



โครงสร้างองค์กรและองค์ประกอบสมรรถนะหลักบุคลากรของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล

Organizational Structure and Components of Employees' Core Competencies in Destination Management Companies (DMC) Preparing Destinations for Incentive Travel

ปริญญา นาคปทุม^{1*} สันติธร ภูริภักดี² และ เกิดศิริ เจริญวิศาล³
Parinya Nanpathom^{1*} Santidhorn Pooripakdee² and Kerdsiri Jaroenwisat³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาโครงสร้างองค์กรบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (Destination Management Company: DMC) และ 2) องค์ประกอบของสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นักวิชาการด้านการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล 1 คน เจ้าหน้าที่ระดับบริหารหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล 4 คน กรรมการผู้จัดการบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) 7 คน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) 6 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและแบบสโนว์บอล วิธีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว และศึกษาจากเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) สามารถแบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ โครงสร้างองค์กรแบบทีม และโครงสร้างเสมือนจริง และ 2) สมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้าน จำนวนตัวชี้วัด 39 ตัวชี้วัด ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้มีจำนวน 5 ตัวชี้วัด, สมรรถนะด้านทักษะมีจำนวน 13 ตัวชี้วัด, สมรรถนะด้านทัศนคติมีจำนวน 10 ตัวชี้วัด และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ มีจำนวน 11 ตัวชี้วัด

คำสำคัญ : โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลัก บริษัทจัดการจุดหมาย การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the organizational structure of Destination Management Companies (DMC) and 2) components of their employees' Core Competencies. This study was qualitative research. There were in total 18 key informants to participate in this research. They were 1 academic focusing on incentive travel, 4 executive staffs in public and private organizations, 7 general managers of DMCs and 6 human resource managers in DMCs. The key informants were randomly selected by using purposive sampling and snowball techniques. The results showed 1) the DMCs organizational structure can be divided into 3 types (Matrix Structure, Team Structure and Virtual Structure) and 2) Employees' Core Competencies of DMCs were separated into 4 competencies with 39 indicators; 5 knowledge indicators, 13 skills indicators, 10 attitude indicators and 11 attributions indicators.

Keywords : Organization Structure, Core Competency, Destination Management Company (DMC), Incentive Travel

* Corresponding author e-mail : boontoob@hotmail.com

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

** งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการทำกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยประเภททุนบัณฑิตศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี ๒๕๖๑

บทนำ

อุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) เป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้ประเทศไทยเป็นอย่างมาก ในปี พ.ศ.2558 อุตสาหกรรมไมซ์ของไทยมีการเติบโตขึ้นอย่างมาก โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวกลุ่มไมซ์เข้ามาในประเทศไทยมากกว่า 1,095,995 คน คิดเป็นรายได้กว่า 95,875 ล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ, 2557) ซึ่งอุตสาหกรรมไมซ์เป็นการรวมกันของธุรกิจต่าง ๆ 4 ธุรกิจ ประกอบด้วย การประชุมองค์กร (Meeting) การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (Incentive Travel) ธุรกิจการประชุมวิชาชีพ (Conventions) และธุรกิจงานแสดงสินค้าและนิทรรศการนานาชาติ (Exhibitions) (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ, มปป.)

ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้นักเดินทางกลุ่มไมซ์เข้ามาในประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยมีศักยภาพทางการท่องเที่ยวที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มไมซ์ ได้แก่ ทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่มีความอุดมสมบูรณ์ ทัศนียภาพที่สวยงาม กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ความโดดเด่นด้านเอกลักษณ์ทางศิลปวัฒนธรรม และประเพณี ที่สำคัญ คือ ความหลากหลายของสังคม วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น (วารานิชฐ์ เอกสรวิงศ์ภาส, 2558) ซึ่งค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลของนักเดินทางกลุ่มไมซ์จะสูงกว่านักท่องเที่ยวทั่วไป ประมาณ 2-4 เท่า (วารานิชฐ์ เอกสรวิงศ์ภาส, 2558) และอาจสูงมากถึง 10 เท่า สำหรับนักเดินทางกลุ่มไมซ์จากทวีปยุโรป หรืออเมริกา (รัชต วรณสุขศิริ และสุรพิชญ์ พรหมสิทธิ์, 2557) การเดินทางของนักเดินทางกลุ่มไมซ์จะมีการติดต่อ และประสานงานกับบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (Destination Management Company - DMC) นับว่าเป็นบริษัทที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีบทบาทสำคัญต่อการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (Incentive Travel) (Thailand Convention and Exhibition Bureau, n.d.)

การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (Incentive travel) เป็นการให้รางวัล หรือการตอบแทนความสำเร็จของบุคลากรที่ทำยอดขายหรือการผลิตได้ถึงเป้าที่ตั้งไว้ (Pizam and Holcomb, 2008) โดยรางวัลดังกล่าว คือ การเดินทางท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศ หรือต่างประเทศ ซึ่งอาจรวมถึงการเดินทางไปร่วมประชุมสัมมนา เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อยกย่องส่งเสริมบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดแรงกระตุ้นและแรงผลักดันในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน โดยองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด (ราณี อธิชัยกุล และจุฑามาศ วิชาลสิงห์, 2556) นอกจากนี้ Kanonenko (2014) ได้อ้างถึง Society of Incentive and Travel Executives (SITE) ที่นิยามการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล ไว้ 3 ค่า ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ, รางวัล และประสบการณ์ทางการท่องเที่ยวที่เป็นลักษณะเฉพาะ โดยการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล องค์กรจะติดต่อ และประสานงานกับบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (Destination Management Company - DMC) ซึ่งนับว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการวางแผน และจัดการการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลให้กับองค์กรต่าง ๆ

บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไมซ์ของไทยให้เติบโต เนื่องจากอุปสงค์การจองห้องพักสำหรับนักเดินทางกลุ่มไมซ์สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา โดยผ่านการบริหารจัดการของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการสำหรับการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล ซึ่งการให้บริการของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ตามแหล่งท่องเที่ยวต้องมีความแตกต่างที่สามารถเสริมสร้างประสบการณ์และความประทับใจให้กับนักเดินทางกลุ่มไมซ์ รวมทั้งตอบสนองความต้องการพิเศษ (International Society of Meeting Planners, 2015) อาทิ ความบันเทิง และความรู้ เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ยังมีความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด ทำให้มีความเข้าใจศักยภาพของท้องถิ่น และมีความเชี่ยวชาญเชิงพื้นที่ โดยวัตถุประสงค์หลักของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) คือ การสร้างสรรค์โปรแกรมการท่องเที่ยวสำหรับนักเดินทางกลุ่มไมซ์ที่มีความแตกต่างจากโปรแกรมการท่องเที่ยวทั่วไป โดยโปรแกรมหวังว่าจะมีลักษณะเฉพาะตามความต้องการของผู้ว่าจ้าง เพื่อให้นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ได้รับรู้ถึงคุณค่าและประสบการณ์ทางการท่องเที่ยวที่สามารถสร้างความประทับใจเป็นระยะเวลานาน (ราณี อธิชัยกุล และจุฑามาศ วิชาลสิงห์, 2556) ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ปัจจัยสำคัญก็คือ “บุคลากร”

องค์กรควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพและสมรรถนะ ประกอบไปองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ (Akatieva et al., 2015) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ อาทิ ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง วิสัยทัศน์ และความรู้ทางธุรกิจ (ณัฐกานต์ ดอนถวิล, พรรรัตน์ แสดงหาญ และอภิญญา อิงอาจ, 2559) เนื่องจากบุคลากรเป็น “ทุนทรัพย์” ที่สำคัญขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรไม่ควรสรรหาบุคลากรที่มาปฏิบัติงานให้กับองค์กรเชิงตั้งรับที่มีพฤติกรรมคอยเฝ้ามองปัญหา และแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ควรสรรหาบุคลากรที่มาปฏิบัติงานให้กับองค์กรเชิงรุก โดยเน้นบุคลากรตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2556) หากบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) สามารถสรรหาบุคลากรที่พึงประสงค์ โดยบุคลากรต้องมีความรู้ ความเข้าใจในตำแหน่ง หน้าที่ และสมรรถนะของตนเอง ที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร อันส่งผลถึงความพึงพอใจของนักเดินทางกลุ่มไมซ์ และความสำเร็จขององค์กร (สาวิตรี ยอยยิ้ม และสุชาติ ทวีพรปฐมกุล, 2557)

การนำสมรรถนะเพื่อประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่ในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา “ทุนมนุษย์” อันเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร การบริหารทุนมนุษย์ ในทางเศรษฐศาสตร์นับว่าเป็นการลงทุน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเข้าใจในความรู้ ทักษะ ทศนคติ และคุณลักษณะอื่นๆ รวมทั้งยกระดับขีดความสามารถทางสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถือว่าการเพิ่ม “ผลิตภาพ” ขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน, 2550)

จากเหตุผลหลายประการที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโครงสร้างและสมรรถนะหลักบุคลากรของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลอันส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการของนักเดินทางกลุ่มไมซ์ ความสำเร็จขององค์กร และการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- (1) เพื่อศึกษารูปโครงสร้างบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ของประเทศไทย
- (2) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ของประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (Incentive Travel)

การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล เป็นหนึ่งใน 4 ธุรกิจที่เป็นองค์ประกอบของอุตสาหกรรมไมซ์ ซึ่งอาจจะจัดก่อนหรือหลังการประชุมองค์กร เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้นักเดินทางกลุ่มไมซ์ได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์จากสถานที่จัดงาน ในด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต โดย Kanonenko (2014) ได้อ้างถึง Society of Incentive and Travel Executives (SITE) ที่ให้ความหมายของการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล ไว้ 3 คำ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ, รางวัล และประสบการณ์ทางการท่องเที่ยวที่เป็นลักษณะเฉพาะ ซึ่งการจูงใจบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยของการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล เกิดขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และแพร่หลายในปัจจุบัน (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2557)

การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลนับว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่งที่มีอุปสรรคและความสะดวกที่พิเศษทางการท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศ หรือต่างประเทศ อาจรวมถึงการเดินทางไปร่วมประชุมองค์กร โดยองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด (ราณี อลิชัยกุล และจุฑามาศ วิศาลสิงห์, 2556) เพื่อตอบแทนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร โดยรางวัลดังกล่าวขึ้นอยู่กับระดับความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร (Pizam and Holcomb, 2008) ผลจากการได้รับรางวัลดังกล่าวทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า เพิ่มความรู้สึกเชิงบวกกับองค์กร และรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งการเดินทางท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลสามารถสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรที่ไม่ได้รับคัดเลือกให้พัฒนาสมรรถนะของตนเองที่สูงขึ้นตามเป้าหมายขององค์กร (Goldblatt and Nelson, 2001)

ในปี พ.ศ.2553 - พ.ศ.2558 พบว่าจำนวนนักเดินทางกลุ่มไมซ์ สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยในธุรกิจการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถิตินักเดินทางกลุ่มไมซ์ รายได้ และรายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลจากต่างประเทศ ประจำปี พ.ศ.2553 - 2558

การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล	2553	2554	2555	2556	2557	2558	รวม
นักเดินทางกลุ่มไมซ์ (คน)	177,632	206,014	218,808	247,936	240,546	254,125	1,345,061
รายได้ (ล้านบาท)	10,315	13,023	14,423	15,816	15,274	16,136	84,987
รายได้ต่อหัว (บาท)	58,069	63,214	65,916	63,791	63,497	63,496	377,983

ที่มา : <https://www.businesseventsthailand.com/th/business-events/meetings-incentives/research-statistics/>

องค์ประกอบที่สำคัญของการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล ประกอบด้วย 5 ปัจจัย (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2557) ได้แก่ 1) องค์กรต้องคัดสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเงื่อนไขหรือเกณฑ์พิจารณาที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นคือ การท่องเที่ยวที่พิเศษสำหรับบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นในองค์กร 2) นำเสนอความพิเศษของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อาทิ ที่พัก ร้านอาหาร การเดินทาง และแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น 3) การบริการต่าง ๆ ที่สร้างความประทับใจให้กับผู้ที่ได้รับรางวัล 4) ความประทับใจ ผ่านกิจกรรมตลอดการเดินทาง และ 5) ความทรงจำที่ประทับใจ

บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (Destination Management Company - DMC)

บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) เป็นบริษัทที่จัดการการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลในอุตสาหกรรมไมซ์ โดยเฉพาะ ซึ่งบริษัทนี้ถือกำเนิดในประเทศอเมริกา ขยายสู่ทวีปยุโรป และครอบคลุมทั่วโลกในปัจจุบัน ความสำเร็จของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) เกิดจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ และบุคลากรที่มีสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี และคุณสมบัติอื่น ๆ รวมทั้งมีประสบการณ์ในการทำงาน (Association of Destination Management Executives International, 2016) นอกจากนี้บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ต้องสามารถสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่พิเศษ และคุณค่าทางความทรงจำให้นักเดินทางกลุ่มไมซ์ โดยนำเสนอผ่านเอกลักษณ์เฉพาะของสถานที่ หรือเมืองที่จัดงาน

Bordelon and Ortiz (2015) อ้างถึง Association of Destination Management Executives (ADME) ที่ให้ความหมายของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ไว้ว่า เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริการที่มีความรู้กว้างขวาง บุคลากรมีทักษะเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญพิเศษในการออกแบบโปรแกรมและกิจกรรมต่าง ๆ โดยสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) (2558) ให้นิยามความหมายของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) สำหรับประเทศไทยว่าหมายถึง บริษัทที่ให้บริการออกแบบ และดำเนินการจัดกิจกรรมอีเวนต์ กิจกรรมท่องเที่ยว การขนส่ง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ของทีมและองค์กร การให้บริการการจัดประชุมอย่างมืออาชีพ โดยมีความรู้ เชี่ยวชาญเกี่ยวกับท้องถิ่น และมีความสัมพันธ์หรือเครือข่ายกับผู้ประกอบการในท้องถิ่น แต่ในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาโครงสร้างองค์กรบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) อย่างชัดเจน

บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) โดยเฉพาะการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (Incentive travel) และปัจจุบันรวมถึงอุตสาหกรรมการประชุมองค์กร (Meeting) เนื่องจากบริษัทจัดการ

จุดหมายปลายทาง (DMC) มีภาระหน้าที่มากกว่าบริษัทตัวแทนนำเที่ยว (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ, มปป) เพราะต้องนำเสนอความรู้และข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว เป็นที่ปรึกษาด้านงานบริการ การสร้างสรรค์กิจกรรม รวมทั้งจัดการระบบคมนาคมขนส่ง เสนอราคาที่เป็นธรรมและคุ้มค่า มีเครือข่ายกับสถานประกอบการท้องถิ่นในแหล่งท่องเที่ยว ที่สำคัญคือต้องเข้าใจบทบาทการให้บริการตามพฤติกรรมและความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่มไมซ์ โดยความสำเร็จของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2557) ได้แก่

1) ชื่อเสียงของบริษัท โดยบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ต้องมีประวัติความเป็นมาและผลงานในอดีตเป็นที่ยอมรับ มีการนำเสนอประสบการณ์และความสำเร็จในการจัดโปรแกรม มีศักยภาพทางความมั่นคงทางการเงิน มีอัตราค่าบริการที่เหมาะสม รวมถึงการเป็นสมาชิกของสมาคมต่างๆ เพื่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวกลุ่มไมซ์

2) บุคลากร พิจารณาจากสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมทั้งประสบการณ์ และความชำนาญของบุคลากรตามหน้าที่และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ความเชี่ยวชาญพิเศษก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การวางแผน การประสานงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการบริหารเวลา และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น

Association of Destination Management Executives International (2016) ได้นำเสนอความสำเร็จของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) เกิดจากบุคลากร ที่มีสมรรถนะที่ดีประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถด้านภาษา และการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่มไมซ์ นอกจากนี้บุคลากรต้องมีความเข้าใจในระบบการคมนาคมขนส่งในท้องถิ่น มีความชำนาญในแหล่งท่องเที่ยววันนั้น ๆ

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างองค์กรประกอบปัจจัยสำคัญ 3 ประการ (Daft, 2013) คือ ประการแรก การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ในสายงาน ระดับของสายงาน และช่วงการควบคุม เป็นต้น ประการที่สอง คือ จำนวนกลุ่มหรือแผนกในองค์กร และประการสุดท้าย การออกแบบระบบที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ ซึ่งโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 5 รูปแบบ (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2552) ได้แก่

1) โครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่าย (The Simple Structure) เป็นองค์กรที่รวมอำนาจอยู่ที่บุคคลเดียว และมีความเป็นทางการเล็กน้อย พบในธุรกิจขนาดเล็กที่ผู้จัดการเป็นเจ้าของ

2) โครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการ (The Bureaucracy) เป็นองค์กรที่มีกฎระเบียบ ตัดสินตามสายการบังคับบัญชา เน้นความเชี่ยวชาญในงาน ปัจจุบันรูปแบบนี้ค่อยๆ หายไป เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว

3) โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) เป็นการประสานการจัดการกลุ่มหน้าที่ และผลิตภัณฑ์ไว้ด้วยกัน

4) โครงสร้างองค์กรแบบทีม (The Team Structure) เป็นการบริหารโดยใช้ทีมเป็นผู้ประสานงานกันเองในแต่ละทีม มีการกระจายอำนาจให้แก่แต่ละทีม ดังนั้นสมาชิกทีมต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของกลุ่มตนเองเป็นอย่างดี

5) โครงสร้างองค์กรแบบเสมือนจริง (The Virtual Structure) เป็นองค์กรที่ว่าจ้างภายนอก (Out sourcing) มาดำเนินงานแทน

นอกจากนี้ในองค์กรจะประกอบไปด้วย 2 กลุ่ม หลักๆ ได้แก่ กลุ่มที่หนึ่ง คือ กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Group) ประกอบไปด้วย กลุ่มตามสายงาน และกลุ่มเฉพาะงาน ส่วนในกลุ่มที่สอง คือ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group) คือ กลุ่มที่จัดตั้งมาอย่างไม่เป็นทางการแต่เกิดจากการรวมกันระหว่างสมาชิกที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หรือลักษณะงานคล้ายกัน (พชันี นนท์ศักดิ์ และคณะ, 2552)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เกิดขึ้นครั้งแรกในช่วงปี ค.ศ.1973 โดย David C. McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาของ Harvard University ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่อมาปี ค.ศ. 1982 Richard Boyatzis เป็นคนแรกที่ใช้คำว่า “Competencies” โดยได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อว่า “The Competent Manager: A Model of Effective Performance” ที่เน้นว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคล อันส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จนกระทั่งปี ค.ศ.1994 Gray Hamel และ C.K. Prahalad ได้นำคำว่า “Competencies” มาใช้ในวงการธุรกิจ โดยกล่าวไว้ในหนังสือ “Competing for the Future” ที่เน้นว่า สมรรถนะหลักของธุรกิจ (Core Competencies) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สามารถทำให้ธุรกิจชนะการแข่งขัน และคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

สมรรถนะ เป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารจัดการ พัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร โดยสมรรถนะของบุคลากรเป็นการกำหนดความรู้ ทักษะ ทักษะคิด รวมทั้งพฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคลากรในตำแหน่งงานที่กำหนด ขอบเขตความรับผิดชอบ (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2552) นอกจากนี้ สมรรถนะยังเป็นคำที่ใช้อธิบายถึงศักยภาพของบุคลากรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำงาน การเล่นเกมกีฬา เป็นต้น โดย Martina et al. (2012) ได้นิยามความหมายของสมรรถนะไว้ 2 ความหมาย ดังนี้ 1) สมรรถนะ คือ พลังอำนาจ และการกำหนดขอบเขตการทำงาน และ 2) สมรรถนะ คือ ความสามารถ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน ซึ่งหมายรวมถึง ความรู้, ความสามารถ, ทักษะ, คุณสมบัติ, แรงจูงใจ, ทักษะคิด และคุณค่าที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์, 2557)

สมรรถนะมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร เพราะองค์กรสามารถนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่นำไปสู่การดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้สมรรถนะสามารถเป็นเครื่องมือการสื่อสารขององค์กรอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าจะองค์กรมีทิศทางในการดำเนินธุรกิจอย่างไร ส่งผลให้บุคลากรต้องขวนขวายหาความรู้ ฝึกฝนทักษะ และความสามารถต่าง ๆ ตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ผ่านตัวชี้วัดตามสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2552) รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวในการทำงานเพื่อองค์กร เพื่อให้มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการขององค์กร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงานตามตำแหน่งและหน้าที่ (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

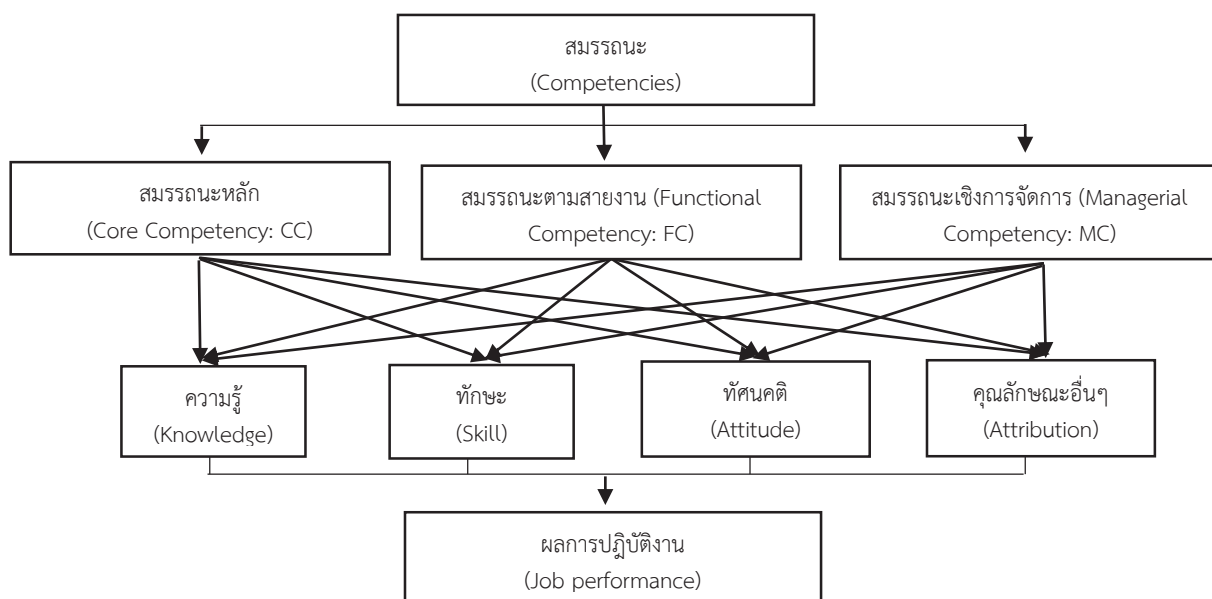
สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2552; ชูชัย สมितिไกร, 2556 และMartina et al, 2012) ได้แก่ สมรรถนะหลัก, สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่ง ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีร่วมกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่ง หน้าที่ หรือสายงานใดก็ตาม และเมื่อบุคลากรทุกคนปฏิบัติเหมือนกัน หรือดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน พฤติกรรมร่วมกันของบุคลากรจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency: FC) หมายถึง สมรรถนะที่เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง หน้าที่ ในสายงานใดสายงานหนึ่ง เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละตำแหน่ง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ความสามารถทั่วไปในงาน (Common functional Competency: CFC) และความสามารถด้านเทคนิคเฉพาะด้าน (Special functional Competency: SFC)

3) สมรรถนะเชิงการจัดการ (Managerial Competency: MC) เป็นความสามารถในการบริหารจัดการงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นตามระดับตำแหน่งงานในองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีเฉพาะตำแหน่งบริหาร โดยกำหนดเป็น 3 ชั้น ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงของสายงาน

โดยแต่ละสมรรถนะจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และคุณลักษณะอื่น ๆ (สรรร กลิ่นวิจิต และเวธกา กลิ่นวิจิต, 2552; ชูชัย สมมติไกร, 2556 และ Sonntag and Schmidt, 2004) สามารถระบุเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรพึงมีในการทำงานตามแต่ละตำแหน่งให้ประสบผลสำเร็จ โดย 1) ความรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงวิธีการ ที่ประกอบไปด้วยองค์ความรู้และวิธีการได้มาซึ่งความรู้ ได้แก่ ข้อมูล ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีตามตำแหน่ง ในสายงานนั้น ๆ 2) ทักษะ คือ ระบบการทำงานที่เป็นอัตโนมัติ ภายใต้การใช้สมองควบคุมเพียงส่วนน้อย โดยการทำงานที่เป็นทักษะนี้เกิดจากการทำเป็นประจำ และเป็นกิจกรรมที่เกิดจากการรับรู้ ได้แก่ ความชำนาญ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการใช้อวัยวะของร่างกายที่สามารถเคลื่อนไหวได้ และการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ 3) ทักษะคิด เป็นแนวความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลแสดงให้เห็น หรือกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ โดยมีเหตุผลประกอบ และ 4) คุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ แรงจูงใจ แรงขับภายใน ที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมาย หรือมุ่งความสำเร็จ เป็นต้น



ภาพที่ 1 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน
ที่มา : จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคคลที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ของประเทศไทย เพื่อศึกษาโครงสร้าง และสมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักภายใต้หลักการสำคัญ คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความสอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยใช้แบบแผนการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการเลือกตัวอย่างแบบสโนว์บอล (snow ball) (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) จากนั้นผู้วิจัยจึงประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อขออนุญาตเข้าไปเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบไปด้วยนักวิชาการด้านการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ระดับบริหารหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล จำนวน 4 คน กรรมการผู้จัดการบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) จำนวน 7 คน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดเป็นตัวแทนจาก 5 เมืองอุตสาหกรรมไมซ์ของประเทศไทย ได้แก่ กรุงเทพฯ จำนวน 9 คน ขอนแก่น จำนวน 2 คน เชียงใหม่ จำนวน 3 คน พัทยา จำนวน 2 คน และภูเก็ต จำนวน 2 คน จากนั้นจึงนำข้อมูลมาสรุป วิเคราะห์ และสังเคราะห์ด้วยการนำเสนอเชิงบรรยาย

เครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย คือ ตัวผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและครบถ้วน ดังนั้นผู้วิจัยต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) โดยผู้วิจัยต้องมีความไวต่อความรู้สึกของผู้ให้ข้อมูลหลัก และต้องแก้ไขความรู้สึกหรือความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการสัมภาษณ์ ซึ่งอาจกระทบต่อข้อมูล ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธีการ ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 18 คน ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้มีบทบาทหลักในการเก็บข้อมูลด้วยแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide) โดยผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามปลายเปิด (open-ended question) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบสนทนาไม่เป็นทางการ (Informal Conversational Interview) จำนวน 7 ข้อ ซึ่งข้อคำถามถูกสร้างขึ้นให้สอดคล้องกับแนวคิดด้านโครงสร้างองค์กร และแนวคิดด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) 2) การบันทึกและจดบันทึก (Field-note) ระหว่างการสนทนา ผู้วิจัยได้เตรียมเครื่องบันทึกเสียง สมุดจด ปากกา สำหรับการทำวิจัยภาคสนาม โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อบันทึกเสียงการสนทนาทุกครั้ง ซึ่งผู้วิจัยให้ความสำคัญกับน้ำเสียงและคำพูด นอกจากนี้ผู้วิจัยได้จดบันทึกประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ที่จำเป็นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และ 3) การศึกษาจากเอกสาร (Documentary Analysis) เป็นการเตรียมตัวทั้งก่อนเก็บข้อมูล ระหว่างเก็บข้อมูล และหลังเก็บข้อมูล โดยเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำมาจากหลายแหล่งข้อมูล ได้แก่ หนังสือ วารสาร วิทยานิพนธ์ เป็นต้น

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เป็นแนวทางสำหรับการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล และสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา (ทวิศักดิ์ นพเกษร และคณะ, 2551) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้องหรือไม่ โดยพิจารณาเปรียบเทียบและตรวจสอบความแน่นอนของข้อมูล จากช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่แตกต่างกัน จากนั้นผู้วิจัยได้สร้างมโนทัศน์ (Concept) ที่แตกต่างไปจากข้อมูลซึ่งได้รวบรวมมาแล้ว (Negative Case) จนกระทั่งข้อมูลไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม เรียกได้ว่าข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (theoretical Saturation) และนำมาจัดกระทำเพื่อให้ได้ข้อสรุป อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้พยายามตัดความคิดและความรู้สึกที่ติดตัวมาออกเพื่อวางตัวเป็นกลางระหว่างการสัมภาษณ์และการสนทนา เพื่อค้นหาโครงสร้างองค์กร และแนวคิดด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ซึ่งผู้วิจัยได้จัดวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากการถอดเสียงบันทึกการสัมภาษณ์ออกมาในรูปข้อความโดยบันทึกลงในไฟล์คอมพิวเตอร์แบบคำต่อคำ (Verbatim) จากนั้นผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมดเพื่อให้เห็นภาพคร่าว ๆ แล้วนำข้อมูลมาเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเปิดรหัส (Open Coding) เป็นการนำข้อมูลมาแยกเป็นหมวดและหมวดย่อย 2) การหาแก่นของรหัส (Axial Coding) เป็นการกำหนดปรากฏการณ์หลักจากหมวดใดหมวดหนึ่ง พร้อมกับพิจารณาความสัมพันธ์ 3) การเลือกรหัส (Selective Coding) เป็นการจัดหมวดหมู่ต่าง ๆ และนำหมวดหมู่ที่ได้สร้างมาอธิบายปรากฏการณ์ และ 4) การกำหนดโครงสร้าง และสมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ของประเทศไทย มี 3 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) โครงสร้างองค์กรแบบทีม (The Team Structure) และโครงสร้างเสมือนจริง (The Virtual Structure) ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) การจัดการโครงสร้างรูปแบบนี้จะเกิดขึ้นกับบริษัทผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว (Tour Operator) ที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงมาจากอดีต ซึ่งปัจจุบันบริษัทผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวนี้ กำลังจะถูกแทนที่ด้วยผู้ให้บริการทางการท่องเที่ยวผ่านระบบออนไลน์ (Online Travel Agency - OTA) ทำให้บริษัทผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวต้องสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มยอดผลประกอบการส่วนมากแผนกที่แยกออกมาจะเรียกว่า “แผนกไมซ์”

บริษัทผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว (Tour Operator) ได้นำบุคลากรที่มีผู้เชี่ยวชาญเหมือนกันมารวมกันในแผนกไมซ์ เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ โดยบุคลากรในแผนกส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 คน เนื่องจากบริษัทได้คัดสรร

บุคลากรที่มีความรู้และความเข้าใจในอุตสาหกรรมไมซ์ รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการติดต่อประสานงานกับนักเดินทางกลุ่มไมซ์ เพื่อรับทราบความต้องการ โดยตำแหน่งสูงสุดของบุคลากรแผนกนี้ เรียกว่า ผู้จัดการแผนกไมซ์ (MICE Manager) จากนั้นแผนกไมซ์จะนำเสนอความต้องการต่าง ๆ ของนักเดินทางกลุ่มไมซ์ ส่งต่อให้แผนกหลักในบริษัทผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายวางแผน และฝ่ายบัญชี เพื่อดำเนินการต่อไป แต่การประสานงานกับนักเดินทางกลุ่มไมซ์ ยังคงเป็นหน้าที่ของแผนกไมซ์ต่อไป

2) โครงสร้างองค์กรแบบทีม (The Team Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ที่ถูกกำหนดขึ้นตามโครงสร้างขององค์กรซึ่งมีกฎเกณฑ์ ประกอบไปด้วยสายการบังคับบัญชา (แผนก - ผู้จัดการ - ผู้บริหารสูง) ผ่านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (ทุกตำแหน่งต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) โดยมีการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (ตำแหน่งระดับสูงกระจายการตัดสินใจให้ตำแหน่งระดับล่าง) โดยจะความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดเพียงผู้จัดการกับบุคลากรในแผนกเท่านั้น

ในประเทศไทยพบบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ในรูปแบบของบริษัทข้ามชาติ ที่มีการบริหารงานแบบสาขา หรือมีผู้ประสานงานตามประเทศต่าง ๆ บริษัทรูปแบบนี้จะมีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีบุคลากรตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป และมีบุคลากรหลากหลายเชื้อชาติ โดยโครงสร้างที่เป็นทางการ จะมีการกำหนดแผนก และตำแหน่งของบุคลากรของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ชัดเจน ซึ่งบุคลากรจะรับบทบาท ภาระ และหน้าที่ของตนเองที่ต้องปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบสูง ทั้งด้านการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และดูแลนักเดินทางกลุ่มไมซ์เมื่อเดินทางมาในประเทศไทย

ตำแหน่งสำคัญที่สุดของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ตามโครงสร้างนี้ได้แก่ ตำแหน่ง Account Manager หรือ Event Manager มีหน้าที่ในการประสานงาน เจรจา ทำข้อตกลง การกำหนดค่าใช้จ่าย การรับเข้า การส่งออก และการประเมินผลเพื่อให้ทราบความพึงพอใจของนักเดินทางกลุ่มไมซ์ เป็นการดูแลแบบใกล้ชิดและให้บริการเบ็ดเสร็จภายในคนเดียว (One Stop Service) เรียกว่าเป็นการดูแลตั้งแต่การติดต่อจนกระทั่งนักเดินทางกลุ่มไมซ์เดินทางกลับสู่ประเทศ

3) โครงสร้างเสมือนจริง (The Virtual Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ขนาดเล็ก โดยมีบุคลากรในองค์กรไม่เกิน 20 คน ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะหลากหลาย (Multi-Functional Competency) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เน้นการประสานงาน การวางแผน การควบคุม และการติดต่อสื่อสารกับนักเดินทางกลุ่มไมซ์เป็นหลัก โดยการจัดการโปรแกรมการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลจะเน้นการใช้การว่าจ้างภายนอก (Out sourcing) เนื่องจากหากคัดสรรบุคลากรกลุ่มนี้มาเป็นบุคลากรประจำจะส่งผลถึงต้นทุนในการจ้างบุคลากร และอุปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง เช่น ฝ่ายเครื่องเสียง ฝ่ายบันทึกภาพ ฝ่ายจัดเลี้ยง ฝ่ายขนส่ง เป็นต้น

บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ที่ใช้โครงสร้างแบบเสมือนจริง ส่งผลให้บุคลากรในบริษัทมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยรูปแบบบริษัทภายในประเทศนี้ไม่สามารถกำหนดแผนกได้ชัดเจน แต่การกำหนดแผนกขึ้นอยู่กับภาระงานตามพฤติกรรม และความต้องการของนักเดินทางกลุ่มไมซ์ แผนกในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ขนาดเล็ก ได้แก่ แผนกปฏิบัติการ (Operator) ที่มีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับนักเดินทางกลุ่มไมซ์เพื่อทราบความต้องการ และข้อจำกัดต่าง ๆ แผนกบัญชี (Accounting) มีหน้าที่คิด คำนวณ ราคา รวมทั้งเจรจาทอรองกับผู้ประกอบการต่าง ๆ ในแหล่งท่องเที่ยว แผนกวางแผน (Planning) เป็นผู้นำความต้องการของนักเดินทางกลุ่มไมซ์ จากแผนกปฏิบัติการมาสร้างโปรแกรมการท่องเที่ยว และการจัดการความพิเศษต่าง ๆ

สำหรับสมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ทั้ง 2 โครงสร้างจะมีสมรรถนะที่คล้ายกัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 18 คน พบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) มีทั้งสิ้น 39 ตัวชี้วัด โดยแบ่งเป็นสมรรถนะด้านความรู้ 5 ตัวชี้วัด สมรรถนะด้านทักษะ 13 ตัวชี้วัด สมรรถนะด้านทัศนคติ 10 ตัวชี้วัด และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ 11 ตัวชี้วัด ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 สมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC)

ข้อ	สมรรถนะ	ความถี่
สมรรถนะด้านความรู้		
1	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว (ที่พัก ร้านอาหาร และระบบขนส่ง)	11
2	ความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	3
3	ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมลูกค้าและความแตกต่างทางวัฒนธรรม	7
4	ความรู้เกี่ยวกับภูมิศาสตร์ และแหล่งท่องเที่ยว	12
5	ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน และจัดโปรแกรมการท่องเที่ยว	4
สมรรถนะด้านทักษะ		
6	การจับประเด็น การคิดวิเคราะห์ และการประยุกต์ในการทำงาน	4
7	ทักษะและเทคนิคการสื่อสาร เช่น การอธิบาย การจูงใจ และการเจรจาต่อรอง	12
8	การบริหารจัดการ การวางแผน และการทำงานเป็นหมู่คณะ	7
9	การนำเสนองาน	5
10	การคิด คำนวณเกี่ยวกับราคา ต้นทุน และกำไร	2
11	การประสานงาน	8
12	การใช้ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่น ๆ (ฟัง พูด อ่าน และเขียน)	14
13	การใช้เครื่องและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Microsoft Word, Excel และ PPT)	8
14	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม	11
15	การให้ความบันเทิง	4
16	กระบวนการคิดและการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน	2
17	การป้องกันและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	9
18	การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การจัดเก็บ การส่งผ่าน และการดำเนินการข้อมูล	4
สมรรถนะด้านทัศนคติ		
19	การมีเซาว์ปัญญา และปฏิภาณไหวพริบ	4
20	ความมีเกียรติ และภูมิใจในงานที่ทำ	2
21	มองโลกในแง่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก	9
22	ความช่างสังเกต การจดจำและใส่ใจในรายละเอียดของงาน	4
23	การมีจิตบริการ	9
24	การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง เช่น เพื่อนร่วมงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	1
25	การเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน	7
26	มีมนุษยสัมพันธ์ และอัธยาศัยไมตรีที่ดี	8
27	มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	2
28	การแสวงหาความรู้ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ	11

ข้อ	สมรรถนะ	ความถี่
สมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นๆ		
29	มีความอดทนและอดกลั้นในการทำงาน	13
30	มีบุคลิกภาพดี ว่องไว กระฉับกระเฉงและรวดเร็วในการทำงาน	9
31	ความรับผิดชอบ	4
32	การควบคุมอารมณ์	3
33	มีเครือข่ายในการทำงาน	4
34	ประสบการณ์การทำงาน	3
35	ความน่าเชื่อถือ	2
36	ความซื่อสัตย์	2
37	การทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน	2
38	ความละเอียดรอบคอบ	5
39	การกล้าตัดสินใจ	2

ที่มา : จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

อภิปรายผล

บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) เป็นธุรกิจที่เพิ่งเกิดขึ้นในประเทศไทย และกำลังเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีการสร้างของบริษัทที่ชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าโครงสร้างองค์กรของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) สามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับภาวิณี เพชรสว่าง (2552) ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ (The Matrix Structure) รูปแบบการจัดแผนกงาน เป็นการแยกแผนกออกจากบริษัทผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว (Tour Operator) ที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงมาจากอดีต แผนกที่เรียกใหม่จะเรียกว่า “แผนกไมซ์” โดยมีบุคลากรไม่เกิน 5 คน ตำแหน่งงานจะเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไมซ์ทั้งหมด โดยหัวหน้าแผนกนี้เรียกว่า MICE Manager 2) โครงสร้างองค์กรแบบทีม (The Team Structure) เป็นรูปแบบการบริหารบริษัทที่มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน (ผู้จัดการ หัวหน้า) และบุคลากรในแผนกที่มีอำนาจหน้าที่ แตกต่างกันไป โดยอาจมีการบริหารงานในรูปแบบสาขา หรือมีผู้ประสานงานตามประเทศต่าง ๆ บริษัทรูปแบบนี้จะมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป โดยมีบุคลากรหลากหลายเชื้อชาติ องค์กรจะมีการให้บริการนักเดินทางกลุ่มไมซ์แบบใกล้ชิด เน้นการดูแลแบบเบ็ดเสร็จจากบุคลากรเพียงคนเดียว (One Stop Service) และโครงสร้างเสมือนจริง (The Virtual Structure) เป็นการจัดตั้งบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ขนาดเล็ก โดยมีบุคลากรในองค์กรไม่เกิน 20 คน มีการบริหารจัดการแบบองค์กรแบบแนวราบ ซึ่งเป็นการประสานงานความร่วมมือโดยผู้บริหารต้องมีการจัดแผนกและให้แต่ละแผนกประสานความร่วมมือกันเอง ทำให้บุคลากรแต่ละแผนกจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แผนกและตำแหน่งงาน งานจะมีชื่อเรียกที่ต่างกันไป เช่น แผนกปฏิบัติการ (Operator) แผนกบัญชี (Accounting) และแผนกวางแผน (Planning) เป็นต้น ซึ่งปัจจัยหลักของการจัดการโครงสร้างขึ้นอยู่กับความแตกต่างด้านพฤติกรรม และความต้องการของนักเดินทางกลุ่มไมซ์ตามเชื้อชาติต่าง ๆ ส่งผลให้บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแผนกในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในสายงาน รวมทั้งระบบการสื่อสาร การประสานงาน และการทำงานร่วมกันในแผนกต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ (Daft, 2013)

นอกจากนี้สมรรถนะหลักของบุคลากรในบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ประกอบไปสมรรถนะ 4 ด้าน จำนวน 39 ตัวชี้วัด ซึ่งสมรรถนะที่มีระดับความถี่สูงสุด 5 อันดับ ได้แก่ อันดับที่ 1 การใช้ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่น ๆ (ฟัง พูด อ่าน และเขียน) จำนวน 14 ความถี่ อันดับที่ 2 ความอดทนและอดกลั้นในการทำงาน จำนวน 13 ความถี่ อันดับที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับภูมิศาสตร์ และแหล่งท่องเที่ยว และทักษะและเทคนิคการสื่อสาร เช่น การอธิบาย การจูงใจ และการเจรจาต่อรอง จำนวน 12 ความถี่ อันดับที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว (ที่พัก ร้านอาหาร และระบบขนส่ง), การแสวงหาความรู้ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม จำนวน 11 ความถี่ และอันดับที่ 5 การป้องกัน และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า, มองโลกในแง่ดีและมีทัศนคติเชิงบวก, การมีจิตบริการ และการมีบุคลิกภาพดี ว่องไว กระฉับกระเฉง และรวดเร็วในการทำงาน จำนวน 9 ความถี่

การที่บริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากร ตามสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่พึงประสงค์ สามารถส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร ในการสร้างความพึงพอใจให้นักเดินทางกลุ่มไมซ์ เพื่อให้ นักเดินทางกลุ่มไมซ์เกิดความจงรักภักดี และเลือกใช้บริการต่อไปในอนาคต ในทางตรงข้ามหากบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ไม่มีการสร้างความพึงพอใจให้กับ บุคลากรที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามผลการวิจัยครั้งนี้ บุคลากรกลุ่มนี้อาจจะไม่มี ความพึงพอใจในการทำงาน ไม่มีความผูกพัน ซึ่งส่งผลต่อการย้ายงานในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

(1) ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ต่อไป

(2) การศึกษาสมรรถนะหลักบุคลากรของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ หากต้องการตรวจสอบความถูกต้อง และความเชื่อมั่นของสมรรถนะตามผลการศึกษา ควรวิเคราะห์ด้วยวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันเชิงทฤษฎีด้วยวิธีวิทยาต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นต้น

(3) ควรศึกษาประเด็นคุณภาพการให้บริการภายในองค์กรของบุคลากรบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง (DMC) ตามสมรรถนะที่พึงประสงค์นี้ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีในการทำงานในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. (2557). *การจัดการทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วี. พรินท์.
- ณัฐกานต์ ดอนถวิล, พรรัตน์ แสดงหาญ และอภิญา อิงอาจ. (2559). ความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานหลักและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อบทบาทและความพร้อมของนักทรัพยากรมนุษย์ ในการรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 5(2): 33-49.
- นิสตากร เวชยานนท์. (2556). *Competency-Based Approach*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2557). *ธุรกิจไมซ์ (ธุรกิจการจัดประชุมขององค์กร การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล การจัดประชุมนานาชาติ และการจัดงานแสดงสินค้า - MICE BUSINESS)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เพ็ร้นข้าหลวง พรินต์แอนด์พับลิชชิง.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). *การวิจัยการตลาด*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป.
- พัชนี นนท์ศักดิ์ และคณะ. (ผู้แปล). (2552). *การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ภาวณี เพชรสว่าง. (2552). *พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- รัชต์ วรณสุขศิริ และสุรพิชญ์ พรหมสิทธิ์. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*. 10(2): 301-309.
- ราณี อีสัยกุล และจุฑามาศ วิศาลสิงห์. (2556). *องค์ประกอบการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล: กลุ่มการท่องเที่ยวในประเทศไทย ต้องจับตามอง*. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2559, สืบค้นจาก [http://etatjournal.com /upload/182/3Incentive_tourism.pdf](http://etatjournal.com/upload/182/3Incentive_tourism.pdf)
- วารานิชฐ์ เอกศรีพงศ์ภาส. (2558). *รายงานส่วนบุคคล เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเพื่อการจัดประชุมและนิทรรศการไทย (MICE)*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการบริหารบ้านเมืองที่ดี.
- สรร กลิ่นวิชิต และเวธกา กลิ่นวิชิต. (2552). *การพัฒนารูปแบบการจัดการสมรรถนะของบุคลากรศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยบูรพา*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาวิตรี ยอยยิ้ม และสุชาติ ทวีพรปฐมกุล. (2557). ส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกบริษัทธุรกิจนำเที่ยวของกลุ่มนักท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล. *วารสารวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ*. 15(3): 119-133.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน. (2550). *การบริหารคน*. กรุงเทพฯ: แอร์บอร์น พรินต์.
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). (ม.ป.ป.). *Introduction to MICE Industry: วิชาการจัดประชุมและนิทรรศการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ.
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). (2557). *Thailand's MICE Industry Report 2015*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ.
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). (2558). *คู่มืออบรมบริษัทรับจัดการธุรกิจไมซ์ภายในประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2555). *Competency Based HR Manual and Forms*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ไอ เอ็ม บุคส์. (2551). *Competency เพื่อการสรรหาและคัดเลือก*. กรุงเทพฯ: ไอ เอ็ม บุคส์.
- Akatieva, L., Batalova, L., Merzlyakova, G. and Okonnikova, T. (2015). Developing Graduate Competency Model for Bachelors of Tourism. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 214: 375- 384.



- Association of Destination Management Executives International. (2016). *Why Use a DMC?* Retrieved November 10, 2016, from http://www.adme.org/aws/ADME/pt/sp/why_dmc
- Bordelon, B.M. & Ortiz, M. (2015). *An Exploratory Study of the Destination Management Company (DMC): Building a Profile*. Tourism Travel and Research Association Advancing Tourism Research Globally.
- Daft, R.L. (2013). *Understanding the Theory & Design of Organization*. 11th editions. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Goldblatt, J.J. & Nelson, K.S. (2001). *The International dictionary of event Management*. (2nd ed.). New York: Wiley.
- International Society of Meeting Planners (ISMP). (2015). *Destination Management Companies: How They Work*. Retrieved August 30, 2016, from [http://www.ismp-assoc.org/documents /Destination_Management_Companies_\\$10.pdf](http://www.ismp-assoc.org/documents /Destination_Management_Companies_$10.pdf).
- Kanonenko, I. (2014). *The Effects t Incentives Travel: The Value for the Parties Involved*. Degree Programme in Tourism, University of Applied Science.
- Martina, K., Hana, U. & Jiří, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*. 4(1): 129-142.
- Pizam, A. & Holcomb, J. (2008). *International Dictionary of Hospitality Management*. Massachusetts: Butterworth-Heinemann.
- Sonntag, K. & Schmidt-Rathjens, C. (2004). Kompetenzmodelle - Erfolgsfaktoren in HR- management? Ein strategie-und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung. *Personalfuehrung*. 37(10): 18-26.
- Thailand Convention and Exhibition Bureau. (n.d.). *Thailand Mice Industry Report: Infrastructure*. Bangkok: Thailand Convention & Exhibition Bureau.