การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในประเทศไทย

Corporate Culture Transformation for Success in the Hotel and Tourism Industry in Thailand

อภิเชษฐ์ ทับเมือง[1]

Apichet Tubmuang[1]

Received: September 22, 2023
Revised: November 1, 2023
Accepted: December 12, 2023

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการกำหนดความคิด และพฤติกรรมการทำงาน และหลอมรวมกันระหว่างบุคคลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในประเทศไทย เกิดขึ้นมาจากอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ 4 ปัจจัย (1) การแพร่ระบาดของโควิด 19 (2) การขาดแคลนแรงงานภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (3) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และ (4) การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมลูกค้า เช่น ความยั่งยืน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรจึงต้องขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ด้านผลประกอบการ ประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยวัฒนธรรมองค์กร อาทิ วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลและเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กรความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์กรการยอมรับความหลากหลาย วัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน และการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมการบริการ โดยเริ่มต้นจากการรับรู้ถึงความจำเป็นและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นใหม่ว่ามีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลง การท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรม

Abstract

The corporate culture is a construct designed to shape thoughts and work behaviors which fosters unity among individuals within an organization. Changes in corporate culture within the hotel and tourism industry in Thailand stem from various influences, including (1) the spread of COVID-19, (2) industrial tourism workforce shortages, (3) technological advancements, and (4) changes in customer behaviors, such as sustainability and social and environmental responsibility. In response to these changes, organizations must propel themselves toward success through corporate culture. This includes embracing digital and technological corporate culture adaptability to evolving contexts, acceptance of diversity, social and environmental responsibility, sustainability, and the promotion of innovative thinking in service innovation. It starts with recognizing the necessity and significance of newly established corporate cultures, which impact business success in terms of performance, operational efficiency, and responsiveness to changing customer needs.

Keywords: Corporate Culture, Transformation, Tourism, Hotel Business

[1] เจ้าหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
Human Resource and Organization Development
E-mail: apichet.hrd@gmail.com

บทนำ

ความสำเร็จขององค์กรในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวมีหลากหลายด้าน อาทิ ด้านผลประกอบการ และด้านการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ด้านการบริการ ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อม เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลูกค้า ส่งผลให้องค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยากต่อการหลีกเลี่ยง การปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพื่อเป้าหมายสูงสุดนั่นคือสามารถปรับตัวได้ทันต่อพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนกุญแจสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความท้าทายใหม่ แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และต้องการระยะเวลา ตลอดจนความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร เพราะวัฒนธรรมคือสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อกำหนดความคิด และการกระทำของคนในองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมักจะเริ่มจากการรับรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงของทุกคนในองค์กร และนำไปสู่การสร้างความตระหนักรู้ในความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นใหม่ และร่วมผลักดันร่วมกันของทุกคนจึงจะสามารถสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ (สหธร เพชรวิโรจน์ชัย, 2564)

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร คือ แนวทางการกำหนดความคิดพฤติกรรมของคนในองค์กรให้การยอมรับและยึดถือร่วมกัน โดยมีการแสดงออกของความคิด และการกระทำที่ใกล้เคียงกันของทุกคนในองค์กร เพราะบุคลากรที่ทำงาน มีหน้าที่บทบาท และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายองค์กรเดียวกันนั่นคือการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือนเบ้าหลอมที่ความสำคัญของคนองค์กร เพราะเป็นตัวกำหนดวิธีการคิด วิเคราะห์ตลอดจนวิธีการตัดสินใจในการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค สภาพภูมิอากาศของโลก และการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่ทำให้สร้างเงื่อนไขในการประสบความสำเร็จของธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีหัวใจสำคัญนั่นคือ คน ที่เป็นต้นทุนหลักในการสร้างมูลค่า และคุณค่าในการบริการ วัฒนธรรมองค์กรจึงสำคัญในแง่ของโอกาสในการสร้างความสำเร็จในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว เพราะกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เกิดขึ้นจากการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนแล้ว (อภิชาติ ขันธวิธิ, 2562) ยกตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรที่มักจะอยู่ในหลาย ๆ องค์กร คือวัฒนธรรมองค์กรความสัมพันธ์แบบพี่น้อง เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมแบบพี่น้องจะพบลำดับชั้นที่ชัดเจน กล่าวคือ มีรุ่นพี่ รุ่นน้อง ที่มีความเกรงใจในการเจรจาต่อรอง หรือการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน จึงเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะงานที่ต้องการความสมบูรณ์ของผลงานผ่านการแสดงความคิดเห็น การถกเถียง และการหักล้างด้านข้อเท็จจริง ซึ่งมีความเกรงใจอยู่ในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานในองค์กรให้ความสำคัญกับอายุ อายุงาน และประสบการณ์ในที่ทำงานมากกว่าประสิทธิภาพ และศักยภาพรายบุคคล หรือบางครั้งการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบความสัมพันธ์พี่น้อง ก็นำไปสู่การงดเว้นการปฏิบัติบางอย่างต่อกัน ทำให้เกิดการทำงานที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ หรือบางครั้งอาจจะสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ข้อดีของวัฒนธรรมองค์กรความสัมพันธ์แบบพี่น้องคือ สามารถใช้เวลาสั้น ๆ ในการสร้างความสนิทสนมระหว่างกัน และการประสานงานง่าย เพราะวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวเป็นวัฒนธรรมหลักในสังคมไทย ซึ่งได้รับอิทธิพลเป็นวัฒนธรรมระบบเครือญาติ นอกจากความสนิทสนมแล้ว ยังมีพันธะทางอารมณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรมองค์กรจึงถูกส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น กล่าวคือจากพนักงานเก่าสู่พนักงานใหม่ไปเรื่อย ๆ

โดยมิติของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย มาตรฐานพฤติกรรม ระบบการทำงาน ภาษา ทัศนคติ และความเชื่อ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีทั้งแบบที่สามารถมองเห็น และมองไม่เห็น ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กรแบบมองเห็น ภาษากาย เครื่องแต่งกาย วัฒนธรรมองค์กรที่มองไม่เห็น เช่น คำพูด วิธีคิด ความเชื่อ และการปลูกฝัง ซึ่งจะพบเห็นได้ต้องให้บุคคลนั้น ๆ แสดงออกผ่านพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงจะสามารถเห็นได้ ยกตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรเรื่องการทักทายในร้านกาแฟ ระหว่างร้านกาแฟสัญญาติไทย กล่าวคำว่า “สวัสดีครับ/ค่ะ” พร้อมกับการยกมือไหว้ลูกค้า แต่ร้านกาแฟสัญชาติต่างประเทศกล่าวทักทายลูกค้าเช่นเดียวกัน แต่ภาษากายแค่การยิ้มเท่านั้น การกล่าวทักทายเหมือนกัน แต่แตกต่างกันที่ภาษากายที่พนักงานไม่จำเป็นต้องยกมือไหว้ แต่ลูกค้าก็จะเข้าใจและมองเป็นเรื่องปกติถ้าหากเข้าไปในร้านที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวกำหนดการแสดงออก คำพูด ของผู้ให้บริการก็จะทำให้ผู้ใช้บริการได้รับประสบการณ์ที่ต่างกันออกไป วัฒนธรรมองค์กรจึงเหมือนโลโก้ขององค์กรในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว เมื่อองค์กรที่มีคนเป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรออกไป จึงมีผลโดยตรงต่อรูปแบบของสินค้าและบริการที่ลูกค้าได้รับ

วัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจโรงแรม และการท่องเที่ยว

วัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจโรงแรม และการท่องเที่ยวเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานจำนวนมากมากกว่าการทำงานในลักษณะอื่น ๆ เพราะโครงสร้างการทำงานขององค์กร เน้นการขายสินค้าในรูปแบบของการปฏิบัติเพื่อส่งมอบการบริการ ซึ่งกลไกสำคัญของการทำงานมีคนเป็นองค์ประกอบหลักทางธุรกิจ จึงสามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์กรได้ดังนี้

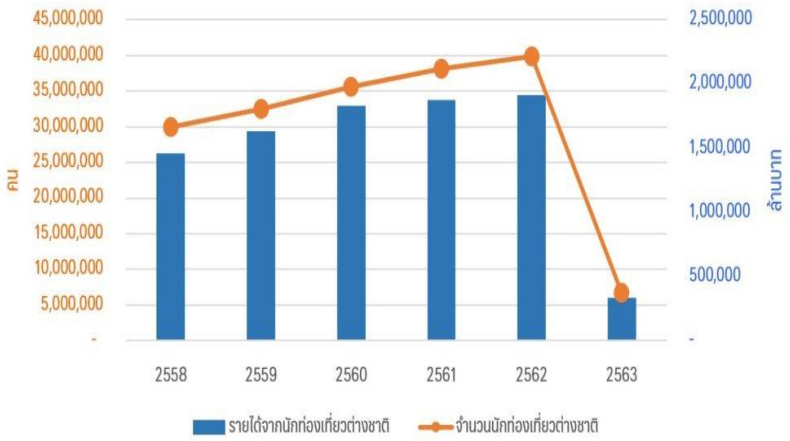
1. วัฒนธรรมองค์กรเชิงความสัมพันธ์ คือบรรยากาศในสถานที่ทำงานเสมือนเป็นครอบครัว มีพี่น้อง ทีมงาน และเพื่อนร่วมงานกัน เป็นต้น วัฒนธรรมขององค์กรการท่องเที่ยวมักเน้นบรรยากาศการทำงานเป็นครอบครัว โดยพนักงานมีความรู้สึกสนิทสนมมากกว่าขอบเขตของการทำงาน แต่ยังรวมถึงการดำรงชีวิตนอกเหนือจากพื้นที่การทำงาน (ศุภาพิชญ์ อินแตง, 2565) จึงทำให้สามารถปรับตัวเข้าหากันได้และสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร องค์กรที่นอกเหนือจากการท่องเที่ยวที่มีความแตกต่างระหว่างวัยมักสร้างปัญหาด้านการสื่อสาร การตีความ และความเท่าทันด้านเทคโนโลยี ซึ่งในบางครั้งส่งผลกระทบภายในองค์กรและทำให้เกิดปัญหาได้ เช่น หัวหน้างานที่มีอายุน้อยกว่าลูกน้อง ทำให้การควบคุม และการทำงานร่วมกันอาจจะเกิดปัญหาได้หากผู้ที่มีอายุมากกว่าให้ความสำคัญกับอายุมากกว่าความสามารถ ในองค์กรสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นให้ใช้คำว่า เพื่อนร่วมงานมากกว่าเจ้านายลูกน้อง เพราะความเท่ากัน เป็นค่านิยมของแนวคิดเสรีนิยมที่ให้ความสำคัญระหว่างคนและคนในระนาบเดียวกัน การทำงานในที่ที่เดียวกันจึงเหมือนเพื่อนร่วมงานมีความทีมเดียวกันให้ความรู้สึกที่คนเท่ากันมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบความสัมพันธ์ครอบครัวที่มีความซับซ้อนของลักษณะลำดับชั้นทางอำนาจ กล่าวคือมีอำนาจ อายุ ตำแหน่ง จากความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง แต่ขาดอิสระในการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ข้อดีของการให้ความสำคัญของคนอยู่ในระนาบที่เท่ากันในเชิงการยอมรับ อำนาจ และการแสดงความคิดเห็น จะทำให้บรรยากาศของการทำงานแบบตรงไปตรงมามากกว่าวัฒนธรรมองค์กรความสัมพันธ์แบบครอบครัว ข้อดีอีกประการของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่คนเท่ากันคือสามารถดึงดูดแรงงานที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาในองค์กรได้ ซึ่งการมีวัฒนธรรมแบบพี่น้องจึงเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่ใช้เวลาน้อยกว่ารูปแบบอื่น ๆ เพราะบุคลากรจะคุ้นเคยทำกับวัฒนธรรมแบบครอบครัว แต่มีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติอยู่หลายประการ เช่น การเข้าหา มารยาท ความเหมาะสม และคำพูด ซึ่งให้ความสำคัญสูงมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่น อาจจะทำให้เกิดความอึดอัดในการทำงาน และเกิดประเด็นปัญหาภายในองค์กรตามมาได้ วัฒนธรรมเชิงความสัมพันธ์เป็นประโยชน์ในการเริ่มต้นทำงานระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ ส่งผลให้สามารถปรับตัวเข้าหาในการทำงาน หรือสอนงานได้เป็นอย่างดี (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรเชิงความสัมพันธ์
โดยสรุปการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรเชิงความสัมพันธ์ แบบครอบครัว และแบบเพื่อนร่วมงาน
ซึ่งมีประเด็นสำคัญ ด้านอายุ เพศ อิทธิพล อำนาจ

ประเด็นเปรียบเทียบ	ครอบครัว	เพื่อนร่วมงาน (ทีม)
ความสนิทสนม	√	√
ความเกรงใจ	√	-
การแสดงออก	-	√
อิทธิพลในการตัดสินใจ	√	-
การสนับสนุนงาน	√	√
ดึงดูดแรงงานศักยภาพสูง	-	√
ยอมรับความหลากหลาย	-	√

ที่มา เรียบเรียงจาก ศุภาพิชญ์ อินแตง (2565)

2. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว องค์กรในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวต้องยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ ในด้านราคาสินค้าและการบริการ เพราะในปัจจุบันเกิดความท้าทายขึ้นใหม่ หลากหลาย และรวดเร็ว การปรับตัวต่อปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงได้คือความอยู่รอด เมื่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว อาทิ การเกิดวิกฤตการณ์ภัยธรรมชาติ วิกฤติการเงิน โรคระบาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ ส่งผลโดยตรงต่อการอยู่รอดขององค์กรเริ่มจากการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาประเทศ และดึงเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ การเกิดวิกฤติทุกที่ในโลกส่งผลกระทบโดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยอย่างมาก เช่น ในปี 2019 เกิดวิกฤติการณ์การแพร่ระบาดของ โควิด 19 ทำให้แรงงานอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการต้องหยุดงานพร้อมกันทั้งประเทศ สร้างผลกระทบเชิงลบต่อมูลค่าทางเศรษฐกิจ จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยสะสมระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม ปี 2563 มีจำนวน 6.7 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ประมาณ 39.9 ล้านคน หรือหดตัวประมาณร้อยละ 83.2 นอกจากนี้ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงเป็นอย่างมาก โดยในช่วงเดือนมกราคมถึงธันวาคมปี 2563 รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ที่ 332,013 ล้านบาท ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ 1,911,808 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 82.6 (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ TDRI, 2564) ส่งผลโดยตรงกับภาคการท่องเที่ยว มีการปรับตัวของภาคการท่องเที่ยวเปลี่ยนรูปแบบจากที่พักเป็นโรงพยาบาลสนาม หรือการขายอาหารด้วยการสั่งกลับบ้านแทนการนั่งร้าน ปริมาณการจับจ่ายใช้สอยลดลงจากคำสั่งล็อกดาวน์พื้นที่ของรัฐ



รูปที่ 1 รายได้นักท่องเที่ยวปี 2558 - 2563

ที่มา กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

3. วัฒนธรรมการต้อนรับนักท่องเที่ยวด้วยความเอื้อเฟื้อ ในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวได้รับชื่อเสียงเรื่องการต้อนรับแขกด้วยความเอื้อเฟื้อและการให้บริการที่ดี วัฒนธรรมนี้ส่งผลในการสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวสำหรับลูกค้า เพราะการต้อนรับในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว คนไทยมีความชำนาญสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศอื่น ๆ (มานิศา ผิวจันทร์, 2559) วัฒนธรรมการต้อนรับเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่มีในวัฒนธรรมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวันผ่าน การสนทนา รอยยิ้ม และอาหารต้อนรับผู้มาเยือน เป็นเสน่ห์ที่คนไทยมีอยู่ในตัวเองเกือบทุกคน อีกทั้งยังมีการสร้างจุดแข็งดังกล่าวผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ประเทศ และการนำเสนอในสังคมออนไลน์ในปัจจุบันเป็นวงกว้าง จนทำให้เกิดเป็นภาพจำในมุมมองของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพราะว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมทำให้สามารถมองเห็นความเป็นเอกลักษณ์นี้ได้ชัดเจนมากกว่าคนในพื้นที่สอดคล้องกับ รศ.ดร.นพพล วิทย์วรพงษ์ และ ดร.สมทิพย์ วัฒนพงษ์วานิช นักวิจัยที่สนใจที่วิเคราะห์ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางสังคม พฤติกรรมเพื่อสังคมนี้ประกอบด้วยความรู้สึกเพื่อสังคมและการกระทำที่เอื้อสังคมซึ่งประการหลังมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การแบ่งปัน การช่วยเหลือ การดูแลผู้อื่น และการมีความรู้สึกร่วมและเห็นใจต่อความต้องการของผู้อื่น เป็นองค์ประกอบสำคัญในการดึงดูดนักท่องเที่ยว (มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด, 2565)

4. การเชื่อมโยงกับสังคม ในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการรวมตัวกันเพื่อผลักดันวาระสำคัญ ๆ ที่สอดรับกับปัญหาระดับโลก เช่น โรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การแยกขยะ และการบริหารจัดการด้านพลังงาน เพื่อเป็นอุตสาหกรรมที่เกิดความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยปราศจากการมีบทบาทในประเด็นสำคัญ ๆ ของโลกไม่ได้ เพราะลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการจากค่านิยม แนวคิด รสนิยมร่วมสมัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและตัดสินใจของลูกค้า โดยมีองค์กรเครือข่ายด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมค่านิยมของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังต้องสื่อสารกับบุคคลภายนอกและภายในทราบถึงการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง เครือข่ายการเป็นโรงแรมประชุมสัมมนา ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) TCEB เผยให้เห็นว่า ก่อนการระบาดของโควิด-19 ธุรกิจการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม ไมซ์ (MICE) สร้างรายได้ให้กับประเทศราว 200,000 ล้านบาท (วิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการมหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2565 และสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน), 2566) และนำนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติราว 1.2 ล้านคน เดินทางมาท่องเที่ยวในไทย ไมซ์ (MICE) จึงเกี่ยวข้องกับ 4 คำ

1) การประชุมขององค์กร (M = Meetings) 2) การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล (I = Incentive Travel) 3) การประชุมวิชาชีพ (C = Conventions หรือ Conference) และ 4) นิทรรศการหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ (E = Exhibitions หรือ Events) ไมซ์จึงเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แต่มีความแตกต่างจากนักท่องเที่ยวหรืออุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั่วไป คือ นักท่องเที่ยวคุณภาพมีวัตถุประสงค์ของการเดินทาง ร่วมประชุมบริษัท การท่องเที่ยว การเข้าร่วมงานประชุมนานาชาติ หรือการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าหรือนิทรรศการนานาชาติ (ไทยรัฐออนไลน์, 2564) ซึ่งอุตสาหกรรมไมซ์จำเป็นต้องเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดร่วมสมัยของโลก ในการใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด การที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย ใช้แนวคิดที่บูรณาการด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสังคมเข้าด้วยกัน เพื่อตอบโจทย์คุณค่าในการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5. การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบทางสังคมและความยั่งยืน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวควรสนับสนุนความรับผิดชอบกับลูกค้าและการบริโภคอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับรายละเอียดและการบริการที่ดี แต่ยังสามารถสร้างคุณค่าที่ดีทางสังคม และลูกค้าไปด้วย ยกตัวอย่างเช่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เน้นการท่องเที่ยวเชิงการท่องเที่ยวในเชิงศิลปวัฒนธรรม หรือวิถีชีวิตชุมชน มีความโดดเด่นเรื่องอาหาร การพักอาศัย และวัฒนธรรมความคิดความเชื่อ เปรียบเสมือนต้นทุนที่มีชีวิต เพื่อสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างมีรูปแบบเฉพาะตัว รวมถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับชุมชน ด้วยความชำนาญในงานนั้น ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายด้านสังคมร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมการบำเพ็ญประโยชน์ร่วมกับชุมชน โรงเรียน วัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด และวิธีการการทำงานจากเดิมไปสู่สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ เพื่อเป้าหมายขององค์กร ด้านผลกำไร ด้านประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมถึงการเปลี่ยนผ่านของผู้นำคนสำคัญ ๆ ในองค์กร ก็จะทำไปสู่วิธีการคิดและนำเสนอองค์กรทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนย่อยของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็นปัจจัย 4 ปัจจัย

1. แพร่ระบาดของโควิด 19

การศึกษาผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อธุรกิจท่องเที่ยว เช่น โรงแรม ร้านอาหาร และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากธุรกิจเหล่านี้ถูกกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และมีมาตรการต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้ดำเนินการส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น มาตรการปิดเมือง (ล็อกดาวน์) เป็นเวลานานกว่า 4 เดือนเพื่อควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาด รวมถึงมาตรการปิดพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวอุทยานแห่งชาติและวนอุทยานทุกแห่งตามประกาศกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ลงวันที่ 23 มีนาคม 2563 เป็นต้น ซึ่งมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 นี้ ส่งผลทำให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติต้องยกเลิกการเดินทางและการจองห้องพัก หน่วยงานต่าง ๆ ยกเลิกการจัดประชุมและสัมมนาที่โรงแรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก เมื่อพิจารณาอัตราการเข้าพักแรมในปี 2563 เทียบกับอัตราการเข้าพักแรมในช่วงเดียวกันของปี 2562 พบว่าอัตราการเข้าพักแรมลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในเดือนเมษายนถึงมิถุนายน 2563 ซึ่งมีอัตราเข้าพักอยู่ที่ร้อยละ 2.26 ร้อยละ 3.83 และร้อยละ 13.43 ตามลำดับ (สถาบันเพื่อการพัฒนาประเทศไทย TDRI, 2563) นอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยวโดยตรงยังส่งผลต่อการท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวต้องคำนึงถึง เช่น ความสะอาดของที่ใช้บริการ เช่นโรงแรม ขนส่งสาธารณะ พื้นที่ใช้สอยร่วมกัน และร้านอาหาร

2. การขาดแคลนแรงงานภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยจากวิกฤตโรคระบาดปัจจุบันนี้ มีผลกระทบน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่พบเห็นในภาคธุรกิจการโรงแรมและการท่องเที่ยว พบว่ามีการลดลงของค่าจ้างและชั่วโมงการทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ภาคธุรกิจนี้เข้าสู่ช่วงเวลาที่ยากลำบากมากยิ่งขึ้น ซึ่งค่าจ้างโดยเฉลี่ยลดลงในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวทำให้การสรรหาการจ้างแรงงาน ในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยากขึ้น ส่งผลให้แรงงานในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวเลือกทำงานในภาคการท่องเที่ยวอื่น ๆ ที่มีค่าจ้างต่ำกว่า ยกตัวอย่างเช่น ภาคบริการอาหารและเครื่องดื่มที่เห็นว่าชั่วโมงการทำงานลดลงถึงร้อยละ 10 การสูญเสียชั่วโมงการทำงานในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวสูงกว่าภาคธุรกิจอื่น ๆ โดยขนาดของชั่วโมงการทำงานที่ลดลงมีขนาดใหญ่กว่าภาคธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว 2 ถึง 7 เท่า การสูญเสียชั่วโมงการทำงานในปี 2563 เนื่องจากงานในระบบในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวลดลง แรงงานได้ย้ายเข้าสู่งานนอกระบบเพิ่มขึ้นในขณะที่ภาคธุรกิจอื่น ๆ เริ่มแสดงการปรับตัวเล็กน้อย นอกจากนี้ การหดตัวของภาคการท่องเที่ยวทำให้งานในสาขานี้ลดลง ส่งผลโดยตรงต่อตัวเลขการจ้างงานในไตรมาสแรกของปี 2564 ต่ำกว่าระดับก่อนวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19 เนื่องจากภาพรวมที่เปลี่ยนแปลงในโครงสร้างแรงงาน การลดลงของค่าจ้างร้อยละ 9.5 นี้ บ่งบอกถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดแรงงานของภาคท่องเที่ยว ในขณะที่ภาคการท่องเที่ยวอื่น ๆ มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยสรุปภาพรวมของผลกระทบที่ต่างกันในภาคธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยนี้เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างละเอียด โดยที่การลดลงของค่าจ้างและชั่วโมงการทำงานที่รุนแรง นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงของแรงงานและโครงสร้างของตลาดแรงงานในภาคธุรกิจโรงแรม และการท่องเที่ยว (องค์การแรงงานระหว่างประเทศ, 2564)

3. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

การระบาดของโรค COVID-19 ได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของประชากรโลกในหลายด้าน โดยมีเทคโนโลยีสำคัญ ๆ ดังนี้ (1) การทำงานระยะไกล (Remote Work) บริษัทและองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวเข้ากับรูปแบบการทำงานระยะไกล เช่น การใช้เทคโนโลยีการประชุมทางวิดีโอและระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ (ธนาคารกรุงเทพ, 2565) (2) การใช้เทคโนโลยีในการศึกษา (EdTech) การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ทั้งแพลตฟอร์มการเรียนออนไลน์ แอปพลิเคชันเพื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีเสริมการสอน (อภิชาติ รอดนิยม, 2564) (3) การพัฒนาด้านการแพทย์และสุขภาพออนไลน์ (Telemedicine) การให้บริการการรักษาทางไกลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อลดความเสี่ยงในการเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาล (กรุงเทพธุรกิจ, 2565) (4) การใช้งานด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) การเพิ่มระดับความปลอดภัยในการทำงานระยะไกลและการส่งข้อมูลทางออนไลน์ (5) การใช้งานด้านธุรกิจออนไลน์ (E-commerce) การขยายตลาดและบริการลูกค้าผ่านทางออนไลน์จากการจำกัดการเดินทางและปิดสถานที่ธุรกิจช่วงการแพร่ระบาดโควิด (6) การใช้งานด้านบันเทิงและสันทนาการ (Entertainment and Gaming) ความต้องการในการบันเทิงและสันทนาการในบ้านทำให้บริษัทด้านบันเทิงและเกมพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์ให้กับผู้บริโภค (7) การใช้งานด้านการชำระเงินออนไลน์ (Digital Payments) การลดการใช้เงินสดและเพิ่มการใช้บริการชำระเงินออนไลน์เป็นส่วนสำคัญของการทำธุรกิจ (ธเนศ มหัทธนาลัย, 2564) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีหลัง COVID-19 ได้เน้นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวัน และสร้างแนวโน้มที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีต่อไปที่สามารถตอบสนองกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตได้

4. การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมลูกค้า

หลังสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 คลี่คลาย นักท่องเที่ยวมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการท่องเที่ยวจากอดีต (Old Normal) ปรับมาเป็นพฤติกรรมการท่องเที่ยวความเป็นปกติใหม่ (New Normal) โดยจะเพิ่มความใส่ใจในองค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ (1) สุขภาพอนามัย (Sanitation) (2) ความสะอาด (Hygiene) (3) ความปลอดภัย (Safety) (4) ระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) (5) ดิจิทัล (Digital) (6) ความเชื่อถือได้ (Reliability) (7) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility) เพื่อให้เกิด ความสมดุล (Balance) ซึ่งก็คือความสามารถในการบริหารจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นปกติที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และรุนแรงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ประกอบการภาคการท่องเที่ยวต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงแรม ร้านอาหารและเครื่องดื่ม บริษัทนำเที่ยว และธุรกิจสายการบิน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อมและปรับรูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคในการใช้บริการและการบริโภค โดยเน้นจากการปรับโครงสร้างองค์กร และวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (พิริยะ ผลพิรุฬห์ และคณะ, 2564)

การเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ จึงเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเสมือนเบ้าหลอมของคนภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อความสำเร็จขององค์กรเกิดความท้าทาย โดยมีอัตราเร่งเป็นตัวแปรสำคัญในการนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวช่วยในการทำให้องค์กรประสบความเสร็จได้ (อภิชาติ ขันธวิธิ, 2562) ด้วยการตั้งเป้าหมายขององค์กร และมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวควบคุม เช่น เป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goal) เป็นตัวกำหนดวิธีการทำงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จเอาไว้ เมื่อมีการเปลี่ยนเป้าหมายการให้คุณค่ากับความสำเร็จจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ ยกตัวอย่างเช่น อพาร์ทเมนท์แห่งหนึ่งก่อตั้งขึ้นเพื่อการ ขาย - เช่า ห้องพักโดยเฉพาะ เมื่อมีวิกฤติการณ์ของเงินเฟ้อทั่วโลกทำให้สถาบันการเงิน ที่มีธนาคารแห่งชาติเป็นผู้ควบคุมอัตราดอกเบี้ย ประกาศปรับขึ้นดอกเบี้ยในการซื้ออสังหาริมทรัพย์ ส่งผลต่อราคาที่พุ่งสูงขึ้น ทำให้บริษัทเกิดความเสี่ยงในการขายหรือปล่อยเช่ามากขึ้น บริษัทจึงตัดสินใจปรับเปลี่ยนธุรกิจเดิมเป็นการปรับปรุงโครงสร้าง และเป้าหมายองค์กรให้กลายเป็นโรงแรมผสมกับคอนโดมิเนียม เมื่อเป้าหมายขององค์กรเปลี่ยน วิธีในการทำงานเปลี่ยน รวมถึงการสื่อสารระหว่างองค์กรกับลูกค้าก็เปลี่ยนไปด้วย จากเดิมที่มุ่งเน้นที่งานขายส่วนใหญ่ ก็ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพนักงาน ลักษณะในการทำงานและผลิตภัณฑ์นั่นคือ มีการบริการเป็นสินค้าหลักแทนการขายห้อง ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงภารกิจ (Mison) และวิสัยทัศน์ (Vision) ก็เปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นการนิยามตัวตนขององค์กรผ่านตัวอักษร การกระทำ ความคิด และตัวชี้วัดความสำเร็จ

ขั้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

1. การวิเคราะห์วัฒนธรรมปัจจุบัน คือการทำการสำรวจและวิเคราะห์วัฒนธรรมปัจจุบันขององค์กรเป็นขั้นแรกในการเริ่มการเปลี่ยนแปลง ทำการสำรวจความคิดเห็น และรายงานจากพนักงาน เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยอาจจะใช้เครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบภาพโดยรวมทั้งหมดขององค์กร โดยการวิเคราะห์นั้นต้องเกิดขึ้นจากนโยบายด้านการบริหารของผู้นำองค์กร อันหมายถึงความร่วมมือของผู้มีอำนาจในการนำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อำนาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ลักษะที่หนึ่ง อำนาจเชิงโครงสร้างการบริหาร หรืออำนาจแบบทางการผ่านการทำงานตามสายบังคับบัญชา ซึ่งมีบทบาทในการกำกับดูแลคนภายในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรค่อนข้างสูง เช่น เจ้าของบริษัท ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก เป็นต้น ลักษณะที่สองกล่าวคือ อำนาจไม่มีโครงสร้างเป็นอำนาจที่อาศัยอารมณ์ความรู้สึกมากกว่าอำนาจแบบเป็นทางการ แต่เป็นอำนาจเชิงการโน้มน้าว หรือสามารถสร้างอิทธิพลในการทำงานของคนภายในองค์กรได้ โดยการวิเคราะห์ต้องเน้นการวิเคราะห์จากข้อมูลในเอกสาร คำบอกเล่า

การสังเกต และการลงมือทำ จึงจะสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ได้ดีมากยิ่งขึ้น เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงทำการวิเคราะห์ออกมาเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนภาพจริงมากกว่าข้อความที่ท่องจำ และส่งต่อกันมาเป็นรุ่นสู่รุ่น โดยในบางครั้งวัฒนธรรมองค์กรอาจจะไม่ถูกระบุเอาไว้ แต่จะเห็นจากสถานการณ์ทั้งปกติ และวิกฤติ วัฒนธรรมองค์กรก็จะเผยตัวออกมา ข้อพึงระวังในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร คืออายุขององค์กรที่มีผลต่อการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ตั้งใจ กล่าวคือ ไม่มีใครเป็นผู้กำหนดตัววัฒนธรรมองค์กร แต่เป็นสิ่งที่กระทำ เล่าต่อ ๆ กันมาจนเกิดความเคยชิน บริบทดังกล่าวมักจะเห็นชัดในองค์กรที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลานาน และมีพนักงานส่วนใหญ่ที่มีอายุงานมาก ซึ่งดูจากอัตราการโยกย้ายของบุคคลภายในองค์กร

2. การกำหนดเป้าหมายและระยะเวลา คือการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไปให้ถูกต้อง และกำหนดระยะเวลาที่จำเป็นในการดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากการกำหนดเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน แล้วจึงนำมาสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ในการกำหนดพฤติกรรมของคนภายในองค์กร เป้าหมายกับระยะเวลาจะทำให้คนที่ดำเนินการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดความชัดเจนและสามารถลดความสับสนได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งความหวาดระแวงของคนในองค์กรเพราะไม่สามารถคาดเดาสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ ถึงการวางแผนจะดีมากก็ตาม

3. สร้างการสนับสนุนจากผู้บริหาร คือการที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม พวกเขาควรเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมใหม่ สนับสนุน และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เหตุผลที่ผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพราะทุกคนอยู่ภายในองค์กรมีจุดสนใจเดียวในระหว่างการเปลี่ยนแปลง การทำเป็นแบบอย่าง การช่วยคิด และเป็นผู้ดำเนินนโยบายนั้นเอง โอกาสในการลดความขัดแย้งภายในองค์กรลงไปได้มาก เพราะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เป้าหมาย จะนำมาซึ่งการจัดสรรผลประโยชน์รูปแบบใหม่ ซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างจากเดิมก็เป็นได้ ซึ่งสิ่งที่ท้าทายคือการบริหารผลประโยชน์เหล่านั้นให้เกิดความเหมาะสมและเป็นธรรมกับทุกคนภายในองค์กร

4. การสร้างการสื่อสารและการฝึกอบรม คือการสื่อสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่และการสนับสนุนเพื่อให้พนักงานเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมใหม่ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรจากขนาดใหญ่ให้มีขนาดเล็กลง ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 นำมาซึ่งวิกฤติการณ์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ธุรกิจร้านอาหาร โรงแรม ที่พัก สถานที่ท่องเที่ยว ห้างสรรพสินค้า ปิดตัวลง การปรับตัวแรก ๆ ที่เกิดขึ้นคือการลดจำนวนคนทำงาน และปรับระบบการทำงาน จากเดิมไปอย่างสิ้นเชิง อย่างกะทันหัน ผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรมอันมีอิทธิพลจาก ข่าวสาร คำสั่ง องค์ความรู้ และกฎหมายที่ออกโดยภาครัฐเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของประชาชน ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวจึงทำให้เกิดวัฒนธรรมประการหนึ่งที่สำคัญคือ การเข้าสังคมที่ประชากรส่วนใหญ่เน้นการไปในที่ที่คนไม่แออัด อากาศปลอดโปร่ง ถ่ายเท และลดการเดินทางขนส่งสาธารณะ การใส่แมสป้องกันเชื้อโรค การทานอาหารแบบการสั่งดิลิเวอรี และใช้เทคโนโลยีในการชำระเงินเพิ่มมากขึ้นเป็นประวัติการณ์ พนักงานที่เป็นผู้ให้บริการตั้งมีทักษะการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การวิเคราะห์ความเสี่ยง การใช้เทคโนโลยีการอำนวยความสะดวกในการทำงาน การใช้เครื่องมือและตัวช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปขององค์กร คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้องเข้าใจความต้องการเชิงลึกของพนักงานที่มากกว่าเดิม เช่นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หลังการแพร่ระบาดของโควิด 19 หลาย ๆ องค์กรเกิดการทำงานรูปแบบใหม่ คือการทำงานเป็น Hybrid ที่เป็นการทำงานแบบออฟฟิศ และการทำงานจากบ้าน โดยในองค์กรที่เป็นบริษัทไอทีใช้การทำงานแบบ Work Form Home ยาวมาถึงปัจจุบัน สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนนั่นคือ สวัสดิการพนักงาน

ที่ต้องหลากหลายและตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน เช่น เงินช่วยเหลือค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ หรือการสร้างปฏิสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ๆ เช่นการส่งของขวัญวันเกิดทางไปรษณีย์ หรือการจัดกิจกรรมปาร์ตี้ในรูปแบบของออนไลน์มากขึ้น หากแต่การปฏิบัติต่าง ๆ ในทุกสถานการณ์เกิดจากการสื่อสาร และการฝึกอบรมทั้งจากข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือการบีบจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรต้องมุ่งเน้นการทำงานในด้านการสื่อสาร และการฝึกอบรมเป็นเท่าตัว โดยมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

5. การระบบสั่งการและการประเมินผล คือการนำเข้าระบบสั่งการและกระบวนการที่สามารถติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จากเดิมที่ต้องอาศัยการสั่งการจากสายงานบังคับบัญชา มักใช้เวลามากกว่าการสั่งการแบบไม่มีสายบังคับบัญชา แต่มีความรวดเร็วกว่าการทำงานรูปแบบเดิม ซึ่งการทำงานเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลงาน ต้องให้ความสนใจตั้งแต่กระบวนการในการทำงาน และผลงานที่ได้ร่วมกันไม่สามารถเลือกพิจารณาในสิ่งจำเพราะไม่ได้ กล่าวเพิ่มเติมคือ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ กระจายงาน ลดขั้นตอนในการทำงานลง ทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นค่อนข้างสูง ช่วยให้สามารถปรับปรุงและปรับตัวตามผลลัพธ์ได้

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบและปรับปรุง คือการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และการปรับปรุงตามความจำเป็นเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ไม่ควรละเลย เพราะทุกการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งผลกระทบ แต่ผลกระทบไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลดีและผลเสียได้อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการประมาณการสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมวิธีการแก้เบื้องต้น และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ตรวจสอบย้อนกลับได้ ในขั้นตอนนี้ต้องอาศัยผู้มีความกระตือรือร้นสูง ที่เห็นภาพรวมทั้งองค์กรเพื่อการถอดบทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการปรับปรุงแผนในระหว่างการดำเนินงาน จนกระทั่งจบกระบวนการ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอาจใช้เวลานานและอาจพบอุปสรรค แต่เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการที่องค์กรจะไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน และเป็นที่ยอมรับในตลาด ตลอดจนเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ไปได้อย่างราบรื่น การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจึงเป็นตัวช่วยในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา

วัฒนธรรมองค์กรเพื่อความสำเร็จในธุรกิจโรงแรม และการท่องเที่ยว

วัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนา ขององค์กรในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวควรสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน เพื่อปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ตามแนวคิด Peter and Waterman ที่ได้เผยแพร่ในปี 1982 (สมจินตนา คุ้มภัย, 2553)

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) คือ การกระทำอย่างรวดเร็วเพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่องค์กรพบเจอ โดยผู้บริหารมักจะใช้วิธีต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและเร่งให้การแก้ไขเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ การมุ่งเน้นการปฏิบัติ หมายถึงการกระทำอย่างรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารใช้วิธีต่าง ๆ เช่นการเข้าถึงปัญหาโดยตรง นโยบายเปิดประตูรับฟังความคิดเห็นและปัญหาจากพนักงาน ผ่านการสื่อสารหลายช่องทาง และการแบ่งหน่วยงานออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อเร่งให้การแก้ไขเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ใกล้ชิดลูกค้า (Closeness to the Customer) เป็นหลักการที่สำคัญในการบริหารองค์กร เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าและความสำเร็จในองค์กร โดยระดับความใกล้ชิดลูกค้าสามารถสร้างการเรียนรู้จากลูกค้าผ่านช่องทาง

การติดต่อและการสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรเข้าใจความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการรับฟังความคิดเห็นในช่องทางต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการบริการที่เป็นเลิศ มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ

3. อิสระและมีความเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) เป็นหลักการที่ส่งเสริมนวัตกรรมและสร้างบรรยากาศในองค์กรที่สนับสนุนการคิดริเริ่มและการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะส่งเสริมคิดริเริ่มด้านนวัตกรรม และให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ทำให้เกิดความกล้าในการสร้างสิ่งใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าให้องค์กรในมิติของการให้ความสำคัญอีกทั้งสร้างความเป็นเจ้าของร่วมของพนักงานกับองค์กร ซึ่งองค์กรต้องให้ความใส่ในการรับฟังให้ความเห็น และนำความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง สิ่งสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ต้องเป็นพื้นที่ของการให้โอกาสในการคิด การฟัง การทำ และสามารถยอมรับความล้มเหลวตลอดจนได้การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร

4. เพิ่มผลผลิตจากพนักงาน (Productivity Through People) เป็นหลักการที่นำมาเพื่อสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาและเพิ่มผลผลิตที่ยั่งยืน ด้วยหลักการ ความเคารพต่อบุคคล องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เคารพและคำนึงถึงประสิทธิภาพของพนักงานในทุกระดับด้วยสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น มีโอกาสให้แสดงความสามารถและสนับสนุนความเป็นบุคคลของพนักงาน ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างการสื่อสารร่วมกัน ให้ข้อข้อมูลที่ชัดเจนช่วยให้การสื่อสารระหว่างพนักงานและระดับบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการจัดงานรื่นเริงหรืองานเฉลิมฉลองเพื่อสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการทำงาน นี่เป็นวิธีที่ดีในการสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน

5. สัมผัสใกล้ชิดคลุกคลีกับงาน บทบาทของผู้บริหารที่ดีใช้ค่านิยมผลักดันงาน (Hands-On, Value-Driven) เป็นหลักการที่สอดคล้องกับการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการส่งเสริมความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องค่านิยมและแนวทางทางธุรกิจ ประการแรก กำหนดค่านิยมและการสื่อสารขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความชัดเจนในค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดและสื่อสารค่านิยมอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริการสัมผัสใกล้ชิดคลุกคลีกับงาน (Hands-On) ความผลักดันงาน (Value-Driven) การติดตามประเมินผล และการแบ่งปันค่านิยมและแนวทางทางธุรกิจช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเชื่อมโยงและมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร

6. การดำเนินธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเรียกว่า Focus Strategy หรือ กลยุทธ์การมุ่งเน้น ซึ่งเป็นหลักการทางธุรกิจที่มุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าและบรรยากาศที่เป็นเลิศในกลุ่มธุรกิจหนึ่งเท่านั้น เปรียบเสมือนการเลือกช่องทางที่หนึ่งเพื่อที่จะก้าวข้ามเส้นชัยไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ สร้างความเชี่ยวชาญในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการพัฒนาบุคลากร การจัดทรัพยากร การเลือกเป้าหมายกลุ่มลูกค้า เพื่อการลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ

7. มีรูปแบบที่เรียบง่าย ประหยัดจำนวนพนักงาน (Simple Form, Lean Staff) เป็นหลักการทางธุรกิจที่มุ่งเน้นในการจัดโครงสร้างและการบริหารองค์กรให้มีความเรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน การรักษาโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนช่วยลดความซับซ้อนในการบริหารและทำให้องค์กรเป็นมาตรฐาน 2) จำนวนตำแหน่งงานน้อยลง การลดจำนวนตำแหน่งงานเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นในความประสิทธิภาพ และช่วยลดต้นทุนในการบริหารงาน 3) ลำดับชั้นการบังคับบัญชาไม่เกิน 5 ชั้น คือ การลดจำนวนชั้นการบังคับบัญชาช่วยให้องค์กรตอบสนองอย่างรวดเร็วและลดความซับซ้อนในการตัดสินใจ 4) โยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงานข้ามแผนกงานอยู่เสมอ การสนับสนุนโยกย้ายและสับเปลี่ยนพนักงานข้ามแผนกงานช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความเชี่ยวชาญของพนักงาน และส่งเสริมการร่วมมือระหว่างแผนกงานการดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่เรียบง่ายและประหยัดจำนวนพนักงานช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีความสามารถในการปรับตัวตามเปลี่ยนแปลงในตลาดและสภาวะทางธุรกิจ

8. หลักการให้ความสำคัญแก่ความเข้มงวดและความยืดหยุ่นพร้อม ๆ กัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) เน้นที่ความสามารถในการรักษาความมั่นคงและความเป็นระเบียบ (tight) ในบางด้านขององค์กร พร้อมกับความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระ (loose) ในด้านอื่น ๆ ขององค์กรมี 4 ประการ ประการแรก ความมั่นคง (Tight) การรักษาความมั่นคงและความเป็นระเบียบในด้านที่สำคัญสามารถช่วยให้องค์กรมีความเสถียรและป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ประการที่สอง ความยืดหยุ่น (Loose) การให้ความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระช่วยสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้จากความล้มเหลว และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะทางธุรกิจร่วมสมัย ประการที่สาม มุ่งเน้นความเข้มงวดและความยืดหยุ่นควบคู่กันไป แต่ยังเน้นถึงความสามารถในการรวมกันและปรับเปลี่ยนระหว่างสองด้านนี้ตามสถานการณ์ การบริหารความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้ทำงานร่วมกันเป็นกลยุทธ์ที่สามารถให้องค์กรเป็นมาตรฐานและยังมีความสามารถในการปรับตัวตามเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประการที่สี่การปรับตัวและการเรียนรู้ การรักษาความเป็นระเบียบในด้านที่สำคัญ และให้ความยืดหยุ่นในด้านอื่นช่วยส่งเสริมการปรับตัวและการเรียนรู้ในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมและเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การให้ความสำคัญกับความเข้มงวดและความยืดหยุ่นพร้อม ๆ กันเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์และความต้องการของตลาด นอกจากนี้ มันยังช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญในขั้นตอนการดำเนินธุรกิจเพื่อความสำเร็จในธุรกิจโรงแรม และการท่องเที่ยวในประเทศไทย เมื่อนำการเปลี่ยนแปลงข้างต้นมาจัดเรียงเข้าใหม่ในครอบคลุมมิติของการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ของธุรกิจเช่น การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างกำไร และสร้างคุณค่าต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรที่ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี

การท่องเที่ยวในยุคปัจจุบันได้รับผลกระทบจากนวัตกรรมทางดิจิทัลและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีขั้นสูง เช่นประสบการณ์เสมือนจริง การใช้งานแอปพลิเคชันท่องเที่ยว และการติดต่อระหว่างที่พักและลูกค้าทางออนไลน์ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรพิจารณาเพื่อปรับปรุงเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า และเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า อีกทั้งยังลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน ตอบโจทย์องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการให้บริการลูกค้า

2. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวมักได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์เป็นอันดับแรก และกลับมาฟื้นตัวช้ากว่าทุกอุตสาหกรรม อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์กรควรมีความยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลัน การส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการทำงานร่วมกันจึงเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ภายในองค์กร สร้างการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นประจำ และเน้นให้พนักงานหนึ่งคนทำได้มากกว่าหนึ่งอย่าง เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานขึ้นไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน ให้มีขนาดเล็กลง คล่องตัว และลดระยะเวลาในการประสานงาน พร้อมทั้งต้องแสวงหาเครื่องมือในการทำงานใหม่ ๆ นำมาใช้เพื่อการลดต้นทุนการจ้างงานตามระบบลง หรือในส่วนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาและจ้างงานจากเดิมที่รับเป็นพนักงานประจำ เป็นการรับพนักงานชั่วคราวเข้ามาทดแทน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการกำลังคน ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้น

3. ยุทธศาสตร์การตลาดที่รับทราบความหลากหลาย

การท่องเที่ยวมีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย การตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษา และความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างยุทธศาสตร์การตลาดที่ประสบความสำเร็จเพราะจะมีกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และหลากหลายขึ้น ประกอบกับการยอมรับความหลากหลายเป็นวัฒนธรรมร่วมสมัยของคนในโลกปัจจุบันที่ภาคธุรกิจไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

4. ความยั่งยืนและการปกป้องสิ่งแวดล้อม

การท่องเที่ยวที่ยั่งยืนกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้น องค์กรควรมุ่งเน้นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่มีความยั่งยืน และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ควรลงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นทั้งการสื่อสารภายในองค์กร ภายนอกองค์กร เพราะการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืน เป็นกระแสความคิดหลักในการทำธุรกิจในปัจจุบันที่ผู้คนจากทั่วทุกมุมโลก ตระหนักถึงผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี เช่นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ปัญหาขยะ วิกฤติการณ์พลังงาน และปัญหาการขาดแคลนอาหารทั่วโลก

5. นวัตกรรมในการบริการและประสบการณ์

การนำเข้านวัตกรรมในการให้บริการและสร้างประสบการณ์ที่ไม่ซ้ำซากสามารถทำให้องค์กรนั้น ๆ โดดเด่นนวัตกรรมในการจัดการทรัพยากร การให้บริการที่ประทับใจ และสร้างประสบการณ์ที่เป็นที่จดจำ จะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งของธุรกิจ

การท่องเที่ยวในประเทศไทยมีศักยภาพที่มากมาย แต่องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดเพื่อทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และยังสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการไปพร้อม ๆ กันด้วย

สรุป

วัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวควรสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน เพื่อปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคที่เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร จะต้องประกอบด้วยคนในองค์กรทุกระดับที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างาน บุคคลสำคัญขององค์กรที่ไม่มีอำนาจทางการบริหารหรือตำแหน่งแต่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร ที่องค์กรไม่สามารถขาดไปได้ เช่น พนักงานที่อยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ และสามารถเป็นผู้รับฟังปัญหา หรือให้คำปรึกษาในงานให้กับคนส่วนใหญ่ได้ หรือบุคคลที่ภายในองค์ที่สามารถสื่อสาร และเจรจาต่อรองได้ดี เพื่อสร้างความเรียบร้อย ชัดเจนด้านประเด็น วัตถุประสงค์ และแผนงานในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นต้องตอบโจทย์ใหญ่ ๆ อยู่สามข้อ คือลูกค้า ความยั่งยืน และความพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัฒนธรรมองค์กรคือ ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี ความยืดหยุ่นและการปรับตัว กลยุทธ์ทางการตลาดที่ยอมรับความหลากหลาย ความยั่งยืนและการปกป้องสิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมในบริการและประสบการณ์ เพื่อประสบความสำเร็จในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

กัญญาภัค ทิศศรี. (2565). 10 *เทคโนโลยีพลิกโฉม “ธุรกิจไทยยุค New Normal”.* https://www.bangkokbiznews.com/tech/innovation/1031806

ธเนศ มหัทธนาลัย. (2564). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566: ธุรกิจบริการดิจิทัลและซอฟต์แวร์* . https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/digital-software/io/io-digital-software-21

ธนาคารกรุงเทพ. (2565). *Remote Working สิ่งที่ผู้ประกอบการควรปรับใช้ สู่ Mindset ใหม่ การทำงานระยะไกลความจำเป็นยุคดิจิทัล.* https://www.bangkokbanksme.com/en/11sme1-remote-working-toward-a-new-mindset

พิริยะ ผลพิรุฬห์ และคณะ. (2563). การศึกษาผลกระทบจากไวรัสโควิด-19 ต่อภาคเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวไทย ผลกระทบและแนวทางการแก้ปัญหา. *บพข. Policy Brief Tourism*, 1(1/2564).

มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด. (2565). *คนไทยใจดี ?.* https://www.bangkokbiznews.com/blogs/news/news-update/1044966

มานิศา ผิวจันทร์. (2559). *ความเป็นไทยและการเป็นเจ้าบ้านที่ดี.* เอกสารประกอบการบรรยาย ภาควิชาการท่องเที่ยว คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ไทยรัฐออนไลน์. (2564). *MICE หนึ่งในอุตสาหกรรมทำรายได้เข้าประเทศ พาผู้ประกอบการรายใหญ่ และเล็กเติบโต.* https://www.thairath.co.th/money/economics/analysis/2206616.

วิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม. (2565). *เด็กสายท่องเที่ยวและการบริการ กับเส้นทางสายใหม่ ที่ MICE.* https://www.spu.ac.th/fac/tourism/th/content.php?cid=25344

ศุภาพิชญ์ อินแตง. (2565). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ TDRI. (2564). *โครงการประเมินผลกระทบของโควิด-19 ต่อสังคมและเศรษฐกิจ* สนับสนุนโดย สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.). https://tdri.or.th/2021/02/covid-112/

สมจินตนา คุ้มภัย (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ:กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย.* วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สหธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2564). *วัฒนธรรมองค์กร คืออะไร ? 6 ปัจจัยที่ช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแรง*. https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-organizational-culture-210604/

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). (2566). *“MICE” อุตสาหกรรมไมซ์ นิยามบทใหม่แห่งการสร้างสรรค์งานอีเวนท์*. https://www.businesseventsthailand.com/index.php/th/press-media/news-press-release/detail/1088-mice-is-the-new-definition-of-event-

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ. (2564). *ผลกระทบขนาดใหญ่ของโควิด 19 ต่อการจ้างงานในภาคการท่องเที่ยวในเอเชียแปซิฟิค*. https://www.ilo.org/asia/media-centre/news/WCMS_827625/lang--en/index.htm

อภิชาติ ขันธวิธิ. (2562). *วิธีสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นและใช้ได้จริง โดยเพจ HR – The Next Gen*. https://thestandard.co/podcast/thesecretsauce107/

อภิชาต รอดนิยม. (2564). เทคโนโลยีการศึกษากับการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ในยุคใหม่. Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology, 6(9), 123-133.