



Organization Development

In Tourism and Hospitality Industry

การพัฒนาองค์การ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

พิมพ์ครั้งที่ 1

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.แสงแข บุนยศิริ

ORGANIZATION DEVELOPMENT IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

การพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสงแข บัญศิริ

สาขาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ

คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ORGANIZATION DEVELOPMENT IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

การพัฒน่องค์การในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

ผู้แต่ง : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสงแข บุญศิริ

ISBN (e-book) : 978-616-604-354-9

พิมพ์ครั้งที่ : 1 / 2566

จัดทำโดย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสงแข บุญศิริ

สาขาการจัดการการท่องเที่ยวและบริการแบบบูรณาการ

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

E-MAIL : sangkae.p@nida.ac.th

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามคัดลอกเนื้อหาก่อนได้รับอนุญาต

คำนำ

หนังสือเรื่อง การพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ นี้ใช้ในการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาสำหรับ นิสิต นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไปที่จะศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ โดยได้มีการเรียบเรียง รวมถึงการยกตัวอย่างให้มีความสอดคล้องกับการบริหารองค์การในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ตามสถานการณ์ในโลกยุคโลกาภิวัตน์

ผู้เขียนได้ทำการเรียบเรียงและจัดทำขึ้นโดยมีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับความหมายและแนวคิด การพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการท่องเที่ยวและบริการ สภาพแวดล้อมของการบริหารกับการพัฒนาองค์การ การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ เทคนิคการพัฒนาองค์การ เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การ ความท้าทายในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ และการพัฒนาองค์การการท่องเที่ยวและบริการในอนาคต โดยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมความรู้ด้านบริหารจัดการ และช่วยเสริมสร้างความรู้การนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานและบริหารองค์การในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการได้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไปบ้างไม่มากนักน้อย หากหนังสือเล่มนี้มีข้อบกพร่องผู้เขียนยินดีรับคำแนะนำจากท่านผู้อ่านทุกท่าน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขในการจัดทำครั้งต่อไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	2
สารบัญ	3
 บทที่ 1 การพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ	 6
1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ	7
1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ	9
1.3 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การ	15
1.4 สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ	16
1.5 บทสรุป	25
 บทที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการท่องเที่ยวและบริการ	 26
2.1 นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	27
2.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	28
2.3 การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	30
2.4 บทสรุป	34
 บทที่ 3 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจกับการพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	 35
และบริการ	
3.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	36
3.2 ประเภทของสภาพแวดล้อมในการจัดการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านต่างๆ ในธุรกิจ	38
3.3 ผลกระทบของสภาพแวดล้อมของการบริหารที่ขัดขวางหรือเอื้อต่อการพัฒนาองค์การ	38
3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	40
3.4.1 แนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม PESTEL Analysis	40
3.4.1 แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Analysis	43
3.5 บทสรุป	52

	หน้า
บทที่ 4 การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร	54
4.1 ความจำเป็นของการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร.....	54
4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์กร.....	56
4.3 แนวทางการเก็บข้อมูลจากการวินิจฉัย	58
4.4 กระบวนการวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์กร	65
4.4.1 การวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์กรด้วย McKinsey 7S Model	65
บทที่ 5 เทคนิคการพัฒนาองค์กร	76
5.1 ความหมายของเทคนิคการพัฒนาองค์กร	76
5.2 เทคนิคการพัฒนาองค์กร	77
5.3 เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร	80
5.4 เทคนิคการพัฒนาองค์กร: การเลือกใช้และข้อสังเกต	88
บทที่ 6 เครื่องมือสอดแทรกสำหรับการพัฒนาองค์กร	91
6.1 เครื่องมือการพัฒนาองค์กร	91
6.2 สิ่งสอดแทรกในองค์กร.....	93
6.3 เครื่องมือสอดแทรกสำหรับการพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.....	94
6.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	105
6.5 แนวทางการนำเครื่องมือสอดแทรกไปใช้ในการพัฒนาองค์กร.....	115
บทที่ 7 ความท้าทายในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	118
7.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	118
7.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	120
7.3 ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง.....	128
7.4 แรงขับเคลื่อนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร	131
7.5 การดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กรสอดรับกับธุรกิจการท่องเที่ยว และบริการ	154
7.6 บทสรุป	159
บทที่ 8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาองค์กร	141
8.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	141
8.2 การศึกษาการจัดการความเปลี่ยนแปลง	142
8.3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	143
8.4 โมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลง	151

	หน้า
8.5 บทสรุป	159
บทที่ 9 การบริหารความเสี่ยงในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ	160
9.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	161
9.1.1 ประเภทของความเสี่ยง.....	161
9.1.2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	163
9.1.3 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	163
9.1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	165
9.2 บทสรุป	169
บทที่ 10 แนวโน้มการพัฒนางานองค์การการท่องเที่ยวและบริการในอนาคต	170
10.1 แนวโน้มในอนาคตของการพัฒนางานองค์การธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ	171
ในสหัสวรรษที่ 21	
10.2 วาทกรรมองค์การ.....	174
10.3 การพัฒนางานองค์การสมัยใหม่	178
10.4 องค์การแห่งการเรียนรู้.....	181
10.5 บทสรุป	196
เอกสารอ้างอิง	197

บทที่ 1

การพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวและบริการ

Organizational development in the tourism and service industry

ปัจจุบันการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการความรวดเร็วต่อสภาวะการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์การที่เกิดขึ้น หากความฉับไวที่เกิดขึ้นนั้นกระทำไปพร้อมกับการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมแล้ว องค์การก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นและการได้มาซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเป้าหมายของบุคคลในองค์การก็จะมีประสิทธิภาพขึ้นด้วยวิทยาการใหม่ คือ การพัฒนาองค์การได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อที่จะช่วยสิ่งที่ย้ายท่ายการบริหารจัดการนั้นได้ผลตามที่ต้องการสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันมุ่งพัฒนาธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและบริการให้มีคุณภาพสูงขึ้น (แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580) ในบริบทของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประกอบด้วยธุรกิจหลายประเภททั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับนักท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจการบิน บริษัทนำเที่ยว โรงแรม ภัตตาคารและร้านค้าปลีกต่าง ๆ ส่วนธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางอ้อมรวมถึงธุรกิจสนับสนุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการนำเที่ยว เช่น บริการประกันท่องเที่ยว วารสาร สื่อเกี่ยวกับการนำเที่ยว บริษัทที่ทำวิจัยหรือวางแผนพัฒนาการท่องเที่ยว สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและฝึกอบรมด้านการท่องเที่ยว หน่วยงานและผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานที่สำคัญและนำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเติบโตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการพัฒนาองค์การด้านท่องเที่ยวและบริการจึงต้องมีการวางแผนพัฒนาการปรับปรุงและเสริมสร้างกระบวนการขององค์การอย่างต่อเนื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเครื่องมือและกระบวนการพัฒนาองค์การเป็นพื้นฐานความรู้ที่สำคัญเพื่อความเข้าใจและสามารถสร้างความสามารถการแข่งขันให้กับองค์การได้อย่างถูกต้อง

1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์การ เป็นกระบวนการที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกส่งผลให้้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จอันนำไปสู่การพัฒนาองค์การจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งปัจจุบันการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) มีลักษณะเป็นศาสตร์ที่กำลังมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การเป็นศาสตร์ที่สมบูรณ์ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความหมายของการพัฒนาองค์การ ในแง่ของการศึกษาเปรียบเทียบ ซึ่งมีนักวิชาการให้นิยามความหมายไว้หลากหลายมุมมอง เช่นนี้จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจโดยสังเขปในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การดังนี้

วีรวิทย์ ปิยนนทศิลป์ (2560) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ การทำให้องค์การนั้นดีขึ้นในทิศทางที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ระบบโครงสร้างองค์การ ไปจนถึงทัศนคติในการทำงาน ปัจจุบันการพัฒนาองค์การกลายเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหาร ตลอดจนขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวหน้าก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบตลอดจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น

กัลยารัตน์ ชีรชนชัยกุล (2558) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับใน้องค์การมีการวางแผนล่วงหน้า และมีเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ (2558) ได้อธิบายว่า การพัฒนาองค์การ คือ ทฤษฎี ค่านิยม กลยุทธ์ และเทคนิควิธีการที่มีฐานของพฤติกรรมศาสตร์รองรับมุ่งตรงไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แล้ว เพื่อจัดรูปแบบการทำงานของ้องค์การซึ่งมีการวางแผนไว้ก่อนทั่วทั้ง้องค์การ แล้วจัดการพัฒนาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาโดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลและความแข็งแกร่งของ้องค์การด้วยการแทรกวิธีการที่ได้วางแผนไว้นั้นเข้าไปในกระบวนการซึ่งใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วยในการพัฒนาองค์การ จะนำเอาปัญหาของ้องค์การมาวิเคราะห์และนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติเมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขแล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นใน้องค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผน ยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ โดยมีจุดเริ่มต้นจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) และ ภูวนันท์ เขจรนันท์ (2551) ให้ข้อสรุปว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิกำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

French, Bell, & Zawacki (2005) และ Brownand Harvey (2006) ได้อธิบายว่าการพัฒนาองค์การเป็นความพยายามในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างกว้าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบโดยรวมขององค์การ อันเป็นการจัดการจากบนลงล่างเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและศักยภาพขององค์การ โดยมีกระบวนการวางแผนที่ใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ Cummings & Worley (2005)

การรวบรวมความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ การบริหารจัดการอย่างมีแบบแผนอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ประกอบกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในขณะเดียวกันเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ที่มีความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อการบริหารจัดการองค์การและการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้เขียนศึกษาถึง การพัฒนาองค์การของธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ พบว่า ธุรกิจมีบริการมีการใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ มีการกำหนดขั้นตอนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างที่ชัดเจนได้แก่ธุรกิจโรงแรมดุสิตธานี จำกัด มหาชน มีการพัฒนา

ตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเติบโต มีเป้าหมายที่มุ่งสู่ผลกำไรขององค์กรเป็นสำคัญ (จิรัฐ อัครศรีโกสิน, 2553 และ กรรณิการ์ ศรีไชโยรักษ์, 2561)

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นการประยุกต์องค์ความรู้จากสาขาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เช่น ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา และสาขาอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) เป็นทั้งแนวคิด สาขาวิชา และวิชาชีพที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1940 และ 1950 แต่เริ่มแพร่หลายเมื่อทศวรรษ 1960 การพัฒนาองค์กรยังคงเป็นสาขาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความรู้หลายชุด ซึ่งต้องสังเคราะห์หรือบูรณาการเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรว่าการพัฒนาองค์กรเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กร เพื่อว่าองค์กรจะสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี การตลาด และสิ่งท้าทายต่าง ๆ ตลอดจนรวมถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง ซึ่งการพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหาทางแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินการใช้ทรัพยากรให้เกิดคุณค่าสูงสุด หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กรเริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ปฏิบัติงานระดับล่างทั้งองค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงความพยายามแบบผสมผสานองค์กรร่วมในการปรับปรุงความสามารถขององค์กรเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมและแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร (Schermerhorn, 1999) และการพัฒนาองค์กรจึงเป็นการสอดแทรกเทคนิคและการจัดวางโปรแกรมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงบุคคลและให้ตรงต่อลักษณะส่วนบุคคล รวมทั้งคุณภาพของความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคคล (Robbins & Coulter, 2002) การพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้นในระยะยาวซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กร การมอบอำนาจ การเรียนรู้และกระบวนการแก้ไขปัญหาโดยผ่านการดำเนินการการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

ส่วน จุมพล หนิมพานิช (2556) ได้อธิบายถึงแนวคิดการพัฒนาองค์กรเป็นการที่บรรดานักปฏิบัติการทางด้านการจัดการและนักวิชาการโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้คิดค้นหาเทคนิค

ใหม่ ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง “องค์การ” เพื่อประสิทธิผล และ ความเจริญเติบโตขององค์การโดยส่วนรวมแนวความคิดเชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่องและความไร้ ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การ พัฒนาองค์การ” หรือที่ภาษาอังกฤษ เรียกว่า “Organization Development” และเรียกสั้น ๆ ว่า “OD” อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “การพัฒนาองค์การ” ย่อมมีหลายแนวด้วยกัน เช่น การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับองค์การ โดยส่วนรวมทั้งหมดเริ่มดำเนินการจากฝ่ายจัดการระดับสูงเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ องค์การโดยวิธีการใช้เครื่องมือสอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ อาศัย ความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์อีกแนวหนึ่ง การพัฒนาองค์การ หมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนความเชื่อเจตคติ ค่านิยม และโครงสร้าง ในอันที่จะให้องค์การปรับตัวให้ เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวสุดท้ายการพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามที่ต้องใช้ระยะเวลานาน เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถขององค์การให้พร้อม เพื่อต้อนรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์การเอง ตลอดจนเป็นการ ปรับปรุงความสามารถขององค์การในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การสรุปแนวความคิดพื้นฐานของการ พัฒนาองค์การมี ดังนี้

(1) การพัฒนาองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย มานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และ จิตวิทยา (Psychology) แนวความคิดการพัฒนาองค์การด้านวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะและ แบบของผู้นำ (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) วัฒนธรรมการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้(จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และยังอาศัย แนวความคิดเกี่ยวกับ “แรงดัน - แรงดึง” ขององค์การมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วย กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเข้าใจถึงอุปสรรคข้อขัดขวางของการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ๆ อีกด้วย

(2) แนวความคิดในการพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่าง มีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผลของ

องค์กร วิธีการและขั้นตอนนี้อาจจะเรียกว่า “การวิเคราะห์วิจัย” จำเป็นจะต้องศึกษาให้ทราบถึงภัยที่เสียก่อน มีการตรวจสอบสภาพองค์กรว่าป่วยด้วยโรคอะไร และการพัฒนาองค์กรก็มีใช้ยาสารพัดโรคที่แก้โรคขององค์กรได้สารพัดทุกชนิด จำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุที่มาของปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนาเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(3) การพัฒนาองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดเป็นระบบ เริ่มทำการพัฒนาองค์กร ณ ส่วนใดก็ได้ในองค์กร แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์กร” มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจริงอยู่มนุษย์เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร แต่โครงสร้างขององค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะมองข้ามไปไม่ได้ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย “มนุษย์” ด้วยการพัฒนาองค์กรจึงจะดำเนินต่อเนื่องไปได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ๆ ตัวอย่างเช่นการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์กรอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับและร่วมมืออย่างจริงจังจะสามารถทำให้การพัฒนาองค์กรมีโอกาสสำเร็จผลได้หรือไม่ องค์กรธุรกิจเอกชนจะได้เปรียบกว่าองค์กรของรัฐบาลในประเทศนี้เอง ในแง่ของความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร

(5) การพัฒนาองค์กรบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อร่วม “วิเคราะห์วิจัย” ปัญหาให้แก่องค์กร การรับฟังมุมมองจากบุคคลภายนอกเพื่อที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์กรและเราจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กรในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์กรให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(6) หลักของการพัฒนาองค์กรอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์กรหรือเรียกว่าเกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉย ๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์กรจะเข้ามาริเริ่มก็อย่าได้เข้าไปทำการพัฒนาองค์กรเป็นอันขาด

(7) การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลานาน เช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

(8) การพัฒนาองค์การเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงเจตคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล

ในขณะที่แนวคิดด้านการพัฒนาองค์การเพื่อให้มีศักยภาพสูงโดย Schermerhorn; Hunt; & Osborn (2003) ระบุว่าแนวคิดด้านการพัฒนาองค์การเป็นการออกแบบจัดวางเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด และเกิดผลดีแก่องค์การแบบยั่งยืน โดยจะต้องมีการพัฒนาด้านสติปัญญา มุ่งความสำคัญที่ทรัพยากรทางปัญญา คือผลรวมของความรู้ความชำนาญและพลังงานที่เกิดจากสมาชิกในองค์การ ดังนั้นพนักงานจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญก่อให้เกิดความก้าวหน้า จำเป็นต้องมีขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างทีมงานที่มีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ในขณะเดียวกันก็มุ่งที่การสอนงาน การประสมประสานของงาน การสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวก การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทีมงานที่ดีที่สุด และสามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เช่นเดียวกับรัตติกาล โสวะภาสและคณะ (2563) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงในยุคศตวรรษที่ 21 นั้น เป็นการบริหารจัดการองค์การที่แตกต่างจากองค์การแบบเดิมอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือให้ความสำคัญกับศักยภาพและความรู้สึกของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เน้นให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีการทำงานเป็นทีมซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ มีการคิด วิเคราะห์วางแผน และตัดสินใจแก้ไขปัญหา ร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ตลอดจนมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การใดจะมีศักยภาพการทำงานสูง (HPO) ได้นั้นต้องพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพด้านต่าง ๆ กับองค์การอื่นในกลุ่มหรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน หากองค์การต้องการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบด้านทั้งภายนอกและภายในและควรพัฒนาตนเองให้พร้อมอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยความรู้ความสามารถและความร่วมมือของทั้งผู้บริหารและบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตามสำหรับการพัฒนาองค์การภายใต้แนวคิดการท่องเที่ยว 4.0 ซึ่งเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว 4.0 หรือ Tourism 4.0 คือ การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานภายในและภายนอกกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเพื่อยกระดับการให้บริการ

ข้อมูลด้านการท่องเที่ยวของประเทศและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของภาคการท่องเที่ยวไทยก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านการท่องเที่ยวของทั้งระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยมีการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) เพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานด้วยระบบเทคโนโลยี (Increase Productivity) ด้วยการพัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลด้านการท่องเที่ยวของประเทศหรือระบบ Tourism Intelligence Center (TIC) เน้นเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาคการท่องเที่ยวไทยจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการใช้ข้อมูลจากระบบ ในการบริหารจัดการข้อมูล การวางแผนและการจัดทำนโยบายพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของประเทศให้มีประสิทธิภาพก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวของโลกโดยตั้งเป้าหมายที่จะยกระดับขีดความสามารถของระบบ TIC ให้ครอบคลุมในหลายมิติ อาทิ การยกระดับการเชื่อมโยงข้อมูลให้ระบบ TIC มีข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน (Real time) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการประมวลผลพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและรูปแบบการแสดงผลขั้นสูงเพื่อสนับสนุนการวางแผนเชิงรุก รวมทั้งระบบ TIC ยังเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลประเภทงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวให้แก่ประชาชนผู้สนใจทั่วไปอีกด้วย

2) สร้างบูรณาการกับทุกภาคส่วน (Promote Collaboration) ด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการท่องเที่ยวหรือ Digital Tourism เพื่อช่วยยกระดับประสบการณ์นักท่องเที่ยวและสร้างความมั่นใจให้นักท่องเที่ยวเป็นช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวกให้บริการข้อมูลด้านกิจกรรมการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพมีมาตรฐานและมีความน่าเชื่อถือ ตลอดจนช่องทางการเข้าถึงข้อมูลของผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานภาครัฐ อาทิ ผู้ประกอบการด้านที่พัก ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ ผู้ประกอบการสปา อีกทั้งเพื่อย้ำความมั่นใจตลอดการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศให้แก่นักท่องเที่ยวระบบ Digital Tourism ยังสามารถเป็นช่องทางช่วยให้นักท่องเที่ยวได้ติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ตำรวจโดยตรงเพื่ออำนวยความสะดวกด้านความปลอดภัย

3) ปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานภายในกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาด้วยการลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการงาน (Improve Process) ด้วยระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document) เพิ่มความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อมุ่งสู่การบริการที่มีคุณภาพ (Organizational Culture Development) โดยคำนึงถึงนักท่องเที่ยวเป็นศูนย์กลาง

5) ส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนามุ่งสู่การท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ (Research and Development) พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคการท่องเที่ยวเชิงดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบในอนาคต ซึ่งแผนดำเนินการที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเตรียมขับเคลื่อนการดำเนินงาน บูรณาการการทำงานเข้ากับระบบดิจิทัล เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการข้อมูลและงานบริการ เพิ่มประสิทธิภาพด้านการท่องเที่ยวเพิ่มรายได้ทางเศรษฐกิจ นำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนต่อไป

ในขณะเดียวกันโครงสร้างธุรกิจจะมีการปรับตัวเกิดเป็นรูปแบบโครงสร้างเศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy) เกิดเป็นธุรกิจด้านการท่องเที่ยวการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันเป็นนวัตกรรมสมัยใหม่ขึ้น (ยูดี นิรัตน์ตระกูล, 2560) ตัวอย่างเช่นการจองที่พักอาจจะมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องมีลักษณะการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันเกิดเป็น ธุรกิจกลุ่มใหม่ เช่นอูเบอร์ (Uber) และแกร็บแท็กซี่ (Grab Taxi) เป็นธุรกิจการแบ่งระบบรถรับส่งผู้โดยสารและ นักท่องเที่ยว ที่พักแบบแบ่งปันที่พัก (Airbnb) ธุรกิจด้านที่พักอาศัย โดยเป็นการแบ่งห้องพักจากเจ้าของบ้านถือว่าเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ จะทำให้รูปแบบการเดินทางเที่ยวภายในประเทศจัดการวางแผนด้วยตัวเอง ด้วยตนเองแบบอิสระ (DIT- Domestic Independent Tourism) และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติกลุ่มที่มาเที่ยวด้วยตนเองแบบอิสระ (FIT- Foreign Independent Tourism) มีการจัดการวางแผน ด้วยตัวเองทุกอย่างจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น นักท่องเที่ยวจะเกิดความสะดวกสบายสามารถจองระบบออนไลน์ที่พัก โรงแรม สายการบิน ระบบขนส่งรถเช่าได้เองหรือมีการใช้บริการแค่บางส่วนจากบริษัทนำเที่ยว (สุประภา สมนักพงษ์, 2560)

สรุปได้ว่าแนวคิดของการพัฒนาองค์การเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การแข่งขัน ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย การตอบสนองความต้องการของบุคคล การใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยและเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ มีการวางแผนล่วงหน้าและกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการพัฒนาองค์การในยุคประเทศไทย 4.0 มีการเน้นในเรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เป็นหลักทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในยุคนี้ต้องเน้นให้บุคลากรและแนวทางการบริหารองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและเชื่อมโยงในการจัดการให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจ ซึ่งจากหลักการดังกล่าวสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของประเทศไทยในปี 2560-2564 ที่เน้นในการนำ

เรื่องนวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้มีคุณภาพยั่งยืนสืบไปในอนาคต

1.3 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานนั้นมีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกันและแตกต่างกันออกไป ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งลักษณะปัญหาตลอดจนแนวทางการวางยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตามเป้าหมายขององค์การไม่เหมือนกัน ในขณะเดียวกันขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การซึ่งไม่เหมือนกัน แต่การพัฒนาองค์การจะมีวัตถุประสงค์โดยทั่ว ๆ ไปที่คล้ายกันดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2556)

1. การสร้างระบบ หรือปรับระบบในสายการทำงานให้ยืดหยุ่นได้ตามลักษณะงาน
2. การแก้ปัญหาร่วมกัน เพราะการทำงานทุกอย่างย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ฉะนั้นการแก้ปัญหานั้นทางที่ดีที่สุดคือการให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันหาแนวทางด้วยวิธีการสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์การ
3. การยอมรับในความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะตัวของสมาชิกว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าอำนาจตามตำแหน่งและบทบาทหน้าที่
4. เพื่อยกระดับความไว้วางใจ คือ ให้ความไว้วางใจให้ความร่วมมือ ให้การสนับสนุน และกลุ่มบุคคลที่ติดต่ออย่างเสมอภาคแม้ระดับจะต่างกันก็ตาม
5. ขจัดความขัดแย้ง หรือการแข่งขันให้อยู่ในกรอบ เป้าหมายของงาน
6. ระบบการให้รางวัลหรือความดีความชอบคือเน้นความก้าวหน้าของคน และประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าของงานเป็นหลัก
7. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน มิใช่คนใดคนหนึ่ง เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการดำเนินงานมากขึ้น
8. ความสอดคล้องในการบริหารคนกับบริหารเป้าหมายขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
9. การควบคุมตัวเองได้ คือ สมาชิกองค์การรู้ทิศทางกระบวนการพัฒนาตนเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการดำเนินงานมากขึ้น
10. สมาชิกพร้อมที่เผชิญปัญหาสามารถแก้ปัญหา โดยที่มั่งงามและการแก้ปัญหาเพื่อกลุ่มมากกว่าพยายามเลี่ยง บัด บ่ายเบี่ยง ไม่ยอมรับว่ามีปัญหาในองค์การ

11. ส่งเสริมระบบการติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ระบบ คือ แนวตั้ง แนวนอนและแนวเฉียงอย่างเปิดเผย ไม่ซ่อนเร้น

12. ค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาในลักษณะสร้างสรรค์หรือแบบร่วมมือร่วมใจกันมากกว่าขัดแย้ง

13. เพื่อพัฒนาบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มงาน ได้แก่ การสื่อสารและการประสานงานภาวะผู้นำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานในองค์การเทคนิคการประชุมที่เหมาะสม ฯลฯ เกี่ยวกับวิชาพฤติกรรมศาสตร์

14. เพื่อยกระดับความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของสมาชิกและกลุ่ม โดยมีการวางแผนและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

1.4 สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมบริการซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของอุตสาหกรรมคือ ปัจจัยด้านคุณภาพการบริการในด้านลักษณะเฉพาะที่มุ่งเน้นที่ผู้ให้บริการหรือบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะต้องมีใจรักการบริการและเข้าใจอย่างลึกซึ้งหรือมีจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คือ การเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับประเด็นสาเหตุสำคัญของการพัฒนาองค์การธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการและเป้าหมายของนักท่องเที่ยว ความท้าทายของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวนั้นส่งผลให้การบริหารพัฒนาองค์การการท่องเที่ยวมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของตนเอง ต้องมีกระบวนการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์ในการรับสภาพกับภาวะการณ์ที่อาจจะกระทบต่อองค์การและทำให้เกิดความเสียหายได้ทุกขณะ ดังนั้นสาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาองค์การสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์การให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ในลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลภายใต้สภาพแวดล้อมในลักษณะต่าง ๆ

2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (The Focus on Cultural Change) หมายถึง ความเข้าใจความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคคลในองค์กร การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

3. การให้สังคมได้มีส่วนร่วมรับรู้มากยิ่งขึ้น (The Increase in Social Awareness) หมายถึง การให้บุคลากรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วม ร่วมรับรู้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลง ร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการบริหารที่มีใช้เป็นการตัดสินใจจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว

ดังนั้นจากปัจจัยดังกล่าว องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะปัจจัยสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และหากสภาพแวดล้อมนั้น เกิดการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในการบริหารจัดการหรือการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้เช่นกัน จากหลายสาเหตุที่มีส่วนทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาตัวเองเสมอ และไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพราะการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้านั้นก็หมายถึงการเพิ่มศักยภาพให้องค์กรด้วย และเมื่อองค์กรมีศักยภาพก็ย่อมเดินทางไปสู่ความสำเร็จได้อย่างงดงาม สาเหตุของปัจจัยเหล่านี้อยู่เบื้องหลังของการพัฒนาองค์กร ได้แก่

1. ความซับซ้อนของโลกธุรกิจ

ปัจจุบันโลกธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ อุตสาหกรรมมีการขยายขยายธุรกิจให้มีหลากหลายสาขามากขึ้น ในขณะที่ผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ก็แตกตัวไปอย่างมากมายเช่นเดียวกันนั้นไม่นับคู่แข่งทางธุรกิจเดียวกันที่ในบางผลิตภัณฑ์มีคู่แข่งกันมากมายตั้งแต่เจ้าเล็กไปจนถึงเจ้าใหญ่เลยทีเดียว นั่นทำให้ธุรกิจต้องเกี่ยวข้องต้องปรับตัวองค์กรต้องพัฒนาก้าวหน้าให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งหากองค์กรไม่เกิดการพัฒนาธุรกิจอาจจะประสบปัญหา ตายไปจากตลาดได้ และในที่สุดองค์กรก็จะล้มหายตายจากไปได้เช่นกัน

2. ความซับซ้อนของการบริหารงานในองค์กร

ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าไร จำนวนคนก็ยิ่งมากมายขึ้นเท่านั้น และเมื่อมีจำนวนคนที่มากมายหลากหลายขึ้น หากบริหารจัดการไม่ดี หรือไม่มีการแบ่งการทำงาน ตลอดจนปรับโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน การจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพจึงต้องควรตามมา การมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพตามความถนัดของบุคคล ตลอดจนแบ่งแผนก แบ่งโซนรับผิดชอบ แบ่งแยกบริษัทย่อย เป็นต้น เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้การบริหารงานรวดเร็วขึ้นได้

3. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ มีส่วนทำให้องค์การต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และสำคัญอันดับต้น ๆ ก็คือปัจจัยด้านเศรษฐกิจ หากองค์การอยู่นิ่งเฉยก็จะเกิดการแข่งขันไม่ทัน หากตามเศรษฐกิจของโลกไม่ทัน ธุรกิจก็ไม่เติบโต บริหารการผลิตไม่สอดคล้อง บุคลากรขาดประสิทธิภาพ ก็ส่งผลกระทบทั่วทั้งองค์การได้

4. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วอีกปัจจัยที่ค่อนข้างมีผลอย่างมากในยุคนี้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจบริการ ที่จะทำให้มีการบริการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั่นเอง หากองค์การไม่ได้มีการวางแผนการพัฒนาในส่วนนี้ก็อาจทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการของตนเองสู้กับคู่แข่งในตลาดไม่ได้ ตลอดจนต้นทุนในการผลิตสู้ราคากับคู่แข่งไม่ได้ ทำให้องค์การต้องหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. การเปลี่ยนแปลงของตลาดท่องเที่ยว

นักท่องเที่ยวเป็นปัจจัยชีวิตที่สำคัญที่จะทำให้รู้ได้ว่าผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การนั้นจะรอดหรือร่วง เนื่องจากความต้องการและพฤติกรรมและความคาดหวังของนักท่องเที่ยวมีความหลากหลายมากขึ้น มีความต้องการในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์และน่าจดจำ องค์การที่ให้บริการท่องเที่ยวต้องสามารถบริหารจัดการการเดินทางของนักท่องเที่ยวให้ตรงกับความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของตลาดท่องเที่ยวและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้้องค์การเกิดการพัฒนาด้านเอง เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายให้ได้

6. การปฏิวัติอาชีพและการเปลี่ยนรูปแบบของการทำงาน

หนึ่งในปัจจัยที่สร้างผลกระทบอันยิ่งใหญ่เสมอมาก็คือการปฏิวัติอาชีพ (Career Disruption) ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงานไปในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งทำให้องค์การต้องปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาด้านเองอยู่ตลอดเวลา อย่างยุคปัจจุบันนี้หลายองค์การเริ่มปรับโครงสร้างการทำงานขององค์การใหม่ ปรับวิธีทำงาน ปรับระบบการทำงาน แม้กระทั่งปรับเรื่องตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก นั้นอาจรวมไปถึงการปรับเรื่องเวลาการทำงานตลอดจนลักษณะการจ้างงาน อย่างเช่น การ Work from home เพื่อให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนไป และทำให้องค์การปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ให้ได้ด้วย ซึ่งบางครั้งการปรับตัวได้ทันนั้นยิ่งช่วยให้องค์การพัฒนาในโลกยุคปัจจุบันได้ดีและสะดวกยิ่งขึ้นอีกด้วย