

A COMPARATIVE CASE STUDY: MANAGERS' PERFORMANCE IN THAI AND LAOS (PDR.) TRAVEL AGENTS

Chaoyong Chaijaroentaweekit^{1*}, Krit Jarintho¹

¹Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

The research aimed to study core performance and general performance of travel agent's managers in order to be used as a guideline for developing their performance both in Thailand and in Laos (PDR). Qualitative research was used. The sample size were 4 specialists who lecture in tourism and 10 managers of tourism company in Thailand; 3 specialists who lecture in tourism, 5 managers of tourism company and 3 government officials in Laos (PDR).

The statistics used were neural network. The findings revealed that for Thailand, it was suggested that organizational culture be developed and be focused the most. For Laos (PDR), it was suggested that the coordination be developed. It was suggested that the results of the study be implemented for the benefits of the organization or be used as the guideline to develop or increase the performance of the travel agent's managers so that they can compete with those of other countries in ASEAN region or in the world.

Keywords: Managers' performance, travel agents, guidelines for the development of performance

*Corresponding author: E-mail address: chaicharoenthaweekit.c@gmail.com

สมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ชัยยง ชัยเจริญทวีกิจ¹, กฤษ จรินทร์โท¹

¹วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะผู้จัดการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยโปรแกรม ATLAS ti 5.0 เพื่อทำการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแบ่งได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 4 ท่านและผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 10 ท่าน ส่วนในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการท่องเที่ยวจำนวน 3 ท่าน ผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวจำนวน 5 ท่านและเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการท่องเที่ยวจำนวน 3 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งอาจารย์ผู้สอน ผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวและเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักว่าเรื่องของการรักและมีความภูมิใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนสมรรถนะทั่วไปจะเป็นเรื่องของการเข้าถึงและการใช้ข้อมูลจากคอมพิวเตอร์มากที่สุด ซึ่งสมรรถนะผู้จัดการจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับบทบาทในการนำและการจัดการบุคลากรมากที่สุด รวมไปถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่ต่างเห็นว่าเรื่องของการพัฒนาด้านการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากที่สุด

คำสำคัญ: สมรรถนะ, ผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยว, แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การรวมกลุ่มของอาเซียนจะช่วยทำให้มีปริมาณผลผลิต กำลังซื้อ และแรงงานในสาขาต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ถึงแม้จะไม่สามารถเทียบเท่ากับประเทศพัฒนาแล้วในบางประเทศแต่การรวมตัวเป็นอาเซียนก็สามารถเพิ่มมูลค่าให้เทียบเคียงกับหลาย ๆ ประเทศได้ (World Bank Data, 2011) แต่ผลกระทบจากการรวมกลุ่มของอาเซียนก็ทำให้เกิดโอกาสในการแข่งขันกันอย่างสูงในอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมถึงอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่จำเป็นจะต้องพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อสายอาชีพเพื่อยกระดับองค์กรหรือหน่วยงานของตนเพื่อให้สามารถแข่งขันทั้งภายในอาเซียนและนอกอาเซียน (สรารุช ไพระจรรย์พงษ์ และคณะ, 2553) ซึ่งการเปิดตลาดของประชาคมอาเซียนก็ส่งผลต่อ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียน ทำให้มีการแข่งขันสูงขึ้น โดยเฉพาะจากการคาดการณ์ขององค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) ที่ได้ระบุว่า ในปี พ.ศ. 2563 ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะกลายเป็นจุดหมายยอดนิยมในหมู่นักท่องเที่ยวทั่วโลก ซึ่งอาจมีสัดส่วนตลาดเป็น 1 ใน 4 ของตลาดท่องเที่ยวทั่วโลก (องค์การการท่องเที่ยวโลก : UNWTO)

ดังนั้นการเปิดเสรีภาคบริการด้านการท่องเที่ยวสำหรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น จะมีผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของประเทศไทยจะต้องเตรียมวางแผนทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมเป็นหนึ่งในประชาคมอาเซียน เพราะอุตสาหกรรมท่องเที่ยวถือว่ามีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระบบเศรษฐกิจโลก เนื่องจากรายได้ทางการท่องเที่ยวมีความสำคัญในอันดับต้นของอุตสาหกรรมของหลาย ๆ ประเทศ เช่นกันรวมถึงประเทศไทยและกลุ่มสมาชิกในอาเซียนด้วย (Mcintosh & Goeldner, 1986) ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยต้องปรับตัวตามวัตถุประสงค์ของประชาคมอาเซียนในด้านการเสริมสร้างความร่วมมือของการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อช่วยยกระดับ ปรับปรุงคุณภาพ พัฒนาการให้บริการ ตลอดจนความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อแข่งขันกับภูมิภาคอื่นได้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554)

อุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นธุรกิจบริการหลายประเภททั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ธุรกิจนำเที่ยว โรงแรม ภัตตาคาร เป็นต้น และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางอ้อม เช่น หัตถกรรมพื้นบ้าน การใช้เวลาว่างมารับจ้างเป็นไกด์ท้องถิ่น เป็นต้น (Tesone & Ricci, 2012) นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 เป็นต้นมารายได้จากการท่องเที่ยวได้กลายเป็นรายได้หลักของประเทศ ซึ่งรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นรายได้ที่กระจายไปสู่ประชากรอย่างกว้างขวาง ช่วยสร้างงาน สร้างอาชีพมากมายเพราะเป็นอุตสาหกรรมบริการที่ต้องใช้คนทำหน้าที่บริการและเป็นการเสริมอาชีพด้วยอาชีพที่เกิดต่อเนื่องจากการท่องเที่ยว เช่น การจองที่พักพร้อมตั๋วเครื่องบิน การจองตั๋วรถทัวร์พร้อมอาหาร เป็นต้น ดังนั้นการท่องเที่ยวจึงนับว่ามีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดการผลิตและนำเอาทรัพยากรของประเทศมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด (พิจาริณี ไฉ้ชัยยะกุล, 2554)

บริษัทธุรกิจนำเที่ยวถือเป็นธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความสำคัญไม่แพ้ธุรกิจอื่น ดังนั้นบริษัทธุรกิจนำเที่ยวจึงต้องใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถทั้งของฝ่ายบริหาร ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้บริหารระดับสูง หรือแม้กระทั่งพนักงานในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีความพร้อมทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะผู้จัดการเพื่อให้อาจแข่งขันได้ทั้งในประเทศและนอกประเทศ (Alonderiene & Navickiene,

2009) ซึ่งจากตำแหน่งงานตามข้อตกลงยอมรับร่วมกันในการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลกรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนทั้ง 32 ตำแหน่งงาน จะมีตำแหน่งงานของธุรกิจนำเที่ยวหรือบริษัททัวร์จำนวน 5 ตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องก็จำเป็นปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการรวมกลุ่ม ช่วยยกระดับบริษัทธุรกิจนำเที่ยวให้มีความมาตรฐานมากขึ้น (สราวุธ ไพฑูริย์พงษ์ และคณะ, 2553)

Agut and Grau (2002), Tesone and Ricci (2005), Kulisha (2011) ได้กล่าวไว้ว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการจะมีความสำคัญต่อบริษัทธุรกิจนำเที่ยวเป็นอย่างมาก ซึ่งจะประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะตามสายงานที่เกี่ยวข้องก็จะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้วิจัยจึงสังเกตเห็นว่าสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวมีความสำคัญมากเพราะถ้าบริษัทธุรกิจนำเที่ยวมีผู้จัดการที่มีความสามารถก็จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเนื่องจากในปี 2558 นี้ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งมีข้อตกลงด้านการท่องเที่ยวในมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพทั้ง 32 ตำแหน่งงานทำให้ผู้วิจัยอยากทราบถึงสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในกลุ่มประเทศอาเซียนนอกเหนือจากประเทศไทยว่าเป็นอย่างไรบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาสมรรถนะของตำแหน่งผู้จัดการในสาขาธุรกิจนำเที่ยวตามมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยวอาเซียนระหว่างประเทศไทยกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

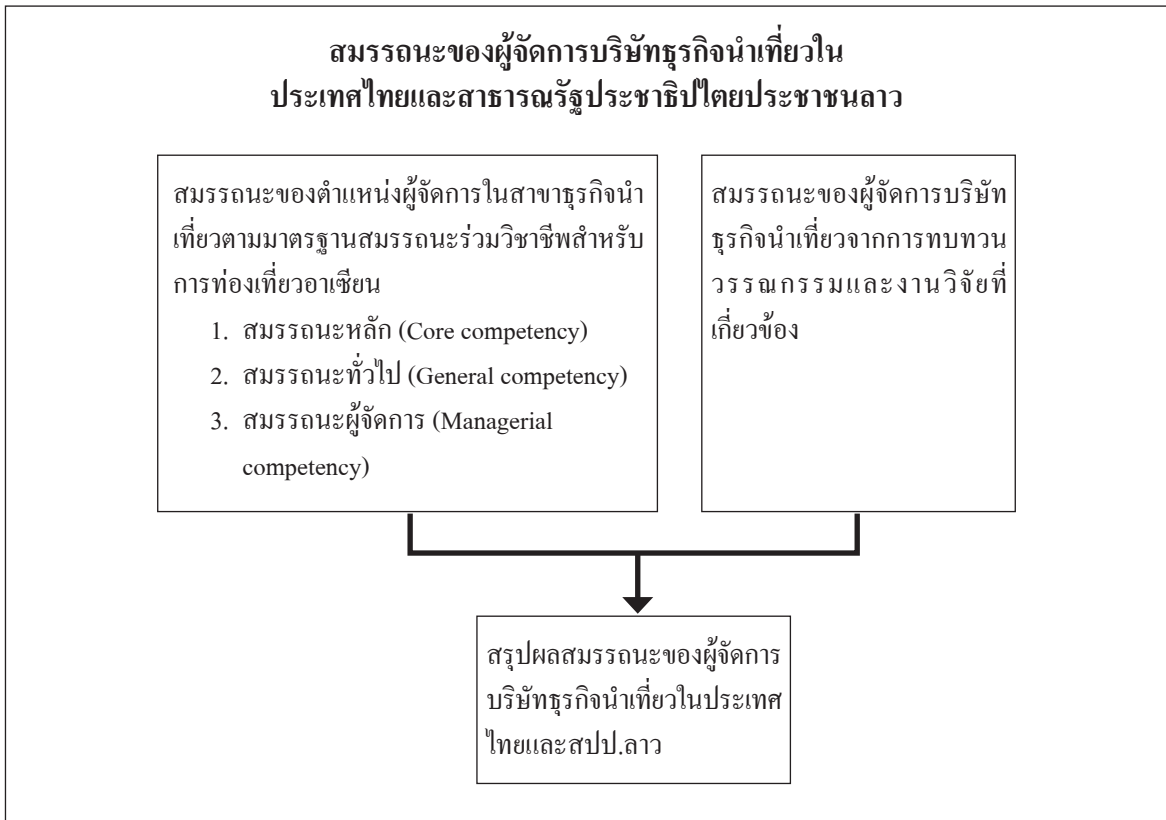
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ทำให้ทราบสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

Agut and Grau (2002) ได้ทำการวิเคราะห์ความต้องการสมรรถนะของผู้จัดการโดยใช้กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อกำจัดช่องว่างของผู้จัดการ หรืออาจเรียกว่าเป็นการเติมเต็มสมรรถนะให้ผู้จัดการสามารถบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกลุ่มความสามารถเพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะอันได้แก่ Self - efficacy คือความสามารถในการทำงานที่ผู้จัดการจะประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น ความสามารถในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้มีความสามารถบริหารจัดการเวลาในการทำงาน เป็นต้น สมรรถนะต่อมาได้แก่ Self - control and interpreting relationships คือความสามารถในการควบคุมตนเองและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะประกอบด้วยสมรรถนะ เช่น ความเป็นธรรมชาติ มีความสามารถในการปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ มีความสามารถในการปรับตัวด้านกับภาษา มีจริยธรรมในการบริหารจัดการ

เป็นต้น ส่วน Pro - activity จะเป็นสมรรถนะตัวสุดท้ายที่จำเป็น คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับความมุ่งหมายขององค์กรที่มีต่อโอกาสและอุปสรรค เช่น ความสามารถสร้างสรรค์กิจกรรมและความสามารถในการรักษากิจกรรม มีความยืดหยุ่นและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ การค้นหาโอกาสใหม่อยู่เสมอ มีความสามารถในการดำเนินงานตามแผนได้ มีการประสานงานประชุมที่ดี เป็นต้น ซึ่ง Moura (2013) ได้แสดงทัศนคติคล้ายกัน โดยได้อธิบายเพิ่มเติมในเรื่องของความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการควบคุมตนเอง ความสามารถในการปรับตัวจะขึ้นอยู่กับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้จัดการ เพราะถือเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการทำงานเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก กระบวนการคิด เมื่อเป็นที่เข้าใจแล้วเรื่องความฉลาดทางอารมณ์จะกลายเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรม, ทัศนคติ, อารมณ์และความแปรปรวน ดังนั้นการพัฒนาในเรื่องของสมรรถนะจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานของความฉลาดทางอารมณ์เพื่อจะช่วยให้การเรียนรู้ การฝึกอบรมและ

การพัฒนาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งคล้ายกันกับ Boyatzis (2008) ที่ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทางอารมณ์ที่เป็นความสามารถในการเรียนรู้บนพื้นฐานของสมรรถนะทางอารมณ์ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของการทำงานที่โดดเด่นในที่ทำงาน โดยสามารถอธิบายสมรรถนะที่เกิดจากความฉลาดทางอารมณ์ได้เป็น 3 ประการคือ

1. สมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์ก่อให้เกิดสติปัญญาในการรับรู้ เข้าใจและใช้ข้อมูลเกี่ยวกับอารมณ์ตัวเองที่จะนำไปสู่ หรือทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานหรือทำให้เกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่า

2. สมรรถนะความฉลาดทางสังคม คือความสามารถที่จะรับรู้และทำความเข้าใจในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลอื่นที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกันที่ดีกว่าเดิม

3. สมรรถนะความฉลาดทางปัญญา คือความสามารถที่จะคิด หรือวิเคราะห์ข้อมูล และสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ หรือทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีกว่า

ส่วน Weber, Crawford, Rivera and Finley (2010) ได้อธิบายสมรรถนะด้านการจัดการของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวเพิ่มเติมได้ว่าต้องใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถจะมีองค์ประกอบเรื่องสมรรถนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง คือ สมรรถนะในการจัดการและการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะต่อมาเป็นสมรรถนะในการทำงานร่วมกันจะต้องมีสมรรถนะทางด้านการสื่อสารจะช่วยให้การติดต่อประสานงาน หรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี ส่วนสมรรถนะด้านการจัดการประสิทธิภาพเป็นการกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าและเมื่อสำเร็จเป้าหมายแล้วจะสามารถทำการตรวจสอบพร้อมกับการเสนอแนะข้อมูลในการปฏิบัติงานได้อย่างสมเหตุสมผลสุดท้ายจะเป็นสมรรถนะในการประสานงานและการวางแผนโดยสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วจะสามารถแสดงออกมาให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันได้ นอกจากนี้ Tesone and Ricci (2005) ยังได้ให้ความหมายคล้ายกันว่าสมรรถนะของผู้จัดการในบริษัท ธุรกิจนำเที่ยวจะประกอบด้วยปัจจัยทางด้านความรู้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานความเป็นมืออาชีพ ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานการให้บริการลูกค้า ความรู้

เกี่ยวกับจริยธรรมในการทำธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและการบริการ ความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำและโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น ส่วนปัจจัยทางด้านทักษะหรือความสามารถ เช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การสื่อสารอย่างคล่องแคล่วด้วยการพูด อ่านและเขียน ความสามารถในการนำเสนองานแบบมีอาชีพ ความสามารถในการจัดการกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารทางการเงิน เป็นต้น ส่วนปัจจัยสุดท้ายได้แก่ทัศนคติในการทำงาน เช่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ชอบการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบการทำงานที่แตกต่างไม่ซ้ำซาก ชอบการทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้จะก่อให้เกิดเป็นสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการในธุรกิจบริการและบริษัทธุรกิจนำเที่ยว

นอกจากนี้ Weber, Crawford, Rivera and Finley (2010) ได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวที่มีความคล้ายคลึงกันว่าจะต้องประกอบด้วย ความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ความปลอดภัยและมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน การแสวงหาแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ การจัดการทักษะในการพึ่งพาตนเอง มีแรงจูงใจและสร้างแรงศรัทธาให้กับพนักงานได้ มีการทำการตลาดที่ดึงดูดความสนใจจากลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การจัดทำงบประมาณทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การสรรหาพนักงานที่เหมาะสม มีความเป็นผู้นำ มีการฝึกอบรมและการพัฒนาการดำเนินการและการใช้กลยุทธ์ในการทำงาน ความสามารถในการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถในการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อส่งเสริมการขาย สามารถตัดสินใจได้ดีแม้ข้อมูลจะมีจำกัดสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น นอกจากนี้ Lertwannawit, Serirat and Pholpantinn (2009) ยังได้พูดถึงแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานดังกล่าวของผู้จัดการที่คล้ายกัน โดยแสดงออกมาในรูปแบบที่เรียกว่า Career success ว่าประกอบด้วย ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และภาษา, จรรยาบรรณและจริยธรรมในการทำงาน, การทำงานเป็นทีม

และมีภาวะผู้นำ สุดท้ายเป็นความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยว และทักษะในการทำงาน

รวมถึงงานวิจัยของ Kulisha (2011) ที่ได้สร้าง โมเดลสมรรถนะสำหรับผู้จัดการที่เรียกว่า Hospitality Sector Manager Model (HSM) ที่ประกอบด้วยสมรรถนะ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะบุคลิกภาพที่ประกอบด้วยความสามารถแก้ไขปัญหาคาดการณ์ได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นต้น ส่วนสมรรถนะด้านต่อมาจะเป็นเรื่องของการจัดการข้ามวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ของผู้จัดการในภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวได้แก่มีความรู้ และมีทักษะที่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ การตระหนักถึงบรรทัดฐานทางด้านจริยธรรมในการทำงาน การเข้าใจถึงวัฒนธรรมทางประเทศที่แตกต่างกัน ความสามารถในการแสดงออกทางการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ส่วนสมรรถนะด้านสุดท้ายจะเป็นเรื่องของการทำงานแบบเป็นมืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบกิจกรรมของผู้จัดการที่แสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการใช้ทางเทคโนโลยีในการให้บริการ การตระหนักถึงทรัพยากรขององค์กร การให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศได้เป็นอย่างดี มีการพัฒนาบริการ มีความสามารถในการขายสินค้าและบริการ มีความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการอย่าง Vosyliute and Ligeikiene (2012) ยังคงให้ความเห็นที่คล้ายกัน โดยได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในสมรรถนะผู้จัดการว่าเป็นความสามารถทางเทคนิคซึ่งเป็นขอบเขตของทักษะในการปฏิบัติและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานของงานด้านเทคนิคในตำแหน่งที่แตกต่างและจะต้องทำการกำหนดหน้าที่ หรือภาระงานของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนโดยเฉพาะ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการแล้วพบว่า สมรรถนะถือเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการทำงานของผู้จัดการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มของสมรรถนะสำหรับผู้จัดการออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ สมรรถนะหลัก ซึ่งจำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ สมรรถนะต่อมาคือ สมรรถนะทั่วไปหรือสมรรถนะพื้นฐานของผู้จัดการและสุดท้ายคือ สมรรถนะผู้จัดการ

ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพราะจะช่วยให้ผู้จัดการสามารถทำงานที่มีความสลับซับซ้อนได้มากขึ้น ซึ่งสมรรถนะทั้งสามด้านนี้จะมีความสำคัญต่อตำแหน่งผู้จัดการ เพราะช่วยให้ผลการทำงาน ผลการดำเนินงานหรือผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามวัตถุประสงค์ หรือช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งบทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้เลือกนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาอธิบายได้ดังนี้

1. ทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้วิธีการสังเคราะห์ตัวแปรจากมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพ (MRA) และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะผู้จัดการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งอาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการท่องเที่ยว ผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวและเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพในครั้งนี้จะใช้แบบประกอบการสัมภาษณ์เพื่อใช้ยืนยัน หรือความเห็นด้วยเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะผู้จัดการและแนวทางในการพัฒนา ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพ (MRA) และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการสัมภาษณ์อาจารย์ผู้สอนสาขาวิชาการท่องเที่ยว ผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวและเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการท่องเที่ยวครบตามจำนวนที่ต้องการ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผล โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti 5.0 เพื่อยืนยันหรือความเห็นด้วยในเนื้อหาของสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะผู้จัดการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการ จากนั้นจึงทำการอภิปราย

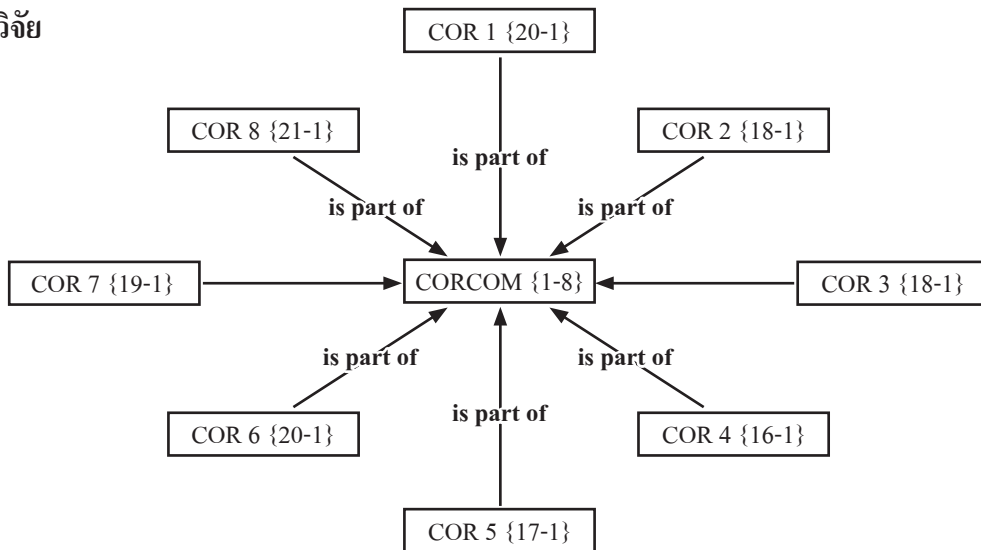
ผลของข้อมูลที่ได้จนครบสมรรถนะทั้งสามด้าน

สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะผู้จัดการ
ของบริษัทรุกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐ
ประชาชนลาวว่ามีความสอดคล้องกับกรอบแนวความ
คิด หรือมีความสัมพันธ์กับรหัสอย่างไร โดยใช้โปรแกรม
ATLAS ti 5.0 เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ได้ (Lewin & Silver
2009) ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดย
ทำการกำหนดรหัสข้อความและความหมายของรหัส
ข้อความไว้ จากนั้นผู้วิจัยจะกำหนดความสัมพันธ์ของ

ผลการวิจัย



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของสมรรถนะหลักสำหรับผู้จัดการในบริษัทรุกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว

ภาพที่ 2 เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะ
หลักทั้ง 8 ด้านที่จำเป็นต่อผู้จัดการในประเทศไทยและ
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวว่าสมรรถนะหลัก

ตัวใดมีความสำคัญมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ซึ่งสามารถ
อธิบายได้ดังตารางที่ 1

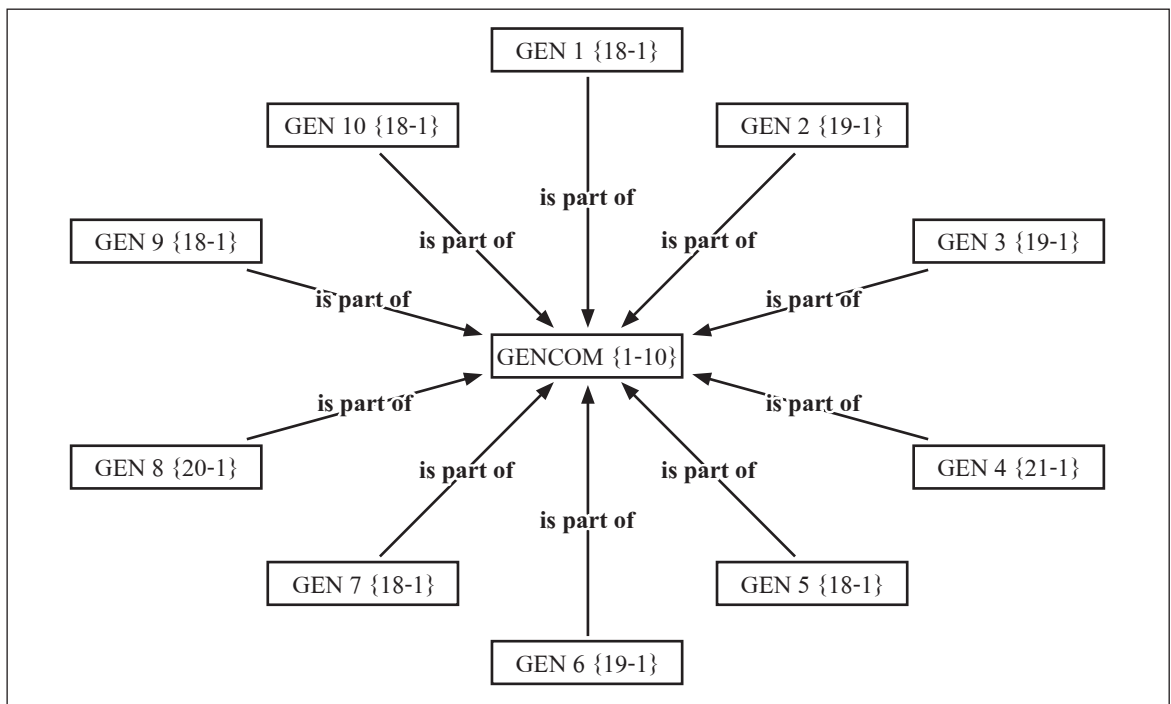
ตารางที่ 1 ตารางสรุปสมรรถนะหลักของผู้จัดการบริษัทรุกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและ สาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาวที่ได้จากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ

สมรรถนะ หลัก	ความหมาย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ ในประเทศไทย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ ในสปป. ลาว
COR 1	การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า	11	9
COR 2	การทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่หลากหลาย	12	6
COR 3	การดำเนินการตามกรอบการอาชีพอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน	11	7
COR 4	การปฏิบัติตามกระบวนการความปลอดภัย และความมั่นคงในงาน	9	7

สมรรถนะหลัก	ความหมาย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ในประเทศไทย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ในสปป. ลาว
COR 5	การพัฒนาและแสวงหาความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการที่เกี่ยวข้อง	11	6
COR 6	มีภาวะผู้นำและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้	9	11
COR 7	มีแรงบันดาลใจที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	11	9
COR 8	รักและมีความภูมิใจในการทำงาน	12	9

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 25 คน ในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักสำหรับผู้จัดการบริหารธุรกิจนำเที่ยวในหัวข้อเรื่องของการรักและมีความภูมิใจในการทำงาน โดยมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 21 ครั้ง อันดับ 2 จะเป็นเรื่องของการมีภาวะผู้นำและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้จะมีค่าความถี่เท่ากับเรื่องการมีแรงบันดาลใจที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า โดยมีความถี่รวมเท่ากับ 20 ครั้ง ส่วนอันดับ 3 จะเป็นเรื่องการ

ดำเนินการตามกรอบการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานจะมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 19 ครั้ง อันดับต่อมาจะเป็นเรื่องการทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่หลากหลายจะมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 18 ครั้ง อันดับ 5 จะเป็นเรื่องการพัฒนาและแสวงหาความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการที่เกี่ยวข้องจะมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 17 ครั้งและอันดับสุดท้ายเป็นเรื่องการปฏิบัติตามกระบวนการความปลอดภัยและความมั่นคงในงานจะมีความถี่รวมเท่ากับ 16 ครั้งตามลำดับ



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของสมรรถนะทั่วไปสำหรับผู้จัดการในบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ภาพที่ 3 เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะ
ทั่วไปทั้ง 10 ด้านที่จำเป็นต่อผู้จัดการในประเทศไทยและ
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวว่าสมรรถนะทั่วไป

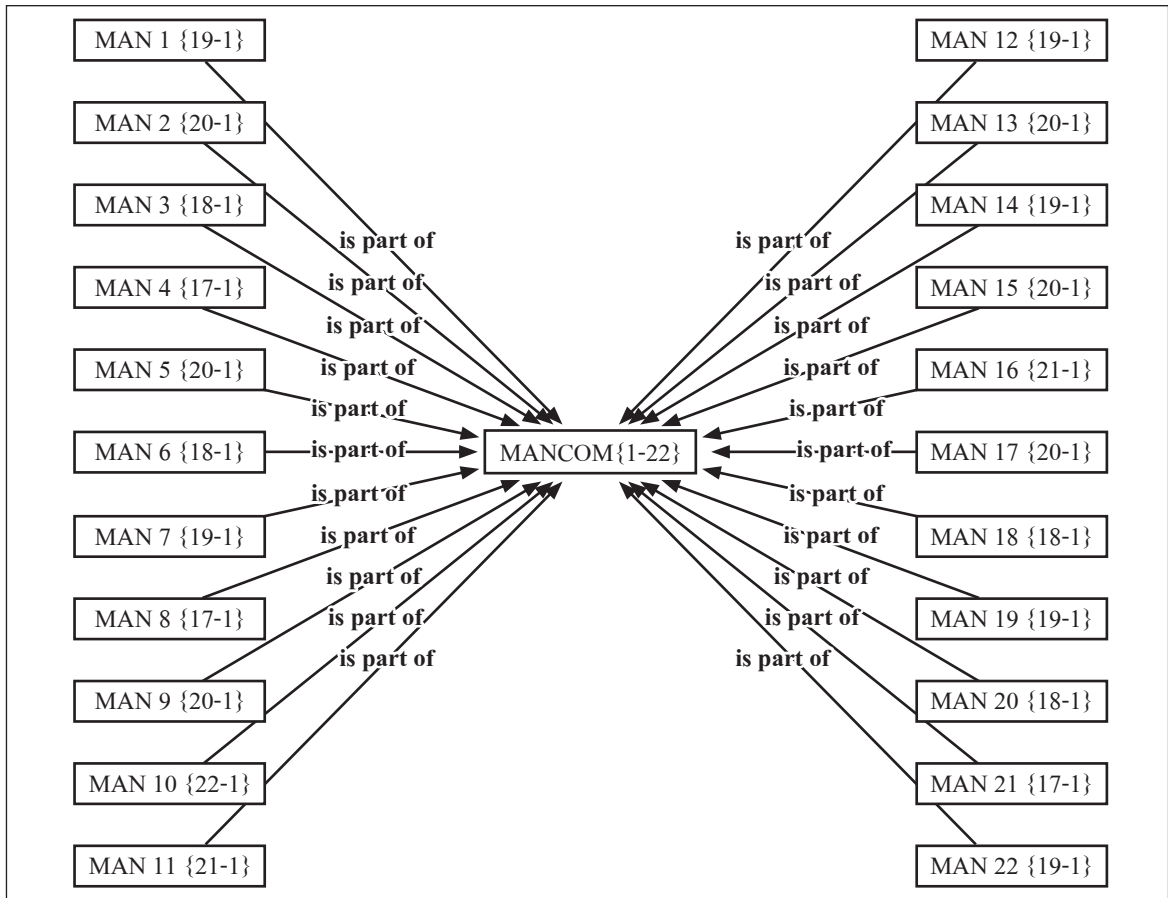
ตัวใดมีความสำคัญมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ซึ่งสามารถ
อธิบายได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 4-11 ตารางสรุปสมรรถนะทั่วไปของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาวที่ได้จากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ

สมรรถนะ ทั่วไป	ความหมาย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ ในประเทศไทย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ ในสปป. ลาว
GEN 1	การสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ	10	8
GEN 2	การทำงานด้านธุรการ	12	7
GEN 3	การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีทางธุรกิจ	12	7
GEN 4	การเข้าถึงและการใช้ข้อมูลจากคอมพิวเตอร์	11	10
GEN 5	ส่งเสริมผลิตภัณฑ์และการบริการแก่ลูกค้า	11	7
GEN 6	ความสามารถในการดำเนินธุรกรรมทางการเงิน	12	7
GEN 7	การจัดการและแก้ไขความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ	12	6
GEN 8	ความสามารถในการพูดภาษาอังกฤษพื้นฐาน ในระดับปฏิบัติการ	14	6
GEN 9	สามารถใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	10	8
GEN 10	การนำเสนองานได้อย่างเชี่ยวชาญ	9	9

จากตารางที่ 4-11 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 25 คน
ในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะทั่วไปสำหรับ
ผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในหัวข้อเรื่องของการเข้าถึง
และการใช้ข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ โดยมีค่าความถี่รวม
เท่ากับ 21 ครั้ง อันดับ 2 จะเป็นเรื่องของความสามารถในการ
พูดภาษาอังกฤษพื้นฐานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีความถี่รวม
เท่ากับ 20 ครั้ง ส่วนอันดับ 3 จะเป็นเรื่องของการทำงาน
ด้านธุรการ การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีทางธุรกิจและ

ความสามารถในการดำเนินธุรกรรมทางการเงิน โดยจะมี
ค่าความถี่รวมเท่ากับ 19 ครั้ง อันดับและอันดับสุดท้าย
เป็นเรื่องของการสื่อสารทางโทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ
การส่งเสริมผลิตภัณฑ์และการบริการแก่ลูกค้า การจัดการ
และแก้ไขความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ ความสามารถ
ในการใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสุดท้ายจะเป็น
เรื่องของการนำเสนองานได้อย่างเชี่ยวชาญ โดยจะมีค่า
ความถี่รวมเท่ากับ 18 ครั้งตามลำดับ



ภาพที่ 4 องค์ประกอบของสมรรถนะผู้จัดการสำหรับผู้จัดการในบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ภาพที่ 4 เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้จัดการทั้ง 22 ด้านที่จำเป็นต่อผู้จัดการในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวว่าสมรรถนะผู้จัดการตัวใดมีความสำคัญมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางสรุปสมรรถนะผู้จัดการของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่ได้จากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ

สมรรถนะผู้จัดการ	ความหมาย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ในประเทศไทย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ในสปป. ลาว
MAN 1	พัฒนาและดำเนินแผนทางธุรกิจ	9	10
MAN 2	การจัดการสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุหรือสินค้า	8	12
MAN 3	พัฒนาและจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ	9	9
MAN 4	จัดและประสานงานการประชุม	8	9

สมรรถนะ ผู้จัดการ	ความหมาย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ ในประเทศไทย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ ในสปป. ลาว
MAN 5	ประสานงานกิจกรรมทางการตลาด	11	7
MAN 6	สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ	9	9
MAN 7	ความรู้ทางกฎหมายที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจ	8	11
MAN 8	ให้การสนับสนุนทางวิชาการแก่เพื่อนร่วมงาน	10	7
MAN 9	การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน	11	9
MAN 10	บทบาทในการนำและการจัดการบุคลากร	12	10
MAN 11	ทำเป็นโครงการฝึกอบรมและพัฒนา	9	12
MAN 12	ดำเนินการตามแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	10	9
MAN 13	จัดทำและนำผลวิจัยผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวมาใช้	9	11
MAN 14	การเข้าถึงข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว	12	7
MAN 15	ปฏิบัติงาน ติดตามระบบการจัดการของการทำงาน อิเวนต์ต่าง ๆ	9	11
MAN 16	จัดสรรทรัพยากรด้านการนำเที่ยว	11	10
MAN 17	จัดหา ให้ข้อมูลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดหมาย การท่องเที่ยว	11	9
MAN 18	มีแรงจูงใจในการทำงาน	10	8
MAN 19	มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน	10	9
MAN 20	มีความสามารถในการบริหารทีมงาน	10	8
MAN 21	ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่ง	10	7
MAN 22	สามารถบริหารเวลาได้อย่างมีคุณค่า	10	9

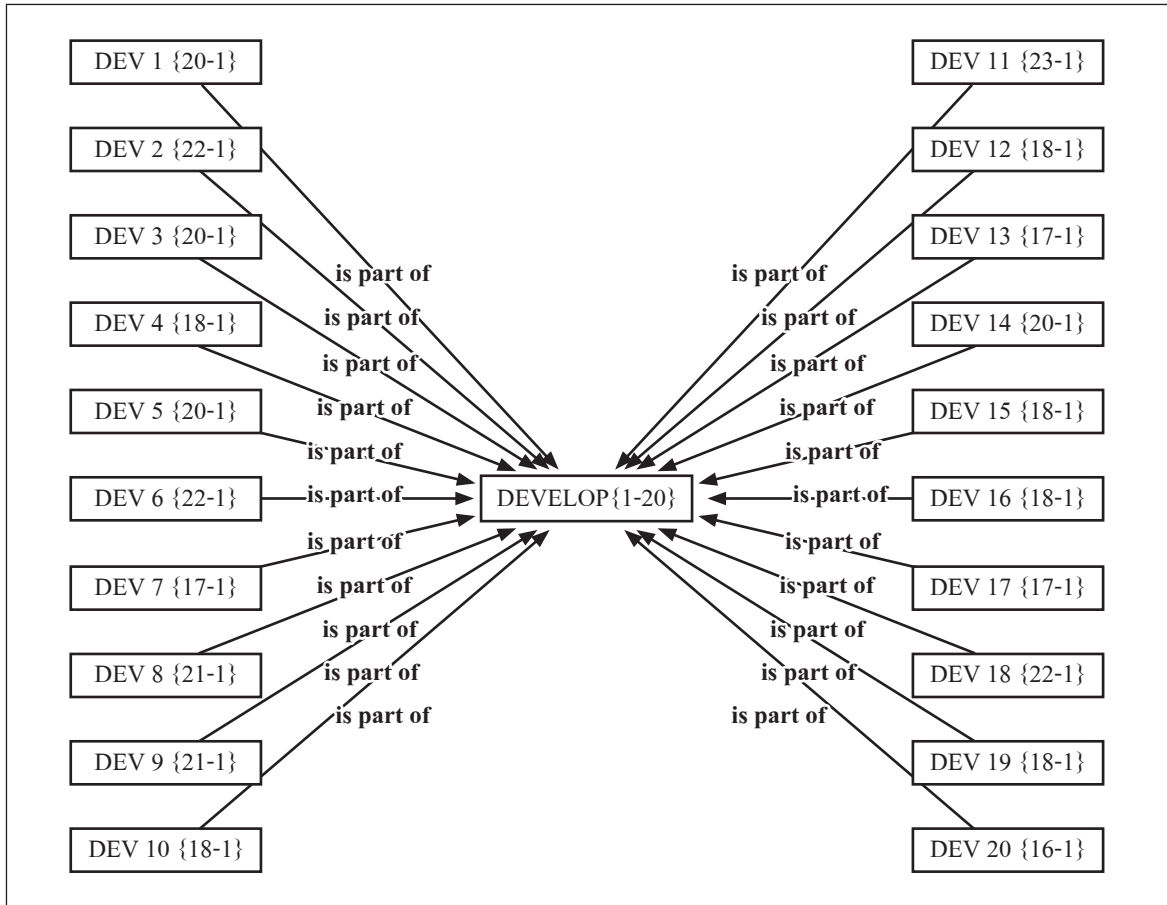
จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 25 คน ในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้จัดการของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในหัวข้อเรื่องบทบาทในการนำและการจัดการบุคลากร โดยมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 22 ครั้ง อันดับ 2 จะเป็นเรื่องของการทำเป็นโครงการฝึกอบรมและการจัดสรรทรัพยากรด้านการนำเที่ยว ซึ่งมีความถี่รวมเท่ากับ 21 ครั้ง ส่วนอันดับ 3 จะเกี่ยวกับการจัดการสินทรัพย์ที่เกี่ยวกับวัตถุหรือสินค้า การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การจัดทำและนำผลวิจัยผลิตภัณฑ์การ

ท่องเที่ยวมาใช้ การปฏิบัติงาน ติดตามระบบการจัดการของการทำงานอิเวนต์ต่าง ๆ และการจัดหา ให้ข้อมูลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดหมายการท่องเที่ยว โดยจะมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 20 ครั้ง

อันดับ 4 พบว่าเรื่องการพัฒนาและดำเนินแผนทางธุรกิจ ความรู้ทางกฎหมายที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจ การดำเนินการตามแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การเข้าถึงข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว การมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน และความสามารถในการบริหารเวลาได้อย่างมีคุณค่า

ซึ่งมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 19 ครั้ง ส่วนอันดับ 5 จะเป็นเรื่องของการพัฒนาและจัดการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การประสานกิจกรรมทางการตลาดการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ การมีแรงจูงใจในการทำงานและการมีความสามารถในการบริหารทีมงาน โดยมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 18 ครั้ง

สุดท้ายอันดับ 6 พบว่าการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ การให้การสนับสนุนทางวิชาการแก่เพื่อนร่วมงานและความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่งจะมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 17 ครั้งตามลำดับ



ภาพที่ 5 องค์ประกอบของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ภาพที่ 5 เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการทั้ง 20 ด้านที่จำเป็นต่อผู้จัดการในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาวว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้จัดการตัวใดมีความสำคัญมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 4

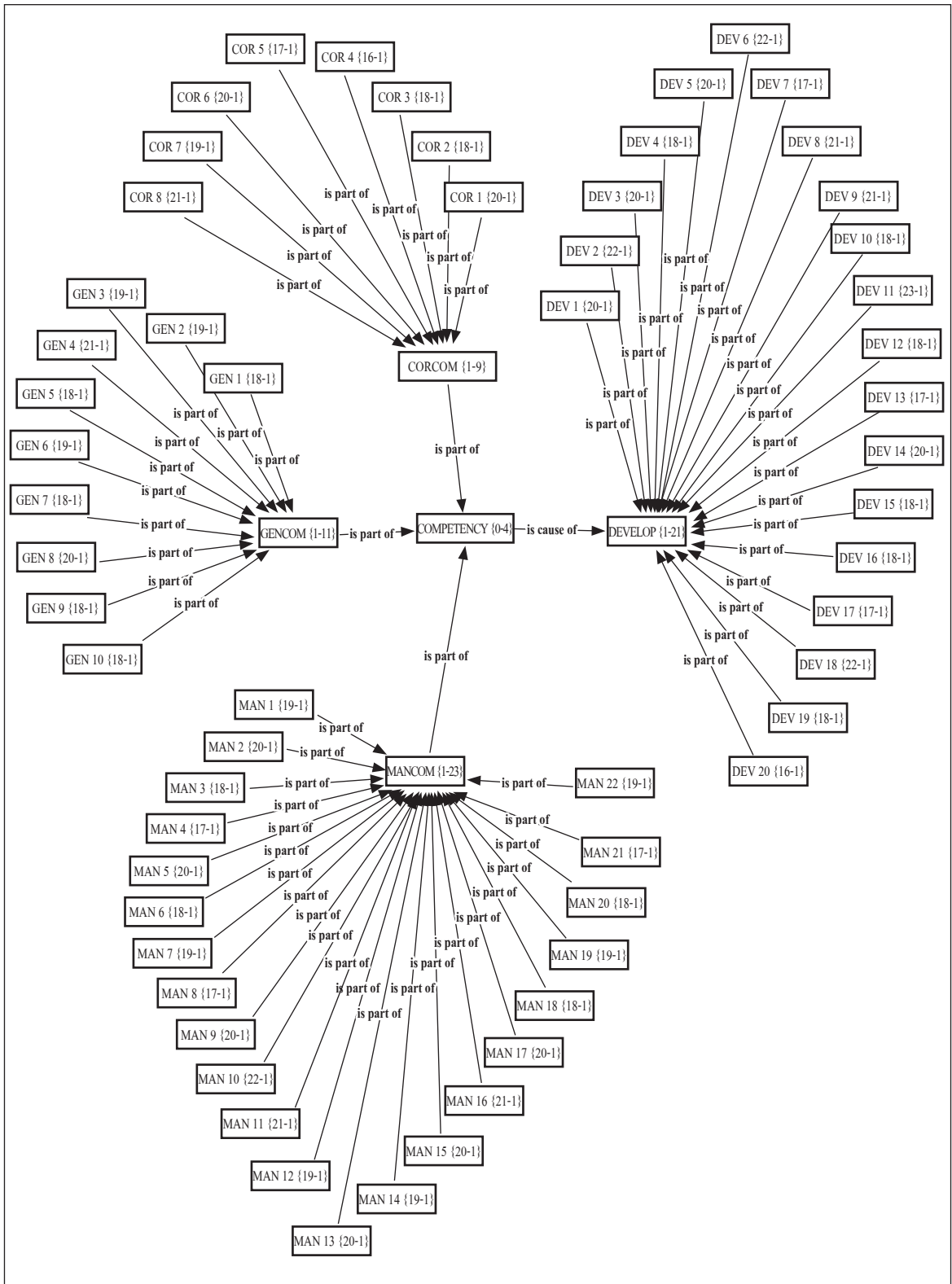
ตารางที่ 4 ตารางสรุปแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาชนลาวที่ได้จากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ	ความหมาย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ในประเทศไทย	ความถี่ผู้ให้สัมภาษณ์ในสปป.ลาว
DEV 1	ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี	12	8
DEV 2	ด้านทักษะในการสื่อสาร	14	8
DEV 3	ด้านบริหารงานการเงิน	10	10
DEV 4	ด้านการประเมินและการจัดการคุณภาพ	11	7
DEV 5	ด้านบริหารงานบุคลากร	9	11
DEV 6	ด้านการตลาด	12	10
DEV 7	ด้านการพัฒนาความรู้ในองค์กร	11	6
DEV 8	ด้านสินค้าและบริการ	11	10
DEV 9	ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	13	8
DEV 10	ด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	11	7
DEV 11	ด้านการเปลี่ยนแปลง	14	9
DEV 12	ด้านทักษะในการวิเคราะห์และการแก้ปัญหา	10	8
DEV 13	ด้านการบริหารเวลา	10	7
DEV 14	ด้านจริยธรรม	12	8
DEV 15	ด้านการจัดการคุณภาพ	12	6
DEV 16	ด้านบริหารจัดการทีมงาน	10	8
DEV 17	ด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว	9	8
DEV 18	ด้านการประสานงาน	10	12
DEV 19	ด้านการจัดการวัฒนธรรมองค์กร	10	8
DEV 20	ด้านการบริหารจัดการตนเอง	10	6

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 25 คน ในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาชนลาว ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้จัดการของบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในหัวข้อเรื่องการพัฒนาด้านการเปลี่ยนแปลงมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 23 ครั้ง อันดับ 2 จะเกี่ยวกับการพัฒนาด้านทักษะในการสื่อสาร การพัฒนาด้านการตลาดและการพัฒนาด้านการประสานงาน โดยมีความถี่รวมเท่ากับ 22 ครั้ง ส่วนอันดับ 3 จะเกี่ยวกับการพัฒนาด้านสินค้าและบริการและการพัฒนาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 21 ครั้ง จากนั้นอันดับ 4 จะเกี่ยวกับการพัฒนาด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการพัฒนาในเรื่องของการบริหารงานการเงิน การพัฒนาด้านบริหารงานบุคลากรและการพัฒนาด้าน

จริยธรรมของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวที่มีค่าความถี่รวมเท่ากับ 20 ครั้ง

อันดับ 5 พบว่าการพัฒนาด้านการประเมินและการจัดการคุณภาพ การพัฒนาด้านความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การพัฒนาด้านทักษะในการวิเคราะห์และการแก้ปัญหการพัฒนาด้านการจัดการคุณภาพ การพัฒนาด้านบริหารจัดการทีมงานและการพัฒนาด้านการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีค่าความถี่รวมเท่ากับ 18 ครั้ง ส่วนอันดับ 6 จะเป็นการพัฒนาด้านความรู้ในองค์กร การพัฒนาด้านการบริหารเวลาและการพัฒนาด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว โดยมีความถี่รวมเท่ากับ 17 ครั้ง อันดับสุดท้ายจะเป็นการพัฒนาด้านการบริหารจัดการตนเองที่มีค่าความถี่รวมเท่ากับ 16 ครั้งตามลำดับ



ภาพที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะทั้ง 3 ด้านของผู้จัดการและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ภาพที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาพรวมของข้อมูลตัวแปรสมรรถนะสำหรับผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่สมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไปและสมรรถนะผู้จัดการที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยการวิเคราะห์ผลการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยโปรแกรม ATLAS ti 5.0

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้

1. สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะผู้จัดการในเบื้องต้นว่าผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวจะต้องมีสมรรถนะตัวใดเป็นสำคัญ โดยพิจารณาจากค่าความถี่ที่ได้จากผลของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยโปรแกรม ATLAS ti 5.0 ที่แสดงออกมาในรูปของความถี่ของผู้ให้สัมภาษณ์ได้

2. สามารถนำผลจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพไปกำหนดเป็นกรอบเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษานี้เป็นเพียงการศึกษาเฉพาะสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเท่านั้น ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปควรจะศึกษาในประเทศอื่นที่อยู่ในกลุ่มอาเซียนเพื่อจะได้ทราบสมรรถนะของผู้จัดการในแต่ละประเทศว่าเป็นอย่างไร

2. การศึกษานี้เป็นเพียงการศึกษาเฉพาะสมรรถนะของผู้จัดการในบริษัทธุรกิจนำเที่ยวเท่านั้น ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไป ควรขยายผลการศึกษาสมรรถนะในตำแหน่งอื่นของบริษัทธุรกิจนำเที่ยว เพื่อให้ครอบคลุมตำแหน่งงานเพื่อรองรับการเปิดอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

3. การศึกษาในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาเฉพาะบริษัทธุรกิจนำเที่ยวอย่างเดียวนั้น ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาธุรกิจอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพราะอุตสาหกรรมท่องเที่ยวถือว่ามีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศไทยด้วย

บรรณานุกรม

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559*. สืบค้นจาก <http://www.tourismkm-asean.org/>.
- พิจารีณี โล่ห์ชัยกุล. (4552) . ความเป็นจริงใหม่ของการเดินทางท่องเที่ยว ปัจจุบันและอนาคต. *eTAT Tourism Journal*, (4), 12-25.
- สรารุชไปพุทธิพงษ์, และคณะ. (2553). *โครงการศึกษารอบความร่วมมือการพัฒนาศักยภาพกำลังแรงงานไทยในตำแหน่งงานภายใต้ข้อตกลง 32 อาเซียน*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- Agut, S. & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: the case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 33-51.
- Alonderiene, R. & Navickiene, R. (2009). Competence development during lifelong learning. the case of front-line employees in Lithuanian tourism sector. *Journal of Management and Economics*, 18, 12-28.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12
- Jauhari, V. (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: and Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 123-134.
- Kulisha, I. (2011). Structure of service culture competence of hospitality sector managers. *US - China Education Review*, 4(A), 556-562.
- Lertwannawit, A., Serirat, S., & Pholpantin, S. (2009). Career competencies and career success of Thai employees in tourism and hospitality sector. *Journal of International Business & Economics Research*, 8(11), 65-72
- Lewin, A and Silver, S. (2009) *QUIC Qualitative innovation in CAQDAS: choosing a CAQDAS package*. Retrieve from <http://eprints.ncrm.ac.uk/791/1/2009choosingCAQDASpackage.pdf>.
- McIntosh, R.W. & Goeldner, C. R. (1986). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies 5thed*. New York: John Wiley & Sons.
- McIntyre, G., Hetherington, A. and Inskeep, E. (1993) *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*, World Tourism Organization, Madrid, Spain.
- Moura, M. L. (2013). Tools for quality management: balance and emotional intelligence. *African Journal of Hospitality*. 2(3), 1-4
- Tesone, D. V., & Ricci P. (2005). Attributes of entry-level employees: hospitality and tourism managers seeking more than knowledge and skills. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10(2), 3-12
- Tesone, D. V., & Ricci P. (2012). Hospitality industry expectations of entry-level college graduates: a preference for attitude over aptitude. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(6), 140-149.
- Vosyliute, A. & Ligeikiene, R. (2012). Competences of the employees at Lithuanian tourism enterprises: how to develop them. *Journal of International Review*, 3(A), 113-122.
- Watson, S., McCracken, M., Hughes, M. (2004). Scottish visitor attractions: managerial competence requirements. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 39-66.
- Weber, M. R., Crawford, A., Rivera Jr. D., & Finley, D. A. (2010). Using delphi Panels to Assess Soft Skill Competencies in Entry Level Managers. *Journal of Tourism Insight*, 1(1), 97-106
- World bank, (2011). *World development indicators*. Retrieve from <http://www.worldbank.org/data-Catalog/world-development-indicators/wdi-2011>