับสนุนขององค์กรในการเรียนรู้และการพัฒนา และการสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา การสนับสนุนจากองค์กรดังกล่าวมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายให้บุคลากรในองค์กรทำงานและพัฒนาไปอย่างมีทิศทางที่ถูกต้อง มีผลทำให้ผู้ประสานงานการประชุมเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการทำงาน

(6) ปัจจัยภายนอกเกี่ยวข้องกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ การเติบโตของเทคโนโลยี การเติบโตของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีความสำคัญต่อการปรับตัวในการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5.1.3 ข้อเสนอกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมภายในองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์สามารถสรุปข้อเสนอกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ และตัวผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1.3.1 กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม กล่าวครอบคลุมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การนำเข้าบุคลากรสู่การทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในขั้นตอนนี้บริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคล โดยพิจารณาจากทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความกดดัน เนื่องจากเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะทำให้บุคคลเรียนรู้และพัฒนาต่อไปได้

5.1.3.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน โดยทั่วไปวิธีที่ได้ผลและสอดคล้องกับการทำงานคือ

1) การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On-The job Training) โดยมีรุ่นพี่ในทีมที่เคยทำงานในตำแหน่งผู้ประสานงานหรือมีประสบการณ์มากกว่าเป็นผู้เลี้ยงในการสอนงาน การเรียนรู้จากพี่เลี้ยงทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เรียนรู้งานได้เร็วกว่าการเรียนรู้แบบไม่มีพี่เลี้ยง เพราะการเรียนรู้ประกบพี่เลี้ยงเป็นการสอนกระบวนการทำงาน เทคนิคการทำงานที่ชัดเจน สามารถนำไปปรับใช้ได้ พี่เลี้ยงจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรควรมีการสร้างมาตรฐานการทำงานหรือคู่มือการทำงานต้นแบบที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำตามได้พร้อมทั้งเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล อีกทั้งการฝึกอบรมระหว่างการทำงานยังทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน และการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

2) การส่งเสริมการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งมาจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน สามารถทราบได้จากการประเมินตนเองในส่วนของความต้องการในการพัฒนาตนเอง เช่น ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวใจ, การเงิน, Digital Marketing เป็นต้น

3) การมอบหมายงานตามลำดับความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจ จากน้อยไปมาก การให้อิสระในการคิด เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดึงศักยภาพในตนเองมาใช้ จะเกิดความภาคภูมิใจในตนเองส่งผลให้มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ไม่มุ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาดูงานต่างประเทศหรืองานอื่น ๆ นอกเหนือจากที่องค์กรเป็นผู้จัด เพื่อเรียนรู้รูปแบบ เทคโนโลยี แนวคิดใหม่ ๆ ที่แตกต่าง, การร่วมกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี เช่น กิจกรรม Teambuilding

5) การสร้างบรรยากาศในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงานและพัฒนา เช่น ความสัมพันธ์แบบพี่น้องการแบ่งปันความคิดเห็นและช่วยเหลือกันภายในทีม การให้คำปรึกษา การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นเชิงบวก เป็นต้น

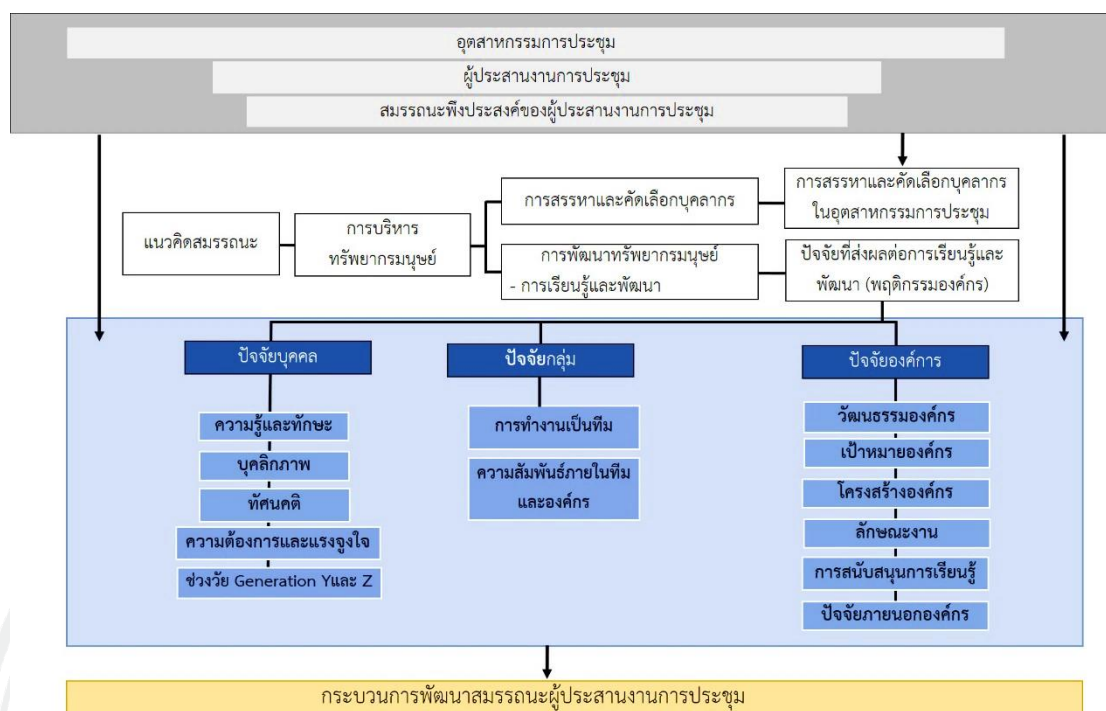
6) การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม เช่น บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ สมาคมวิชาชีพ สมาคมอุตสาหกรรม สมาคมธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมการจัดประชุม เช่น การอบรมหลักสูตรการรับรองเป็นผู้จัดประชุมมืออาชีพ Certified Meeting Professional (CMP) ซึ่งมีความจำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างภาพลักษณ์และความ

นำเชื่อถือขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน สะท้อนถึงความเชี่ยวชาญในการจัดงานประชุมแบบมืออาชีพขององค์กรและอุตสาหกรรมการจัดประชุมของประเทศไทย สำหรับในส่วนของพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม องค์กรควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าร่วมอบรม กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนอื่น ๆ ดังกล่าว หรือส่งตัวแทนองค์กรเข้าร่วมการอบรม เช่น การส่งผู้จัดการโครงการหรือหัวหน้าเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ และนำไปถ่ายทอดสู่ผู้ได้บังคับบัญชา

5.1.3.3 การประเมินการทำงาน ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะที่มีอยู่และพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ตามสมรรถนะที่พึงประสงค์และความต้องการขององค์กร เช่น การประเมิน 360 องศา นำผลการประเมินมาพิจารณาสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา รวมทั้งตั้งเป้าหมายในการพัฒนาอย่างสอดคล้องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กรร่วมกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความสามารถของบุคคลในการทำงาน

5.2 อภิปรายผล

จากผลสรุปข้อค้นพบในการศึกษา ผู้วิจัยทำการอภิปรายผล ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ บริบทของงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ องค์กรประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะ และกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ดังแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพที่ 5.1 จากการศึกษาแสดงถึงความเชื่อมโยงของข้อค้นพบองค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยบริบทของธุรกิจการจัดประชุมในตำแหน่งผู้ประสานงานของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ และความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม ดังนั้นการศึกษาจึงอยู่ในขอบเขตของการสรรหา คัดเลือก และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำมาซึ่งความเชื่อมโยงของปัจจัยระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรที่ส่งผลการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม

5.2.1 บริบทและสถานการณ์นำไปสู่ความต้องการพัฒนาบุคคลกร

บริบทของงานที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการเป็นตัวกลางในการสื่อสารกับภาคส่วนต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ทำการจัดหา สืบค้นข้อมูล เพื่อนำเสนอแก่ลูกค้าและทีม จัดการติดตาม อัปเดตและตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ “...ผู้ประสานงานเป็นคนที่สำคัญที่จะช่วยโปรเจกต์แมนเนเจอร์ (Project Manager) ช่วยซัพพอร์ตทีมให้ทำงานได้เร็วขึ้นง่ายขึ้น งานจะราบรื่นหรือไม่ก็อยู่ที่ผู้ประสานงาน

(ผู้ให้ข้อมูลรหัส P08, 2561) สอดคล้องกับ Geoff Beers (2017) กล่าวว่า ในทุกขั้นตอนของการทำงานตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นของการวางแผนงานอีเว้นท์และขั้นสิ้นสุดการจัดงาน บทบาทของผู้ประสานงานประชุมมีความสำคัญโดยตรงในการจัดการดำเนินงานให้ราบรื่น ให้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ตรวจสอบรายละเอียด ความคืบหน้าของงานทั้งหมด ให้ได้รับการดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปตามเวลาแผนการที่กำหนด ซึ่งในทุก ๆ ขั้นตอนต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในงานหรือโครงการที่รับผิดชอบ ทักษะการสืบค้นข้อมูลและนำเสนอแก่ลูกค้าและสมาชิกในทีม ความถูกต้องและรวดเร็วในการประสานงานและความอดทนมุ่งมั่นเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน ลักษณะการทำงานอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและเวลาที่จำกัด จึงค่อนข้างมีความกดดัน

ภาพรวมของสถานการณ์ในการทำงานและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานเป็นกรุ่นใหม่ บัณฑิตจบใหม่หรือมาจากสายงานในอุตสาหกรรมอื่น เกิดความความคาดหวังในการทำงานไม่ตรงกับลักษณะงานที่เป็นจริง ซึ่งเป็นงานที่มีความกดดันสูง ทำให้ขาดความอดทน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 กล่าวว่า “...ตำแหน่งนี้ขาดคนที่มีความอดทนกับลักษณะงาน เพราะงานมีความกดดันสูง คนที่ทำงาน Conference ส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยเข้าใจลักษณะของงาน ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะภาพที่เขามองไม่ตรงกัน คิดว่า PCO คือ Marketing event สนุก ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561) สาเหตุอาจมาจากเป็นช่วงเริ่มทำงาน ยังปรับตัวไม่ได้กับลักษณะงานที่หนักและกดดัน หรือการไม่รู้เป้าหมายในการทำงานดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 กล่าวว่า “...คนในตำแหน่งนี้ขาด passion ขาด sense of belonging ไม่มี spirit อาจเพราะเค้ายังไม่รู้เป้าหมาย ด้วยลักษณะงาน PCO เป็นงานค่อนข้างหนัก ยาก เป็นทางการ ค่าตอบแทนอาจไม่มากถ้าเทียบกับงาน event หรือ meeting incentive ทำให้กรุ่นใหม่ไม่ชอบหรืออยู่ไม่นาน หรือเพราะเค้ามองว่ามันไม่สนุกอย่างที่คิด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561) จึงนำไปสู่การมีทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไม่ตรงกับลักษณะของงานและลักษณะของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม สอดคล้องกับการศึกษาของ McCabe (2001) และ Weber and Ladkin (2011) กล่าวว่า ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุมที่สำคัญคือผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการหรือระดับล่างมีทัศนคติไม่ดีต่องาน ความไม่พึงพอใจในงาน และการขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสืบเนื่องของปัญหา เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์พบว่าปัญหาทัศนคติที่ไม่ตรงกับลักษณะงานนำไปสู่การขาดแคลนผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีคุณภาพ มีอัตราการเข้ามาทำงานและลาออกสูง ส่งผลให้การเรียนรู้และพัฒนาการทำงานไม่ต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้นลักษณะงานที่ต้องแข่งกับเวลาและจำนวนงานสวนทางกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อจำกัดในการอบรม เรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะ กอปรกับขนาดองค์กรของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพเป็นองค์กรขนาดเล็กถึงขนาดกลางการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา

อาจยังไม่มาก ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 “...จำนวนคนไม่พอกับงานที่เข้ามา เราจึงไม่มีเวลาไปเรียนหรืออบรมอะไร โดยเฉพาะตำแหน่งปฏิบัติการหรือเด็ก ๆ ในตำแหน่งเริ่มต้นเหล่านี้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561) เนื่องจากระบบโครงสร้างที่ไม่เอื้ออำนวยและทรัพยากรจำกัด สอดคล้องกับการศึกษาของ Kelliher and Bernadette Henderson (2006) กล่าวว่า องค์กรขนาดเล็กที่มีโครงสร้างแบบง่ายและขนาดจำกัด ไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้แบบเป็นทางการ และการเรียนรู้ยังถูกขัดขวางโดยสภาพแวดล้อมจากภายนอกที่ส่งผลถึงกระบวนการภายใน

อย่างไรก็ตาม แม้มีข้อจำกัดต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการจัดการประชุม บริษัทจัดการประชุมมีอาชีพยังคงมีความต้องการพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของผู้ประกอบการจัดการประชุมซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ McCabe (2012) กล่าวว่าบริษัทจัดการประชุมมีอาชีพส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดเล็ก ไม่ได้มีแผนการพัฒนาที่เป็นทางการแต่ก็ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา อีกทั้งยังเต็มใจที่จะให้การสนับสนุน โดยความต้องการสมรรถนะจากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ แบ่งได้เป็น สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตำแหน่งงาน และสมรรถนะเฉพาะ มีความสอดคล้องกับการศึกษาสมรรถนะของผู้ประกอบการจัดการประชุมในอุตสาหกรรมจัดการประชุม โดยสมาคมส่งเสริมการจัดการประชุมนานาชาติ (ไทย) (2557) ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ออกมาเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ประกอบการจัดการประชุม ในบริบทบริษัทจัดการประชุมมีอาชีพ ดังนี้

1) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและธุรกิจ, ทักษะการสื่อสาร สามารถในการสื่อสารชัดเจน กระชับมีเหตุผล ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในเชิงธุรกิจ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม ทักษะการคำนวณต้นทุนกำไรเบื้องต้น ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการสืบค้นข้อมูล ทักษะคติเชิงบวกต่องาน และสถานการณ์ต่าง ๆ ความมีจิตบริการในการทำงาน และทัศนคติมุ่งบรรลุเป้าหมาย

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

3) สมรรถนะเฉพาะตามบริบทของงาน (Specific Functional Competency) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการจัดการประชุมและอุตสาหกรรมไมซ์ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและโครงการที่รับผิดชอบอยู่ ทักษะการประสานงาน ทักษะสื่อสารการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตาม และทักษะการทำงานเอกสารและงานเลขานุการ

5.2.2 กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะ

จากความต้องการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ทำให้บริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงแต่กระบวนการการพัฒนา แต่ยังรวมถึงขั้นตอนเริ่มต้นของการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพที่สามารถพัฒนาต่อยอดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งหลักการพิจารณาที่สำคัญคือการเลือกบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีและตรงกับลักษณะการทำงาน

กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่มีความสำคัญที่จะได้มาซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะส่วนบุคคลพื้นฐานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร Odd Nordhaug (1993) กล่าวในหัวข้อการพัฒนาสมรรถนะว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเป็นหนึ่งในขั้นตอนเพื่อได้มาซึ่งสมรรถนะต้องการ จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นไปในทิศทางเดียวกับทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-Organization Fit) และ ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับงาน (Person-Job Fit) (Jansen and Kristof-Brown, 2006) กล่าวคือ การคัดเลือกจะพิจารณาจากสมรรถนะและความต้องการส่วนบุคคลที่มีต่องานที่มีความสอดคล้องกับองค์กร และพิจารณาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ บุคลิกภาพและความต้องการของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องรับผิดชอบ ดังนี้

1) การสรรหาบุคลากร (Recruitment) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกล่าวถึงในมิติของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกและการสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมงานกับบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ สำหรับตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม การสรรหาบุคลากรควรเป็นการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เนื่องจากเป็นตำแหน่งเริ่มต้นการทำงานในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพและอุตสาหกรรมการจัดประชุม สอดคล้องกับข้อมูลสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 กล่าวว่า “...ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการจัดประชุมควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนหลักสูตรเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไมซ์ ซึ่งรวมถึงอุตสาหกรรมการจัดประชุมด้วยเพื่อสรรหาบัณฑิตจบใหม่ใน เพราะคนเหล่านี้มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการจัดประชุมและอุตสาหกรรมไมซ์อยู่แล้ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561) นอกจากนี้ในกระบวนการสรรหาควรสร้างแรงจูงใจให้บุคคลสนใจร่วมงานกับองค์กร สอดคล้องกับ การศึกษาของ Schein (1990) อธิบายถึงความสนใจในอาชีพของบุคคลเกิดจาก การมองภาพของตนเองที่เหมาะสมกับอาชีพจากภายใน (Internal careers) คือการที่บุคคลมองตนเอง เข้าใจตนเอง (Self-concept) ว่ามีความสอดคล้องกับกิจกรรมหรืองาน ซึ่งสะท้อนถึงเป้าหมาย คุณค่าและแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน และการมองภาพของงานภายนอก (External Careers) คือ งานที่ทำงานจริงตามลำดับสายงานในองค์กร ถูกกำหนดโดยองค์กร สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวกำหนดการเลือกสนใจอาชีพของบุคคล สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Weber and Ladkin (2011) กล่าวในบริบทของอุตสาหกรรมการจัดประชุมและ

นิทรรศการ ว่า ความสนใจในอาชีพ (Career Anchor) จะช่วยให้บุคคลสามารถทำงานในอาชีพได้อย่างมั่นคง ซึ่ง การศึกษาของ Ladkin and Weber (2010) พบว่าแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเลือกทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุม เพราะ ความท้าทายของงาน ได้พบปะผู้คน ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานมีความสนุกสนานไม่จำเจ ซึ่งความท้าทายได้แก่ (Environment Demand) เช่น สถานะการแข่งขันในการทำงาน และ (Customer Demand) ความคาดหวังของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการทำงานภายใต้แรงกดดัน ซึ่งเป็นลักษณะของงานที่มีความท้าทาย (Job Challenge) และสอดคล้องกับ การศึกษาของ Vivienne McCabe (2001) พนักงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในอุตสาหกรรมนี้ เพราะเป็นงานที่ท้าทายความสามารถและน่าสนใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P16 กล่าวในทิศทางเดียวกันถึงประโยชน์ที่ได้จากการทำงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและบริษัทจัดประชุมมืออาชีพคือ ความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการร่วมงานประชุมต่าง ๆ ซึ่งเป็นโอกาสการเข้าร่วมงานที่น้อยคนจะได้สัมผัส (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P16, 2561) ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมและในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ควรนำเสนอและสร้างการรับรู้ถึงสิ่งที่ได้จากงานที่ผู้สมัครคาดหวัง เช่น ได้ทำงานที่ท้าทาย, ได้ประสบการณ์ในการทำงานที่แปลกใหม่อยู่เสมอ, ได้มีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2) การคัดเลือกบุคลากร (Selection) การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานนั้น จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์และพันธกิจเป้าหมายขององค์กร (Sekiguchi and Huber, 2011; ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, 2551) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร และการเรียนรู้จากการทำงาน อีกทั้งพันธกิจที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร เช่น การมุ่งมั่นเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง “...การได้งานครั้งหนึ่ง ไม่ได้หมายความว่า จะได้รับโอกาสทำงานครั้งที่สอง ถ้าหากเราไม่พัฒนาอยู่เสมอ เพราะลูกค้ามีตัวเลือกมากมาย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) คำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาการทำงานสม่ำเสมอ นอกจากนี้ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553) กล่าวถึง การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งใด ๆ ในองค์กร สามารถพิจารณาได้จากความต้องการหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทศนคติและบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เป็นบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ๆ และสามารถเรียนรู้พัฒนาได้ (Milkovich and Boudreau, 1991) สอดคล้องกับการศึกษาของ Sekiguchi and Huber (2011) กล่าวถึงการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน องค์กรจะพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างคุณสมบัติของบุคคลและตำแหน่งงานเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับลักษณะงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมและ

บริบทการทำงานของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพต้องการบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการภายใต้ความกดดันและการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลรหัส P06 กล่าวว่า “....สิ่งแรกที่พิจารณารับคนเข้าทำงานในตำแหน่งนี้คือ เป็นคนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้และทำงานหนัก มีความอดทน ใฝ่รู้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561) และ “...ไม่จำเป็นต้องจบการศึกษาสาขาไมซ์โดยตรง ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ฝึกฝนเรียนรู้ได้ เพราะผู้ประสานงานคือตำแหน่งเริ่มต้นของสายงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561) ซึ่งแสดงถึงความต้องการบุคคลที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ อันจะนำไปสู่การได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงาน สำหรับการเริ่มต้นปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม สอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P07 กล่าวว่า “....คนจะเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมนี้ได้ไม่จำเป็นต้องจบไมซ์โดยตรง เพราะ เนื้อหาของ Project Coordinator ใช้ความสามารถในการเก็บรายละเอียดและความรับผิดชอบเป็นหลัก ประสบการณ์ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานจริงมากกว่า...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P07, 2561) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความรู้และทักษะสามารถพัฒนาได้ง่าย ทว่าเป็นไปได้บริษัทจัดประชุมมีอาชีพยังคงต้องการผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้อง “...เรายังคงอยากได้คนที่เรียนจบไมซ์โดยตรง เพราะอย่างน้อยเขามีพื้นฐานในหลาย ๆ ด้านเกี่ยวกับไมซ์แม้จะเป็นเพียงเชิงทฤษฎี แต่มันทำให้ نگاهออก เวลาทำงานแล้วได้ฝึกฝนเขาก็จะไปได้ง่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส G01, 2561) เช่น ความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเชิงธุรกิจ ทักษะการวางแผนการแก้ไขปัญหา ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

จากการศึกษาทฤษฎีบุคลิกภาพ พบว่า บริบทการทำงานของผู้ประสานงานในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ ที่ต้องทำงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงหรือในระบบโครงการที่รับผิดชอบแบบ ลักษณะ Pulsating Organization (Ferdinand and Kitchin, 2017) ซึ่งความต้องการของแรงงานในปัจจุบันต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) (Kalargyrou and Woods, 2011) บุคคลจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะหลายด้านประกอบกัน Crant (2000) อธิบายถึงบุคลิกภาพเชิงรุก (proactive personality) ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เข้าสถานการณ์ใหม่หรือเกิดการเรียนรู้ใหม่ บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกจะมีแนวโน้มตระหนักถึงความจำเป็นหรือเห็นความสำคัญในการพัฒนา ทั้งต่อตนเอง การทำงาน และองค์กร (Yan, 2005) สอดคล้องกับการศึกษาของ Christian et al. (2011) พบว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกจะมีแนวโน้มในการทำงานอย่างทุ่มเทและมีความผูกพันกับงานที่ทำ จึงเป็นเหตุผลทำให้บุคคลเหล่านี้มองหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และการศึกษาของ Plomp, Tims, Khapova, Jansen and Bakker (2016) ยังสนับสนุนว่า พฤติกรรมการมีบุคลิกภาพเชิงรุกมีอิทธิพลต่อสมรรถนะและผลการทำงานของพนักงานในองค์กร และพนักงานเหล่านี้จะให้ความสนใจมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังหาวิธีการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

มากขึ้น และมีบุคคลเหล่านี้จะมีความพึงพอใจต่องานที่ทำและมีความภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาของ Bateman and Crant (1999) ชี้ให้เห็นชัดเจนโดยศึกษาจากกลุ่มพนักงานขายและผู้ประกอบการธุรกิจ พฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) ได้แก่ มองหาโอกาส, กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ, เข้าถึงปัญหาและหาวิธีการป้องกัน แก้ไข, ทำในสิ่งที่แตกต่าง, ลงมือทำอย่างจริงจัง, มีความอดทน มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง Ahmad and Daud (2016) ได้ศึกษาการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานควรมีบุคลิกภาพเชิงรุกที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ (Independent) มีความมั่นใจกล้าแสดงออก (Assertive) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้อง (Savvy) และ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal) จึงสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพเชิงรุกและบุคลิกภาพของบุคคลที่เหมาะสมกับงานด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับ Costa and McCrae (1992) บุคลิกภาพการเป็นคนเปิดเผย (Extrovert) เหมาะสมการกับทำงานด้านการขายและการประสานงาน อีกทั้งยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับบุคลิกภาพเชิงรุก (Major, Turner and Fletcher, 2006 and Ahmad and Daud, 2015) ได้แก่ ชอบเข้าสังคมเป็นมิตร, มีทัศนคติเชิงบวก, มีความกระตือรือร้น มองหาโอกาส, เชื่อมมั่นในตนเอง, เปิดกว้างทางความคิดเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ, กล้าเผชิญกับปัญหา, มุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย, ละเอียตรอบคอบ และน่าเชื่อถือ อ่อนน้อม ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาของ มารดารัตน์ สุขสง่า (2554) พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับงานและวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการใช้เป็นเกณฑ์สรรหาและคัดเลือกพนักงาน เนื่องจากการนำมาสมรรถนะที่พึงประสงค์มาเป็นเกณฑ์ร่วมในการพิจารณาจึงทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ที่เข้ามาปฏิบัติในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมมีพื้นฐาน ประสบการณ์มากบ้าง ไม่ยากต่อการเรียนรู้และพัฒนาต่อยอด สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 กล่าวว่า “...ถึงแม้จะพิจารณาที่ทัศนคติเป็นหลัก แต่ก็ยินดียิ่งหากได้คนที่มีพื้นฐาน มีประสบการณ์ในการทำงานลักษณะนี้มาก่อน เพราะสามารถพัฒนาต่อได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561) ซึ่งการศึกษาของ Weber and Ladkin (2011) สนับสนุนว่า การเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ในสายอาชีพนี้จึงเป็นเกณฑ์การคัดเลือกที่จะช่วยลดการลาออกของพนักงานและทำให้อยู่ยาวนานขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมควรพิจารณาจากลักษณะของตัวบุคคลที่มีความสอดคล้องกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม และสมรรถนะที่พึงประสงค์ รวมไปถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและพันธกิจเป้าหมายขององค์กร สำหรับการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพนั้น ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ กล่าวคือเป็นบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรและอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม สามารถ

ใช้สื่อ เครื่องมือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการทำงานเอกสาร เข้าสังคมได้ง่าย เปิดกว้างทางความคิด มีความน่าเชื่อถือ สามารถสื่อสารในการทำงานได้กระชับเข้าใจชัดเจนและเลือกใช้สื่อได้ สื่อสารได้เข้าใจ ชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ อ่อนน้อมมีมารยาท ปรับตัวเข้าสังคมได้ดี มีความใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ มีความอดทน มุ่งมั่น ตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย กล้าเผชิญปัญหาและจัดการแก้ไข ได้ และให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

5.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาสมรรถนะ

จากขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ทำให้ได้บุคคลที่มีสมรรถนะพื้นฐานก่อนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม เป้าหมาย และลักษณะงานซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์และทำให้เกิดผลลัพธ์ (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2551) คือผู้ประสานงานการจัดประชุมมีสมรรถนะที่ต้องการเพื่อเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะในการทำงานที่ครบถ้วนกระบวนการพัฒนาจึงควรครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานสมรรถนะเป็นการพัฒนาที่เน้นความสามารถของบุคคลหรือการพัฒนาในระดับบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ที่จะต่อยอดไปสู่การเรียนรู้ระดับกลุ่มและองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) โดยมีกรอบสมรรถนะที่ต้องการทั้งในระดับสมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตำแหน่งงาน และสมรรถนะเฉพาะ เป็นทิศทางเป้าหมายในการพัฒนา (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2550)

การพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาที่ตัวบุคคลในการพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับพฤติกรรมการทำงานเพื่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบัน (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2550) ผ่านการกำหนดสมรรถนะบุคคลเพื่อแสดงถึงเป้าหมายของสมรรถนะที่ต้องการในตัวผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยในขั้นตอนนี้อ้างอิงถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ในคู่มือการปฏิบัติงานซึ่งมีความสอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะในตัวผู้ประสานงานการจัดประชุมของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ สอดคล้องกับ ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร (2561) อธิบายว่าการวางแผนพัฒนาบุคลากรควรถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากตำแหน่งงาน โดยการเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน การพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ในระดับบุคคลจึงเป็นการเพิ่ม พัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นจะต้องช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ การพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ระดับบุคคลควรเป็นกระบวนการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสื่อสารถึง

ความต้องการ ความคาดหวังในการทำงานให้สอดคล้องทั้งเป้าหมายที่องค์กรต้องการและเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้จากการนำตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งมีเป้าหมายไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของตนเองและความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติ สอดคล้องกับการศึกษาของ Antonacopoulou (2000) ในการศึกษา “Employee development through self-development in three retail banks” การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคลถือเป็นหนึ่งในการดูแลใส่ใจพนักงาน การพัฒนาพนักงานที่ได้ผลที่สุดได้แก่ การพัฒนาตนเอง (Self Development) และ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Directed Learning) ซึ่งเกิดจากความต้องการของพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนา ความสนใจเรียนรู้และพัฒนาจะเป็นตัวนำไปสู่การเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาด้วยความเต็มใจและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงเป็นโจทย์สำคัญขององค์กรที่จะต้องหาทางว่าอย่างไรพนักงานจะตระหนักถึงความจำเป็นในการเรียนรู้และสนใจพัฒนาตนเองหรือพัฒนาเรียนรู้ด้วยความเต็มใจ และในขณะเดียวกันจำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาทั้งในรูปแบบการประเมินหรือการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ (Skager, 1978; Griffin, 1983) เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า “... จำเป็นมากที่ทุกคนต้องมีเป้าหมายในการทำงานส่วนบุคคลและเราจะต้องแชร์กันในทีมเพื่อดูว่าเป็นไปกับทิศทางที่เราจะเติบโตหรือไม่...เราจะมีการประเมินด้วยว่าในโปรเจกต์ที่ผ่านมาแต่ละคนยังบกพร่องเรื่องอะไร มีอะไรที่แต่ละคนต้องพัฒนาบ้าง ซึ่งประเมินทั้ง 360 องศา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561) และมีข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามการพัฒนาในระดับบุคคลจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้

การพัฒนาระดับกลุ่มหรือทีม (Team Development) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม เพื่อผลลัพธ์เกิดประโยชน์ร่วมกัน Marks et al. (2001) กล่าวว่ากระบวนการของทีมคือการกระทำแบบพึ่งพาซึ่งกันและกันของสมาชิก ร่วมกันแปลงปัจจัยที่มีอยู่เป็นผลลัพธ์ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการสื่อสารคำพูดและพฤติกรรมเพื่อจัดระเบียบภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วม กระบวนการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลภายในกลุ่ม โดยการแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่งในกลุ่ม ขับเคลื่อนโดยกระบวนการกลุ่ม เกิดการขยายองค์ความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้เข้าสู่คลังความรู้เพื่อนำไปใช้ (Sanchez, 2001) ดังนั้น สถานการณ์ที่พบเจอในการทำงาน ลักษณะการทำงานเป็นทีมซึ่งมีการสื่อสาร ประสานงานมีส่วนช่วยพัฒนาบทบาทหน้าที่และสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกันได้ กระบวนการเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงประกอบด้วย 1) การสร้างกรอบความเข้าใจ (Framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ หรือบุคคลโดยอาศัยความรู้ความเข้าใจที่มีมาใน

อดีต (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Information acquisition) จากหลายแหล่งมาเป็นโจทย์ในการคิด วิเคราะห์และเรียนรู้ (Huber, 1991) เพื่อทำความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2) การสร้างความเข้าใจใหม่จากโจทย์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Reframing) เป็นการเปลี่ยนจากแนวคิดแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) ผ่านการแสดงความคิดเห็นจากการวิเคราะห์ส่วนบุคคล การร่วมระดมสมอง และการตีความหาข้อสรุปร่วมกัน (Huber, 1991) 3) Integrating หมายถึง สังเคราะห์เป็นมุมมอง วิธีการหรือความรู้ใหม่ผ่านการวิเคราะห์และตีความจากโจทย์สถานการณ์ และจัดเก็บเป็นข้อมูลความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ (Information storage and retrieval) (Huber, 1991)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร (Whole Organization Development) มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและนำมาสู่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมีการสื่อสารความรู้ต่าง ๆ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ไปสู่กลุ่มอื่น ๆ และนำความรู้นั้นไปสู่การปรับปรุงความสามารถขององค์กร (Sanchez, 2001) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ภายในองค์กรกับความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร ความร่วมมือและพฤติกรรมในการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่าในองค์กรที่มีความเชื่อมั่นระหว่างบุคลากรในองค์กร และมีพฤติกรรมการมุ่งหาปัญหาและแก้ไขปัญหาขององค์กรสูงจะมีการเรียนรู้ในองค์กรในระดับสูงด้วย (Goh and Kasper, 2002 อ้างใน กุลชาติ เงินเพิ่มพูน และคณะ, 2548) เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรผ่านกระบวนการประสานงานและความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ (Tsang, 1997) เป้าหมายการพัฒนาในระดับองค์กรเพื่อจึงเป็นการใช้วิธีการหรือกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลและทีมที่สะท้อนคุณค่าขององค์กร และการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ Garavan, McGuire and O'Donnell (2004) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กร

5.2.4 องค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม ในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

5.2.4.1 ปัจจัยระดับบุคคล เป็นสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) อธิบายโดยทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรกล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการมีทัศนคติที่ดีต่องาน มีแรงจูงใจในการทำงาน การพัฒนาสมรรถนะและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยในการเรียนรู้ส่วนบุคคล กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และบุคลิกภาพของบุคคล เป็นองค์ประกอบที่ติดตัวบุคคลมา

และถูกสร้างขึ้นหรือสามารถสร้างขึ้นใหม่ได้ ส่งผลต่อการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคล และเป็นคุณสมบัติของบุคคลที่แสดงออกถึงการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มุมมองทัศนคติในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้ข้อค้นพบเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยบุคคลที่มีผลต่อกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์คือ ช่วงวัยของผู้ประสานงานการจัดประชุม เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีผลต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1) ทัศนคติ

ทัศนคติของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับทัศนคติที่มีต่อความพึงพอใจในงานในการศึกษาของทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดการรับรู้ การตระหนัก ยอมรับและตั้งใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้มีสมรรถนะและการปฏิบัติงานที่ดี ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวว่า “...เมื่อได้มาทำงานนี้ทั้งที่ไม่ได้จบสายนี้มาโดยตรง แต่เราชอบงานแบบนี้มันทำให้เราอยากเรียนรู้พัฒนาตัวเองให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการเรียนรู้และพัฒนาจะเกิดประโยชน์ได้นั้น บุคคลควรมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำหรือต่อสิ่งที่ต้องการพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05 กล่าวว่า “...หลายคนเข้ามาทำงานตรงนี้แล้วอยู่ได้ไม่นานเพราะเค้าไม่ชอบเนื้องานหรืออาจด้วยเหตุผลต่าง ๆ ในองค์กร เค้ามาพบเจอว่างานไม่ได้สนุกหรือสบายแบบที่คิดไว้ พอคนเราไม่ชอบอะไรไม่ยอมทำแล้วจะให้เรียนรู้อะไรอีกก็ไม่ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561) โดยการที่บุคคลจะมีทัศนคติต่องานและความพึงพอใจในงานได้เกิดจากลักษณะของงาน ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน การได้รับการตอบแทนที่ดี การได้รับการสนับสนุนในการทำงานที่ดีจากองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี (Akshyakumar, Askheskar and Handa, 2016; Tietjen and Myers, 1998; Lock, 1976; Herzberg, 1959) ซึ่งเป็นไปได้ว่าการที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานและส่งผลถึงพฤติกรรมขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้ไม่มีเป้าหมายในการทำงานหรือเป้าหมายเพื่อการเติบโตในสายงาน หรือไม่เห็นคุณค่าของงานที่ทำ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 กล่าวว่า “...คนขาด passion ขาด sense of belonging ไม่มี spirit อาจเพราะเค้ายังไม่รู้เป้าหมาย ในการทำงานนี้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561) การศึกษา ของ Bandura (1977) กล่าวในทฤษฎี การรับรู้ความสามารถของตนเองสนับสนุนว่า บุคคลที่รับรู้คุณค่าในความสามารถของตนเองหรือคุณค่าในบทบาทงานที่ทำมากพอจะมีทัศนคติที่ดีต่องานและมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคือสิ่งท้าทายที่ต้องเรียนรู้และจัดการให้สำเร็จ เป็นไปในทิศทางเดียวกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 กล่าวว่า “...การมีทัศนคติต่องานที่ดีมีความภูมิใจในงานที่ทำ จะทำให้คนอยากพัฒนาตนเองซึ่งจะทำงานตำแหน่งนี้ได้ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า หากบุคคลมีทัศนคติที่ดีต่องาน กล่าวคือ การมีความสนใจหรือพึงพอใจในงาน มีเป้าหมายในการทำงานและรับรู้ถึงคุณค่าในงานที่ทำ จะส่งผลให้

บุคคลเหล่านี้มีพฤติกรรมตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อใฝ่หาความรู้พัฒนาตนเองในสามารถทำงานได้ดีขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน หรือเรียกได้ว่าทัศนคติที่ดีต่องานและการเรียนรู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาตัวบุคคล

ทัศนคติของบุคคลยังมีผลต่อกระบวนการเรียนรู้และการทำงานของทีม Behling and Eckel (1991) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนแสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีอำนาจรับผิดชอบต่องาน เป็นการกระตุ้นให้บุคคลแสดงทัศนคติที่ดีต่องานและจะเกิดการปรับความคิดทัศนคติต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ดีมากขึ้น โดยผ่านกระบวนการกลุ่มซึ่งมีส่วนหล่อหลอม สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P12 กล่าวว่า “...บางคนเจออุปสรรคในการทำงานจนเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน เกิดความย่อท้อ แต่เมื่อได้มาช่วยกันคิดช่วยกันแก้ไข ร่วมกันทำงานเป็นทีม ก็ทำให้เขามีกำลังใจและเรียนรู้พัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561) ซึ่งเห็นได้ว่ากลุ่มหรือทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่องานหรือการเรียนรู้และพัฒนา จะมีส่วนสร้างสรรค์บรรยากาศและกระตุ้นให้สมาชิกในทีมคนเกิดการเรียนรู้การมีทัศนคติที่ดี (Senge, 1994) การศึกษาของ Yan (2005) สนับสนุนว่าพนักงานที่มีทัศนคติในทางบวกต่องานพวกเขาจะมีส่วนร่วมให้ความร่วมมือและสนใจในกิจกรรมการพัฒนาขององค์กร มีความตั้งใจในการทำงานและมีความผูกพันกับองค์กรสูง

สรุปได้ว่า ทัศนคติมีผลต่อการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบรรยากาศในการทำงานและการเรียนรู้ของทีมและองค์กร

2) ความรู้และทักษะ

ความรู้และทักษะส่งผลโดยตรงต่อการมีสมรรถนะของบุคคล ในการรับรู้จดจำ เข้าใจ นำไปใช้ได้ และสามารถต่อยอดไปถึงการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์จนถึงการประเมินค่าได้ (Bloom et al., 1956) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่พัฒนาหรือสร้างขึ้นได้ง่าย มีผลในการพัฒนาต่อยอดสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด (Spencer and Spencer, 1993) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 กล่าวว่า “...ความรู้ทักษะในอุตสาหกรรมการจัดประชุม แม้ยังไม่มีแต่สามารถมาเรียนรู้ฝึกฝนได้ “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561) “...แต่หากได้คนที่มีความรู้ทักษะในการทำงานอยู่แล้วจะยิ่งดีเพราะเป็นพื้นฐานที่สามารถต่อยอดได้เร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความรู้และทักษะเป็นพื้นฐานสำคัญที่มีผลทำให้กระบวนการเรียนรู้พัฒนาของผู้ประสานงานการจัดประชุมบรรลุผล จึงควรเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ที่หลากหลายและลึกซึ้ง รวมทั้งเกิดความชำนาญในทักษะที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน ผ่านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน การที่บุคคลมีความรู้ทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน จะสามารถช่วยให้เกิดการ

ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ผ่านกระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นทีม ยิ่งบุคคลมีความรู้และทักษะมากเท่าไรก็จะยิ่งสามารถต่อยอดให้องค์ความรู้เกิดการขยายวงกว้าง สอดคล้องกับการขยายความรู้ในการจัดการความรู้ (Sanchez, 2001) นอกจากนี้ยังขยายขอบเขตของความรู้และทักษะไปสู่ระดับองค์กร เนื่องจากความรู้และทักษะหากได้รับการจัดการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ก็จะยิ่งเพิ่มพูนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) บุคลิกภาพเชิงรุก

บุคลิกภาพของบุคคลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน Heromi, Usop, Yasir and Channa (2016) กล่าวว่าบุคลิกภาพของบุคคลที่เหมาะสมกับงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะในการงานทำที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) กล่าวคือ มีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้ มองหาโอกาส มีทัศนคติเชิงบวก เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรต้องการเพราะจะส่งเสริมให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการทำงานได้ดี (Kalargyrou and Woods, 2011) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P06 กล่าวว่า “...คนที่มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอจะทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561) และ “...มีการเรียนรู้ระหว่างการทำงานอยู่ในตัวแล้ว เพราะฉะนั้นผู้ประสานงานที่เป็นคนมีบุคลิกใฝ่รู้ ขวนขวายพัฒนาตัวเองก็จะทำให้เขาเก่งขึ้น ทำงานได้ดีขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06, 2561) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ การศึกษาของ Ahmad and Daud (2016) พบว่า สมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการ ผู้ปฏิบัติงานควรมีบุคลิกภาพเชิงรุกที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ (Independent) มีความมั่นใจกล้าแสดงออก (Assertive) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้อง (Savvy) และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal) ยิ่งไปกว่านั้นบุคคลที่มีบุคลิกภาพใฝ่เรียนรู้ยังสะท้อนถึงความสนใจในอาชีพ (Career Anchor) เนื่องจากเป็นการแสดงออกถึงความต้องการ ความรู้ความสามารถของตนเอง การเข้าใจตนเองมีความสอดคล้องกับกิจกรรมหรืองาน ซึ่งสะท้อนถึงเป้าหมาย คุณค่าและแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน และง่ายต่อการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาในตัวบุคคล (Schein, 1990)

สำหรับบริบทการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันภายในทีม บุคคลที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกหากได้รับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของทีมจะมีบทบาทช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ของทีม เนื่องจากเป็นบทบาทที่มีส่วนช่วยให้เป้าหมายบรรลุความสำเร็จ (ภิญโญ มนุศิลา, 2558) ยิ่งไปกว่านั้น การให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งงานผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกับผู้คน

หลากหลาย การทำงานเป็นทีม การให้บริการและการสื่อสารประสานงาน องค์กรจึงต้องการบุคคลที่ ชอบเข้าสังคม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และเปิดกว้างทางความคิด ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวว่า “...การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหลายระดับ ต้องรู้จักเข้าหาคนให้เป็น ว่าใครควรจะเข้าหาอย่างไร จะทำให้การคุยงานกันราบรื่นขึ้นเข้าใจกันง่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561) จะมีส่วน ส่งเสริมให้การเรียนรู้ของทีมราบรื่น กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลความรู้ผ่านการทำงาน (สุพานี สอนชื่อ, 2543) สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของทีมคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและ การประสานงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการขยายขอบเขตของความรู้และทักษะ กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงแต่มีส่วนกระตุ้นการเรียนรู้ภายในทีม หากแต่บุคคลใน องค์กรมีบุคลิกภาพเชิงรุก จะทำให้องค์กรมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

4) ความต้องการและแรงจูงใจ

ความต้องการและแรงจูงใจเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่ขับเคลื่อนให้ บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยแสดงออกมาเป็นบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของบุคคลที่ตอบสนอง แรงจูงใจ สุวัฒนาพร เลหาเลิศเดชา (2547) การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจย่อมมีประสิทธิภาพ ถ้าหาก ผู้เรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ ความต้องการของแต่ละบุคคลจึง มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ เพราะการที่บุคคลมีความต้องการทำให้เกิดแรงจูงใจหรือเกิดความเร่งร้ำ กระตือรือร้นที่จะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการนั้นดียิ่งขึ้น ในการเรียนรู้และ พัฒนาสมรรถนะของบุคคลก็เช่นกัน หากบุคคลขาดแรงจูงใจและความต้องการในการเรียนรู้และ พัฒนาความรู้ความสามารถของตน ก็ยากที่การพัฒนาจะประสบความสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 กล่าวว่า “...ในการพัฒนาบุคคล ตัวผู้ประสานงานเองก็ต้องให้ความร่วมมือ เขาต้องมีความต้องการ มีเป้าหมายอยากจะทำอะไรถึงจะพัฒนาได้สำเร็จ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561) ดังนั้น ความ ต้องการและแรงจูงใจส่วนบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสมรรถนะ ระดับบุคคล

นอกจากผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการและแรงจูงใจส่วนบุคคลในการเรียนรู้ และพัฒนาแล้วนั้น การจะพัฒนาสมรรถนะในการทำงานผ่านกระบวนการเรียนรู้ของทีมจึงควรเป็น การเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในทีมที่มีความต้องการพัฒนา เพื่อพัฒนาทั้งตัวบุคคลและการ ทำงานของทีม อย่างไรก็ตาม ความต้องการและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาของสมาชิกในทีม ย่อมแตกต่างกันทั้งระดับความต้องการและแรงจูงใจ และเป้าหมายในการพัฒนา จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่สมาชิกในทีมควรร่วมกันสร้างเป้าหมายที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลและทีม รวมทั้ง บรรยากาศของทีมที่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทีมได้ เช่น ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลโดยให้การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของทีม ชื่นชม รับฟังความ คิดเห็น ช่วยเหลือกัน การสร้างแรงจูงใจด้วยรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าสนใจและการชี้จัดถึง

ประโยชน์ที่จะได้จากการเรียนรู้ของทีม เช่นเดียวกันกับการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในระดับองค์กร ความต้องการและแรงจูงใจประเภทหนึ่งที่มีผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมเรียนรู้และพัฒนา คือ โอกาส ความก้าวหน้าในสายงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 และ C01 กล่าวถึงแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในสายงานว่า “....การมีcareer path ที่ชัดเจนจะทำให้ตอบโจทย์ของคนทำงานได้ว่าเค้าจะเดินไปในทิศทางใดเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่เค้าจะพัฒนาตัวเองให้โตขึ้นได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561) และ “.... การทำให้เค้ารู้career path ของงาน จะทำให้เค้าพัฒนาอย่างมีทิศทางมีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ นั่นแสดงว่าเค้าก็ต้องมีใจให้กับงานแล้ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561) นอกจากนี้ การที่บุคคลจะตัดสินใจหรือตั้งใจทำอะไรบางอย่างจะมีเงื่อนไขเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการ (Robbins, 2005) เงื่อนไขดังกล่าวคือแรงจูงใจที่จะดึงดูดให้บุคคลตัดสินใจลงมือทำ หากแรงจูงใจมีความน่าสนใจมากพอที่จะตอบสนองความต้องการ (Werner and DeSimone, 2009) การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนจึงเป็นหนึ่งในแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมตั้งใจเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P13 และ P05 กล่าวว่า “....การให้รางวัล เป็นการจูงใจที่ทำให้คนมีกำลังใจทำงาน แม้การทำงานอาจเจออุปสรรคบ้าง มีทั้งรางวัลระดับบุคคลและทีม เช่นเมื่อทำงานได้บรรลุเป้าหมาย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P13, 2561) และ “....การจูงใจด้วยอัตราค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หากผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะความสามารถในการทำงานตามที่บริษัทต้องการเพิ่มขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

5) ช่วงวัยของบุคคล เกี่ยวข้องกับช่วงวัยของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรรุ่นใหม่ บ้างเป็นบัณฑิตจบใหม่ บ้างเป็นคนที่ย้ายมาจากสายงานหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ประกอบด้วยกลุ่ม Generation Y เกิดปี พ.ศ. 2521–2538 เป็นกลุ่มประชากรที่ให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานค่อนข้างมาก โดยมองว่าการมีชีวิตส่วนตัวเป็นสิ่งจำเป็นมากพอ ๆ กับการทำงานเพื่อแสวงหารายได้ โดยชีวิตต้องสามารถจัดสรรเวลาของตนเองสำหรับการ ทำงาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัวได้อย่างสมดุล บางครั้งกลุ่มนี้ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานในระบบ โดยเฉพาะเป็นลูกจ้างเอกชนที่มีชั่วโมงการทำงานมากกว่า และมีความยืดหยุ่นในการจัดสรรเวลาของตนเองได้น้อยกว่า จึงมักถูกมองว่า เป็นคนเอาแต่ใจตนเอง มีโลกของตัวเองสูง ไม่ทุ่มเทให้ งาน และทำงานที่ไหน ไม่ได้นาน ขณะที่ประชากรเจนเอเรชั่นวัยกลับมองหากความยืดหยุ่น ไม่ถูกจำกัดด้วยเวลาและสถานที่ สามารถทำงานที่ไหนเมื่อใดก็ได้ และพร้อมทุ่มเทหากงานนั้นมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับตนเองและให้ความสำคัญที่ผลของงานและความท้าทายของงาน และกลุ่ม Generation Z เกิด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา เป็นกลุ่มเพิ่งเริ่มเข้าสู่การทำงาน คนรุ่นใหม่นี้มักเป็นคนที่ทำเพื่อตัวเองก่อนทำในสิ่งที่ชอบ ชอบอิสระเสรี และมักถูกมองว่ามีแนวโน้มเป็นมนุษย์หลายงานที่มีความอดทนต่ำ ซึ่งเมื่อความพึงพอใจในงานที่ทำมีผลต่อความสุขหรือความพึงพอใจในชีวิตของ และสามารถทำอะไรหลาย ๆ อย่างได้ในคราวเดียวกัน มีความสุขในงานที่ทำและความรู้สึกมั่นคงในงาน

ค่อนข้างน้อย ดังนั้น หากเขาทำงานแล้วไม่มีความสุข เขาก็มีแนวโน้มที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อค้นหาการทำงานที่ทำได้มีความสุขสำหรับตัวเอง ขณะเดียวกัน เนื่องจากประชากรเจนเอเรชั่นนี้มีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวางผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีอยู่รอบตัว ทำให้คนกลุ่มนี้ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างมากมาย จนทำให้บางครั้ง เกิดความหวาดกลัวอนาคตและอยากได้งานที่มีความมั่นคงกลุ่มคนเจนเอเรชั่นนี้จึงให้คุณค่าความสำคัญกับความรู้สึกมั่นคงในงานควบคู่กัน (Lyons, Higgins and Duxbury, 2010; รสรินทร์ เกรย์ และคณะ, 2559: มนัสวี ศรีนนท์, 2561) จึงเป็นสาเหตุของการที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่มักมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ดังนั้น การบริหารจัดการขององค์กรที่มีพนักงานเป็นกลุ่มประชากรทั้งสองช่วงวัย ควรพิจารณาเรื่องความยืดหยุ่นในการจัดสรรเวลาของพนักงาน โดย กำหนดเป้าหมายที่ความสำเร็จของงานมากกว่าการยึดถือเรื่องเวลาทำงาน

ลักษณะและพฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลจากการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 กล่าวว่า “...คนรุ่นใหม่ที่จบ MICE มา จัดงานได้ แต่ความละเอียดรอบคอบ ความความตรงต่อเวลา ความอดทนในการทำงานยังมีไม่มากพอ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) เนื่องจากลักษณะงานและความรับผิดชอบของผู้ประสานงานการจัดประชุมค่อนข้างหนักและมีความกดดันสูง จึงไม่สอดคล้องกับลักษณะและพฤติกรรมของกลุ่มคนรุ่นใหม่ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 และ P14 กล่าวว่า “...งานตำแหน่งนี้ขาดคนที่มีความอดทนกับลักษณะงานของ MICE เพราะปัจจุบันคนที่ทำงานตำแหน่งนี้เป็นคนรุ่นใหม่ ไม่ค่อยสู้งานหนักหรืองานไม่เป็นแบบที่วาดฝันซึ่งจริง ๆ แล้วก็คงไม่มีอะไรที่สนุกตลอดหรือเครียดตลอด อยู่ที่ทัศนคติของแต่ละคน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561) หรือ “..ค่าตอบแทนอาจไม่มากถ้าเทียบกับงาน event หรือ meeting incentive หรือเพราะเค้ามองว่ามันไม่สนุกอย่างที่คิด เคื่ก็เลยยังไม่รู้เป้าหมายว่าจะพัฒนาไปทำไม จะอยู่ต่อทำไม...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561)

ดังนั้น ด้วยลักษณะและพฤติกรรมของผู้ประสานงานการจัดประชุมดังกล่าว จึงมีผลต่อการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กรซึ่งผู้บังคับบัญชาและองค์กรต้องพิจารณาในการวางแผนกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัวบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่มีส่วนให้การพัฒนาสมรรถนะบรรลุเป้าหมายทั้งในการเรียนรู้และพัฒนา ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยปัจจัยส่วนบุคคลมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลเป็นการรับรู้สมรรถภาพแห่งตนเกี่ยวกับความสามารถ ทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ทำ และการรับรู้และปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลถึงการเรียนรู้ของทีมและองค์กรซึ่งบุคคลเป็นสมาชิกอยู่ซึ่งมีบทบาทในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยให้

บรรยากาศการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ของทีมเป็นไปตามเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนา และเกิดการขยายองค์ความรู้จากระดับบุคคล ไปสู่ระดับกลุ่มและระดับองค์กร

5.2.4.2 ปัจจัยระดับกลุ่ม

1) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เนื่องจากลักษณะของการทำงานเป็นทีมซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางอย่างชัดเจนให้สมาชิกได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกภายในทีมอย่างชัดเจน โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ส่งเสริมให้ช่วยเหลือร่วมกัน แก้ไขปัญหาและจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเข้าสังคมอยู่ร่วมกับผู้อื่น การเข้าใจสมาชิกในทีม การสร้างความไว้วางใจและจริงใจต่อกัน (Morgeson, Reider and Campion, 2005) เป็นกระบวนการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกอยู่เสมอ กระบวนการทำงานเป็นทีมจึงมีผลโดยตรงต่อการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของสมาชิก

จากการศึกษาพบว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมโครงการซึ่งเป็นจุดแข็งที่โดดเด่นของบริษัทจัดประชุมเมื่ออาชีพ เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของทีม โดยทีมมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันคือ การให้บริการจัดประชุมที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานประชุมและความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งในกระบวนการทำงานย่อมเกิดปัญหา มีโจทย์ท้าทายให้พบเจออยู่เสมอ จึงเป็นโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกันผ่านวิธีการของระบบทีม เช่น การระดมสมองเพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด, การช่วยกันหาทางออกให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น, การช่วยกันพิจารณา ตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น เป็นต้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 ซึ่งให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีม ว่า “...ด้วยลักษณะงานเราแบ่งเป็นทีมดูแลโครงการ เพราะฉะนั้นการเรียนรู้ในทีมจึงเกิดขึ้นในตัวมันเอง คือเรียนรู้กันเวลาประชุมงาน แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหา จบงานแล้วมาคุยกันก็เหมือนได้บทเรียนจากการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561) เป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมทุกตำแหน่งหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีที่สุด เพื่อช่วยให้ทีมดำเนินไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 และ P04 กล่าวว่า “...การทำงานเป็นทีมทุกคนต้องเข้าใจตรงกันเป้าหมายเพื่อให้งานสำเร็จ ลูกค้าพอใจ ทำกำไรได้ แก้ปัญหาได้ เพราะฉะนั้นในทุก ๆ หน้าที่ของแต่ละคนเขาก็ต้องช่วยกันทำหน้าที่ตัวเองเพื่อเป้าหมายเดียวกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561) และ “...การเรียนรู้ร่วมกันในทีม แสร้งความคิดเห็นความรู้ ร่วมกันแก้ปัญหาหรือป้องกันปัญหาจะทำให้ทีมได้มุมมองความคิดแตกต่างกัน ซึ่งทุกคนก็ต้องเข้าใจงาน ต้องแสดงความคิดเห็นต้องมีข้อมูลอยู่ในมือแล้วมาแชร์กัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) ซึ่งความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและประสบการณ์ หรือสมรรถนะในการทำงานของบุคคล มีความจำเป็นอย่างสำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เหล่านั้นจำเป็นต้อง

ใช้ในกระบวนการทำงานเป็นทีมซึ่งจะถูกถ่ายโอนสู่สมาชิกในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประสานงาน การแสดงความคิดเห็น การร่วมระดมสมอง เป็นต้น และแบ่งปัน ถ่ายโอนความรู้ร่วมกันยังทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Seng, 1990)

นอกจากนี้ การศึกษาของ Eilström and Kock (2008) และ Ley, Lindstaedt, and Albert (2005) กล่าวถึงข้อค้นพบในทิศทางเดียวกันว่า การทำงานเป็นทีมมีส่วนสำคัญที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของบุคคล ทีมและองค์กร ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน (Berg and Chyung, 2008) การทำงานเป็นทีมช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นวิธีการทำงานขององค์กร (Rowold and Kauffeld, 2008; Billett, 2001, 2004)

2) ความสัมพันธ์ภายในทีมและองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบการทำงานที่โดดเด่นของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลคนหลากหลาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมีผลทั้งต่อการทำงานและการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า “... การช่วยเหลือกันอยู่กันแบบพี่น้อง ให้คำปรึกษาได้ทั้งเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัวจะทำให้เข้าใจกันมากขึ้นและทำงานได้ราบรื่น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561) การศึกษาของ Kristof-Brown et al. (2005) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่สามารถเข้ากับกลุ่มได้ (Personal-group fit) เช่น มีเป้าหมายร่วมกัน มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ทำให้การทำงานราบรื่นแล้วยังช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม สภาพแวดล้อมเกี่ยวข้องกับการทำงานและเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจของทุกคนในองค์กรหรือในทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะในระดับบุคคล Noe and Wilk (1993) ยืนยันว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมมีผลโดยตรงต่อการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์กร เป็นการร่วมกันสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการทำงานที่ดี เช่น การสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนา, (Bakker and Demerouti, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2007) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 กล่าวว่า “...การเริ่มต้นทำงานแล้วเจอประสบการณ์ที่ไม่ดี อาจทำให้ท้อได้และจะหายไปก่อนถ้าเจอประสบการณ์ที่ไม่ดีทั้งในงานและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการที่หัวหน้าหรือทีมนำไปในทางที่ดี ๆ ก็จะทำให้เขาเรียนรู้และไปต่อได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561) สมาชิกในทีมจะความรู้สึกลึกซึ้งเป็นส่วนหนึ่งของทีมทำให้เกิดการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Rhoades and Eisenberger, 2002) ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริบทการทำงานของบริษัทจัดประชุม

เมื่ออาชีพและผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีความเครียดและกดดันในการทำงาน ทำให้ประสบการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานพบเจอในการทำงานมีผลต่อทัศนคติต่องานและการเรียนรู้ หากพบเจอประสบการณ์ที่ไม่ดีหรือตีความว่าเป็นประสบการณ์ที่ไม่ดีก็จะมีโอกาสเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ช่วยให้สมาชิกมีเป้าหมายและทิศทางในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน, ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละบุคคลเกิดการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ทำให้ต้องค้ความรู้ในหลายมิติ เป็นต้น (ภิญโญ มนุศิศิลป์, 2558) การปฏิบัติงานของหัวหน้า พี่เลี้ยงหรือสมาชิกในทีมจึงเปรียบเหมือนผู้หล่อหลอมความคิดของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีต่อสถานการณ์ (Watkins and Marsick, 1993) เช่น การให้คำปรึกษาเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อในการทำงาน, สร้างการรับรู้ในรูปแบบของการมีบทบาทสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของทีม โดยหัวหน้าและสมาชิกในทีมเปิดโอกาสให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีส่วนแสดงความคิดเห็น ให้กำลังใจให้การชื่นชมและให้เกียรติเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ, การยอมรับและให้อภัยเมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด, การชี้แจงจากหัวหน้า พี่เลี้ยง หรือเพื่อนร่วมงานในทางที่ถูกต้องโดยการสอนงาน การแนะนำที่เหมาะสม และการสร้างความเป็นกันเองอย่างเหมาะสม เป็นต้น ซึ่งการพูดคุยอย่างตรงไปตรงมากับหัวหน้าถึงปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังเผชิญอยู่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น และผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ถึงความใส่ใจ (Kessels, 2016)

ในขณะที่เดียวกันความสัมพันธ์ภายในทีมมีส่วนในการส่งเสริมกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของทีมให้มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเพิ่มขึ้นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทุกคนโดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีอิทธิพลส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน จริงใจให้ความจริงต่อกัน และถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ความเชี่ยวชาญกันอย่างต่อเนื่อง ช่วยส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหาในเชิงรุกผ่านการเรียนรู้เป็นทีม (สิริลักษณ์ จิเจริญ, 2545 และ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549) เช่น การเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น การคิดแนวทางแก้ไข ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 กล่าวว่า “...การเรียนรู้ร่วมกันในทีม เรียนรู้แบบพี่สอนน้อง เพื่อนสอนเพื่อน แชร่ความคิดเห็น ความรู้ต่อกัน เรียนรู้จากความผิดพลาด จากสิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกันจะทำให้เรียนรู้ได้เร็วและมีความสามัคคีกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) ทำให้เกิดการค้นพบองค์ความรู้หรือแนวทางการทำงานแบบให้ที่ดีขึ้น (Huber, 1991) และช่วยให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เช่น การร่วมกันแก้ไขปัญหา ความเหนียวแน่นสามัคคี (Greenberg and Baron, 2003) ช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 กล่าวว่า “...การสอนแบบพี่สอนน้อง การช่วยเหลือกันภายในทีมมีส่วนทำให้คนในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพราะเขาไม่ได้คิดคนเดียว ทำคนเดียว เราปรึกษาให้คำแนะนำกัน ช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ เรียนรู้ด้วยกันเมื่องานสำเร็จเราก็ภูมิใจร่วมกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561)

ความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมยังส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร หรือระหว่างทีม ทำให้เกิดการการเรียนรู้ข้ามสายงานซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ขององค์กรให้กว้างขึ้น (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) เนื่องจากทีมเรียนรู้ทีมหนึ่งเป็นระบบย่อยในการทำให้เกิดการเรียนรู้ในระบบใหญ่ทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น เพื่อสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น จึงต้องทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั่วทั้งองค์กร ความสำเร็จของทีมสามารถกำหนดแนวโน้มและสร้างมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับองค์กรที่ใหญ่ขึ้น (Senge, 1994)

ความสัมพันธ์ภายในทีมหรือองค์กรของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพจึงมีส่วนในการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เช่น การแสดงความคิดเห็นร่วมกับทีม การร่วมกันแก้ไขปัญหา การช่วยเหลือกันและกันในการให้คำปรึกษา แนะนำจากหัวหน้า หรือพี่สอนน้อง เป็นต้น

5.2.4.3 ปัจจัยองค์กร

1) วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในกลุ่มตัวอย่างมี วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการทำงาน เห็นได้จากหลักเกณฑ์การพิจารณาบุคคลเข้าทำงานของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ โดยให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานที่ท้าทายและการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วม มีการปรับตัวเพื่อเรียนรู้และพัฒนาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) และ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) (Cameron, Freeman, and Mishra, 1991) เพื่อเป้าหมายในการให้บริการจัดประชุมมืออาชีพที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจึงเป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง รูปแบบการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

องค์กรที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร (Yu and Chen, 2015) จึงเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ เป็นตัวหล่อหลอมสำคัญในการกระตุ้นการพัฒนาผู้ประสานงาน การจัดประชุมในระดับบุคคล ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติ เช่น การสอนงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02 กล่าวว่า “...การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยงคอยดูแลเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ประสานงานเรียนรู้งานได้ดีที่สุด เพราะเขา ได้สังเกตการทำงาน ได้ช่วยงานพี่เลี้ยง ได้เรียนรู้งานอย่างใกล้ชิด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02, 2561) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นตัวกำหนดคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร บริบทการทำงานของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงเป็นการสร้างคุณค่าของการให้บริการ และเป็นวัฒนธรรม

องค์กรที่บุคลากรควรยึดมั่น ซึ่งถูกนำมาใช้ในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01 กล่าวว่า...”... เราให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง หมายความว่าคนที่เป็นผู้ประสานงานต้องมีจิตใจรักบริการ และมีความเป็นมืออาชีพในขณะเดียวกัน สามารถช่วยเหลือลูกค้าได้ เพราะไม่มีลูกค้ามืออาชีพ มีแต่คนทำงานมืออาชีพ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P01, 2561) สอดคล้องกับ Bladen, Kennell, Abson and Wilde (2012) กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและเทคโนโลยี เป็นตัวผลักดันให้บริษัทจัดประชุมมืออาชีพต้องเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในกระบวนการเรียนรู้และทำงานแบบทีมจึงควรสร้างคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรจากปัจจัยดังกล่าวและนำเสนอออกมาเป็นคุณค่าในสินค้าและบริการขององค์กรได้ ดังที่ Schein (2010) กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การสังเกตลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์รหัส P04 กล่าวว่า “...การทำงานภายในทีมผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องอัปเดตความเคลื่อนไหวทั้งของลูกค้าและซัพพลายเออร์ต่าง ๆ มีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของทีม เช่น การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง การสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นสมาชิกกล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการมุ่งแสวงหาโอกาสทดลองกระทำและยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ (Yeatts and Hyten, 1998) โดยรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งเป็นการมีสัมพันธภาพในลักษณะต่างพึ่งพาอาศัยกัน สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งองค์กร มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน (Holton and Kaiser, 2000; Stephen P Robbins and Coulter, 2003) รวมทั้ง มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลอง ทำสิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน ในองค์กร (Marquardt and Reynolds, 1994; Werner and DeSimone, 2011)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นเหมือนตัวตนและคุณค่าขององค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางเป้าหมายของการทำงาน รูปแบบการทำงาน ลักษณะของบุคคลในองค์กร ซึ่งในบริบทนี้วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งให้คุณค่าความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าจึงเป็นเป้าหมายหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผ่านรูปแบบการทำงานและเรียนรู้เป็นทีม

2) เป้าหมายขององค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่า บริษัทจัดประชุมมืออาชีพมีเป้าหมายเพื่อเติบโตเป็นที่ยอมรับในการจัดประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า “... เป้าหมายขององค์กรคือการเป็นศูนย์กลางของการให้บริการครบวงจรสำหรับการจัดงาน การส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้ลูกค้าเพื่อความสำเร็จของลูกค้า การทำงานเป็นทีมอย่างมืออาชีพ...” (ผู้ให้ข้อมูล

รหัส P03, 2561) ซึ่งองค์กรมีความตั้งใจที่จะพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ตามทิศทางของเป้าหมายองค์กร ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 กล่าวว่า “...การเรียนรู้พัฒนาของเราสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งเป็นผู้นำในการจัดงานในอุตสาหกรรมไมซ์จึงพัฒนาทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และมุ่งให้บริการที่เป็นเลิศ พัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กรใฝ่รู้ แบ่งปัน มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและองค์กร มีทัศนคติที่ดี ตั้งใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ เอาใจใส่ดูแลลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561) จึงเห็นได้ว่าเป้าหมายขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรมีความเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือเพื่อสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะในการทำงานเป็นเลิศมุ่งสู่การเติบโตขององค์กร สอดคล้องกับหลักการกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นไปในทิศทางเดียวกันของวัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายองค์กรและกลยุทธ์การพัฒนา ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากร และดำเนินการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลเป้าหมายองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรจึงเป็นทิศทางในการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Locke and Latham, 2002 ; Miron-Spektor and Beenen , 2015 และ London and Smither, 1999) องค์กรจะต้องตระหนักถึงความชัดเจนของนโยบายและกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมาย เพื่อเป็นทิศทางให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างถูกต้อง ความสำเร็จส่วนหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานมาจากการได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้จากองค์กรโดยการมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า “...การตั้งเป้าหมายร่วมกันทั้งระดับองค์กร ทีม และส่วนตัวทำให้พนักงานมีจุดโฟกัสในการทำงาน การจูงใจด้วยการสร้างเป้าหมายให้ทำได้ตามเป้า ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลตามเป้า โดยเป็นทั้งเป้าหมายของตนเองและของทีม คือเน้นให้ช่วยเหลือกันแบบทีม เน้นพัฒนาตนเองและทีมไปพร้อม ๆ กัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561) เช่นเดียวกันกับการจัดตั้งทีมนอกจากเพื่อประโยชน์ตามรูปแบบของงานแล้วยังมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพของงานซึ่งอยู่ภายใต้ภารกิจขององค์กร (ภิญโญ มนุสิลป์, 2558) ความสำเร็จของทีมจึงเป็นส่วนย่อยสำคัญที่จะช่วยยกระดับความสำเร็จขององค์กร ทีมที่ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีคุณค่าต่อองค์กร สู่การบรรลุเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ถือเป็นการเสริมสร้างและยกระดับองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ (Levi, 2007) โมเดลการศึกษาโดย Chadwick and Raver (2015) เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและอิทธิพลของการตั้งเป้าหมายที่มีต่อการเรียนรู้ อธิบายว่า การตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ในระดับบุคคลมีผลต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม โดยบุคคลควรได้รับการสนับสนุนและชี้แนะจากผู้บังคับบัญชาและความเห็นพ้องกันของกลุ่มเพื่อให้เป้าหมายการเรียนรู้ระดับบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเป้าหมายการเรียนรู้ระดับกลุ่มนำไปสู่การตั้งเป้าหมายการเรียนรู้

ระดับองค์กร โดยมีผู้บังคับบัญชาและโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้ จึงกล่าวได้ว่าการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้เป็นลักษณะที่พึ่งพาซึ่งกันและกันภายในองค์กร ในขณะที่เดียวกันเป้าหมายขององค์กรสามารถเป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลได้ การตั้งเป้าหมายและให้ข้อมูลป้อนกลับช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งผู้นำ หัวหน้า หรือพี่เลี้ยงมีบทบาทสามารถช่วยในส่วนนี้ (Bezuijen, Van Dam, Van Den Berg and Thierry, 2010) ผลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า การวางแผนกำหนดเป้าหมายในการทำงานแต่ละปี โดยนำเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรหรือทีมแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ และประชุมกันเพื่อร่วมวางแผนเป้าหมายและวิธีการเรียนรู้และพัฒนาทั้งตัวบุคคลและทีมให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ทำให้ทุกคนภายในทีมรับรู้เป้าหมายในทุกระดับและให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลจะละทิ้งเป้าหมายได้ยากหากมีสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นอยู่เสมอ (Chadwick and Raver, 2015; Billett, 2001) อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า “...เมื่อบุคคลรับรู้และเข้าใจเป้าหมายขององค์กรจะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561 ซึ่งเป็นกลไกในการปรับตัวของบุคคล (London and Smither, 1999) เป้าหมายระดับบุคคล เช่น การได้รับเลื่อนขั้นตามโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

ดังนั้น เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรซึ่งมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นทิศทางในการพัฒนาบุคลากรหรือนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม เพื่อให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร

3) ขนาดและโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนขององค์กรอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง Nordhaug (1993) กล่าวว่า การพัฒนาสมรรถนะจะเกิดประโยชน์สูงสุดก็ต่อเมื่อองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ทักษะที่เรียนรู้มาใช้จริงในการทำงาน ซึ่งในขณะเดียวกันเงื่อนไขในระบบการทำงานและองค์กรควรเอื้อต่อการเรียนรู้และใช้งานสมรรถนะ (Marquardt, 1994) จากการศึกษาข้อมูลสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า โดยส่วนใหญ่ลักษณะโครงสร้างองค์กรของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพเป็นโครงสร้างแบบง่าย เป็นองค์กรขนาดเล็ก หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีการแบ่งฝ่ายและกระจายอำนาจอย่างชัดเจน ซึ่งเห็นได้ว่าองค์กรขนาดเล็กมีขนาดการควบคุมแบบแคบ มีความชัดเจนในงานค่อนข้างต่ำ มีการรวมอำนาจสูง จำนวนพนักงานน้อย จึงส่งผลกระทบต่อสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ที่ค่อนข้างน้อย ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่ มีขนาดการควบคุมแบบกว้าง มีการสนับสนุนการอบรมอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานอย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจ จึงนำไปสู่การขาดโอกาสในการ

เรียนรู้และพัฒนา สอดคล้องกับการศึกษาของ Kelliher and Bernadette Henderson (2006) กล่าวว่า องค์กรขนาดเล็กที่มีโครงสร้างแบบง่ายและขนาดจำกัดซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้แบบเป็นทางการ และการเรียนรู้ยังถูกขัดขวางโดยสภาพแวดล้อมจากภายนอกที่ส่งผลถึงกระบวนการภายใน เช่น ความต้องการของลูกค้ำที่ทำให้ต้องทำงานหนักขึ้นในขณะที่จำนวนพนักงานเท่าเดิม เช่นเดียวกับ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แม้วัฒนธรรมขององค์กรของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ แต่ด้วยข้อจำกัดของงานจึงทำให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาลดน้อยลง ในขณะเดียวกัน แม้บริษัทจัดประชุมมีอาชีพมีเงื่อนไขด้านขนาดองค์กรและขนาดการควบคุม ในมิติของโครงสร้าง องค์กรการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กรมีความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าและ ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้ทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและ ตัดสินใจ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12 กล่าวว่า “...การช่วยเหลือกัน อยู่แบบพี่น้อง ให้คำปรึกษาได้ทั้ง เรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว กล้าแสดงความคิดเห็นและรับฟังกัน ก็ทำให้เข้าใจกันมากขึ้น ทำงานได้ ร่าเริง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P12, 2561) ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา (Maquardt and Reynolds, 1994) สอดคล้องกับ Wyer, Mason, and Theodorakopoulos (2000) กล่าวว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีการถ่ายโอนหรือมีการใช้งานใช้ ประโยชน์จากความรู้อันได้มา

การเรียนรู้จึงควรเริ่มปรับจากการเรียนรู้รายบุคคลที่เหมาะสมกับสภาพการทำงานขององค์กร (Kelliher and Bernadette Henderson, 2006) การเรียนรู้รายบุคคลมีความสำคัญสำหรับองค์กรขนาดเล็ก (Ruiz-Mercader, MeroñO-Cerdan, and Sabater-Sánchez, 2006) โครงสร้างของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพจึงเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะในระดับบุคคล ผ่านกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคน โดยการพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของทักษะขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการสร้างทักษะใหม่ (Johnson and Johnson, 2006) เช่น การเรียนรู้จากการรับผิดชอบงานที่ท้าทายมากขึ้น ผ่านโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 กล่าวว่า “...ควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน ให้ลองทำในสิ่งที่แตกต่าง ๆ สิ่งที่ทำทลายความสามารถความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561) นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพดังกล่าวแสดงถึงการให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากสอดคล้องกับลักษณะของงานและเป็นประโยชน์ สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูล ระบบการคิด และการเปิดรับข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งเหล่านี้ยังช่วยสมาชิกในการตรวจสอบทุกส่วนรอบด้านขององค์กร สภาพแวดล้อมและลดอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้

อย่างไรก็ตาม บริษัทจัดประชุมมืออาชีพ จึงต้องยอมสละเวลาเพื่อการเรียนรู้บ้างก่อนที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Kraut, Steinfield, Chan, Butler, and Hoag, 1999) โดยเน้นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ลดกระบวนการหรือระบบการทำงานที่ขัดขวางการเรียนรู้ สร้างโอกาสจากโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน เน้นการสื่อสาร 2 ทางเพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นการสื่อสารภายในองค์กรให้คล่องตัวยิ่งขึ้น เพื่อเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) ขอบเขตลักษณะงาน (Job Characteristic)

รูปแบบการทำงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบงาน ในตำแหน่งผู้ประสานงาน การจัดประชุม และความต้องการผลของงาน (Job demand) เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องทำได้ ซึ่งองค์กรต้องการจากการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม Boyatzis (1982) กล่าวว่า หากความต้องการผลของงานและลักษณะงานมีความสอดคล้องกับสมรรถนะส่วนบุคคลจะยิ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานและสามารถทำงานได้ดี สอดคล้องกับ Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson (2005) อธิบายถึงทฤษฎีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Person-Environment Fit) ด้านความสอดคล้องระหว่างบุคคลและงาน (Person-Job Fit) บุคคลจะทำงานได้ดีและมีความพึงพอใจในงานหากลักษณะงานนั้นส่งเสริมบุคลิกหรือสมรรถนะของบุคคล เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่สอดคล้องกับการทำงาน หรือมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน สำหรับในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม ซึ่งมีบุคลิกภาพที่องค์กรคาดหวังตามที่ (Costa and McCrae (1992) และ MBTI (1998) กล่าวคือ เป็นคนชอบเข้าสังคม, ทัศนคติเชิงบวก, เปิดกว้างทางความคิดเรียนรู้และพัฒนาอยู่เสมอ กล้าเผชิญและแก้ไขปัญหา มีความมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นต้น สอดคล้องกับลักษณะงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งทำงานเป็นทีม มีการติดต่อประสานงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ซึ่งต้องพบปะผู้คนหลากหลาย ต้องวางแผนและตัดสินใจ ทำงานภายใต้เวลาที่กำหนด มีความกดดันสูง (Geoff Beers, 2016) และเป็นไปในทิศทางเดียวกับทฤษฎีองค์การ โดยอ้างอิงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Robbins and Coulter, 2003) ได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบงาน ที่เหมาะสม ด้วยเห็นว่าคุณลักษณะของงานจะสามารถสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจต่องานและเกิดผลการปฏิบัติงานสูง

ขอบข่ายลักษณะงานจึงมีผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของบุคคล โดยในระดับบุคคลขอบข่ายและความต้องการผลของงานมีผลโดยตรงเป็นตัวผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น สัมภาษณ์คนที่ P03 และ P04 กล่าวว่า “...การวัดพัฒนาการ ดูจากความเสียหายหรือข้อผิดพลาดที่เมื่ออยู่นานขึ้นต้องพลาตน้อยลงหรือระดับของสิ่งที่พลาตต้องมีผลกระทบน้อยที่สุดและวิธีการแก้ไขปัญหา...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561) “...เนื้องานที่ทำให้เป็นตัว

วัดได้ว่าผู้ประสานงานเขามีการเรียนรู้ มีพัฒนาการอะไรบ้าง และอะไรที่ต้องเรียนรู้พัฒนาเพิ่มขึ้น เชื่อกันจากกรอบเวลา ผลสำเร็จของงาน จำนวนข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นต้องน้อยกว่าครั้งที่ผ่าน ๆ มา ๆ ต้องไม่ผิดซ้ำ ๆ ที่เดิม...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

ในขณะเดียวกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ถูกขอบข่ายของงานกำหนด และกระตุ้นการเรียนรู้ของทีม Marquardt (1999; 2004 อ้างใน Tae Bok Lee, 2005) กล่าวว่า งานและปัญหาเป็นตัวผลักดันให้กลุ่มหรือทีมเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดเพราะสมาชิกทุกคน ได้เรียนรู้และแก้ไขร่วมกัน ดังนั้น การเรียนรู้จากปัญหา ประสบการณ์ที่พบเจอในการทำงานร่วมกับทีม เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 และ P10 กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า “...การเรียนรู้ร่วมกันในทีม เรียนรู้จากความผิดพลาด จากสิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกันจะทำให้เรียนรู้ได้เร็ว...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) “.....ด้วยลักษณะงานเราเป็นแบ่งเป็นทีมดูแลโครงการ เพราะฉะนั้นการเรียนรู้ในทีมจึงเกิดขึ้นในตัวมันเอง คือเรียนรู้กันเวลาประชุมงาน แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหา จบงานแล้วมาคุยกันก็เหมือนได้บทเรียนจากการทำงาน.....” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

5) การสนับสนุนการเรียนรู้จากองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา

การสนับสนุนจากองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายขององค์กรดังกล่าวสอดคล้องกับประเด็นของการสนับสนุนการเรียนรู้ การทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งอภิปรายได้เป็น 2 ประเด็น ประเด็นที่หนึ่ง การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาในด้านการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์พบว่า บริษัทจัดประชุมมีอาชีพให้การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา โดยมุ่งเน้นที่การอบรมและเรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบทั้งการเรียนรู้ผ่านการอบรม การใช้สื่อออนไลน์ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีม และการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง (Hart, 2018) เนื่องจากลักษณะงานที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้จากการทำงาน เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพและผู้ประสานงานการจัดประชุม ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06 และ C02 กล่าวว่า “...On the job training เป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด เพราะงานมีความหลากหลายตามแต่ละโครงการ ผู้ประสานงานจะได้เรียนรู้งานไปตามสถานการณ์ที่พบเจอ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P06 , 2561) และ “... การสอนงานแบบมีพี่เลี้ยงคอยดูแลเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ประสานงานเรียนรู้งานได้ดีที่สุด เพราะเขา ได้สังเกตการทำงาน ได้ช่วยงานพี่เลี้ยง ได้เรียนรู้งานอย่างใกล้ชิด...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02, 2561) ซึ่งเป็นการเรียนรู้และพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ มีงานวิจัยหลากหลายที่แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมีแนวโน้มสูงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น (Ali, Asghar, Spante , Kim and Kim, 2016; Garavan and McGuire, 2001; Matsuo and Nakahara, 2013; Paloniemi, 2006; Berg and Chyung, 2008; Eilström, 2008; Froehlich et al., 2014; Panagiotakopoulos, 2011;

Billett, 2001, 2004; Leoni and Gaj, 2009) ผ่านการให้การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

การสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล โดยการสนับสนุนในสิ่งที่บุคคลสนใจ ทั้งที่เกี่ยวกับงานโดยตรงและโดยอ้อม เช่น การสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง โดยหัวหน้างานหรือรุ่นพี่ ในตำแหน่งงานเข้ามามีบทบาทในการสอนงานและให้คำปรึกษา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและถ่ายทอดความรู้โดยการแลกเปลี่ยนโดยตรง (Hart, 2018; Nonaka and Takeuchi, 1995) หรือการสนับสนุนการเรียนรู้ตามที่บุคคลสนใจ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 กล่าวว่า “...น้อง ๆ หลายคนในออฟฟิศ เขาก็อยากเรียนรู้ทักษะด้านการทำดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งเพิ่มเติม เขาก็มาขอเราไปเรียน ซึ่งพิจารณาแล้วเป็นสิ่งที่เขาสนใจและเป็นประโยชน์กับงานด้วย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561) นอกจากนี้ยังสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคลโดยการมอบหมายงานที่ทำหาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นโอกาสที่แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการทำงาน ทศนคติที่มีต่องาน และเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเมื่องานบรรลุผลสำเร็จ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า “...การเปิดโอกาสให้ทำงานที่ทำหาย มีความรับผิดชอบมากขึ้นจะทำให้เขาเรียนรู้จากการทำงานและภูมิใจที่ทำงานยาก ๆ ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันในทีม โดยการแบ่งปันความรู้จากประสบการณ์ การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า “...การเรียนรู้ร่วมกันในทีม เรียนรู้จากความผิดพลาด จากสิ่งที่เกิดขึ้น เช่นระหว่างที่เตรียมการจัดงานเมื่อเจอปัญหาที่ต้องช่วยกันคิดแก้ไขหาทางออก และหลังจบงานเราก็ต้องถอดบทเรียนร่วมกันว่าได้เรียนรู้อะไรบ้าง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561) การมีส่วนร่วมกับสังคมมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนหลากหลาย เช่น การพบปะเครือข่าย ลูกค้า การเข้าร่วมงานประชุม การเข้าร่วมกิจกรรมเวิร์กช็อป เป็นต้น และด้านประสบการณ์ตรงจากการทำงานจริง การฝึกฝนทักษะระหว่างการทำงาน การได้รับมอบหมายงานที่ทำหาย, การเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัทของลูกค้า สมาคมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า หรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเข้าเกิดความรู้ความเข้าใจ เช่น ข้อมูลลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมของลูกค้า หรือความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดงาน เพื่อให้ความรู้เป็นปัจจุบันทันสถานการณ์อยู่เสมอรวมถึงการวางแผนในอนาคต การเรียนรู้จึงควรเรียนรู้รอบด้านควรมีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลความรู้ที่แต่ละคนมีและเก็บรวบรวมให้เข้าถึงและใช้งานได้สะดวก

นอกจากนี้ในการเรียนรู้ทุกระดับควรผ่านกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อประเมินผลพัฒนาการของบุคคลหรือกลุ่ม Taras (2008) กล่าวว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ และเป็นแรงจูงใจที่จะส่งผลให้การเรียนรู้บรรลุเป้าหมาย (Shute, 2008) ซึ่งบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จหรือพัฒนา เขา

ต้องการข้อมูลประเมินย้อนกลับในมิติที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (McClelland, 1961) การศึกษาของ Bandura, 1986 (อ้างใน Richard et al., 1991) กล่าวสนับสนุนว่า บุคคลสามารถรับรู้ความสามารถของตนได้จากประสบการณ์ การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลให้บุคคลสามารถประเมินความสามารถของตนเองว่ามีความสามารถสูงและหากประสบความสำเร็จหรือมีประสบการณ์ที่พึงพอใจในการบรรลุเป้าหมาย (Mastery Experience) ยิ่งบ่อยครั้งยิ่งทำให้การรับรู้ความสามารถในเรื่องดังกล่าวมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อความคิด แรงจูงใจ การกระทำ สามารถสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเอง บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีความพยายามทุ่มเทในการเรียนรู้และการทำงานสูงและมีความอดทน เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก สอดคล้องกับการศึกษาของ Schyns and Von Collini (2002) กล่าวถึงความเชื่อของบุคคลในความสามารถและสมรรถนะของตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ในงานนั้น การสร้างการรับรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบุคลิกภาพเชิงรุกให้ความสนใจทั้งในการทำงานและการเรียนรู้ หัวหน้าหรือพี่เลี้ยงควรชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงขีดความสามารถในการทำภาระหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับงานให้บรรลุได้สำเร็จ (Rigotti, Schyns and Mohr, 2008) โดยการเสริมแรงเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมต่อยอดเพื่อให้มีสมรรถนะหรือความเชี่ยวชาญมากขึ้น ทั้งนี้กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรและหัวหน้างานควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมรับรู้และเข้าใจ ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมเพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน (Geoff Beers, 2017)

การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงานและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการลดอุปสรรคที่ขัดขวางการเรียนรู้หรือลดข้อจำกัดที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง โดยผู้ให้ข้อมูลรหัส P05 กล่าวว่า “...การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ มันทำให้เค้าไม่เสียเวลาในการมาค้นหา หรืออะไรที่สามารถช่วยให้พนักงานทำงานได้เร็วขึ้น งานขึ้นก็สนับสนุน ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่สับสนกันมากก็ควรจัดเก็บให้เอามาใช้งานได้ง่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561)

ประเด็นที่สอง การสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสนับสนุนรางวัลและค่าตอบแทน การศึกษาของ Pham and Swierczek (2006) พบว่า สิ่งจูงใจและการมีปฏิสัมพันธ์กัน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเรียนรู้ขององค์กรที่นำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลรหัส

P13 กล่าวว่า “...การให้รางวัล เป็นการจูงใจที่ทำให้คนมีกำลังใจทำงาน แม้การทำงานอาจเจออุปสรรคบ้าง มีทั้งรางวัลระดับบุคคลและทีม เช่นเมื่อทำงานได้บรรลุเป้าหมาย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P13, 2561) นอกจากนี้ Rhoades and Eisenberger (2002) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนหรือมอบรางวัลด้วยความยุติธรรมยิ่งทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรอย่างดี ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจ การให้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรือรางวัลก็เป็นอีกกลยุทธ์ที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเองของพนักงาน (McCabe, 2001) นอกจากนี้การศึกษาของ พบว่า McCabe (2007) ผู้ปฏิบัติงานต้องการการตอบแทนไม่ใช่เพียงแค่ในรูปแบบของเงิน ความยืดหยุ่นในการทำงาน ภาระงานหนัก ความกดดันของเวลาในการทำงานและความไม่สมดุลของวิถีชีวิตกับการทำงานเป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเหนื่อยล้าจากการทำงานส่งผลต่อการขาดคุณภาพชีวิตที่ดี (Adil and Baig, 2018) สอดคล้องกับ Weber and Ladkin (2011) กล่าวถึงลักษณะการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม อีกทั้งจากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ พบว่า ภาระงานและความเครียดจากการทำงานเป็นสาเหตุของการขาดสมดุลชีวิตการทำงานนำไปสู่การลาออกจากงานและเป็นข้อจำกัดในการเรียนรู้และพัฒนา การศึกษาของ Cegarra, Sánchez and Gabriel (2012) กล่าวถึง การใส่ใจสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life balance) จะช่วยเติมเต็มให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีแนวโน้มพนักงานจะพึงพอใจต่องานและองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P05 กล่าวว่า “...ควรสนับสนุนในกิจกรรมทั้งพัฒนาที่เกี่ยวข้อกับงานโดยตรงและเกี่ยวกับ lifestyle ให้พนักงานได้พักผ่อน หรือเติมพลังให้ชีวิต มันต้องยืดหยุ่นและมีเวลาผ่อนคลายบ้าง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561) การสำรวจความต้องการของพนักงานในธุรกิจบริการของประเทศไทย ปี พ.ศ.2561 โดยบริษัท ทิ้งค์เน็ต จำกัด หรือเว็บไซต์จ๊อบไทย พบว่า สวัสดิการที่พนักงานต้องการมากที่สุดคือวันหยุดวันลาตามกฎหมายกำหนด (JobThai, 2018) เช่นเดียวกับข้อมูลสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประสานงานการจัดประชุมโดยเฉพาะคนกลุ่ม Y Generation ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตและการทำงานและต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อมีชีวิตอยู่ (Work to live) มากกว่าอยู่เพื่อทำงาน (Live to work) (Asthana, 2008 อ้างใน Weber and Ladkin, 2011) เช่น เวลาเข้าออกงาน สามารถทำงานนอกสถานที่ได้ เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นความต้องการพื้นฐานของบุคคลและส่งผลต่อความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน (Bakker and Demerouti, 2008; ฐิตารัตน์ กาญจนวัฒน์, 2561) มีผลต่อความเต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยด้านการจัดการประชุม (Conferences and Conventions) ในยุคใหม่พบว่าคน Generation Y มีไลฟ์สไตล์การทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่น (Mair, 2013) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติในการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้ความสำคัญการความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความผ่อนคลายจากความเครียดในการทำงาน จากการศึกษาของ McCabe

(2012) พบว่า พนักงานพึงพอใจกับกิจกรรมที่บริษัทจัดให้เพื่อความผ่อนคลายหรือการให้รางวัลเป็นขวัญกำลังใจ เช่น การฉลองเมื่อทำงานสำเร็จ และ McCabe (2012) ยังเสนอแนะว่าคนในช่วง Y Generation ต้องการสิ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความรู้สึกอิสระในการทำงาน ในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพและบริษัทในอุตสาหกรรมไม่ซ้ำต่าง ๆ จึงมีความพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีพื้นที่ผ่อนคลายและออกแบบสถานที่ทำงานให้เปิดโล่งมากขึ้น เพิ่มความรู้สึกในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น อีกทั้งปัจจุบันกลยุทธ์ของ Suntec Singapore ศูนย์ประชุมของสิงคโปร์ได้ให้ความสำคัญกับความสมดุลในการทำงานและวิถีชีวิต (UFI, 2018)

การสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพผ่านการสร้างการรับรู้ถึงโอกาส ความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและการเรียนรู้พัฒนาตนเอง Weber and Ladkin (2011) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนเส้นทางอาชีพในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ว่า เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสมกับความสนใจของพนักงานมีผลทำให้การตัดสินใจลาออกของบุคลากรในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการลดลง เช่นเดียวกับ Kit leng Sandy Sou and Glenn McCartney (2015) เสนอแนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากงานในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการของมาเก๊า โดยองค์กรควรเน้นสร้างการรับรู้ถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนในการเรียนรู้และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และกลยุทธ์ของศูนย์ประชุมของประเทศสิงคโปร์ (Suntec Singapor) ได้ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของพนักงานสู่การเติบโตอยู่เสมอและสนับสนุนการรักษาคนเก่ง (UFI, 2018) สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทจัดประชุมมืออาชีพเข้าใจความสำคัญของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และเชื่อว่าการรับรู้และเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีอิทธิพลต่อเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม แต่บริษัทจัดประชุมมืออาชีพส่วนใหญ่ยังไม่มีกรวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ McCabe (2012) พบว่าบริษัทจัดประชุมมืออาชีพส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดเล็ก ไม่ได้มีแผนการพัฒนาที่เป็นทางการแต่ก็ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาอีกทั้งยังเต็มใจที่จะให้การสนับสนุน นอกจากนี้ Mingsheng Wang and Qiujun Luo (2018) กล่าวว่า สำหรับคนที่เพิ่งเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมไม่ซ้ำและคนที่มิประสบความสำเร็จโอนย้ายมาจากแผนกหรืออุตสาหกรรมอื่น สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือการวางแผนเส้นทางอาชีพให้เหมาะสมกับบุคคลและสร้าง การรับรู้ถึงความก้าวหน้าของอาชีพให้ชัดเจน

6) ปัจจัยภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กรมักถูกกล่าวถึงในมิติที่มีอิทธิพลในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งหนึ่งในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรที่สำคัญคือ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นทั้งความสามารถในการแข่งขันระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ระหว่างตัวบุคคล กลุ่ม และในองค์กรทั้งหมด การเติบโตของตลาด รวมถึงความต้องการของลูกค้า มีอิทธิพลในการกระตุ้นให้องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (จินตนา บุญบังการ, 2556; สุธินี ฤกษ์ขำ, 2557 และ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2558) โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงาน ได้แก่ ความต้องการของลูกค้า, ข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์และคู่ค้า และข้อมูลคู่แข่งขององค์กรและความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม

ความต้องการของลูกค้าเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องให้ความสนใจ สำหรับผู้ประสานงานการจัดประชุม การรับรู้เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ธุรกิจของลูกค้า กลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจลูกค้า รูปแบบการจัดงานที่ผ่านมา และ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของลูกค้า เป็นต้น เหล่านี้มีความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโครงการ Kelliher and Bernadette Henderson (2006) กล่าวว่า ความต้องการของลูกค้าทำให้พนักงานต้องทำงานหนักขึ้นและพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ความต้องการของลูกค้ายังเป็นปัจจัยในการกำหนดเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร โดยธรรมชาติการ ทำงานของธุรกิจหรือสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม ไมซ์และอีเว้นมีการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย (Parent and MacIntosh, 2013) สัมภาษณ์คนที่ P04 และ P09 กล่าวถึงความต้องการของลูกค้าซึ่งมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนามากยิ่งขึ้น ดังนี้ “... ออแกไนเซอร์ต้องปรับตัว อัปเดตความรู้ข้อมูลให้ตอบโจทย์ ยิ่งลูกค้าเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น ออแกไนเซอร์ต้องยิ่งทำงานหนักมากขึ้น เพราะเค้าไม่ต้องการสิ่งที่เค้าจัดการหาเองได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) “...การเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าแล้วนำมาพัฒนาตนเอง พัฒนาทีม พัฒนาการให้บริการ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P09, 2561)

ข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์และคู่ค้า เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าและบริการ การเปลี่ยนแปลงราคาของซัพพลายเออร์รายต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องสืบค้นและเก็บรวบรวมเพื่อใช้ในการนำเสนอต่อลูกค้า เพราะการรับทราบและเข้าใจข้อมูลจะทำให้การประสานงานมีความราบรื่นมากขึ้น ดังที่ผู้สัมภาษณ์คนที่ P10 กล่าวว่า “...ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การพัฒนาเทคโนโลยีความก้าวหน้าของซัพพลายเออร์เราต้องอัปเดตข้อมูลตลอดให้คุยกับเขารู้เรื่อง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561)

ข้อมูลคู่แข่งขององค์กรและความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี กระแสความสนใจในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม รวมไปถึงความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในและต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุมซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องมีความรู้ เพื่อให้การประสานงาน การพูดคุยกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกับทีมและให้คำแนะนำแก่โครงการของลูกค้าได้ โดยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งและต่างประเทศ ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01 และ P04 กล่าวดังนี้ “...การเติบโตของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้มีการจัดงานเข้ามาเพิ่มมากขึ้นช่วยให้พนักงานต้องปรับตัวเรียนรู้เพิ่มขึ้นสูงมาก เพราะจะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C01, 2561) “...เราต้องรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของคนอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันด้วย ทั้งประเทศและต่างประเทศเกิดเหตุการณ์อะไรบ้างมีผลต่องานของเราอย่างไรเพื่อพัฒนาให้เท่าทัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561)

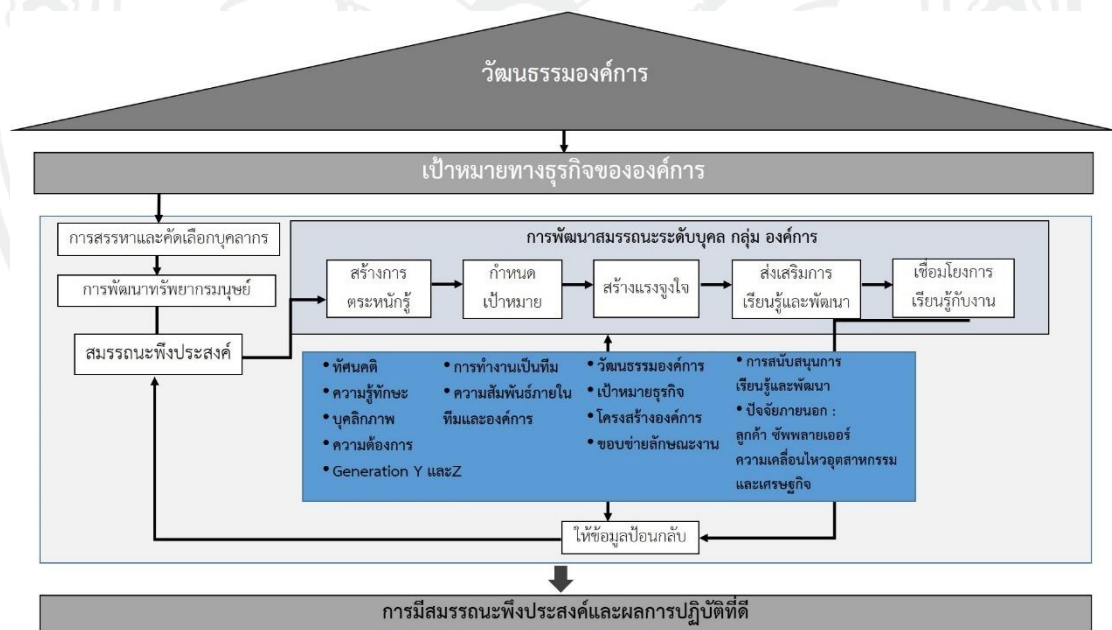
จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ คู่แข่งขององค์กร และความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม รวมไปถึงความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในและต่างประเทศ ข้อมูลความรู้เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมและการวางแผนการจัดการ อีกทั้งมีส่วนสำคัญที่ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีม ผ่านการสื่อสาร แบ่งปันข้อมูล แสดงความคิดเห็นและวางแผนเป้าหมายร่วมกัน

จากข้อสรุปในการค้นพบองค์ประกอบปัจจัยในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงอธิบายได้ว่าปัจจัยทั้งด้านบุคคล ด้านกลุ่มหรือทีม และปัจจัยองค์กร ล้วนมีส่วนในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร อันนำไปสู่กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้ประสานงานการจัดประชุม

5.2.5 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้ประสานงานการจัดประชุม

การพัฒนาสมรรถนะการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์เมื่อมีปัจจัยบุคคล ปัจจัยกลุ่ม และปัจจัยองค์กรมีส่วนในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน ผลจากการศึกษาบริบท ปัจจัยและวิเคราะห์ SWOT พบว่า จุดอ่อนบริษัทจัดประชุมมีอาชีพเป็นบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางมีข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติการ ปัญหาที่พบเจอในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม เนื่องจากลักษณะงานมีความกดดันสูง การทำงานไม่ตรงกับความคาดหวังของบุคคล ทำให้มีอัตราการลาออกสูง นำไปสู่การขาดแคลนผู้ประสานงานการจัดประชุมที่มีคุณภาพและมีภาระรับผิดชอบที่หนักขึ้นซึ่งเป็นข้อจำกัดใน

การเรียนรู้และพัฒนา และไม่สอดคล้องกับลักษณะพฤติกรรมของผู้ประสานงานการจัดประชุมในปัจจุบันที่เป็นประชากร Generation Y และ Z อีกทั้งบริษัทจัดประชุมมีอาชีพในประเทศไทยขาดโอกาสเป็นผู้จัดงานหลัก (Core PCO) สำหรับงานประชุมระดับนานาชาติทำให้ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพของไทยขาดโอกาสและประสบการณ์ทำงานในระดับนานาชาติซึ่งเป็นอุปสรรคในการเติบโตของบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ อย่างไรก็ตามบริษัทจัดประชุมมีอาชีพมีจุดแข็งคือการทำงานเป็นทีมและมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประสานงานการจัดประชุม Generation Y และ Z และอาจมีโอกาสในการทำงานระดับนานาชาติมากขึ้นหากบริษัทมีความพร้อมในการให้บริการ รวมทั้งการเปิดโอกาสอบรมเพื่อได้รับการรับรองมาตรฐานผู้จัดงานประชุมมีอาชีพซึ่งมาจากการสนับสนุนของภาครัฐ ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ จึงควรเป็นการเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์และการทำงาน จากการวิเคราะห์บริบทในการศึกษาร่วมกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม จึงนำมาสู่กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ดังนี้



ภาพที่ 5.2 กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้ประสานงานการจัดประชุม
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพที่ 5.2 อธิบายกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ จากปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะ

ที่พึงประสงค์ผู้ประสานงานการจัดประชุม ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร นำไปสู่กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน และจะส่งผลต่อการมีสมรรถนะที่พึงประสงค์และผลการปฏิบัติงานที่ เริ่มจากการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เป้าหมายขององค์กร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน ซึ่งควรได้รับการพัฒนาทั้งก่อนและระหว่างทำงาน เพื่อให้มีสมรรถนะการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงาน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายองค์กร ทั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริบทของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ มีข้อจำกัดและเน้นการทำงาน กระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาจึงควรได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ รูปแบบการทำงาน รวมถึงสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากนั้นในขั้นของการนำไปสู่วิธีการเรียนรู้และพัฒนาไปใช้ ควรกระตุ้นให้เกิดการใช้สมรรถนะ และเกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เน้นการถ่ายทอดความรู้ และการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและระดับสมรรถนะโดยการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทการทำงานและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงต้องการบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรและอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม สามารถใช้สื่อ, เครื่องมือ, เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการทำงานเอกสาร เข้าสังคมได้ง่าย เปิดกว้างทางความคิด มีความน่าเชื่อถือ สามารถสื่อสารในการทำงานได้กระชับเข้าใจชัดเจนและเลือกใช้สื่อได้ สื่อสารได้เข้าใจชัดเจน มีความน่าเชื่อถือ อ่อนน้อมมีมารยาท ปรับตัวเข้าสังคมได้ดี มีความใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความอดทน มุ่งมั่น ตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย กล้าเผชิญปัญหาและจัดการแก้ไขได้ และให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นขั้นตอนในการนำสมรรถนะมาเป็นเป้าหมายเพื่อให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ ประกอบด้วย

(1) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและธุรกิจ, ทักษะการสื่อสาร สามารถในการสื่อสารชัดเจน กระชับมีเหตุผล ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในเชิงธุรกิจ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม ทักษะการคำนวณต้นทุนกำไรเบื้องต้น ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการสืบค้นข้อมูล ทักษะคิดเชิงบวกต่องานและสถานการณ์ต่าง ๆ ความมีจิตบริการในการทำงาน และทัศนคติมุ่งบรรลุเป้าหมาย

(2) สมรรถนะตำแหน่ง (Functional Competency) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ทั้งในและต่างประเทศ ทักษะการสื่อสารกับบุคคลหลากหลายวัฒนธรรม การวางแผน การจัดการเวลา ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและคู่ค้า ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะ

การเจรจาต่อรอง ทักษะการตั้งคำถามเชิงกลยุทธ์ ทักษะการนำเสนอให้เกิดภาพพจน์ และทักษะการจัดการข้อขัดแย้งอย่างเป็นระบบและคำนึงถึงภาพรวมของงาน

(3) สมรรถนะเฉพาะตามบริบทของงาน (Specific Functional Competency) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการจัดประชุมและอุตสาหกรรมไมซ์ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและโครงการที่รับผิดชอบอยู่ ทักษะการประสานงาน ทักษะสื่อสารการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตาม และทักษะการทำงานเอกสารและงานเลขานุการ

เนื่องจากโดยทั่วไปบุคลากรที่เข้ามาทำงานในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพ ไม่ได้มีการอบรมปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการก่อนเริ่มปฏิบัติงาน จึงเป็นการเริ่มเรียนรู้จากการสังเกตการทำงานจากรุ่นพี่หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อนและค่อย ๆ เรียนรู้การทำงานจากง่ายไปยาก เพื่อให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเข้าใจลักษณะงานและมีทัศนคติที่ดีต่องาน จึงควรสร้างให้บุคคลมีความตระหนักถึงคุณค่าความสำคัญในบทบาทหน้าที่และการเรียนรู้และพัฒนา

2) สร้างการตระหนักรู้ : การกระตุ้นให้บุคคลมีความตระหนักในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

Antonacopoulou (2000) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเกิดจากความตระหนักถึงความสำคัญและต้องการของพนักงานในการเรียนรู้และพัฒนา ความสนใจเรียนรู้และพัฒนาจะเป็นตัวนำไปสู่การเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาด้วยความเต็มใจและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงเป็นโจทย์สำคัญขององค์กรที่จะต้องหาทางว่าทำอย่างไรพนักงานจะตระหนักถึงความจำเป็นในการเรียนรู้และสนใจพัฒนาตนเองหรือพัฒนาเรียนรู้ด้วยความเต็มใจ การตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลเห็นคุณค่าของงานที่ทำ หากบุคคลมีทัศนคติที่ดีหรือมีการรับรู้เกี่ยวกับงานที่ทำในเชิงบวกบุคคลก็จะมีแนวโน้มสนใจพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน (Yan, 2005) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 กล่าวว่า “...การมีทัศนคติต่องานที่ดีมีความภูมิใจในงานที่ทำ จะทำให้คนอยากพัฒนาตนเองซึ่งจะทำงานตำแหน่งนี้ได้ดี...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) การสร้างทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำงานจึงมีผลต่อความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงควรได้รับรู้ถึงคุณค่าของงานที่ทำและประโยชน์ที่บุคคลจะได้จากการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดการเรียนรู้และพัฒนาจึงควรสื่อสารบุคลากรทุกคนให้เข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลรหัส C02 กล่าวว่า “...บทบาทของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีความสำคัญมากที่จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ในจุดนี้ผู้จัดการโครงการต้องชี้ให้เขารับรู้ถึงคุณค่าความสำคัญในบทบาทหน้าที่...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส C02, 2561) ผ่านการชี้แจง การกระตุ้นจากหัวหน้างานและรุ่นพี่ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น การชื่นชมความตั้งใจของบุคคลในการทำงาน ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16 กล่าวว่า “...หน้าที่ของหัวหน้าผู้บริหารควรทำให้ผู้ประสานงานรับรู้ถึงคุณค่าในงานที่ทำ เพราะการจัดงานประชุมครั้งหนึ่งมันมี

ความสำคัญต่อการสร้างองค์ความรู้ กระจายความรู้ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ และเขาที่เป็นผู้ประสานงานก็คือหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P16, 2561) สอดคล้องกับ ลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของคน Generation Y และ Z ที่ต้องการรู้เหตุผลในการเรียนรู้ เพื่อจะชี้นำตนเองในเรื่องที่ช่วยให้การทำงานของเขาดีขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน (ชื่นสมุลบุณนาค, มปป.) การกระตุ้นให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมพิจารณาลักษณะความรับผิดชอบในงานซึ่งมีส่วนสร้างความตระหนักในความจำเป็นของการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 กล่าวถึงความต้องการของลูกค้ำซึ่งมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนามากยิ่งขึ้น ดังนี้ “...อแอกเนเซอร์ต้องปรับตัว อัปเดตความรู้ข้อมูลให้ต้อบโจทย์ ยิงลูกค้ำเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นอแอกเนเซอร์ต้องยังทำงานหนักมากขึ้น เพราะเค้าไม่ต้องการสิ่งที่เค้าจัดการหาเองได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 , 2561) สอดคล้องกับ Krapp (2002) กล่าวว่า ควรกระตุ้นให้มองเห็นถึงประโยชน์ของความรู้และทักษะที่ได้รับ ยิ่งผู้เรียนมีความเชื่อในประโยชน์ที่จะได้มากเท่าใดจะยิ่งเพิ่มโอกาสให้เขาเรียนรู้และพัฒนาตนเองมากขึ้น

เป้าหมายในการสร้างความตระหนักต่อการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคล เพื่อให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมสามารถเรียนรู้แบบนำตนเองได้ กล่าวคือ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง Knowles (1975 อ้างใน รังสรรค์ สุกันทา, 2546) การเรียนรู้จากการนำตนเองทำให้บุคคลเรียนรู้ได้ดีกว่าคนที่เรียนโดยเป็นเพียงผู้รับหรือรอการถ่ายทอดจากผู้สอน ซึ่งการนำตนเองผู้เรียนจะมีความตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายและมีแรงจูงใจสูงกว่า สามารถนำประโยชน์จากการ เรียนรู้ไปใช้ได้ดีกว่าและยาวนานกว่าทำให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ เกิดการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้จากการนำตนเองจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่องตลอดชีวิต (Skager, 1978; Hiemstra, 2003; กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) สอดคล้องกับการพัฒนาตนเองในการศึกษาของ John Eliot Kemp and Graham Williams (อ้างใน พิมพ์พนิต เซาว์วะณิช (2552) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาตนเอง เรียกว่า “การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพ” กล่าวถึงการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในวิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่จำเป็นต่องานและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ในขั้นตอนกระตุ้นให้บุคคลมีความตระหนักในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้ผลการปฏิบัติดีขึ้น ทักษะของบุคคลเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งควรให้ความสำคัญเริ่มต้นในระดับบุคคล นอกจากนี้บทบาทของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบรรยากาศกระตุ้นความตระหนักในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคล

3) กำหนดเป้าหมาย : กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร

ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ควรเป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ กล่าวคือ การเรียนรู้ที่เป็นการชี้นำตนเองสำหรับผู้ที่มีวุฒิภาวะการรับรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ใช้เหตุผลชี้ให้เห็นและเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของสิ่งที่จะต้อง

เรียนรู้ สอดคล้องกับ ลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งเป็นกลุ่มคน Generation Y และ Z ที่ต้องการรู้เหตุผลในการเรียนรู้ เพื่อจะชี้นำตนเองในเรื่องที่ช่วยให้การทำงานของเขาดีขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน (เช่น สุมล บุนนาค, มปป.) เน้นการร่วมแชร์ประสบการณ์ ที่สำคัญบทบาทของผู้สอนต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ต่าง ๆ (อาชัญญา รัตน์อุบล, 2551) ผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งมีบทบาทเป็นผู้เรียนต้องทราบเป้าหมายของการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14 ยกตัวอย่างความสำคัญของการมีเป้าหมายว่า “...คนขาด passion ขาด sense of belonging ไม่เรียนรู้ไม่พัฒนาตัวเองในการทำงาน อาจเพราะเค้ายังไม่รู้เป้าหมายชีวิต เป้าหมายการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P14, 2561) ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงานผ่านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาจึงควรมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายในการทำงานของทีม และเป้าหมายในการทำงานส่วนบุคคล ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะเกิดผลสูงสุดก็ต่อเมื่อทุกส่วนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกับ (Werner and DeSimone, 2009)

จากการอภิปรายผลพบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายองค์กรมีความสอดคล้องในทิศทางของการสนับสนุนการเรียนรู้และเป้าหมายการให้บริการจัดประชุมเมื่ออาชีพเพื่อเป็นที่ยอมรับในจากทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาแต่ละระดับสามารถทำได้ดังนี้

เป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคล มุ่งเน้นในเรื่องความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้ของทีมและบุคคล โดยเจาะจงที่ความรู้ ทักษะและทัศนคติส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้มีสมรรถนะในการทำงานยิ่งขึ้น การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้น การกำหนดภาระงานที่ชัดเจน และความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลให้บุคคลพัฒนาขึ้นจากพื้นฐานความรู้ ทักษะและทัศนคติเดิมที่มีอยู่ (Garavan, McGuire and O'Donnell, 2004) การเรียนรู้และพัฒนาในระดับบุคคลจึงเป็นพื้นฐานที่ดีในการเรียนรู้แบบทีม ดังนั้น บทบาทของผู้ค้ำบัญชาหรือพี่เลี้ยงมีหน้าที่แนะนำการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลเป็นทิศทางเดียวกับเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลและเป้าหมายองค์กร (Locke and Latham, 2002 ; Miron-Spektor and Beenen, 2015 and London and Smither, 1999)

เป้าหมายการเรียนรู้ระดับกลุ่ม มีพื้นฐานจากเป้าหมายส่วนบุคคล โดยกำหนดเป้าหมายเป็นข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งสมาชิกในทีมทราบถึงวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อให้การเรียนรู้ของทีมมีประสิทธิภาพ Senge (1994 อ้างใน กิตติยา อินทกาญจน์, 2553) กล่าวว่า บุคคลควรบรรลุเป้าหมายหรืออยู่ในกระบวนการเรียนรู้ระดับบุคคลซึ่งจะเป็นสมาชิกที่ดีของดีทีมในการเรียนรู้ร่วมกัน

รูปแบบการเรียนรู้ของทีมจึงปรารถนาสมาชิกของทีมที่มีความเข้าใจรูปแบบการเรียนรู้ของทีม มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้และพัฒนา เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นกันและกัน มีความรู้ ทักษะที่สามารถร่วมกัน ถ่ายโอนความรู้ ผ่านกระบวนการใช้พฤติกรรมสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การสนทนา การอภิปรายพฤติกรรมการเรียนรู้ การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และการเรียนรู้ในวิธีการ ดังนั้น เป้าหมายการเรียนรู้ของทีมเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ วิธีการ แนวทางใหม่ที่เรียนรู้ร่วมกันจากสถานการณ์ ปัญหาโจทย์ความต้องการของลูกค้าหรือความต้องการเปลี่ยนแปลงพัฒนาของทีม ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถ่ายโอนความรู้ และการสนับสนุนจากองค์กรให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม (Garavan, McGuire and O'Donnell, 2004) การจะบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาของทีม ได้นั้น ตัวบุคคลทุกคนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการมีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกของทีม จึงเห็นได้ว่า ปัจจัยบุคคลทั้งทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้และพัฒนา ความรู้ทักษะ แรงจูงใจและบุคลิกภาพเชิงรุกของบุคคล มีบทบาทเสริมสร้างบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาของทีมให้บรรลุเป้าหมาย

เป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาระดับองค์กร มุ่งเน้นในมิติการวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ที่สำคัญเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรต้องนำไปสู่การสนับสนุนเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาของทีมและบุคคล (Garavan, McGuire and O'Donnell, 2004) กล่าวได้ว่า เป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาระดับองค์กรมุ่งเน้นค้นหาวิธีการให้บุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดที่ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร หรือกล่าวได้ว่าเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Senge (1990 อ้างใน สุพัตรา จารุวัฒนพานิช, 2542) เพราะเชื่อว่า บุคคลคือตัวแทนสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกแต่ละคนได้ค้นพบความแตกต่างกันระหว่างผลลัพธ์ที่มีอยู่จริงกับผลลัพธ์ที่ได้คาดหวังไว้ และพยายามแก้ไขข้อผิดพลาดหรือท้าทายข้อสมมติฐานดังกล่าว (Argyris and Schon, 1996 อ้างใน Ortenblad, 2001)

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคล นำไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรที่มุ่งเติบโตไปข้างหน้า ทำให้มีผลต่อการกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลและทีมอย่างสอดคล้องกัน ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนา การที่บริษัทจัดประชุมมีอาชีพมีเป้าหมายทางธุรกิจให้เติบโตขึ้น เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศในการให้บริการจัดประชุมมีอาชีพ ซึ่งบริษัทจัดประชุมมีอาชีพในประเทศไทยยังมีจุดอ่อนในทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในเชิงธุรกิจและมีความเป็นทางการสูง ตัวอย่างเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลของผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงควรมุ่งเน้นการมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงานให้ถึงในระดับดีเลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการใช้

ภาษาอังกฤษในระดับธุรกิจและเป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งผู้ประสานงานการจัดประชุมจำเป็นต้องเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทั้งในเชิงธุรกิจและมีความเป็นทางการสูงโดยเฉพาะในการจัดทำ เอกสาร ตัวอย่างเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะระดับกลุ่ม มุ่งเน้นในทุกตำแหน่งในทีม สามารถใช้ภาษาอังกฤษทั้งในเชิงธุรกิจและมีความเป็นทางการได้อย่างคล่องแคล่ว จึงเรียนรู้และ ฝึกฝนร่วมกันผ่านกิจกรรมเวิร์กช็อป ทำข้อตกลงร่วมกันว่าจะใช้ภาษาอังกฤษเท่านั้นในการสื่อสาร ภายในทีม เป็นต้น และ ตัวอย่างเป้าหมายการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะระดับองค์กร เช่น ผู้บริหาร ให้การสนับสนุนการเรียนรู้โดยจัดทำระบบคลังเก็บความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ ได้สะดวก และสามารถแบ่งปันความรู้จากการเรียนรู้ของบุคคลหรือทีมได้ เกิดเป็น องค์กรความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างเชี่ยวชาญของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ เป็นต้น จึงสรุปได้ว่า การจะบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาทุกระดับปัจจัยทั้งด้านบุคคล กลุ่ม และองค์กร มีส่วน สำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาเหล่านั้น

4) สร้างแรงจูงใจ : สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา หรือแรงจูงใจมุ่งสู่การบรรลุ เป้าหมาย

ความต้องการของแต่ละบุคคลจึงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ เพราะการที่บุคคลมีความ ต้องการทำให้เกิดแรงจูงใจหรือเกิดความเร่งเร้ากระตือรือร้นที่จะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ ตอบสนองความต้องการนั้นดียิ่งขึ้น ในการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของบุคคลก็เช่นกัน หากบุคคล ขาดแรงจูงใจและความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของตน ก็ยากที่การ พัฒนาจะประสบความสำเร็จ บุคคลจะตัดสินใจหรือตั้งใจทำบางสิ่งบางอย่างจะมีเงื่อนไขเพื่อให้เกิด ความพึงพอใจในความต้องการ (Robbins, 2005) เงื่อนไขดังกล่าวคือแรงจูงใจที่จะดึงดูดให้บุคคล ตัดสินใจลงมือทำ หากแรงจูงใจมีความน่าสนใจมากพอที่จะตอบสนองความต้องการ (Werner and DeSimone, 2009) การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาจึงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคล เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปสู่เป้าหมายและเมื่อสำเร็จในเป้าหมายหนึ่งแล้วต่อยอดการ เรียนรู้และพัฒนาไปสู่เป้าหมายใหม่ที่สูงกว่า Krapp (2002) กล่าวว่า ควรกระตุ้นให้มองเห็นถึง ประโยชน์ของความรู้และทักษะที่ได้รับ ยิ่งผู้เรียนมีความเชื่อในประโยชน์ที่จะได้มากเท่าใดจะยิ่งเพิ่ม โอกาสให้เขาประยุกต์ความรู้นั้นในการทำงาน ทั้งนี้ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดการเรียนรู้และพัฒนา จึงควรสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนรู้

การให้รางวัลหรือค่าตอบแทนเป็นหนึ่งในแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุม ตั้งใจเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P13 กล่าวว่า “...การให้รางวัล เป็นการจูงใจที่ทำให้คนมีกำลังใจทำงาน แม้การทำงานอาจเจออุปสรรคบ้าง มีทั้งรางวัลระดับบุคคลและทีม เช่นเมื่อ ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P13, 2561) นอกจากนี้ Rhoades and Eisenberger (2002) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนหรือมอบรางวัลด้วยความยุติธรรมยิ่งทำให้พนักงานรับรู้ถึงการ

สนับสนุนจากองค์กรอย่างดี สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P05 กล่าวว่า “...การจูงใจด้วยอัตราค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หากผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะความสามารถในการทำงานตามที่บริษัทต้องการเพิ่มขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561) ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจ โดยการให้ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นหรือรางวัลก็เป็นอีกกลยุทธ์ที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาตนเองของพนักงาน (McCabe, 2001) แม้ค่าตอบแทนสามารถจูงใจในการทำงานการเรียนรู้และพัฒนาของบุคคลได้ แต่สำหรับบริบทของอุตสาหกรรมประมงและบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ การศึกษาของ พบว่า McCabe (2007) ผู้ปฏิบัติงานต้องการการตอบแทนไม่ใช่เพียงแคในรูปแบบของเงิน แต่เป็นความยืดหยุ่นในการทำงาน ภาระงานหนัก ความกดดันของเวลาในการทำงานและความไม่สมดุลของวิถีชีวิตกับการทำงานเป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเหนื่อยล้าจากการทำงานส่งผลต่อการขาดคุณภาพชีวิตที่ดี (Adil and Baig, 2018) สอดคล้องกับ แรงจูงใจในการทำงานของคน generation Y และ Z ที่ต้องการสมดุลชีวิตและการทำงาน ความสนุกท้าทายในงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและเจ้านาย ตัวเงินหรือตำแหน่งสำคัญน้อยกว่าสิ่งที่รักที่ชอบในงาน (ชินสุมล บุนนาค; Ng, Schweitzer and Lyons, 2010; วรวัจน์ สุวคนธ์, 2559) จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ พบว่า ภาระงานและความเครียดจากการทำงานเป็นสาเหตุของการขาดสมดุลชีวิตการทำงานนำไปสู่การลาออกจากงานและเป็นข้อจำกัดในการเรียนรู้และพัฒนา การศึกษาของ Cegarra, Sánchez and Gabriel (2012) และ Heromi et al. (2016) กล่าวถึง การใส่ใจสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) จะช่วยเติมเต็มให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพและมีแนวโน้มพนักงานจะพึงพอใจต่องานและองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับการสำรวจความต้องการของพนักงานในธุรกิจบริการของประเทศไทยปี พ.ศ.2561 โดยบริษัท ทัิ้งค์ เน็ต จำกัด หรือเว็บไซต์จ๊อบไทย พบว่า สวัสดิการที่พนักงานต้องการมากที่สุดคือวันหยุดวันลาตามกฎหมายกำหนด (JobThai, 2018) เช่นเดียวกับข้อมูลสัมภาษณ์พบว่าผู้ประสานงานการจัดประชุม โดยเฉพาะคนกลุ่ม generation Y และ Z ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตและการทำงานและต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อมีชีวิตอยู่ (Work to live) มากกว่าอยู่เพื่อทำงาน (Live to work) (Asthana, 2008 อ้างใน Weber and Ladkin, 2011) เช่น เวลาเข้าออกงาน สามารถทำงานนอกสถานที่ได้ เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีเป็นความต้องการพื้นฐานของบุคคลและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน (Bakker and Demerouti, 2008) มีผลต่อความเต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยด้านการจัดการประชุม (Conferences and Conventions) ในยุคใหม่พบว่า คน generation Y และ Z มีไลฟ์สไตล์การทำงานที่ค่อนข้างยืดหยุ่น (Mair, 2013) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลสัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติในการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้ความสำคัญการความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้ยังคำนึงถึงความผ่อนคลายจากความเครียดในการทำงาน จากการศึกษาของ McCabe (2012) พบว่า พนักงานพึงพอใจกับกิจกรรม

ที่บริษัทจัดให้เพื่อความผ่อนคลายหรือการให้รางวัลเป็นขวัญกำลังใจ เช่น การฉลองเมื่อทำงานสำเร็จ และ McCabe (2012) ยังเสนอแนะว่าคน Generation Y และ Z ต้องการสิ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความรู้สึกอิสระในการทำงาน ในบริษัทจัดประชุมมีอาชีพและบริษัทในอุตสาหกรรมไม่ซ้ำกัน ๆ จึงมีความพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีพื้นที่ผ่อนคลายและออกแบบสถานที่ทำงานให้เปิดโล่งมากขึ้น เพิ่มความรู้สึกในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เช่นเดียวกับปัจจุบันกลยุทธ์ของ Suntec Singapore ศูนย์การจัดประชุมของประเทศสิงคโปร์ได้ให้ความสำคัญกับความสมดุลในการทำงานและวิถีชีวิตของบุคลากร (UFI, 2018) นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการให้รางวัลในรูปแบบของประสบการณ์ ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 กล่าวถึง การสนับสนุนการเรียนรู้ที่เป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา ว่า "...ถ้าเราสนใจอยากเรียนรู้อะไร ก็ไปเสนอบอกกับเจ้านายได้ว่าทำไมอยากเรียน เรียนแล้วจะได้อะไร สามารถสร้างประโยชน์อะไรให้องค์กรได้ ถ้าเราตอบได้ชัดเจนหรือทำให้เค้าเห็นว่าเรามีความตั้งใจจริง ๆ องค์กรเค้าก็สนับสนุน..." (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561) สอดคล้องกับ ชื่นสมุล บุนนาค (มปป.) Ng, Schweitzer and Lyons (2010) และ วรวิจน์ สุวคนธ์ (2559) กล่าวว่า การจูงใจคนกลุ่ม Generation Y และ Z ด้วยการมอบประสบการณ์ที่บุคคลสนใจและกระตุ้นให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ในงานจะยังเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิผล เช่น การไปทัศนศึกษาในงานในระดับนานาชาติ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มุมมองความคิดและถอดบทเรียนร่วมกัน

การได้รับความชื่นชม ยกย่องยินดีจาก ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า ยังเป็นการสร้างความภาคภูมิใจแสดงถึงความสำเร็จของบุคคลในความพยายามตั้งใจทำงาน (Herzberg, 1959) การสร้างการรับรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบุคลิกภาพเชิงรุกให้ความสนใจทั้งในการทำงานและการเรียนรู้ หัวหน้าหรือพี่เลี้ยงควรชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงขีดความสามารถในการทำภาระหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานให้บรรลุได้สำเร็จ (Rigotti, Schyns and Mohr, 2008) โดยการเสริมแรงเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงานและการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมต่อยอดเพื่อให้มีสมรรถนะหรือความเชี่ยวชาญมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ประสานงานการจัดประชุมในปัจจุบันเป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ต้องการได้รับการยอมรับจากทีมหรือเพื่อนร่วมงาน ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานและสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Glass, 2007; Hurst and Good, 2009) โดยบุคคลจะแสดงออกถึงความต้องการหรือแรงจูงใจเหล่านี้ เช่น การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การเสนอความคิดเห็น หรือการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน (วรวิจน์ สุวคนธ์, 2559; นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2559) นอกจากนี้ การศึกษาของ Weber and Ladkin (2011) กล่าวถึงมุมมองความสนใจในอาชีพซึ่งผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมไม่ซ้ำและการจัดประชุม มองว่าเป็นงานที่ทำทนายสะท้อนถึงทัศนคติและแรงจูงใจของคน Ggeneration Y และ Z ที่มีต่องาน ความต้องการบรรลุ

เป้าหมายเหล่านี้เป็นคุณสมบัติของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่องค์กรต้องการ เนื่องจากมีความสอดคล้องกับลักษณะงานและการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน อย่างไรก็ตามลักษณะและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่เป็น Generation Y และ Z อาจมีความแตกต่างกับมุมมองความคาดหวังของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่อาวุโสกว่าซึ่งเป็นช่องว่างที่ในการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติจากหัวหน้าหรือการสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่าง ๆ (เดชา วัฒนะไพศาลและคณะ, 2557) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า “คนรุ่นใหม่เรียนรู้เร็ว เชี่ยวชาญเทคโนโลยี ทำให้เกิดการติดต่oprสานงานที่เร็วขึ้นและมีวิธีการใหม่ ๆ ด้วยความที่เรียนรู้เทคโนโลยีเร็ว เป็นสิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาและสนับสนุนด้านนี้ช่วยในการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561)

การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีส่วนสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการเรียนรู้ (Bakker and Demerouti, 2008; Xanthopoulou et al., 2007) ดังที่ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02 กล่าวว่า “...การเริ่มต้นทำงานแล้วเจอประสบการณ์ที่ไม่ดี อาจทำให้ท้อได้และจะหายไปก่อนถ้าเจอประสบการณ์ที่ไม่ดีทั้งในงานและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการที่หัวหน้าหรือทีมนำไปในทางที่ดีๆก็จะทำให้เขาเรียนรู้และไปต่อได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P02, 2561) และการศึกษาของ Noe and Wilk (1993) ยืนยันว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมมีผลโดยตรงต่อการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์กร เป็นการร่วมกันสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการทำงานที่ดี เช่นเดียวกับ Kristof-Brown et al. (2005) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่สามารถเข้ากับกลุ่มได้ (Personal-group fit) เช่น มีเป้าหมายร่วมกัน มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วม นอกจากทำให้การทำงานราบรื่นแล้วยังช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร อันจะทำให้การทำงานราบรื่นยิ่งขึ้น โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรม outing นอกสถานที่ การรับประทานอาหารร่วมกัน หรือการทำกิจกรรม teambuilding เป็นต้น ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้การร่วมกิจกรรม “...ในการทำงานประสานงานเราต้องคุยกับทุกฝ่ายในองค์กร การที่เรารู้จัก พอรู้นิสัยใจคอเค้าบ้างจะทำให้เราเข้าหาเค้าได้ถูกต้อง...กิจกรรมoutingหรือ teambuilding ช่วยได้มากหลังจากร่วมกิจกรรมนี้เวลาทำงานมันราบรื่นขึ้น เราสนิทกับฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กรมากขึ้น ได้รู้จักคนอื่นในอีกมุม “... (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561)

การรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและการเรียนรู้พัฒนาตนเอง Weber and Ladkin (2011) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนเส้นทางอาชีพในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ว่า เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่เหมาะสมกับความสนใจของพนักงานมีผลทำให้การตัดสินใจลาออกของบุคลากรในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการลดลงและมีแนวโน้มตั้งใจเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะในการทำงานมากขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวถึงความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ว่า “...พนักงานต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน มันมีส่วนให้เราอยากพัฒนาตัวเอง ยิ่งรับรู้ได้ว่าหัวหน้าเห็นคุณค่าสนับสนุนก็ยิ่งทำให้มีกำลังใจ

...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561) เช่นเดียวกับ Kit leng Sandy Sou and Glenn McCartney (2015) เสนอแนวทางแก้ปัญหาการลาออกจากการจัดประชุมและนิทรรศการของมาเก๊า โดยองค์กรควรเน้นสร้างการรับรู้ถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้การสนับสนุนในการเรียนรู้ และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และกลยุทธ์ของศูนย์ประชุมของประเทศสิงคโปร์ (Suntec Singapore) ได้ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของพนักงานสู่การเติบโตอยู่เสมอและสนับสนุนการรักษาคนเก่ง (UFI, 2018) สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทจัดประชุมมืออาชีพเข้าใจความสำคัญของการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ และเชื่อว่าการรับรู้และเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีอิทธิพลต่อเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุม แต่บริษัทจัดประชุมมืออาชีพส่วนใหญ่ยังไม่มีวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ McCabe (2012) พบว่าบริษัทจัดประชุมมืออาชีพส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดเล็ก ไม่ได้มีแผนการพัฒนาที่เป็นทางการแต่ก็ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนาอีกทั้งยังเต็มใจที่จะให้การสนับสนุน นอกจากนี้ Mingsheng Wang and Qiju Luo (2018) กล่าวว่า สำหรับคนที่เพิ่งเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมใหม่และคนที่มีประสบการณ์โอนย้ายมาจากแผนกหรืออุตสาหกรรมอื่น สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือการวางแผนเส้นทางอาชีพให้เหมาะสมกับบุคคลและสร้างการรับรู้ถึงความก้าวหน้าของอาชีพที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจของผู้ประสานงานการจัดประชุม นอกจากการจูงใจด้วยรางวัลและค่าตอบแทน การให้การยอมรับและชื่นชม และความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมและองค์กรแล้วนั้น องค์กรและหัวหน้างานควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมรับรู้และเข้าใจ ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเป้าหมายหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมเพื่อเป็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน (Geoff Beers, 2017) รวมไปถึงคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน

5) สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา : สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

การออกแบบการเรียนรู้และพัฒนา Burke and Hutchins (2007) กล่าวว่า การออกแบบการเรียนรู้ประกอบด้วยภาระความจำเป็นในการเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ การสร้างเนื้อหาการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกับงาน การใช้วิธีการสอนและเทคนิคการสอนที่เหมาะสม กลยุทธ์ในการบริหารตนเองและการใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมจะมีผลต่อการถ่ายโอนความรู้ ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนามุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ขึ้นจริง ที่สำคัญผู้เรียนต้องสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในประสบการณ์ทำงานได้จริง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2559) สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาแบบผู้ใหญ่ กล่าวคือ การเรียนรู้ที่เป็นการชี้นำตนเองสำหรับผู้ที่มีวุฒิ

ภาวะการรับรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ใช้เหตุผลชี้ให้เห็นและเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของสิ่งที่ต้องเรียนรู้ เน้นการร่วมแชร์ประสบการณ์ ที่สำคัญบทบาทของผู้สอนต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ต่าง ๆ (อาชัญญา รัตนอุบล, 2551) โดยเรียนรู้จากปัญหาและการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่มีความมั่นใจว่าตนเองสามารถกำหนดชีวิตและคิดว่าสามารถนำตนเองได้ รู้จักเหตุและผล สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ควบคุมตัวเองได้เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ ก็ตามจะสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง จึงเกิดเป็นการเรียนรู้แบบจากการนำตนเอง (Billett, 2006) สอดคล้องกับ ลักษณะธรรมชาติในการเรียนรู้ของคน Generation Y และ Z ที่ต้องการรู้เหตุผลในการเรียนรู้ เพื่อจะชี้นำตนเองในเรื่องที่ช่วยให้การทำงานของเขาดีขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน (เช่น สมล บุนนาค, มปป.) ซึ่งการออกแบบการเรียนรู้พัฒนาได้พิจารณาถึงความเหมาะสมกับผู้เรียน สอดคล้องกับงานและบริบทขององค์กร และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นการเรียนรู้และพัฒนาที่นำไปสู่เป้าหมายในการทำงาน (Burke and Hutchins, 2007) จากการผลศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุมมีความต้องการอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นรูปแบบของคน Generation Y และ Z กล่าวคือ ต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ต้องการได้รับการยอมรับจากทีมหรือเพื่อนร่วมงาน ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน (Glass, 2007; Hurst and Good, 2009) โดยบุคคลจะแสดงออกถึงความต้องการหรือแรงจูงใจเหล่านี้ เช่น ความนิยมเทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ในการเข้าถึงความรู้ นอกจากนี้ การศึกษาของ Weber and Ladkin (2011) กล่าวถึงมุมมองความสนใจในอาชีพซึ่งผู้ปฏิบัติงานมองว่าเป็นงานที่ทำหายสะท้อนถึงทัศนคติและแรงจูงใจของคน Generation Y และ Z ที่มีต่องาน ความต้องการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้เป็นคุณสมบัติของผู้ประสานงานการจัดประชุมที่องค์กรต้องการ เนื่องจากมีความสอดคล้องกับลักษณะงานและการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P03 กล่าวว่า “...คนรุ่นใหม่เรียนรู้เร็ว เชี่ยวชาญเทคโนโลยี ทำให้เกิดการติดต่อประสานงานที่เร็วขึ้นและมีวิธีการใหม่ ๆ ด้วยความที่เรียนรู้เทคโนโลยีเร็ว เป็นสิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาและสนับสนุนด้านนี้ช่วยในการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P03, 2561) ซึ่งจะช่วยให้เกิดองค์ความรู้ใหม่แก่องค์กร

เพิ่มเติมจากนี้ การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคน การพัฒนาหรือปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของทักษะของกลุ่มขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการสร้างทักษะใหม่ (Johnson and Johnson, 2006) เป้าหมายของการเรียนรู้จากประสบการณ์ คือ ความพยายามที่จะให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตามสภาพจริง และความพยายามที่จะแปลงประสบการณ์ที่ได้รับนำไปสู่การปฏิบัติจริง ๆ การเรียนรู้แบบเชิงประสบการณ์มีลักษณะการเรียนรู้ไม่กำหนดเวลาตายตัว เป็นเรียนรู้เพื่อการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ และสามารถเรียนได้ทุก ๆ ที่ โดยในปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นนวัตกรรมที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้รับสิ่งที่มีความหมายตรงตามความต้องการ

ที่อยากจะเรียนรู้ (สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ, 2544) เช่น การเรียนรู้ร่วมกันในทีมจากปัญหาที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P10 กล่าวว่า “...ด้วยลักษณะงานเราเป็นแบ่งเป็นทีมดูแลโครงการ เพราะฉะนั้นการเรียนรู้ในทีมจึงเกิดขึ้นในตัวเอง คือเรียนรู้กันเวลาประชุมงาน แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหา จบงานแล้วมาคุยกันก็เหมือนได้บทเรียนจากการทำงาน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P10, 2561) การศึกษาของ Laker and Powell (2011) พบว่าเนื้อหาของการฝึกอบรมที่เป็นเชิงเทคนิค (Hard-skill Training) กับเนื้อหาในด้านแนวคิดปรัชญา ค่านิยม (Soft-skill Training) ควรจะต้องมีการจัดการที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปการจัดการฝึกอบรมมักจะเน้นการฝึกทางด้านเทคนิคมากกว่าและได้ผลลัพธ์ในการส่งผ่านความรู้ที่ชัดเจนกว่า ดังนั้น การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานทั้งตัวบุคคล ทีมและองค์กร (Argyris and Schon 1974, 1978 อ้างใน Kolb, 1984) องค์กรจึงควรให้ความสำคัญ การเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการเรียนรู้ อย่างหลากหลาย (Daffron and North, 2006) สอดคล้องกับ Schipperheijn (2014) กล่าวถึงความ ต้องการในปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ต้องการการอบรม แต่ต้องการการเรียนรู้ส่วนบุคคลตาม เป้าหมายของตนเองและประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นอิสระในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ จาก การศึกษาพบ แนวทางการการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา 2 ด้าน คือ การสนับสนุนการเรียนรู้ และพัฒนาในด้านการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่การอบรมและเรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ หลากหลายรูปแบบทั้งการเรียนรู้ผ่านการอบรม การใช้สื่อออนไลน์ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การ เรียนรู้ร่วมกันแบบทีม และการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง (Hart, 2018) และ การสนับสนุนใน สิ่งที่บุคคลสนใจทั้งที่เกี่ยวกับงานโดยตรงและโดยอ้อม เช่น การสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง หัวหน้า งานหรือรุ่นพี่ในตำแหน่งงานเข้ามามีบทบาทในการสอนงานและให้คำปรึกษา ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิด จากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและถ่ายทอดความรู้โดยการแลกเปลี่ยนโดยตรง (Hart, 2018; Nonaka and Takeuchi, 1995) หรือการสนับสนุนการเรียนรู้ตามที่บุคคลสนใจ ผู้วิจัยจึงได้เสนอวิธีการ การ เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ตามองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้

ความรู้ ระดับพฤติกรรมของความรู้ในคำจำกัดความของการกำหนดสมรรถนะเป็น ระดับของ ความจำและความเข้าใจ สามารถนำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการ ประเมินค่า (Bloom et al., 1956) ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเป้าหมายของการเรียนรู้และพัฒนาที่ ต้องการในตัวผู้ประสานงานการจัดประชุมประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและธุรกิจ ความรู้ เกี่ยวกับเหตุการณ์ทั้งในและต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการจัดการประชุมและอุตสาหกรรมไม่ซ์ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการของลูกค้าและโครงการที่รับผิดชอบอยู่ แม้ความรู้เหล่านี้อยู่ใน ระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน แต่สามารถใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันได้ผ่านประสบการณ์การทำงาน การ สนับสนุนการเรียนรู้กระตุ้นให้ตัวบุคคลเฝ้าหาความรู้ การกระตุ้นให้บุคคลแบ่งปันถ่ายโอนความรู้ การ

อำนวยความสะดวกให้กับบุคคลเข้าถึงความรู้ และการกระตุ้นให้บุคคลมีปฏิริยาต่อการใฝ่หาความรู้ (Dalkir, 2005; Hertlein and Smolnik, 2012) โดยวิธีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2559; Thomson and Mabey, 1994; Senge, 1994; Desimone and Werner, 2011; Sims, 2006; Joy-Matthews, Megginson and Surtees, 2004; Mankin, 2009; Radames Bernath, 2012; Eilström and Kock, 2008; Ley, Lindstaedt and Albert, 2005; Berg and Chyung, 2008; Rowold and Kauffeld, 2008; Billett, 2001, 2004) สามารถทำได้ดัง ตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 การเรียนรู้และพัฒนาความรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

วิธีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ระดับบุคคล	เป้าหมาย
<p>การประเมินระดับความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน โดย ตัวผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าหรือพี่เลี้ยง ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในการพัฒนาความรู้เพิ่มขึ้น</p> <p>การเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ จากการศึกษาหาความรู้ของบุคคล ▸ จากการสืบค้นข้อมูลระหว่างทำงาน ▸ จากการประสานงานกับลูกค้า ซัพพลายเออร์และทีม ▸ จากการสังเกตพี่เลี้ยงหรือหัวหน้าทำงาน ▸ จากการร่วมแบ่งปันความรู้ในทีม <p>การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ การสอนงานจากหัวหน้าหรือพี่เลี้ยง ▸ การรับฟังการแบ่งปันความรู้ในทีม ▸ การรับฟังจากการประสานงานกับลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้ที่เกี่ยวข้อง ▸ การเรียนรู้จากการเข้าอบรม <p>กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำความรู้มาใช้ในการทำงาน เช่น การนำเสนอแก่ลูกค้า การแบ่งปันอรรถเทศความรู้กับทีม</p>	<p>เพื่อให้บุคคลรับทราบระดับความรู้ในปัจจุบัน และสิ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>เพื่อให้ทราบสิ่งที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>เพื่อเก็บรวบรวมและกระจายข้อมูลความรู้</p> <p>เพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้งาน</p>

การสนับสนุนจากองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าถึง
 ความรู้ เช่น E-learning การจัดเก็บคลัง
 ความรู้ของทีมหรือองค์กร

สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงความรู้ได้สะดวก

วิธีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ระดับกลุ่ม	เป้าหมาย
วางเป้าหมายของทีมในการพัฒนาความรู้ ร่วมกัน	เพื่อให้สมาชิกในทีมยอมรับและเข้าใจตรงกันใน ทิศทางการเรียนรู้และพัฒนา
การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม <ul style="list-style-type: none"> ▶ การแบ่งปันความรู้ร่วมกันภายในทีม ▶ การร่วมกันระดมสมอง แก้ไขปัญหา ▶ การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็น ในประเด็นต่าง ๆ เช่น วิธีการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาสมรรถนะ 	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และสร้าง องค์กรความรู้ใหม่
การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม <ul style="list-style-type: none"> ▶ การประสานงานภายในทีม ▶ การร่วมกันแก้ไขปัญหา ▶ การแสดงความคิดเห็น 	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และสร้าง องค์กรความรู้ใหม่
วิธีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ระดับองค์กร	เป้าหมาย
วางเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาความรู้	เพื่อให้สมาชิกในองค์กรยอมรับและเข้าใจ ตรงกันในทิศทางการเรียนรู้และพัฒนา
การเรียนรู้ระหว่างทีม เรียนรู้ร่วมกับทีมอื่น ๆ ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับร่วมกัน แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้และแสดงความคิด เห็นในประเด็นต่าง ๆ	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และสร้าง องค์กรความรู้ใหม่ในระดับองค์กร
การสื่อสาร ประสานงาน กระจายข้อมูล ความรู้ผ่านพื้นที่ศูนย์กลางขององค์กร เช่น การสื่อสารผ่านระบบภายในองค์กรที่เข้าถึง ง่ายและรวดเร็ว เช่น Line Chat Email หรือ สื่อออนไลน์ขององค์กร และการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ในระบบคลังเก็บความรู้ขององค์กร	เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และ เข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ง่าย

องค์กรสร้างเครือข่ายกับพันธมิตร คู่ค้าและ ลูกค้าและ เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ แลกเปลี่ยน
 ลูกค้าในการแบ่งปันและอัปเดตข้อมูลความรู้ ระหว่างเครือข่ายและต่อยอดองค์ความรู้

ที่มา: ผู้วิจัย

ทักษะ หมายถึง สิ่งที่คุณคนทำได้ดี หากยิ่งได้รับการฝึกฝนจะทำให้เกิดความชำนาญ
 เชี่ยวชาญยิ่งขึ้น จุดประสงค์ในการพัฒนาทักษะเพื่อให้บุคคลเกิดการรับรู้สามารถเลือกหาต้นแบบที่
 เหมาะสม เกิดการฝึกฝนปฏิบัติตาม สามารถปรับให้เป็นวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม และกระทำอย่าง
 ต่อเนื่องได้อย่างเป็นธรรมชาติ (Bloom et al., 1956) ทักษะที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมพึงมีใน
 การทำงาน ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร สามารถในการสื่อสารชัดเจน กระชับมีเหตุมีผล ทักษะการใช้
 ภาษาอังกฤษสื่อสารในเชิงธุรกิจ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการทำงานร่วมกับ
 ผู้อื่นเป็นทีม ทักษะการคำนวณต้นทุนกำไรเบื้องต้น ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการสืบค้นข้อมูล,
 ทักษะการสื่อสารกับบุคคลหลากหลายวัฒนธรรม, การวางแผน การจัดการเวลา ทักษะการบริหาร
 ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและคู่ค้า ทักษะการสร้างเครือข่าย ทักษะเจรจาต่อรอง ทักษะการตั้ง
 คำถามเชิงกลยุทธ์ ทักษะการนำเสนอให้เกิดภาพพจน์ และทักษะการจัดการข้อขัดแย้งอย่างเป็นระบบ
 และคำนึงถึงภาพรวมของงาน ทักษะการประสานงาน, ทักษะสื่อสารการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตาม และ
 ทักษะการทำงานเอกสารและงานเลขานุการ ดังนั้น วิธีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในระดับบุคคล
 กลุ่ม และองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2559; Thomson and Mabey, 1994; Senge, 1994;
 Desimone and Werner, 2011; Sims, 2006; Joy-Matthews, Megginson and Surtees, 2004;
 Mankin, 2009; Eilström and Kock, 2008; Ley, Lindstaedt and Albert, 2005; Berg and
 Chyung, 2008; Rowold and Kauffeld, 2008; Billett, 2001,2004) สามารถทำได้ดังตารางที่
 5.2

ตารางที่ 5.2 การเรียนรู้และพัฒนาทักษะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

วิธีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะระดับบุคคล	เป้าหมาย
<p>การประเมินระดับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน โดยตัวผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้าหรือพี่เลี้ยง</p> <p>ตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น</p> <p>การเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ การสังเกตการทำงานของพี่เลี้ยงหรือหัวหน้า ▸ การฝึกฝนจากการทำงานจริง ▸ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ปัญหาที่พบ <p>การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ การสอนงานจากหัวหน้าหรือพี่เลี้ยง ▸ การได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าหรือพี่เลี้ยง ▸ การฝึกฝนจากการทำงานจริงกับลูกค้า ▸ ซัพพลายเออร์และผู้ที่เกี่ยวข้อง ▸ การเรียนรู้จากการเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ <p>การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ทักษะในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่ท้าทาย การมอบอำนาจการตัดสินใจ</p>	<p>เพื่อให้บุคคลรับทราบระดับทักษะการทำงานในปัจจุบันและสิ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>เพื่อให้ทราบสิ่งที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>เพื่อเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนาทักษะ</p> <p>เพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้งานและสร้างทักษะใหม่หรือทำให้เชี่ยวชาญมากขึ้น</p>
วิธีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะระดับกลุ่ม	เป้าหมาย
<p>วางเป้าหมายของทีมในการพัฒนาทักษะร่วมกัน</p> <p>การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ การแบ่งปันเทคนิคการทำงานร่วมกันภายในทีม ▸ การร่วมกันระดมสมอง แก้ไขปัญหา <p>การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม</p>	<p>เพื่อให้สมาชิกในทีมยอมรับและเข้าใจตรงกันในทิศทางการเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ สร้างองค์ความรู้และทักษะใหม่ และฝึกฝนทักษะ</p>

• การช่วยเหลือให้คำปรึกษาจากสมาชิกใน
ทีม

วิธีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะระดับองค์กร	เป้าหมาย
การวางเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาทักษะของทั้งองค์กร	เพื่อให้สมาชิกในองค์กรยอมรับและเข้าใจตรงกันในทิศทางการเรียนรู้และพัฒนา
การเรียนรู้ระหว่างทีม เรียนรู้ร่วมกับทีมอื่น ๆ ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับร่วมกัน แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ เทคนิคการทำงานและแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และสร้างองค์ความรู้และใหม่ในระดับองค์กร
การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันภายในองค์กร เช่น Teambuilding	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และใช้ทักษะ

ที่มา: ผู้วิจัย

คุณลักษณะเป็นความคิด ความเชื่อ บุคลิกภาพ ซึ่งอาจไม่เกิดขึ้นทันทีแต่จะเกิดหลังจากได้รับความรู้หรือทักษะได้มีประสบการณ์ ซึ่งแสดงออกถึงความพึงพอใจ ความตระหนัก และความตั้งใจ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547) ประกอบได้ด้วยระดับพฤติกรรมการเรียนรู้ การตอบสนอง การเกิดค่านิยมยอมรับในคุณค่า การจัดระบบและการแสดงออกมาเป็นบุคลิกภาพของบุคคล (Bloom et al., 1956) ทักษะที่ดีสำหรับผู้ประสานงานการจัดประชุม ได้แก่ ทักษะเชิงบวกต่องานและสถานการณ์ต่าง ๆ, ความมีจิตบริการในการทำงาน และทัศนคติมุ่งบรรลุเป้าหมาย ทักษะดีของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากบุคคลได้รับสิ่งเร้าหรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิธีการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2559; Thomson and Mabey, 1994; Senge, 1994; Desimone and Werner, 2011; Sims, 2006; Joy-Matthews, Megginson and Surtees, 2004; Mankin, 2009; Blume et al., 2010; Eilström and Kock, 2008; Ley, Lindstaedt and Albert, 2005; Berg and Chyung, 2008; Rowold and Kauffeld, 2008; Billett, 2001, 2004) สามารถทำได้ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 การเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร

วิธีการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะระดับบุคคล	เป้าหมาย
การประเมินระดับความพึงพอใจของตนเองที่มีต่องานที่ทำ, ต่อผลการปฏิบัติงาน, ต่อตนเองในการทำงานและต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน	เพื่อให้บุคคลรับรู้และเข้าใจความพึงพอใจการทำงานในปัจจุบัน ทราบข้อบกพร่องในความคิดหรือสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน
การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคลหลังจากทำการประเมินตนเอง โดยหัวหน้างาน พี่เลี้ยงหรือเพื่อนร่วมงาน รับฟังและสะท้อนความคิดเห็น	เพื่อให้บุคคลเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของความพึงพอใจที่เกิดขึ้น
การให้ความคิดเห็น คำปรึกษาเกี่ยวกับการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน จากหัวหน้างาน พี่เลี้ยงหรือเพื่อนร่วมงาน เช่น การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น	เพื่อให้บุคคลเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีทัศนคติที่ดีในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
การตั้งเป้าหมายส่วนบุคคลในการพัฒนาด้านคุณลักษณะ	เพื่อให้ทราบสิ่งที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย
<p>การเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ การสังเกตการทำงานของพี่เลี้ยงหรือหัวหน้า ▶ การเรียนรู้ เข้าใจจากประสบการณ์ ปัญหาที่พบเจอ ▶ การเรียนรู้จากการทำงานจริง ▶ การปรับวิธีการทำงาน/ วิธีคิดตามคำแนะนำของหัวหน้า พี่เลี้ยง หรือเพื่อนร่วมงาน 	เพื่อให้บุคคลเรียนรู้และเข้าใจตนเอง ตระหนักถึงความสำคัญของการมีความคิดที่ศรัทธาเชิงบวก ทัศนคติการบรรลุเป้าหมายที่มีต่อการตอบสนองในสถานการณ์ต่าง ๆ
การเรียนรู้ผ่านผู้อื่น	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ การสอนงานจากหัวหน้าหรือพี่เลี้ยง ▶ การได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าหรือพี่เลี้ยง 	

- ▶ การเรียนรู้จากการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกับสมาชิกในทีม
 - ▶ การเรียนรู้จากการเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ
- การสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม เพื่อส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและเพื่อนร่วมงาน
- การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรับตัวในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่ท้าทาย, การมอบอำนาจการตัดสินใจ, การแก้ไขปัญหา การปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

วิธีการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะระดับกลุ่ม	เป้าหมาย
การวางเป้าหมายของทีมนำร่วมกันในการสร้างทัศนคติเชิงบวก การมุ่งเป้าหมายและการมีจิตบริการ	เพื่อให้สมาชิกในทีมยอมรับและเข้าใจตรงกันในทิศทางการเรียนรู้และพัฒนา และช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกในการเรียนรู้และทำงาน
การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม <ul style="list-style-type: none"> ▶ การเรียนรู้จากการแบ่งปันประสบการณ์ของสมาชิกในทีมในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ▶ การรับฟังปัญหา ให้กำลังใจและช่วยเหลือสมาชิกในทีม ▶ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังกันและกันในสถานการณ์ต่าง ๆ ▶ การทำกิจกรรมร่วมกันเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม 	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ สร้างองค์ความรู้และทักษะใหม่ และฝึกฝนการมีทัศนคติเชิงบวก
การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม <ul style="list-style-type: none"> ▶ การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาในการทำงานจากสมาชิกในทีม ▶ การร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน 	

- ▶ การรับฟังปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่พบเจอ
- ▶ การร่วมกันส่วนแสดงความคิดเห็น เสนอแนวทางต่าง ๆ ในการทำงาน

วิธีการเรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะระดับองค์กร	เป้าหมาย
การวางเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาทั้งองค์กร	เพื่อให้สมาชิกในองค์กรยอมรับและเข้าใจตรงกันในทิศทางการเรียนรู้และพัฒนา
การเรียนรู้ระหว่างทีม เรียนรู้ร่วมกับทีมอื่น ๆ ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับร่วมกัน แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ความรู้ เทคนิคการทำงานและแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และสร้างองค์ความรู้และใหม่ในระดับองค์กร
การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังกันและกัน	
การทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันภายในองค์กร เช่น Teambuilding	เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และใช้ทักษะ

ที่มา: ผู้วิจัย

เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและหัวหน้างานควรให้การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการทำงานมากขึ้นและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เช่น การปรับระบบต่าง ๆ ในองค์กร ปรับงานเอกสารให้เข้าถึงง่ายทำได้สามารถทำงานได้โดยใช้เทคโนโลยีและระบบออนไลน์ (นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2559) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีเวลาในการร่วมเรียนรู้และพัฒนาไปด้วยกัน

ในขั้นตอนการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุม จะเห็นได้ว่าในวิธีการหรือกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กร บางกิจกรรมสามารถมุ่งเน้นเพื่อให้ได้ความรู้ หรือสมรรถนะ หรือคุณลักษณะได้อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ใน

หลากหลายกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นการรวมกันขององค์ประกอบสมรรถนะ จึงแสดงให้เห็นว่าในแต่ละวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนาต่างกระตุ้นให้บุคคลเกิดการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ทั้งสิ้น

6) เชื่อมโยงการเรียนรู้กับงาน : การเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติและนำความรู้มาสู่การปฏิบัติ

การเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้โดยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แบบนำตนเอง ผู้เรียนจะมีความรู้สึกรักเรียนเมื่อมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น บรรยากาศภายในองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล การส่งเสริมให้บุคคลเข้าถึงความรู้และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูล และนำความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสมในการทำงาน (Knowles, 1975) Burke and Hutchins (2007) กล่าวว่ากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรควรได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร หัวหน้าหรือส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน มุ่งจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตอบได้ว่า “ฉันทำอะไรได้บ้าง” หลังจากเรียนรู้ และ “ฉันจะต้องทำอะไรบ้างหลังจากเรียนรู้” ซึ่งผู้เรียนจะต้องเข้าใจเป้าหมายของตนเอง เป้าหมายของการเรียนรู้และเป้าหมายองค์กร (Wick, Pollock and Jefferson, 2010) สอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาของผู้ประสานงานการจัดประชุม รวมทั้งเข้าใจสมรรถนะที่ผู้ประสานงานการจัดประชุมต้องมีในการทำงาน ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวว่า “....การมีเป้าหมายหรือ career path ที่ชัดเจนจะทำให้ตอบโจทย์ของคนทำงานได้ว่าเค้าจะเดินไปในทิศทางใด เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่เค้าจะพัฒนาตัวเองให้โตขึ้นได้ จะรู้ได้ว่าต้องพัฒนาอะไรในการทำงาน....” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561) นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2559) กล่าวว่า การส่งผ่านความรู้จะเกิดขึ้นมากถ้าเนื้อหาหรือกิจกรรมของการเรียนรู้สอดคล้องกับงานที่ผู้เรียนรับผิดชอบ ยิ่งมีความสอดคล้องมากเท่าไร การประยุกต์ใช้ความรู้ยิ่งมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น การศึกษาของ Laker and Powell (2011) พบว่า ยิ่งสภาพของการเรียนรู้ตรงกับงานที่ผู้เรียนปฏิบัติ จะยิ่งถ่ายทอดความรู้และทักษะได้เร็ว ดังนั้น ขั้นตอนการทำงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะควรคำนึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรจากการปฏิบัติงาน และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

การเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันของกลุ่มเพื่อคิดทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีม และองค์กร (Garratt, 1997; Marquardt, 1999 and Pedler, 1996 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งกลุ่มมักจะใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบปัญหาในองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่การทบทวนและเรียนรู้ต่อไป ประโยชน์ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การพัฒนาทักษะและความรู้ ผ่านกระบวนการปฏิบัติจริงเมื่อเกิดการ

แก้ปัญหา และเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้น เมื่อผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาจากมุมมองใหม่ ๆ นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็น กระบวนการเรียนรู้ที่แท้จริงที่ต้องใช้ทั้งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของบุคคลและทีม บุคคลได้นำ ความรู้ทักษะเดิมที่มีอยู่หรือที่ได้เรียนรู้มาด้วยวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการ วิเคราะห์ วางแผน ทำการทดลองปฏิบัติเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ต่อไป การเปลี่ยนแนวทางจากการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) มาเป็นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ในการทำงาน (On the Job Learning) สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลรหัส P04 กล่าวว่า “... มีการจัดประชุมอัปเดตงานทุกสัปดาห์ ทุกโปรเจกต์ร่วมกันเพื่อให้แต่ละคนที่รับผิดชอบโปรเจกต์หรือ หน้าที่ต่าง ๆ ได้เห็นงานคนอื่นได้เรียนรู้จากข้อบกพร่องและตัวอย่างที่ดี ได้ช่วยกันระดมความคิดมี ประเด็นที่มีปัญหาแชร์ resource ช่วยกัน...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P04, 2561) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสำหรับ การทำงานเป็นทีมลักษณะงานกระตุ้นให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ภายในทีมและองค์กร ผ่านการเรียนรู้ จริ่งระหว่างปฏิบัติงาน เกิดการนำความรู้ที่ได้เรียนไปปรับใช้ในการทำงาน สอดคล้องกับ Chiaburu and Marinova (2005) กล่าวถึงผลการศึกษาว่าการถ่ายโอนความรู้จะเกิดขึ้นได้ในบรรยากาศที่ได้รับ การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน การที่ผู้เรียนหรือผู้ปฏิบัติงานมีความรักในงาน การ ได้รับการแบ่งปันข้อมูล รวมทั้งการออกแบบงานที่ทำให้ผู้อบรมมีอิสระในงาน เป็นต้น ลักษณะงาน และระบบการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรจึงจำเป็นต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ สภาพแวดล้อม ในการทำงานซึ่งประกอบด้วยบทบาทของผู้บังคับบัญชาและวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวที่กำหนดการ ถ่ายโอนความรู้ (Salas et al., 2006) ซึ่งตามหลักการแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการ สนับสนุนและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีแล้วก็เชื่อได้ว่า โอกาสของการเอาความรู้ที่ได้จากการ อบรมมาใช้จะมีมาก (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2559)

ลักษณะงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงต้องเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่ง ลักษณะงานมีความต้องการผลของงาน (Job demand) ซึ่งมีความกดดันจากงานทั้งทางกายภาพและ จิตใจ อาจก่อให้เกิดได้ทั้งความเครียดหรือเป็นความท้าทาย (Bakker and Demerouti, 2008) เช่นเดียวกับ Loon and Casimir (2008) กล่าวว่า แม้จะมีความกดดันทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด ความเครียดแต่ในขณะเดียวกันก็เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเอง การ วิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ พบว่า งานอาจเป็นข้อจำกัดในการเรียนรู้และพัฒนา โดยการทำงานภายใต้ เวลาที่จำกัดและจำนวนผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอกับภาระงานมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดการอบรมและ พัฒนา บริษัทจัดประชุมมีอาชีพจึงใช้วิธีการอบรมและเรียนรู้ระหว่างการทำงาน (On-the job training) ซึ่งเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำให้ผู้เรียนเข้าใจและสามารถ นำมาปรับใช้ในการทำงานได้จริง สอดคล้องกับ Bladen, Kennell, Abson and Wilde (2012) กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมและบริษัทจัดประชุม

มีอาชีพ คือการเรียนรู้จากงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม เรียนรู้จากปัญหา ประสบการณ์ที่พบเจอ จากการวิจัยผู้วิจัยจึงแบ่งประเด็นลักษณะงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง การทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ มีอิทธิพลสำคัญที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Billett, 2001) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการทำงานร่วมกับบุคคลหลากหลาย ในกระบวนการทำงานเป็นทีมยังสามารถเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการทำงานและการแก้ไขปัญหา อีกทั้งสามารถสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของทีม เช่น กิจกรรมการเรียนรู้โดยถอดบทเรียนจากปัญหาและการทำงานที่พบเจอ การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้เทคนิคการทำงาน การแก้ไขปัญหาของแต่ละบุคคล รวมไปถึงการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เป็นต้น สอดคล้องกับผลการศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งทำให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมได้เรียนรู้ ปรับตัวและพัฒนาการทำงานผ่านการเรียนรู้ร่วมกันในทีม เช่น การจัดประชุมทีมเพื่อหาทางออกในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

ประเด็นที่สอง ตัวกระตุ้นการเรียนรู้ที่เกิดจากขอบเขตของงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงานทำให้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีข้อมูล ความรู้รอบด้านในหลายมิติ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงการสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการสร้างความได้เปรียบในการต่อรองให้กับองค์กร ผู้ประสานงานการจัดประชุมจึงต้องติดตามความเคลื่อนไหวของสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น คู่แข่งของลูกค้า ความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ การศึกษาของ Coetzer and Perry (2008) เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จในการเรียนรู้ กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกดังกล่าวเป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้จากภายนอกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ระบบการทำงานของบริษัทจัดประชุมมืออาชีพยังมีอิทธิพลกระตุ้นให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนคือทักษะในการประสานงาน การเข้าสังคม การเจรจาต่อรอง และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบที่ต้องมีการวางแผนอย่างดี โดยกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่กล่าวว่า การวางแผนการทำงาน การลำดับความสำคัญ การจัดการเวลาให้มีประสิทธิภาพ การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ การเข้าหาทำงานร่วมกับบุคคลหลากหลาย เหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถสอนได้ชัดเจน แต่ต้องอาศัยการเรียนรู้ สังเกต ทดลองและเกิดประสบการณ์ด้วยตนเอง ซึ่งหัวหน้าจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ โดยมีพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ หรือเป็นแบบอย่าง

ประเด็นที่สาม การอำนวยความสะดวกในการทำงาน การศึกษาของ Billett (2001) ได้เสนอการเรียนรู้ที่ปรับให้ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อม ลักษณะงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนการเรียนรู้และมีส่วนกระตุ้นให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือระบบการทำงานเพื่อเพิ่มเวลาว่างจะได้มีโอกาสใน

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ (Bakker and Demerouti, 2007) จากการสัมภาษณ์ยังพบว่า บริษัทจัดประชุมเมื่ออาชีพให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05 กล่าวว่า “...การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ จะทำให้พนักงานไม่เสียเวลาในการค้นหา หรืออะไรที่สามารถช่วยให้พนักงานทำงานได้เร็วขึ้น ง่ายขึ้นก็ควรสนับสนุน ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่สืบค้นกันมาก็ควรจัดเก็บให้เอามาใช้งานได้ง่าย...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P05, 2561) สอดคล้องกับ Ellström (2001) กล่าวว่าถึงหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ของพนักงานคือการได้รับการสนับสนุนให้พนักงานเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องทุนแรงที่จะช่วยให้การทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดภาระงานและเพิ่มเวลาในการเรียนรู้และพัฒนา

ดังนั้น การเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการช่วยให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเกิดการเรียนรู้จากการทำงานและขอบเขตของงาน ทั้งในระดับบุคคล การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม ให้ความสำคัญกับตัวกระตุ้นการเรียนรู้จากภายนอกและระบบการทำงาน และการสนับสนุนความสะดวกในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยให้การเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

เพิ่มเติมจากข้างต้น เมื่อบุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาจากการปฏิบัติแล้ว ควรได้รับการเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานนำสมรรถนะที่ได้เรียนรู้และพัฒนาไปใช้กับการทำงาน ผ่านการกระจายอำนาจ (Empowerment) ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้เนื่องจากมีอิสระในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้บุคคลได้คิดสร้างสรรค์ ให้บุคคลได้นำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เกิดการถ่ายโอนความรู้ในบรรยากาศที่ได้รับการกระตุ้นให้ใช้สมรรถนะ (Chiaburu and Marinova, 2005) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ความรับผิดชอบและอำนาจในองค์กรจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความรับผิดชอบและรายละเอียดของงานวัตถุประสงค์และกระบวนการทำงาน (Alvani 2006 อ้างใน Rankouh, 2013) การกระจายอำนาจในการทำงานภายในองค์กรจึงเป็นวิธีการกระตุ้นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาในการทำงาน เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร บุคคลเกิดใช้ความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะที่มีออกมาอย่างเต็มที่เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ทำหายหรือได้อำนาจในการตัดสินใจ (Maquardt and Reynolds, 1994 ; Britta, 2016) สอดคล้องกับผลในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า การได้รับความไว้วางใจจากผู้จัดการโครงการในการทำงานและได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ช่วยให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการวางแผน การจัดการเวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตวิเคราะห์ที่พิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งเป็นไปในทิศทางของสมรรถนะที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับ McCabe (2012) กล่าวในงานศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับบุคลากรใน

อุตสาหกรรมการจัดประชุมและนิทรรศการว่าการให้อำนาจตัดสินใจและทำงานที่ท้าทายขึ้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ได้ถึง การได้รับความไว้วางใจ และยังเป็น การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (London and Smither, 1999) การกระจายอำนาจยังช่วยจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง เช่น การทำงานซ้ำซ้อน (นิสตาเร็ก เวชยานนท์, 2549) องค์กรและหัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงควรสังเกตพัฒนาการด้านการเรียนรู้และการทำงานของผู้ประสานงานการจัดประชุม เพื่อมอบหมายงานที่ท้าทายให้ได้ รับผิดชอบ ซึ่งเป็นทั้งการแสดงออกถึงการยอมรับในความสามารถและเป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงาน ในขณะเดียวกัน การศึกษาของ เปรรมจิตร์ คล้ายเพ็ชร (2548) สนับสนุนว่า การให้ความไว้วางใจในรับผิดชอบงานที่ท้าทาย การได้รับคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ การช่วยเหลือแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นวิธีการสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าของพนักงานและความรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน

ดังนั้น การเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานนำสมรรถนะที่ได้เรียนรู้และพัฒนาไปใช้กับการทำงาน เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่กระตุ้นการใช้สมรรถนะที่ได้เรียนรู้มาในทุกด้านทั้งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรจัดอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการคาดการณ์ถึงสภาพแวดล้อมที่ขัดขวางการใช้สมรรถนะ เช่น การทำงานซ้ำซ้อน การไม่ได้รับบทบาทหน้าที่ในการทำงานที่เหมาะสม และความไม่สะดวกในการเข้าถึงข้อมูล

7) ให้ข้อมูลป้อนกลับ: การให้ข้อมูลป้อนกลับเชื่อมโยงการพัฒนาไปสู่การมีสมรรถนะและผลลัพธ์ของการทำงาน

การให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงการพัฒนาไปสู่การระดับการมีสมรรถนะและผลลัพธ์ของการทำงาน โดยการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการทำงานและตอบโจทย์เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร (Leberman and Martin, 2004) ในขั้นตอนนี้การสนับสนุนจากองค์กรและผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงผู้สอนงานจึงมีความสำคัญต่อการวางระบบที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ควรมีแนวปฏิบัติหลังจากการเรียนรู้ที่สามารถอ้างอิงในการทำงานได้ เช่น ระดับสมรรถนะตามคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานผู้ประสานงานการจัดประชุมไมซ์(ไทย) โดยปรับใช้จากหัวข้อหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะผู้ประสานงานการจัดประชุมและประยุกต์ให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในงานหรือความต้องการผลของงานตามเป้าหมายของแต่ละองค์กร ทั้งนี้บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ควรสื่อสารให้ข้อมูลป้อนกลับในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะและการทำงาน เป็นข้อมูลที่จะเกิดประโยชน์ทำให้บุคคลได้รับรู้ถึงสิ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา หรือเป็นขวัญกำลังใจที่จะเสริมแรงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จหรือพัฒนาจะต้องการข้อมูลประเมินย้อนกลับในมิติที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การให้ข้อมูลป้อนกลับสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบของการประเมินผลจากการสอนงานโดยพี่เลี้ยงหรือหัวหน้า การสังเกตพฤติกรรมหลังจากได้รับคำปรึกษา การชี้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของบุคคล

(กิตติยา อินทร์กาญจน์, 2553) บทบาทของหัวหน้างานหรือผู้จัดการโครงการจึงควรเป็นผู้พัฒนา วางแผนการเรียนรู้ของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล ภายใต้อบรมขยายภาคในการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15 กล่าวว่า “...การประเมินการทำงาน ทั้งพนักงานประเมินตัวเอง หัวหน้าประเมินและเพื่อร่วมงานประเมิน ทำให้รู้ว่าจุดบกพร่องในการทำงานของแต่ละคนมีอะไรบ้าง ต้องพัฒนาอะไรบ้าง...” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส P15, 2561) หรือการประเมิน 360 องศาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุป กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมซึ่งมีความสอดคล้องกับปัจจัยทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ร่วมกับจุดแข็งและโอกาสขององค์กร เพื่อแก้ไขจุดอ่อนและพลิกอุปสรรคให้เป็นโอกาสในพัฒนาตามที่ศึกษามา แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทุกระดับมีความสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในการทำงาน เพื่อลดปัญหาผู้ประสานงานการจัดประชุมมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน การขาดเป้าหมายและแรงจูงใจในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา และส่งเสริมให้ผู้ประสานงานการจัดประชุมเป็นบุคคลที่กระตือรือร้นใฝ่รู้อยู่เสมอ ดังนั้น การนำกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมไปปรับใช้อย่างมีประสิทธิภาพในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ ผู้บริหารหรือหัวหน้าควรสนับสนุนการพัฒนาในทุกขั้นตอนให้เกิดการขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป็นธรรมชาติหรือวัฒนธรรมขององค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปปรับใช้

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาต่อยอดจากสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม ผลจากการศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมดังกล่าว ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องแม้บางองค์กรไม่มีผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ามาในตำแหน่งผู้ประสานงานการจัดประชุม สามารถดำเนินการตามกระบวนการได้โดยแยกกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ออกจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ทั้งนี้สามารถนำไปปรับใช้กับผู้ประสานงานการจัดประชุมหรือผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งอื่น ๆ ในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์และการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสามารถปรับใช้ได้อีกกับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการจัดประชุมและอุตสาหกรรมไมซ์และอีเว้นท์ เช่น บริษัทอีเว้นท์อแอนด์เนเชอร์ บริษัทจัดนิทรรศการมืออาชีพ (Professional Exhibition Organizer) เป็นต้น อีกทั้งข้อมูลจากการศึกษาสามารถเป็นประโยชน์ในการเตรียมความพร้อมของบัณฑิตสำหรับเข้าสู่การทำงานในอุตสาหกรรมไมซ์และการจัดประชุม

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมในบริบทของภาคส่วนอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม การจัดประชุม เช่น สมาคมอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการจัดประชุมเชิงวิชาการ และศึกษากลุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องในองค์กร เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง พนักงานระดับปฏิบัติการ รวมถึงมีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ซัพพลายเออร์ ลูกค้าและคู่ค้า เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมในทุกมิติของอุตสาหกรรมการจัดประชุมและตำแหน่งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการศึกษาถึงบทบาทของแต่ละภาคส่วนในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการจัดประชุม



บรรณานุกรม

- Adolph, S., Tisch, M., and Metternich, J. (2014). Challenges and approaches to competency development for future production. *Journal of International Scientific Publications-Educational Alternatives*, 12, 1001-1010.
- Ahmad, J., and Daud, N. (2016). Determining Innovative Tourism Event Professional Competency for Conventions and Exhibitions Industry: A Preliminary Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 69-75.
- Ahmed, P. K., Loh, A. Y., and Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10(4-5), 426-434.
- Akshyakumar, S. P., Askhedkar, R. D., and Handa, C. C. (2016). Critical Analysis of Job satisfaction in Service industry: A Review. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 4(2 March-April).
- Ali, R., Asghar, S., Spante, M., Kim, S. W., and 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.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29(4), 491-508.
- Athey, T. R., and Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), 215-225.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., and McKinney, V. (2000). Boundary management tactics and logics of action: The case of peer-support providers. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 704-736.

- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Tims, M., and Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bateman, T. S., and Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Baum, T., Deery, M., and Hanlon, C. (2009). *People and work in events and conventions: A research perspective*: Cabi.
- Beaty, L., and McGill, I. (2013). *Action learning: A practitioner's guide*: Routledge.
- Beaulieu, A. F., and Love, C. (2005). *Characteristics of a meeting planner: Attributes of an emerging profession*. Paper presented at the Journal of Convention and Event Tourism.
- Behling, O., and Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 46-54.
- Bennett, J. K., and O'Brien, M. J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training*, 31(6), 41.
- Berg, S. A., and Chyung, S. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of workplace learning*, 20(4), 229-244.
- Bernath, R. (2012). Effective Approaches to Blended Learning for Independent Schools: Accessed from [http://www.testden.com/partner/blended% 20learning% 20for](http://www.testden.com/partner/blended%20learning%20for....)
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., and Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673-693.
- 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.

- Birdi, K., Allan, C., and Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.
- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E., and Wilde, N. (2012). *Events management: An introduction*. Oxon: Routledge.
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., and Randolph, W. A. (1999). *The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results*: Berrett-Koehler Publishers.
- Blau, G. (1989). *Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, NewYork.
- Bohlander, G. W., Snell, S., and Sherman, A. W. (2001). *Managing human resources*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., and McDonnell, I. (2011). *Events Management*. Oxon: Routledge.
- Bowdin, G., Getz, D., and Wunsch, U. (2010). *Events Management Casebook*: Butterworth-Heinemann.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*: John Wiley and Sons.
- BRITTA, B.-K. (2016). *THE IMPACT OF TRUST ON EMPLOYEE COMPETENCE UTILIZATION IN A BUSINESS EXCELLENCE SETTING*. UNIVERSITY OF LATVIA.
- Buchanan, D. A., and Huczynski, A. A. (2010). *Organizational behaviour*: Pearson education.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development. *Management Education and Development*, 20(1), 56-61.
- Calder, B. J., and Schurr, P. H. (1981). Attitudinal processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 3, 283-302.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., and Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 57-73.

- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*: John Wiley and Sons.
- Cecil, A., Fenich, G. G., Krugman, C., and Hashimoto, K. (2013). *Review and analysis of the new international meeting and business events competency standards*. Paper presented at the Journal of Convention and Event Tourism.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., and Gabriel Cegarra-Navarro, J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Chadwick, I. C., and Raver, J. L. (2015). Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of Management*, 41(3), 957-986. doi:10.1177/0149206312443558
- Chan Suk Ha, G. (2015). *Events management practitioners' expectations of Quality of Work Life (QWL)*. Paper presented at the The International Conference on Tourism and Business, Thailand.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management review*, 14(3), 333-349.
- Chaubey, A. K. (2015). Skill and competency require in knowledge management in libraries and information centre in current era. *E-Journal of Library and Informafion Science*, 2(4), 184-210.
- Cheng, G., and Chau, J. (2016). Exploring the relationships between learning styles, online participation, learning achievement and course satisfaction: An empirical study of a blended learning course. *British Journal of Educational Technology*, 47(2), 257-278.
- Christian, M. S., Garza, A. S., and Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Coetzer, A., and Perry, M. (2008). Factors influencing employee learning in small businesses. *Education + Training*, 50(8/9), 648-660.
doi:doi:10.1108/00400910810917037

- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., and Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 89(4), 599.
- Collins, H. (2010). *Tacit and explicit knowledge*: University of Chicago Press.
- Convention Industry Council. (2011). Certified Meeting Professional International Standard.
- Covey, S. R. (2014). *The 7 habits of highly effective families*: St. Martin's Press.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of organization theory and design*: South Western Educational Publishing.
- Dalkir, K. (2005). The knowledge management cycle. *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier, 25-46.
- Daniels, S. E., and Walker, G. B. (2001). Working through environmental conflict: The collaborative learning approach.
- Davidson, R., and Cope, B. (2003). *Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*: Pearson Education.
- De Vos, A., De Hauw, S., and Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 438-447.
- DeCenzo, D. A., and Robbins, S. P. (2002). *Human resource management*. New York, NY: Wiley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*: John Wiley and Sons.
- Deshpandé, R., and Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., and Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.

- DiPietro, R. B., Breiter, D., Rompf, P., and Godlewska, M. (2008). *An exploratory study of differences among meeting and exhibition planners in their destination selection criteria*. Paper presented at the Journal of Convention and Event Tourism.
- Dowson, R., and Bassett, D. (2015). *Event Planning and Management: A practical handbook for pr and events professionals*: Kogan Page Publishers.
- Edward Chung. (2017). Project Expeditor vs Project Coordinator for PMP Exam. Retrieved from <https://edward-designer.com/web/project-expeditor-vs-project-coordinator-for-pmp-exam/>
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*: John Wiley and Sons.
- Egan, T. M., Yang, B., and Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
- Eilström, P.-E., and Kock, H. (2008). Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20.
- Elizabeth Harrin. (2017). The Essential Project Management Competencies : A 2017 Perspective. Retrieved from <https://www.girlsguidetopm.com/the-essential-project-management-competencies-a-2017-perspective/>
- Elkin, G. (1990). COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT – MAKING SENSE OF THE IDEAS. *Industrial and Commercial Training*, 22(4), null. doi:doi:10.1108/00197859010137009
- Ellemers, N., De Gilder, D., and Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of management review*, 29(3), 459-478.
- Ellström, P. E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human resource development quarterly*, 12(4), 421-435.
- Eric Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G., and Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.

- Fahad Usmani. (2017). Project Expediter vs Project Coordinator. Retrieved from <https://pmstudycircle.com/2015/11/project-expediter-vs-project-coordinator/>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 26(4), 596-607.
- Feldman, D. C., Leana, C. R., and Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 453-471.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., and Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal*, 12(1), 54-76.
- Fenich, G. G., and Hashimoto, K. (2010). *Towards a framework for development of courses of study in meetings, expositions, events and conventions (MICE)*. Paper presented at the Journal of Convention and Event Tourism.
- Ferdinand, N., and Kitchin, P. J. (2017). Event Design and Event Management. *Event Mangement: An International Apparch*.
- Fiol, C. M., and Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Friedman, M., and Rosenman, R. (1982). *Type A behavior and your heart (A Fawcett crest book)*: New York: Ballantine Books. Google Scholar.
- Froehlich, D., Segers, M., and Van den Bossche, P. (2014). Informal workplace learning in Austrian banks: The influence of learning approach, leadership style, and organizational learning culture on managers' learning outcomes. *Human resource development quarterly*, 25(1), 29-57.
- Gagné, M., and Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Garavan, T. N., and McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-164. doi:doi:10.1108/13665620110391097

- Garavan, T. N., McGuire, D., and O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. *Human Resource Development Review*, 3(4), 417-441.
- 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>
- Gibson, J., Ivancevich, J., and Konopaske, R. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*: McGraw-Hill Publishing.
- Gilaninia, S., Rankouh, M. A. A., and DaneshFar, M. (2013). Overview on Employee Empowerment and Impact of Training. *Journal of Research and Development*, 187(943), 1-6.
- Gilley, J. W., and Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance and change*: Da Capo Press.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
- Griffin, C. (1983). *Curriculum Theory in Adult Lifelong Education*. London: CroomHelm.
- Haines, V. Y., Saba, T., and Choquette, E. (2008). Intrinsic motivation for an international assignment. *International Journal of Manpower*, 29(5), 443-461.
- Hameed, A., and Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).
- Hanlon, C., and Jago, L. (2000). Pulsating sporting events: An organisational structure to optimise performance. *EVENTS BEYOND 2000: SETTING THE AGENDA*, 93.
- Hanlon, C., and Jago, L. (2009). Managing pulsating major sporting event organizations. *People and Work in Events and Conventions-A Research Perspective*, 93-107.
- Harden, R. M. (2002). Learning outcomes and instructional objectives: is there a difference? *Medical teacher*, 24(2), 151-155.
- Hart, J. (2018). *Introduction to Modern Workplace Learning in 2018* Retrieved from <http://C4LPT.co.uk>
- Hay Group. (2003). Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics. Retrieved from http://www.haygroup.com/downloads/uk/competenciesand_high_performance.pdf

- Hayes, J. L. (1979). A new look at managerial competence: the AMA model of worthy performance. *Management Review*, 68(11), 2-3.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., and Bourne, M. J. (2006). Designing a system for career development and advancement in the US Navy. *Human Resource Management Review*, 16(3), 340-355.
- Heromi, N. A., Usop, H., Mughal, Y. H., and Channa, M. A. (2016). FACTORS CONTRIBUTING TO EMPLOYEE COMPETENCY: INSIGHTS FROM MALAYSIA. *Science International*, 28(1).
- Hertlein, M., and Smolnik, S. (2012). *How can knowledge management support competence-based learning? Towards a research agenda*. Paper presented at the 2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Hill, C. E., Stahl, J., and Roffman, M. (2007). Training novice psychotherapists: Helping skills and beyond. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 44(4), 364.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*: Prentice Hall.
- Holton, E., and Kaiser, S. (2000). *Relationship between learning organization strategies and performance driver outcomes*. Paper presented at the Proceedings of the Academy of Human Resource Development, USA.
- HR marketer. (2005). Looking for ways to Boost your company's Bottom-Line Results? Research shows big impact of positive. Retrieved from https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/hr-marketer-2005-research-bottom-line_0.pdf
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hughes, J., and Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145-154.
- Hurst, J. L., and Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593.

- Hurtz, G. M., and Donovan, J. J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Jansen, K. J., and Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- JobThai. (2018). 10 สวัสดิการที่คนทำงานต้องการจากองค์กรมากที่สุด. Retrieved from <https://blog.jobthai.com/>
- Johnson, D. W., and Johnson, F. P. (2006). *Joining Together Group Theory and Group Skills*. Boston: Pearson.
- 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*.
- Joy-Matthews, J., Megginson, D., and Surtees, M. (2004). *Human resource development*: Kogan Page Publishers.
- Judge, T. A., and Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 797.
- Kalargyrou, V., and Woods, R. H. (2011). Identifying Training Challenges in Hospitality Industry: An Exploratory Approach. *Hospitality Review*, 29(1), 1.
- Kanfer, R., Chen, G., and Pritchard, R. D. (2012). *Work motivation: past, present and future*: Routledge.
- Karlsson, L. B., Mattsson, P., and Rydwick, E. (2015). Competence acquired: the learning process of professionals within social care. *Nordic Social Work Research*, 5(2), 143-158.
- Kelliher, F., and Bernadette Henderson, J. (2006). A learning framework for the small business environment. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 512-528.
- Kim, M., and Qu, H. (2011). *Meeting Planners' Perspectives on Relationship Selling in the MICE Industry*. Paper presented at the Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism.
- Kim, S. S., Sun, H., and Kang, N. (2015). *Meeting planners' competency, motivation, and benefits: the case of Korea*. Paper presented at the Journal of Convention and Event Tourism.

- Kinicki, A., and Williams, B. (2003). *Management: A Practical Application*: McGraw-Hill, New York, NY.
- Knowles, M. (1973). *The adult learn: a neglected species*. Huston: *Gulf Publishing Company*.
- Knowles, M. S. (1975). *Self-Directed Learning: A Guild for Learners and Teachers*. NewYork: Association Press.
- Kolb, D. A. (1984). Experience as the source of learning and development. *Upper Sadle River: Prentice Hall*.
- Kottke, J. L., and Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A. P., Butler, B., and Hoag, A. (1999). Coordination and virtualization: The role of electronic networks and personal relationships. *Organization Science*, 10(6), 722-740.
- Kristof-Brown, A. L., and Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1083.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS'FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Krugman, C., Cecil, A., and Fenich, G. G. (2014). *Review and application of the meeting and business events competency standards (MBECS) curriculum guide*. Paper presented at the Journal of Convention and Event Tourism.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Ladkin, A., and Weber, K. (2010). Career aspects of convention and exhibition professionals in Asia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(6), 871-886.

- Latham, G. P., and Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
- Leblanc, A., and Abel, M.-H. (2009). *Competences management in an organizational learning context*. Paper presented at the Proceedings of the international conference on management of emergent digital ecosystems.
- Lee, H.-R., McKercher, B., and Kim, S. S. (2009). The relationship between convention hosts and professional conference organizers. *International journal of hospitality management*, 28(4), 556-562.
- Lee, T. B. (2005). *A case study of an action learning program with regard to leadership behaviors and characteristics*. George Washington University.
- Leoni, R., and Gaj, A. P. (2009). Education, informal learning and development of key competencies in workplaces: the importance of organizational design.
- Lester, A. (2007). Work breakdown structure *Project Management, Planning and Control* (5 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ley, T., Lindstaedt, S. N., and Albert, D. (2005). *Supporting competency development in informal workplace learning*. Paper presented at the Biennial Conference on Professional Knowledge Management/Wissensmanagement.
- Linda Ray. (2017). *Qualities of a Good Event Planner*. Retrieved from <https://careertrend.com/qualities-good-event-planner-37187.html>
- Locke, E. A., and Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- London, M., and Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 3-15.
- Loon, M., and Casimir, G. (2008). Job-demand for learning and job-related learning: The moderating effect of need for achievement. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 89-102.
- Mair, J. (2013). *Conferences and conventions: A research perspective*. New York: Routledge.

- Major, D. A., Turner, J. E., and Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 927.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., and Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Marquardt, M., and Reynolds, A. (1994). Global learning organization: Gaining advantage through continuous learning. *New York: Irwin*.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*: McGraw-Hill New York, NY.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning*: Hachette UK.
- Marshall Cavendish Business Information. (2016). *Thailand Convention and Exhibition Directory 2016/2017* Retrieved from https://issuu.com/green_world_publication/docs/e-book_tced_2016
- Masters, R. S. (1992). Knowledge, knerves and know-how: The role of explicit versus implicit knowledge in the breakdown of a complex motor skill under pressure. *British journal of psychology*, 83(3), 343-358.
- Mathis, R., and Jackson, J. H. (2008). *Human resource management* (12 ed.). Mason, OH: Thomson/South-western.
- Matsuo, M., and Nakahara, J. (2013). The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 195-207.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., and 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*. Paper presented at the Journal of Convention and Event Tourism.
- McCabe, V. S., and Savery, L. K. (2007). "Butterflying" a new career pattern for Australia? Empirical evidence. *Journal of Management Development*, 26(2), 103-116.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1.
- McCrae, R. R., and Costa Jr, P. T. (2004). A contemplated revision of the NEO Five-Factor Inventory. *Personality and individual differences*, 36(3), 587-596.
- Miron-Spektor, E., and Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 53-65. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.01.001>
- Myers, I. B., Briggs, K. C., and McCaulley, M. H. (1985). *Myers-Briggs Type Indicator, Form F and Form G*: Consulting Psychologists Press.
- Naquin, S., and Holton, E. (2003). Motivation to improve work through learning in human resource development. *Human resource development international*, 6(3), 355-370.
- National Research Council. (1997). *Enhancing organizational performance*: National Academies Press.
- Noe, R. A., and Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of applied psychology*, 78(2), 291.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York, 304.
- Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: Competence, training, and learning*: Scandinavian university press Oslo.
- O'toole, W., and Mikolaitis, P. (2002). *Corporate event project management* (Vol. 8): Wiley New York.
- Paloniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of workplace learning*, 18(7/8), 439-450.

- Panagiotakopoulos, A. (2011). Workplace learning and its organizational benefits for small enterprises: Evidence from Greek industrial firms. *The Learning Organization*, 18(5), 350-360. doi:doi:10.1108/09696471111151701
- Parent, M. M., and MacIntosh, E. W. (2013). Organizational culture evolution in temporary organizations: The case of the 2010 Olympic Winter Games. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(4), 223-237.
- Pascual-Leone, A., Grafman, J., and Hallett, M. (1994). Modulation of cortical motor output maps during development of implicit and explicit knowledge. *Science*, 263(5151), 1287-1289.
- Phelan, K. V., and Mills, J. E. (2010). An exploratory study of knowledge, skills, and abilities (KSAs) needed in undergraduate hospitality curriculums in the convention industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10(1), 96-116.
- Pielichaty, H., Els, G., Reed, I., and Mawer, V. (2016). *Events project management*: Routledge.
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S., Jansen, P. G., and Bakker, A. B. (2016). *Proactive personality and well-being: the mediating role of job crafting and career competencies*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Priyadarshini, R. R. G., and Dave, D. (2012). Competency-based training needs assessment model. *Management and Labour Studies*, 37(3), 195-207.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rigotti, T., Schyns, B., and Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, 3/e: Pearson Education India.
- Robbins, S. P. (2005). พฤติกรรมองค์การ *Organizational behavior* (รังสรรค์ ประเสริฐศรี and อุทิศ ศิริวรรณ, Trans.). กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.

- Robbins, S. P., and Coulter, M. K. (2003). *Management* (7 ed.): Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Odendaal, A., and Roodt, G. (2003). *Organisational behaviour : global and Southern African perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Rogers, T. (2013). *Conferences and conventions 3rd edition: A Global Industry*: Routledge.
- Rothwell, W., Lindholm, J., and Wallick, W. (2003). What CEOs expect from corporate training: Building workplace learning and performance initiatives that advance. *New York: AMACOM*.
- Rothwell, W. J., and Kazanas, H. C. (1989). *Strategic human resource development*: Prentice Hall.
- Rowold, J., and Kauffeld, S. (2008). Effects of career-related continuous learning on competencies. *Personnel review*, 38(1), 90-101.
- Ruiz-Mercader, J., Meroño-Cerdan, A. L., and Sabater-Sánchez, R. (2006). Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses. *International journal of information management*, 26(1), 16-29.
- Saeed, M. M., and Asghar, M. A. (2012). Examining the Relationship between Training, Motivation and Employees Job Performance–The Moderating Role of Person Job Fit. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 12177-12183.
- Sambrook, S., and Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organisations: issues for management. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 209-219.
- Sanchez, R. (2001). *Knowledge management and organizational competence*: Oxford University Press, Inc.
- Sandy Sou, K. I., and 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 and Tourism*, 14(3), 244-266.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45): American Psychological Association.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley and Sons.
- Schipperheijn, K. (2014). Empowering employees leads to continuous learning. Retrieved from https://thelearnscape.com/resources/our_blog/empowering_employees_leads_to_continuous_learning
- Schyns, B., and Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European journal of work and organizational psychology*, 11(2), 219-241.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., and Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.
- Sekiguchi, T., and Huber, V. L. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 203-216.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., and Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization*.
- Shone, A., and Parry, B. (2004). *Successful event management: A practical handbook*: Cengage Learning EMEA.
- Shute, V. J. (2008). Focus on formative feedback. *Review of educational research*, 78(1), 153-189.
- Silvers, J. R. (2004). *Professional event coordination*. Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Sims, R. R. (2006). *Human Resource Development Today and Tomorrow*: IAP.
- Smith, M. K. (2001). David A. Kolb on Experiential Learning. Retrieved from www.infed.org/b-explrn.htm
- Smith, P. C., Kendall, L., and Hulin, C. (1969). The measurement of satisfaction in work and behavior. *Chicago: Raud McNally*.
- Smith, P. J. (2003). Workplace learning and flexible delivery. *Review of Educational Research*, 73(1), 53-88.

- Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work, Models For Superior Performance*. New York: John Willey and Sons: Inc.
- Stone, R. J. (2008). *Managing human resources* (2 ed.). Milton, Qld: John Wiley and Sons Australia.
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., and Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation. *Industrial Marketing Management*, 53, 42-55. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>
- Szilagyi, A. D., and Wallace, M. J. (1983). *Organizational behavior and performance*: Good Year Books.
- Taras, M. (2008). Summative and formative assessment: Perceptions and realities. *Active learning in higher education*, 9(2), 172-192.
- TCEB, T. C. E. B. (n.d.). *Introduction to MICE Industry* Retrieved from http://www.citu.tu.ac.th/public/upload/Education/BSI/120528_Teaching%20Material_EN_V01_NT.pdf
- Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types. *Hawort Organizational Culture White Paper*.
- Thomson, R., and Mabey, C. (1994). *Developing human resources*: Routledge.
- Thuy Pham, N., and Swierczek, F. W. (2006). Facilitators of organizational learning in design. *The Learning Organization*, 13(2), 186-201.
- TICA, T. I. a. C. A., and TCEB, T. C. E. B. (2014). *MICE Working Standard Manual for MICE Coordinator and MICE Operation Planner* (Thailand). Bangkok: Thailand Incentive and Convention Association.
- Tietjen, M. A., and Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Tikkanen, R., and Kujala, S. (2000). Older workers and training in SMEs. *Learning and ageing*, 73-97.
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., and Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 39-48.

- Tough, A. (1979). *The Adult's Learning Projects. A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning.*
- Tough, A. M. (1968). *Why Adults Learn; A Study of the Major Reasons for Beginning and Continuing a Learning Project.*
- Truxillo, D. M., McCune, E. A., Bertolino, M., and Fraccaroli, F. (2012). Perceptions of older versus younger workers in terms of big five facets, proactive personality, cognitive ability, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(11), 2607-2639.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations, 50*(1), 73-89.
- Turban, D. B., Lau, C.-M., Ngo, H.-Y., Chow, I. H., and Si, S. X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person-organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 194.
- 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)
- UFI. (2018). Suntec Singapore wins the 2018 UFI Human Resources Award. Retrieved from https://www.ufi.org/wp-content/uploads/2018/07/Final_17.072018UFI_HR_Award-1.pdf
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value to HR practices.* Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulschak, F. L. (1983). *Human resource development: The theory and practice of need assessment:* Reston Pub. Co.
- Van der Wagen, L., and CARLOS, B. (2005). *Event Management for Tourism. Cultural, Business and Sporting Events.*
- Van der Wagen, L., and White, L. (2015). *Human resource management for the event industry* (2 ed.). London ; New York, NY: Routledge.
- Vathanophas, V. (2007). Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary Management Research, 3*(1), 45.

- Vazirani, N. (2010). Review paper: competencies and competency model—a brief overview of its development and application. *SIES Journal of management*, 7(1), 121-131.
- Victoria Duff. (n.d.). Project Expeditor Vs. Project Coordinator. Retrieved from <https://work.chron.com/project-expeditor-vs-project-coordinator-3572.html>
- Wang, M., and Luo, Q. (2018). Exploring the MICE industry career path. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*(just-accepted), 00-00.
- Watkins, K. E., and Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Consulting using action technologies. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1993(58), 81-90.
- Weber, K., and Chon, K.-S. (2002). *Convention tourism: international research and industry perspectives*. Paper presented at the Convention tourism: international research and industry perspectives.
- Weber, K., and Ladkin, A. (2008). *Career profiles of convention professionals in Asia*. Paper presented at the 26th Euro-Chrie Conference, Dubai, UAE.
- Weber, K., and 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.
- Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., and Rivera, D. J. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and hospitality Research*, 9(4), 353-361.
- Werner, J. M., and DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*: Cengage Learning.
- Wick, C. W., Pollock, R. V., and McK, A. (2006). Jefferson, Richard D. Flanagan, Kevin D. Wilde. *The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development Into Business Results*. John Wiley and Sons.
- Williams, T. (2008). How do organizations learn lessons from projects-and do they? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2), 248-266.
- Wood, R., and Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management review*, 14(3), 361-384.

- Woodman, R. W., Pasmore, W. A., and Shani, A. B. (2009). *Research in organizational change and development*: Emerald Group Publishing Limited.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), 30-33.
- Wyer, P., Mason, J., and Theodorakopoulos, N. (2000). Small business development and the “learning organisation”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 6(4), 239-259.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Yan, Y. W. (2005). Antecedents and outcomes of employees’ participation in development activity. *Unpublished Bachelors project, Baptist University, Hong Kong*.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research Design and methods* Retrieved from <http://doc1.bibliothek.li/acc/flmf044149.pdf>
- Yu, T., and Chen, C.-c. (2015). The relationship of learning culture, learning method, and organizational performance in the university and college libraries in Taiwan. *International Journal of Libraries and Information Studies*, 65(1), 1-14.
- เดชาวุฒิ พสุธาตระกูล. (2557). การศึกษาวิจัยเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเรือนจำกลางชลบุรี. (งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา. Retrieved from http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/55930262/title.pdf
- เทวีวรรณ ปทุมพร. (2549). ปัจจัยความสำเร็จของอุตสาหกรรมการประชุม การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล และการแสดงสินค้า/นิทรรศการนานาชาติ (MICE) ในจังหวัดขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เทือน ทองแก้ว. (2553). สมรรถนะ (competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. Retrieved from <http://www.competency.mju.ac.th/doc/22141.doc>
- เบญญาภา เอกวัตร และ พิษณุ เฉลิมวัฒน์. (2556). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนต. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 5(1 มกราคม-มิถุนายน), 292-306.

- เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร์. (2548). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การความยุติธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันองค์การและความตั้งใจลาออก. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2541). การศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ราชบุรี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- กิตติยา อินทกาญจน์. (2553). การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษา องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). ซีดความสามารถ : *Competency : based approach*. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี.
- กุลชาติ เงินเพิ่มพูน, สุรเชษฐ์ พรสมบุรณ์กิจ, รักนารี เหล่าจันทิก, and กังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์. (2548). เรียนรู้การเรียนรู้ในองค์กร. การบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ, 26(1), 66-67.
- จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ *Human resource management*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ชนะนิตา บุญฤทธิพงษ์. (2561). แรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของบุคลากร สำนักงานสรรพากรภาค 7. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 11(1 มกราคม-เมษายน), 258-272.
- ชนิดา ไพศาลวิชกุล. (2550). การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการเรียนรู้ บุคลิกภาพแบบการกำกับการแสดงออกของตนเอง กับวินัยในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ศึกษากรณี บริษัท เคทีบี ลี สิ่ง จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ชลลดา มงคงวนิช และ รัตนาภรณ์ ชาติวงศ์. (2560). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์. วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 6(2), 41-50.
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2552). โครงสร้างองค์การนั้นสำคัญอย่างไร. Retrieved from http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1456andread=trueandcount=true
- ฐิติธร ผิวทองงาม, and กนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธ์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเกี่ยวกับความรู้ทางด้านบัญชีเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC). วารสารวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 10(2), 71-88.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้อีก *Competency* กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ *Organizational behaviors*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทวีป ศิริรัศมี. (2553). การเพิ่มศักยภาพของธุรกิจการจัดประชุมและนิทรรศการนานาชาติของกรุงเทพฯ ด้วยการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะกับสิงคโปร์และฮ่องกง. วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย, 4(1), 17-34.
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2549). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ *Strategic human resource management*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2554). องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ *The Knowledge Organization : From Concept to Practice* (8 ed.). กรุงเทพมหานคร: แชนท โฟร์ พรีนติ้ง.
- ธนพล รุ่งเรือง และ โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล. (2558). สมรรถนะบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์และความภาคภูมิใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม. วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ, 11(2), 116-147.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่างไร เมื่อนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธิดารัตน์ กาญจนวัฒน์. (2561). 10 เรื่องที่ HR ยุคใหม่ควรรู้ การบริหารคน 4 เจนในองค์กร. Retrieved from <https://brandinside.asia/10-things-hr-4-gen/>
- ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์. (2554). ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและกลยุทธ์ด้านการแข่งขันต่อการรับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีในองค์กรในประเทศไทย: เอกสารวิจัย เสนอต่อมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ *Human resource management*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- นรินทร์ บุญชู. (2532). ลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นาฎวดี จำปาดี. (2554). การรับรู้ความสามารถของตนเอง รูปแบบความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม: กรณีศึกษา บริษัทผู้ให้บริการคาเฟ่และพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของ HRM : การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร. วารสารวิชาการและการวิจัย มทร.พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1(2), 73-88.
- นิตา ชูโต. (2548). การวิจัยเชิงคุณภาพ *Qualitative research* (3 ed.). กรุงเทพมหานคร: พรินต์โพร.

- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency Based Approach*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท กราฟิกโก ซิสเต็ม จำกัด.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2561). สาเหตุที่ระบบ Competency Base HRD นำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ยาก. Retrieved from <https://prakal.wordpress.com>
- ประจวบ แผลมหลัก. (2547). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข ประจำหมู่บ้าน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2550). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO (2 ed.)*. กรุงเทพมหานคร: ไยไหม.
- ปวีณ พิมพ์สุวรรณ และคณะ. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ระดับบุคคลเพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกลีกรไทย จำกัด(มหาชน). (รายงานการวิจัยรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พยัต วุฒิรงค์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า = HR in the next decade*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย เจดามาน. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. Retrieved from <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). *รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวการศึกษา (8 ed.)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิมพ์ผกา สุริยงค์. (2542). ความต้องการพัฒนาตนเองของพยาบาลวิชาชีพ สถานบริการสุขภาพพิเศษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. Retrieved from <http://cmuir.cmu.ac.th/handle/6653943832/29876>
- พิมพ์พนิต เชาว์วณิช. (2552). ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มคุณภาพในการบริการ: กรณีศึกษาเจ้าหน้าที่สนับสนุนการบริการ ธนาคารกลีกรไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พิรญาณ์ รัตน์น่วม. (2549). การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน
วิชาการในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
Retrieved from <http://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2010/7541>
- ภูริวัจน์ เดชอุ่ม. (2556). การพัฒนาศักยภาพธุรกิจการจัดการประชุมนานาชาติของไทย. วารสารพัฒนบ
ริหารศาสตร์, 53(1), 271-296.
- มารดาร์ตน์ สุขสง่า. (2554). ชีตความสามารถหลักที่พึงประสงค์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ
องค์กรชั้นนำในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา.
- รังสรรค์ สุกันทา. (2546). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผ่านเว็บแบบมีส่วนร่วมตาม แนวคิดการเรียนรู้
ด้วยการนำตนเองสำหรับบุคลากรขององค์กรธุรกิจ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต),
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วัชรภรณ์ สุรภี และ ฉลองศรี พิมลสมพงศ์. (2556). การศึกษาความต้องการสมรรถนะของบุคลากรใน
อุตสาหกรรมจัดการประชุม นิทรรศการและการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลของประเทศไทย.
วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, 8(เมษายน-กันยายน), 82-88.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2547). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธนอักษรพิมพ์.
- วิโรจน์ ระจิตดำรงค์. (2554). ความพร้อมด้านบุคลากรของศูนย์ประชุมในเขตกรุงเทพมหานครและ
ปริมณฑลต่อการรองรับงานในอุตสาหกรรมไมซ์ (MICE). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต),
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: อีระป้อมวรรณกรรม.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2 ed.). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ศิริบุญ รุ่งหิรัญ. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพใน
โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 6(1), 108-
119.
- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์. (2550). เส้นทางสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. HR กับการพัฒนาองค์กรสู่ High
Performance Organization, 28, 38-40.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา Strategic management and
cases. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.

- สมใจ ลักษณะ. (2543). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สาวิกา นิลจันทร์. (2548). การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรในกลุ่มออกแบบและก่อสร้าง กรณีศึกษา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ. (2553). เจตนารมณ์ร่วมของการพัฒนาอุตสาหกรรมไมซ์ไทย. Retrieved from http://www.businesseventsthailand.com/fileadmin/user_upload/documents/mice-journal/White_Paper_MICE_Declaration.pdf
- สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ. (2554). อุตสาหกรรมไมซ์ในภูมิภาคเอเชีย. Retrieved from http://www.businesseventsthailand.com/fileadmin/user_upload/documents/mice-e-publications/Mice_Movement_in_Asia.pdf
- สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ. (2558). Thailand's MICE Industry Report 2015. Retrieved from http://www.businesseventsthailand.com/fileadmin/user_upload/documents/mice-reports/MICE_Report_2015_-_Issue_1.pdf
- สำนักงานส่งเสริมการประชุมและนิทรรศการ. (2560). โครงการสำรวจสถิติการจัดประชุม การท่องเที่ยว เพื่อเป็นรางวัล และการจัดงานแสดงสินค้านานาชาติในประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2560. Retrieved from <http://elibrary.tceb.or.th/BookList/TCEB-Project-study/MICE-Statistic/>
- สิริลักษณ์ จิเจริญ. (2545). ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยี การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริอร วิชาวุธ. (2554). จิตวิทยาการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency-based learning*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุจิตรา ธนานันท์. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (7 ed.). กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.

สุนันทา เลहनันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ *Human resource management*.

กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

สุนิษา กลิ่งพงษ์. (2556). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. Retrieved from

http://ir.swu.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/4331/Sunisa_K.pdf?sequence=1

สุพาดิ สอนชื่อ. (2543). การสร้างแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาองค์การรถไฟฟ้ามหานคร. (ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุพาดา สิริกุดตา. (2543). การวางแผนและการบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร: สุริวงค์ บุ๊คเซ็นเตอร์.

สุพานีสถิตย์ภูวนิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี (7 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภางค์ จันทร์นิช. (2554). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (19 ed.). กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธาการพิมพ์.

สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). ข้าแหล่งสมรรถนะเพื่อการพัฒนา *Competency*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.

สุรมงคล นิมจิตต์ และ ชีระวัฒน์ จันทร์ทิ. (2559). การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบ ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 11(2), 129-144.

อธิพงษ์ ฤทธิชัย. (2554). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ. Retrieved from

<http://www.jobpub.com/articles/showarticle.asp?id=2213>

อรพรรณ บุตรกตัญญู. (2549). การพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติสถานการณ์ชี้แนะเพื่อเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของตนของครูอนุบาล. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, .

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ, and วิลาสลักษณ์ ชิววัลลี. (2542). การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ, and อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2553). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว-งานกับคุณภาพชีวิต. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 6(2), 32-49.

- อัจฉรา เมฆสุวรรณ. (2560). ความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย. *Journal of Yala Rajabhat University*, 12(Suppl.), 13-26.
- อัมพิกา สุนทรภักดี. (2559). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเองด้านอาชีพ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในธุรกิจประเภทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง โดยมีการยึดมั่นต่อเป้าหมายเป็นตัวแปรสื่อ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- อาชัญญา รัตน์อุบล. (2551). พัฒนาการ การเรียนรู้และการจัดกิจกรรมสำหรับผู้ใหญ่สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:10:20. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2550). *Competency based HRM/HRD case study*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). พจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ *Behavioral competency dictionary*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.





โครงร่างวิทยานิพนธ์

ชื่อวิทยานิพนธ์

“ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม:
กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมเมื่ออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร”
“ Competency Development Process of Coordinator in Meeting and Convention
Business: Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok”

นักศึกษาผู้รับผิดชอบวิทยานิพนธ์

นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ
นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ
หมายเลขโทรศัพท์ 083- 017-3028 Email : supakansp@gmail.com

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัชรียา หลักเพ็ชร
อาจารย์ประจำ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ที่มาและความสำคัญ

อุตสาหกรรมการประชุม การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลและนิทรรศการ หรืออุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) ในปัจจุบันมีการเติบโตสูง สำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมการประชุม (Meeting and Convention) ซึ่งส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมไมซ์ที่มีการเติบโตสูงและรวดเร็วเป็นลำดับที่สามของภูมิภาคอาเซียน แสดงให้เห็นว่าแม้ประเทศไทยมีอัตราการเติบโตของการจัดประชุมและจำนวนผู้เข้าร่วมงานที่เพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันประเทศในกลุ่มอาเซียนก็มีการเติบโตสูงขึ้นและสูงกว่าประเทศไทย จึงทำให้อุตสาหกรรมประชุมนานาชาติของประเทศไทยต้องพัฒนาขีดความสามารถเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ความต้องการยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของอุตสาหกรรมไมซ์ของอาเซียน สะท้อนถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งเป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์พัฒนาอุตสาหกรรมไมซ์ ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐ สมาคม และองค์กรที่เกี่ยวข้องจึงผลักดันให้บุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์รวมถึงอุตสาหกรรมประชุมนั้นมีสมรรถนะสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ในปี พ.ศ. 2557 มีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้ประสานงานและผู้วางแผนปฏิบัติการไมซ์(ไทย) (MICE Working Standard Manual for MICE Coordinator and MICE Operation Planner (Thailand)) เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานและผลผลิตของธุรกิจไมซ์ให้มีความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกับประเทศจุดหมายปลายทางไมซ์ (MICE Destination) ระดับโลก โดยการสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมการจัดประชุมนานาชาติ (CPF : Convention Promotion Fund) ภายในคู่มือประกอบด้วยข้อกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะสำหรับประสานงานในอุตสาหกรรมไมซ์และผู้ปฏิบัติการในอุตสาหกรรมไมซ์ รวมทั้งมาตรฐานสมรรถนะสำหรับผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมไมซ์ย่อย ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญในการใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือก การมอบหมายงาน การพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรม และการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับบุคลากร

คู่มือสมรรถนะเป็นเพียงมาตรฐานสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานและผู้วางแผนปฏิบัติการพึงมี การนำไปใช้จึงต้องมีการปรับตามบริบทขององค์กรและอุตสาหกรรมไมซ์ย่อย การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมองเห็นช่องว่างว่ายังขาดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงานการประชุม ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า มีหน้าที่ประสานงานกับลูกค้า ผู้วางแผนงานประชุม และหน่วยงานหรือผู้ให้บริการต่างๆ เป็นตัวเชื่อมประสานที่นำเสนอให้ลูกค้าเข้าใจถึงความสามารถของผู้จัดงาน มีอิทธิพลต่อการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจให้กับลูกค้า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้ความสามารถที่ได้เปรียบในการแข่งขันกับนานาชาติประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจให้บริการจัดประชุมเมื่ออาชีพ

ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงในอุตสาหกรรมประชุมและมีความสำคัญในการดึงดูดให้ผู้จัดงานประชุมสนใจจัดงานประชุมในประเทศไทยอันจะนำรายได้สู่ประเทศและยกระดับการเติบโตของอุตสาหกรรมการประชุม

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาบริบทและสถานการณ์ของงานและสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบปัจจัยในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุม
3. เพื่อศึกษากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยฉบับนี้จะประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาคส่วนต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมไมซ์และอุตสาหกรรมประชุม ดังนี้

1. ประโยชน์ในมิติเผยแพร่ข้อมูล

การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบของการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริบทงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประสานงานการจัดประชุมในบริษัทจัดประชุมมืออาชีพ, องค์ประกอบปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ และกระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ เพื่อความเข้าใจและสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านต่าง ๆ
2. ประโยชน์ในมิติของประยุกต์ใช้

การนำกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

 - 2.1 ธุรกิจผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมการจัดประชุม นำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
 - 2.2 หน่วยงานของภาครัฐ องค์กร สมาคมต่าง ๆ และผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประชุม นำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทรับจัดงานประชุมหรือเลือกบุคคลกรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดประชุม
 - 2.3 สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรการจัดการจัดการประชุมและนิทรรศการ (MICE and Event Management) นำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการเรียนการสอน เพื่อให้บัณฑิตมีคุณลักษณะตรงตามที่อุตสาหกรรมการจัดประชุมต้องการ
 - 2.4 ผลการวิจัยเรื่อง “กระบวนการพัฒนาของสมรรถนะผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม” อำนวยประโยชน์ให้แก่ผู้สนใจได้ใช้ประกอบการศึกษางานวิชาการและเป็นกรอบแนวทางในการต่อยอดการทำวิจัยครั้งต่อไป

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาในขอบเขตของธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ (PCO) ในเขตกรุงเทพฯ ซึ่งมาจากการรวบรวมโดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.), สมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ(ไทย) และ การรวบรวมของ Marshall Cavendish Business Information ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลตามรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1) ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ (PCO) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม (Project Management Department) ที่มีการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับลูกค้า, ออกแกโนเซอร์ ซัพพลายเออร์และผู้สนับสนุน ตัวแทนองค์กรละ 2 ท่าน ดังนี้

- 1.1 ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1 ท่าน
- 1.2 ระดับปฏิบัติการประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1 ท่าน

2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมไมซ์จากหน่วยงานภาครัฐและสมาคมหน่วยงานละ 1 ท่าน ดังนี้

- 3.1 สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ
- 3.2 สมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ (ไทย)

3) ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับรอง Certified Meeting Professional (CMP) 2 ท่าน



ที่ ศธ. 0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน คุณเคศ สारสิน
สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงซอ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ ในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ซึ่งขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอบความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณนนท์ นิงสานนท์

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พงษ์ช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม(PCO) ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมล supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เท็ดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน Khun Montana Yodjug

Project Manager, Optimum Group Co., Ltd.

สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์

2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พงษ์ช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดการประชุม (Project Management Department) ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขออนุญาตนัดสัมภาษณ์ในวันพฤหัสบดีที่ 22 มีนาคม 2561 เวลา 14.00 น. สถานที่ บริษัท ออพติมัม กรุ๊ป จำกัด หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซิตีนีออน ประเทศไทย จำกัด
สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เท็ดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณอารีวรรณ

สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม(PCO) ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมล supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เท็ดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไมซ์ แมเนจเม้นท์ จำกัด

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท อีทเพอร์ อีเว้นท์ จำกัด

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เท็ดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณนัยนา

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงซ่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีโออาซีพีในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านมีบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการส่งเสริมอุตสาหกรรมประชุมในประเทศไทย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขอความกรุณาแจ้ง วัน เวลาและสถานที่ที่สะดวกให้สัมภาษณ์ได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท แพลนโนวา จำกัด

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พงษ์ช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม(PCO) ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เท็ดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้บริหาร บริษัท เทคซอส จำกัด
สิ่งที่แนบมาด้วย 1) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พงษ์ช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลสัมภาษณ์ ในฐานะผู้มีประสบการณ์จัดงาน Techsauce Global Summit เกี่ยวกับการจัดงานและการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในการจัดประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขออนุญาตสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ในวัน เวลาที่ท่านสะดวก และขอความกรุณาแจ้งวัน เวลาสัมภาษณ์ เพื่อให้นักศึกษาติดต่อกลับได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท สตรีม อีเว้นท์ เอเชีย จำกัด
สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณวาทีนี้ สายทอง

Project Manager, IMPACT Management and Exhibition

สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมีมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร ทานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok.) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านมีบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการประชุมของอุตสาหกรรมประชุมในประเทศไทย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขอความกรุณาแจ้ง วัน เวลาและสถานที่ที่สะดวกให้สัมภาษณ์ได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เท็ดชาย ชัยบุรีรุ่ง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท การเคหะ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด

สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม (Project Management Department) ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขออนุญาตนัดสัมภาษณ์ในช่วงวัน 2-4 พฤษภาคม 2561 เวลาตามที่ท่านสะดวก สถานที่ บริษัท การเคหะ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน **คุณกฤษณา อมรปรีชาวัฒนา**

สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงซ้อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุม มี อออาซีพี ในเขตกรุงเทพมหานคร นคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านมีบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการประชุมของอุตสาหกรรมประชุมในประเทศไทย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขอความกรุณาแจ้ง วัน เวลาและสถานที่ที่สะดวกให้สัมภาษณ์ได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณวราภา สายเป้า

Project Director, Kenes Asia (Thailand) Co., Ltd.

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงซ้อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ หรือมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมล supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.ไพรัช พิบูลย์รุ่งโรจน์

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)

คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีโก (ไทยแลนด์) จำกัด มหาชน

สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงซ่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม (Project Management Department) ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขออนุญาตนัดสัมภาษณ์ในช่วงวันที่ 7-11 พฤษภาคม 2561 เวลาตามที่ท่านสะดวก สถานที่ บริษัท บีโก (ไทยแลนด์) จำกัด มหาชน หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อกับนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อกับนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทตชาย ชวยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอบความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการจัดการประชุมนานาชาติ สำนักงานส่งเสริมการจัดการประชุมและนิทรรศการ
สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok.) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมประชุม หรือมอบหมายผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ ขอความกรุณาแจ้งวันและเวลาที่สะดวกให้สัมภาษณ์ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช้วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอบความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
เรียน กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็นซีซี แมเนจเม้นท์ แอนด์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นหน่วยงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งในหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในสายงานการจัดประชุม (PCO) ระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการ (Project Manager) 1ท่าน และระดับปฏิบัติการผู้ประสานงานโครงการ (Project Coordinator) 1ท่าน ให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุมเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น อนึ่ง หากท่านมีความประสงค์จะติดต่อนักศึกษา ขอความกรุณาติดต่อนักศึกษาได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมล supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ชัยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตฤทัย โกวรธนะกุล

สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์

2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านมีบทบาทและมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขอความกรุณาแจ้งช่องทางการให้สัมภาษณ์ และ วัน เวลาที่สะดวกให้สัมภาษณ์ได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกิดศิริ เจริญวิศาล

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านมีบทบาทและมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้ขอความกรุณาแจ้งช่องทางการให้สัมภาษณ์ และ วัน เวลาที่สะดวกให้สัมภาษณ์ได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



ที่ ศธ.0526.16/564

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
คลองจั่น บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

25 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความกรุณาอนุเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณวัชรพงศ์ สายแก้ว

ผู้อำนวยการฝ่ายกิจกรรมพิเศษ โรงแรมอังสนา ลากูน่า ภูเก็ต

สิ่งที่แนบมาด้วย 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์
2) คำถามสัมภาษณ์

ด้วย นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม กรณีศึกษา ธุรกิจให้บริการจัดประชุม มี อออาซีพีในเขตกรุงเทพมหานคร ” (Guidelines for Developing Competence-Based Professional Qualification of Coordinator in Meeting and Convention Industry Case Study Professional Convention Organizer in Bangkok) โดยนักศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเก็บข้อมูลจากท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยวพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในอุตสาหกรรมการประชุม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ดังกล่าว อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ จึงเรียนมาขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อให้ข้อมูลสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในอุตสาหกรรมการประชุม เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมจะเก็บไว้เป็นความลับและนำไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ทางการเท่านั้น ทั้งนี้ขออนุญาตสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ใช้เวลาประมาณ 30 นาที จึงขอความกรุณาแจ้ง วัน เวลาที่สะดวกให้สัมภาษณ์ได้โดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 08-3017-3028 หรือ อีเมลล์ supakansp@gmail.com

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง)
คณบดีคณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว

คณะกรรมการจัดการท่องเที่ยว
โทรศัพท์ 0-2727-3672



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม:
กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการเก็บข้อมูลวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในหัวข้อเรื่อง “กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ประสานงานในธุรกิจการจัดประชุม:กรณีศึกษา บริษัทจัดประชุมมืออาชีพในเขตกรุงเทพมหานคร” แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะถูกรวบรวมเพื่อใช้ในการศึกษาทางวิชาการเท่านั้น

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและข้อคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ โดยมุ่งศึกษาในบริบทของงานในตำแหน่งผู้ประสานงาน ตลอดจนสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประสานงานการประชุมในปัจจุบัน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ
นักศึกษาคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการประชุมในการให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์และข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

1.1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

โทรศัพท์..... อีเมล.....

วันที่..... เวลา..... สถานที่สัมภาษณ์.....

1.2 ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานการประชุมในธุรกิจให้บริการจัดประชุมมืออาชีพ

2.1 บริบทของงานและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในปัจจุบันของ Project

Coordinator

- (1) ขอบข่ายงานของ Project Coordinator ของการให้บริการจัดประชุม ในความคิดเห็นของท่านมีบทบาทอย่างไร
- (2) ปัจจุบันสมรรถนะการทำงานของ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุมเป็นอย่างไร
- (3) ความคิดเห็นของท่าน คิดว่า Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุม ที่มีสมรรถนะเป็นมืออาชีพ (สมรรถนะพึงประสงค์) ควรเป็นอย่างไร
- (4) ปัญหา /ข้อจำกัดในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการประชุม/ บุคลากรในองค์กรของท่านที่พบเจอ

2.2 ท่านคิดว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุม และมีผลอย่างไร

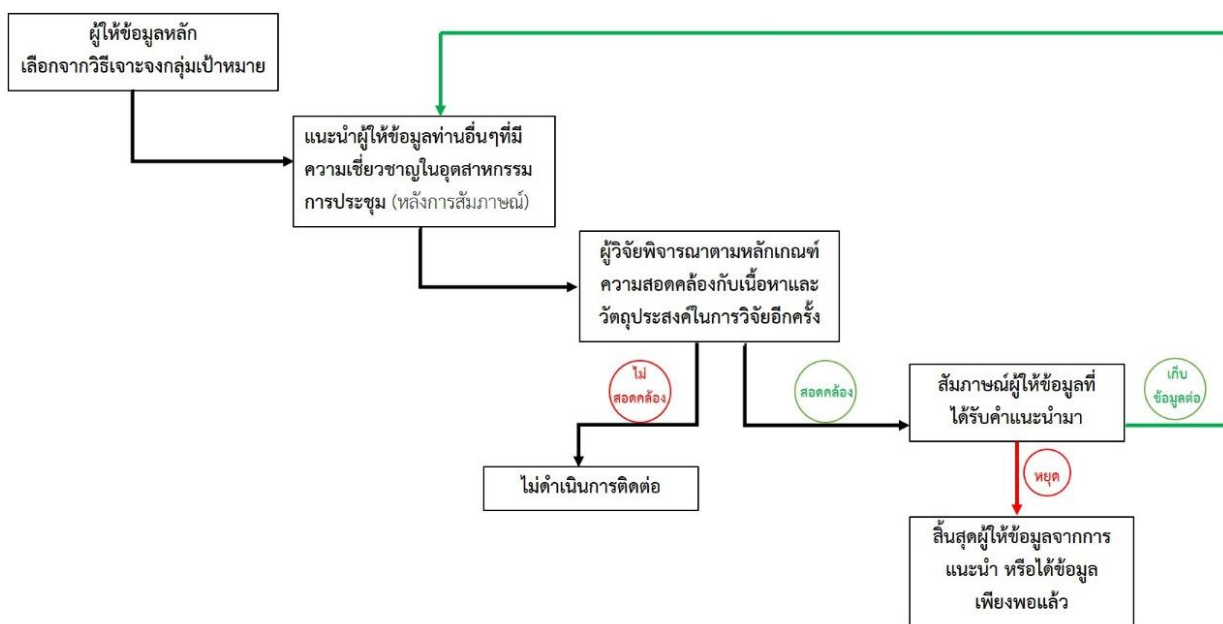
- 1) ตัวผู้ปฏิบัติงาน เช่น ทักษะ ความรู้ บุคลิกภาพ
- 2) เพื่อนร่วมงาน/ ทีม
- 3) องค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมาย ลักษณะงาน รางวัลใจ ลูกค้า/ซัพพลายเออร์

2.3 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของ Project Coordinator เป็นอย่างไร

- (1) ตามแนวทางของหน่วยงานของท่านหรือความคิดเห็นของท่าน คิดว่ากระบวนการพัฒนาสมรรถนะ Project Coordinator ในการให้บริการจัดประชุม ควรเป็นอย่างไร
- (2) องค์กรของท่านทำอย่างไรบ้างในการพัฒนาสมรรถนะผู้ประสานงานการประชุม และผลเป็นอย่างไร
- (3) องค์กรของท่านมีการสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาผู้ประสานงานการประชุม หรือบุคลากรอย่างไรบ้าง

2.4 ข้อเสนอแนะอื่นๆ





เมื่อทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้รับการแนะนำผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมการจัดประชุมที่คาดว่าจะสามารถให้ข้อมูลตามแบบคำถามสัมภาษณ์ที่ได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากนั้นผู้วิจัยนำมาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ในการวิจัยอีกครั้ง หากมีความสอดคล้องจึงทำการติดต่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์จากวิธีการลูกโซ่ได้แนะนำผู้ให้สัมภาษณ์ท่านอื่น ๆ อีก ผู้วิจัยจะดำเนินการพิจารณาตามที่กล่าวข้างต้น และหยุดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่เมื่อได้ข้อมูลที่เพียงพอ







ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวศุภกานต์ พวงช่อ
ประวัติการศึกษา	เกียรตินิยมอันดับ 1 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการประชุมและงานมหกรรม คณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2556
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2554-2555 นักศึกษาฝึกงาน ฝ่าย Exhibition Project บริษัท อิมแพค เอ็กซ์พ็ชชั่น เมเนจเม้นท์ จำกัด พ.ศ. 2556 นักศึกษาฝึกงาน บริษัท แปซิฟิก เวิร์ล มีตติ้งแอนด์อีเว้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด พ.ศ. 2558-2560 ผู้ช่วยนักวิจัย สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์