



อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจ
นำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จ

ในการประกอบการในประเทศไทย

IMPACT OF CULTURAL INFLUENCE ON THE LEADERSHIP QUALITIES
AND ACHIEVEMENT OF THAI AND JAPANESE TOUR AGENCY
ENTREPRENEURS IN THAILAND

ปริญญา บรรจงมณี

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาสังคมศาสตร์

สำนักวิชาศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2556

©ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจ
นำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จ
ในการประกอบการในประเทศไทย

IMPACT OF CULTURAL INFLUENCE ON THE LEADERSHIP QUALITIES
AND ACHIEVEMENT OF THAI AND JAPANESE TOUR AGENCY
ENTREPRENEURS IN THAILAND

ปริญญา บรรจงมณี

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาสังคมศาสตร์

สำนักวิชาศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจ
นำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จ
ในการประกอบการในประเทศไทย
IMPACT OF CULTURAL INFLUENCE ON THE LEADERSHIP QUALITIES
AND ACHIEVEMENT OF THAI AND JAPANESE TOUR AGENCY
ENTREPRENEURS IN THAILAND

ปริญญา บรรจงมณี

คุณฉันทิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาสังคมศาสตร์

2556

คณะกรรมการสอบคุณฉันทิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จักรพันธ์ วงษ์บุญนาทย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร. พลวัฒน์ ประพัฒน์ทอง)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผณินทรา ชีรานนท์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยทิพย์ คัดสุระ)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. บังอร ศิริสัญลักษณ์)

©ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย สำเร็จขึ้นได้ต้องขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพันธุ์ วงษ์บุรณาวาทย์ ที่ได้ให้โอกาสในการเข้าศึกษาในระดับปริญญาเอกทางสังคมศาสตร์และขอขอบคุณ ดร.พลวัฒน์ ประพัฒน์ทอง ที่ได้ให้คำแนะนำในการเริ่มต้นงานคุษฎีนิพนธ์ชิ้นนี้ ซึ่งไม่เพียงเท่านั้น ท่านยังให้การสนับสนุนในการทำคุษฎีนิพนธ์จนสำเร็จการศึกษา ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผณินทรา ธีรานนท์ ที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการสอบคุษฎีนิพนธ์แก่ข้าพเจ้าอยู่เป็นนิตย์ ขอขอบพระคุณ ดร.บังอร ศิริสัญลักษณ์ ในฐานะเป็นกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ผู้มีความเชี่ยวชาญศาสตร์ทางการจัดการการท่องเที่ยว และขอขอบคุณ ดร. วันนิวัต ปันสุวงศ์ ซึ่งเป็นผู้ชำนาญทางด้านการประกอบการในการให้ความสนับสนุนทางด้านความรู้ ความคิดเห็น และสละเวลาในการดำเนินงานวิจัยชิ้นนี้เป็นอย่างยิ่ง

ความสำเร็จด้านวิชาการในการศึกษานี้ผู้เขียนขอขอบคุณ ดร.พลวัฒน์ ประพัฒน์ทอง ที่ได้ให้ความพยายามอย่างมากในการอธิบายและตรวจสอบการศึกษาและแนะนำมาโดยตลอดทำให้ผู้วิจัยที่กำลังสับสนทางความคิดระหว่างการเก็บข้อมูลนั้นเข้าใจและเห็นแสงสว่างทางปัญญาจนสามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนั้นหากผู้วิจัยไม่ได้รับการสนับสนุนจากท่านมาเป็นอย่างดีเช่นทุกวันนี้ ผลงานวิจัยชิ้นนี้ก็มิอาจจะสำเร็จได้

ความสำเร็จในการทำงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของความรู้ ที่เป็นส่วนเล็กน้อยในคลังความรู้ของครอบครัวบรรจงมณี ที่บิดาและมารดาให้การสนับสนุนในเรื่องทุนการศึกษาและได้กำลังใจในการทำงานจากภรรยา ยาโยอิ บรรจงมณี ซึ่งเป็นผู้ติดต่อประสานงาน ดำเนินการ และจัดทำบทสัมภาษณ์เชิงลึกต่อกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น และบุตรชาย ทาเครุ บรรจงมณี เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ความผลประโยชน์ทางทางวิชาการที่เกิดขึ้นของมอบให้กับทุกท่านได้กล่าววามมาแล้วข้างต้น รวมถึงผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นทุกท่าน แต่ข้อผิดพลาดประการใดผู้เขียนรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ปริญญา บรรจงมณี

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์	อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จ ในการประกอบการในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	ปริญญา บรรจงมณี
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สังคมศาสตร์)
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. พลวัฒน์ ประพัฒน์ทอง

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ตลอดจนรูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ข้อมูลเชิงคุณภาพรวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่น จำนวน 20 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย 10 คน และผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น 10 คน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน โดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติโดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมายก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรม

ของคนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง สำหรับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ และ ข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามมาตรฐานตามแนวทางการให้บริการ อย่างเคร่งครัด

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นด้วยว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน แต่มีความแตกต่างกันทางด้านรูปแบบ ภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยใช้รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีการ เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ไม่ยึดติดในอุดมคติหรือระบบ สามารถเปลี่ยนแปลงการดำเนิน กิจกรรมไปตามสถานการณ์ สำหรับผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบสาน ประโยชน์ ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา หากการดำเนินกิจกรรมมีผลออกมาดี จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน

คำสำคัญ: อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม/รูปแบบภาวะผู้นำ/ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว

Dissertation Title	Impact of Cultural Influence on the Leadership Qualities and Achievement of Thai and Japanese Tour Agency Entrepreneurs in Thailand
Author	Parinya Banjongmanee
Degree	Doctor of Philosophy (Social Science)
Advisor	Dr. Pollavat Praphattong

ABSTRACT

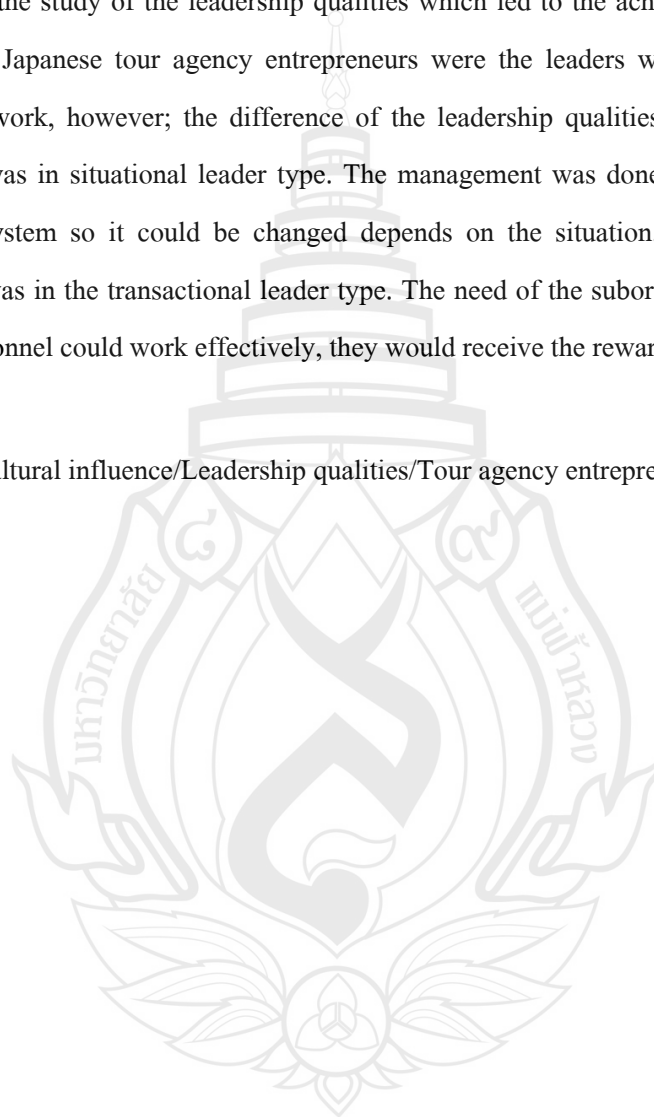
A study of the impact of cultural influence on the leadership qualities and achievement of Thai and Japanese tour agency entrepreneurs in Thailand aimed to study impact of national culture influencing on leadership qualities and achievement of Thai and Japanese tour agency entrepreneurs in Thailand including the type of leadership qualities which will lead to the achievement of those tour agency entrepreneurs who focuses on leading Japanese tourists to travel in Thailand. The qualitative data were collected from related literature and in depth interview from 20 entrepreneurs consisted of 10 Thai entrepreneurs and 10 Japanese entrepreneurs.

The findings of study revealed that Thai and Japanese tour agency entrepreneurs used the national culture and influence in management by having the rule and regulation for the personnel to follow strictly. If the personnel could finish their job as the goal set, they would receive the reward and incentive or praise to encourage the moral of the personnel. However, there were the differences of human resources management which was Thai entrepreneurs used the compromise, and humility to reduce the conflict in the organization. This was the consequence of the influence and Thai culture which do not prefer violence while, Japanese entrepreneurs used the rules and

regulations to be the framework for personnel to follow strictly based on the standard of the service guideline.

From the study of the leadership qualities which led to the achievement, it was found that Thai and Japanese tour agency entrepreneurs were the leaders who emphasized on the efficiency of work, however; the difference of the leadership qualities was as follows; Thai entrepreneur was in situational leader type. The management was done without fixing on the ideology or system so it could be changed depends on the situation. In contrast, Japanese entrepreneur was in the transactional leader type. The need of the subordinate would be served and if the personnel could work effectively, they would receive the reward.

Keywords: Cultural influence/Leadership qualities/Tour agency entrepreneurs



สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(3)
บทคัดย่อภาษาไทย	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(6)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.3 คำถามการวิจัย	5
1.4 นิยามคำศัพท์	6
1.5 กรอบการวิจัย (Research Framework)	7
1.6 ขอบเขตการวิจัย	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
2 แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	19
2.3 วัฒนธรรมทางธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร	37

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.4 ลักษณะจำเพาะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จระหว่างผู้บริหารชาวไทย และผู้บริหารชาวญี่ปุ่น	49
2.5 ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการอุปถัมภ์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และผู้บริหารชาวไทยที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	55
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	61
2.7 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้ประกอบการ และความสำเร็จ	69
2.8 ประวัติศาสตร์การทอระหว่างไทย-ญี่ปุ่น	70
2.9 สถิตินักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย และนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น	83
3 ระเบียบวิธีวิจัย	89
3.1 ขอบเขตการศึกษา	89
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	91
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	92
3.4 ระยะเวลาในการศึกษา	93
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล	93
4 ผลการศึกษา	100
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	101
4.2 อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้าในประเทศไทย	102
4.3 รูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้า ชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้า ในประเทศไทย	118

สารบัญ (ต่อ)

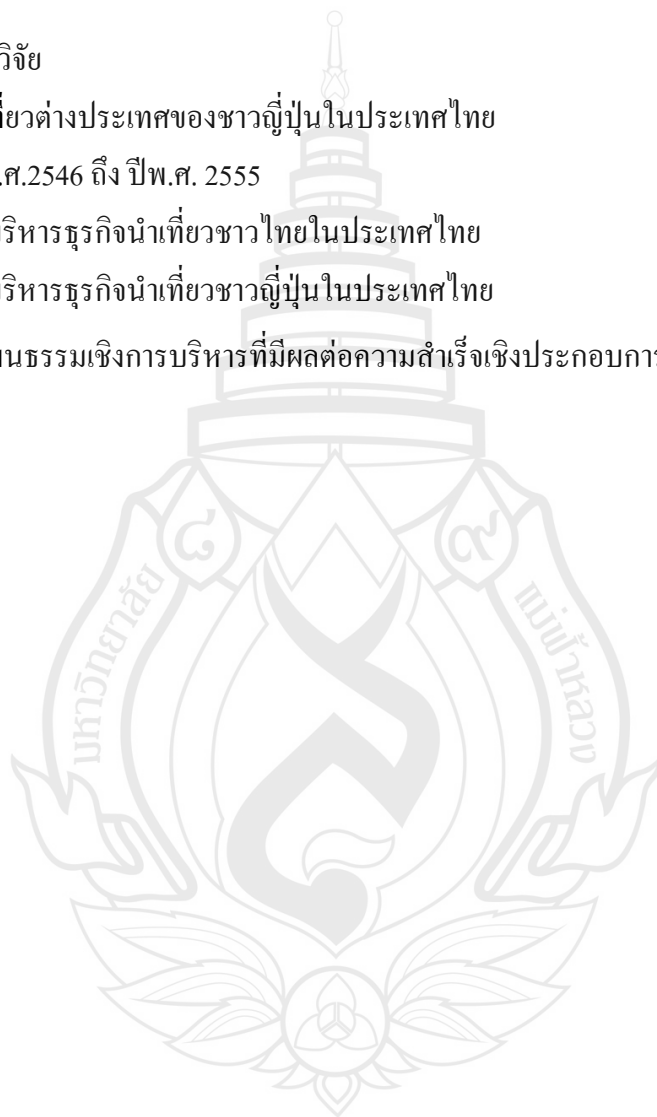
บทที่	หน้า
4.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย และชาวญี่ปุ่น	126
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	131
5.1 สรุปผลการศึกษา	132
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	133
5.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย และชาวญี่ปุ่น	140
5.4 ข้อค้นพบจากการศึกษาผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจ นำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการบริการนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย	145
5.5 บทสรุปทางด้านอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อภาวะผู้นำ และความสำเร็จเชิงการประกอบการของผู้บริหาร	146
5.6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการศึกษา	150
5.7 ข้อจำกัดในการศึกษา	151
รายการอ้างอิง	152
ภาคผนวก	167
ภาคผนวก ก การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารธุรกิจ นำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น	168
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	190
ประวัติผู้เขียน	194

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ คำถามและเหตุในการศึกษา	5
2.1 สถิตินักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาในประเทศไทย ปี พ.ศ.2551-2555	84
2.2 สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น ในช่วงระหว่างปี 2551-2555	86
3.1 กรอบแนวคิดในการกำหนดแบบสัมภาษณ์และระดับความสำเร็จ ของการบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว (Interview Question Framework of Tour Agency's Owner Achievement Performance Evaluation)	94

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กรอบการวิจัย	7
2.1 การท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 ถึง ปีพ.ศ. 2555	76
5.1 รูปแบบผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยในประเทศไทย	146
5.2 รูปแบบผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย	147
5.3 รูปแบบวัฒนธรรมเชิงการบริหารที่มีผลต่อความสำเร็จเชิงประกอบการ	149



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเป็นระยะเวลากว่าร้อยปีก่อนที่ประเทศญี่ปุ่นจะเปิดประเทศอย่างเป็นทางการ โดยมีประวัติทางการค้าและการท่องเที่ยวดังต่อไปนี้ “ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับญี่ปุ่นมีประวัติยาวนานนับร้อยปี และมีการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตอย่างเป็นทางการโดยการลงนามในปฏิญญาทางไมตรี และการพาณิชย์ เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2430 (สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย, ม.ป.ป.) โดยมีภาพรวมทางด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีไทย-ญี่ปุ่น กล่าวคือที่ผ่านมามีไทยและญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและราบรื่น ความร่วมมือของทั้งสองประเทศครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของประเทศ และประเทศไทยได้มุ่งกระชับความสัมพันธ์และความร่วมมือกับญี่ปุ่นให้พัฒนาไปสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์และเศรษฐกิจ (Strategic and Economic Partnership)

ญี่ปุ่นมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2501 โดยมีจุดประสงค์หลักในขณะนั้นคือ เพื่อดึงดูดให้ชาวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศญี่ปุ่นที่จะนำมาซึ่งรายได้ที่จะหล่อเลี้ยงเข้ามาสู่ประเทศ โดยนโยบายนี้ถือเป็นนโยบายหลักของการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศญี่ปุ่นจนกระทั่งปี พ.ศ. 2507 ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายทางการท่องเที่ยวของประเทศสามประการใหญ่ ๆ คือ (1) เพื่อชักชวนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศญี่ปุ่น (2) เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวต่างประเทศ (3) เพื่อสร้างเส้นทางการท่องเที่ยวที่มีความสอดคล้องกัน

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2533 รัฐบาลญี่ปุ่นได้ดำเนินการประกาศนโยบายการท่องเที่ยวแบบสองทิศทาง (Two Way Tourism 21) ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการประกอบการของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวญี่ปุ่น และในปี พ.ศ. 2535 รัฐบาลญี่ปุ่นได้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวอีกหนหนึ่ง ด้วยการเปลี่ยนระบบการจดทะเบียนบริษัทประกอบการท่องเที่ยวซึ่งทำให้บริษัทผู้แทนการท่องเที่ยวระดับท้องถิ่น (Domestic Agency) ในประเทศญี่ปุ่นสามารถจำหน่าย

แพ็คเกจการท่องเที่ยวต่างประเทศได้เช่นเดียวกับผู้ประกอบการอื่น ๆ พร้อมดำเนินการคุ้มครองนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่ให้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรายการการท่องเที่ยวโดยไม่ทราบล่วงหน้าที่เกิดขึ้นจากทุก ๆ กรณีส่งผลให้บริษัทการท่องเที่ยวในประเทศไทยต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพราะหากละเลยกิจการจะต้องเป็นผู้ผิดชอบ กล่าวโดยสรุปแนวโน้มปริมาณนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเข้าไปท่องเที่ยวในประเทศไทยญี่ปุ่นมีปริมาณที่สูง โดยในขณะเดียวกันความต้องการการท่องเที่ยวในประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียของชาวญี่ปุ่นก็มีการเริ่มต้นขึ้นในช่วงนี้เช่นเดียวกัน (สมาคมนักวิชาชีพไทยในญี่ปุ่น, 2540, หน้า 4-5)

ในปี พ.ศ. 2548 มีนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมาเยือนไทยจำนวน 1,196,654 คน คิดเป็นร้อยละ 10.35 ของนักท่องเที่ยวต่างชาติในไทย คิดเป็นลำดับที่ 2 รองจากมาเลเซีย และมีชาวไทยเดินทางเยือนญี่ปุ่นจำนวน 168,456 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.68 คิดเป็นร้อยละ 5.53 ของชาวไทยที่เดินทางเยือนต่างประเทศ คิดเป็นลำดับที่ 6

ในเชิงการค้าและการลงทุน ทิม คิลี และสุนันทา เสี่ยงไทย (2552) กล่าวว่า “การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในประเทศไทยมีความสำคัญมากต่อทั้งสองประเทศ ญี่ปุ่นได้กลายเป็นผู้ลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทยซึ่งนับเป็นประมาณครึ่งหนึ่งของกระแสการลงทุนโดยตรงเข้ามาในประเทศไทย ช่วงระหว่าง พ.ศ. 2530 และ พ.ศ. 2533 ประเทศไทยกลายเป็นฐานการลงทุนนอกประเทศที่สำคัญของประเทศญี่ปุ่น” เช่นอุตสาหกรรมรถยนต์ ผู้ผลิตของประเทศญี่ปุ่นกำลังลงทุนอย่างหนักเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของตนและบริษัทต่าง ๆ เช่น ฮอนด้า มาสด้า มิตซูบิชิ นิสสัน และโตโยต้า กำลังเริ่มมองเห็นประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการหลัก (Core Operations) นอกเหนือจากอุตสาหกรรมรถยนต์แล้วมีผู้ผลิตจำนวนมากจากอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น เช่น อิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าอุปโภคต่าง ๆ ก็มาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น

ทางด้านรูปแบบความต้องการและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นที่มีต่อการจัดการบริการการนำเที่ยวของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย พบว่า ภาวิน วิชยกวิน (2552) ทำการศึกษาเรื่อง “ความคาดหวังและการรับรู้ของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มีต่อราคาและองค์ประกอบการส่งเสริมการขายสินค้าของไทย” โดยมีข้อสรุปการศึกษาคือ “นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีความคาดหวังทางด้านราคาของสินค้า กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด และระดับคุณภาพของสินค้า โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างคุณภาพต่อราคาของสินค้า ซึ่งจะต้องมีความสมเหตุสมผล นอกจากนั้นนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นยังคาดหวังว่าสินค้าหรือการบริการควรจะมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พวกเขาได้ทำการต่อราคาอีกด้วย ทางด้านความนิยมต่อสินค้าและบริการนักท่องเที่ยวชาว

ญี่ปุ่นมีความสนใจในการบริการหลาย ๆ ประเภทของไทย เช่น การนวดไทย และสปาซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการใช้บริการที่ต่ำกว่าในประเทศญี่ปุ่น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทั้งประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นจะดูเหมือนมีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกันหลาย ๆ ประการ ดังที่ ทิม คีลี และสุนันทา เสียงไทย (2552) ได้กล่าวไว้ คือ ไทยและญี่ปุ่นมีส่วนของวัฒนธรรม ศาสนา และประวัติศาสตร์คล้ายคลึงกัน และแม้ว่าความสัมพันธ์ ระหว่างไทยและญี่ปุ่นใกล้ชิดกันอย่างไรที่น่าจะเป็น คนไทยค่อนข้างมุ่งตนเอง (Individualistic) มากกว่า คนญี่ปุ่น แม้ว่าผลการวิเคราะห์จาก Hofstede (1983a; 1984) แสดงว่าคนไทยมีระดับความเป็นกลุ่มสูง กระบวนการสังคม ประกิต หมายถึง ต้องสามารถอยู่ร่วมและมีความสัมพันธ์กับคนอื่นได้อย่างราบรื่น โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพตามธรรมชาติเป็นผู้มีวัฒนธรรม ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้จัดการไทย และผู้จัดการญี่ปุ่นเกิดขึ้นยากหรือไม่ค่อยเกิดขึ้น เนื่องจากมีอุปสรรคด้านภาษา ผู้จัดการญี่ปุ่นมักจะพอใจที่จะจำกัดการคบหาสมาคมหลังเลิกงานของตนอยู่กับบรรดาผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคนอื่น ๆ ที่มาประจำอยู่ในประเทศไทยมากกว่า

นอกจากนี้วัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นยังมีความแตกต่างกันโดยพื้นฐานในแง่ของทัศนคติและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้จัดการญี่ปุ่นมักจะเอาความต้องการและความจำเป็นของงานมาก่อนความต้องการและความจำเป็นส่วนตัวและของครอบครัว เส้นจืดคั่นระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตในที่ทำงานที่บริษัทจึงมักจะไม่ชัดเจน ในขณะที่ผู้จัดการธุรกิจท่องเที่ยวไทยจะพยายามสร้างความสมดุลระหว่างสายงานอาชีพและชีวิตครอบครัว และไม่ยอมให้บริษัทก้าวท้าวชีวิตส่วนตัวของตน ทำให้เห็นว่าปัญหาเรื่องการทำงานระหว่างสองวัฒนธรรมนั้นเป็นเรื่องที่พบอยู่เป็นประจำแต่การศึกษาที่ผ่านมาได้เน้นที่องค์กรขนาดใหญ่ข้ามชาติที่มีความพร้อมที่จะเตรียมการแต่สำหรับธุรกิจการท่องเที่ยวที่มีขนาดเล็กและเผชิญความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก การพึ่งพาคนที่ท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นอย่างมาก ดังนั้นภาวะผู้นำในการผสมผสานของสองวัฒนธรรมเข้าด้วยกันจึงเป็นปัจจัยความแห่งสำเร็จของธุรกิจนี้ แต่ที่ผ่านมายังไม่มีข้อมูลที่เด่นชัด

ในการศึกษานี้มีจุดประสงค์สำคัญเพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวในอุตสาหกรรมการนำเที่ยวให้แก่กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น โดยปัจจุบันพบว่าในธุรกิจนำเที่ยวในหลาย ๆ กิจกรรมโดยเฉพาะธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็กผู้นำท่องเที่ยวขาดทักษะความเป็นผู้นำซึ่งมีผลต่อการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมทางด้านธุรกิจที่มีผลกระทบโดยตรงกับการบริหารธุรกิจนำเที่ยว ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสภาพคล่องของกิจการ นอกจากนั้นผู้ศึกษาต้องการทำการสรุปข้อสงสัยต่างๆ ในประเด็นภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวที่จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจจำเพาะต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวนิยมใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะยังผลประโยชน์ทางด้านการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวในด้านต่าง ๆ และเป็นแนวทางในการ

พัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการธุรกิจนำเที่ยวให้มีประสิทธิภาพเชิงการประกอบ การเพิ่มขึ้นแก่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวรายใหม่ที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวต่อไปในอนาคต โดยประเด็นสำคัญในการศึกษาคือรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว

พฤติกรรมทางด้านภาวะผู้นำเป็นอีกประเด็นหนึ่งขององค์ประกอบทางด้านความสำเร็จทางด้านการบริหารองค์กรที่มีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย โดยศึกษาถึงคุณลักษณะของพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ รวมทั้งการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ การทำหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา และความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผลการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทำให้ทราบว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่ถือเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป (Barrow, 1997; Griffin, 1993; Kreitner, 1998; Megginson, Mosley and Pietri, 1992)

งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดรูปแบบลักษณะความเป็นผู้นำและเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการรวมไปถึงความสำคัญของรูปแบบ ลักษณะของผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและนำไปต่อยอดงานวิจัยเพื่อศึกษาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยได้ รวมทั้งถือว่าเป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของนักธุรกิจท่องเที่ยวชาวไทยที่ต้องการจะมีปฏิสัมพันธ์ทางด้านธุรกิจกับผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

1.3 คำถามการวิจัย

งานวิจัยนี้คาดหวังว่ากรณีศึกษานี้จะสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ดังนี้

1.3.1 อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย

1.3.2 รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย

1.3.3 ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย

ตารางที่ 1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ คำถามและเหตุในการศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	เหตุในการศึกษา
1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย	1. อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย	1. ขาดการศึกษาเรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติของผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย (โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจการนำเข้าชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย)
2. เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย	2. รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย	2. ขาดการศึกษาเรื่องรูปแบบลักษณะผู้นำของผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่นรวมถึงลักษณะความแตกต่างของรูปแบบดังกล่าวที่อาจมีผลสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารในระดับใด (โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจการนำเข้าชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในไทย)

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	เหตุในการศึกษา
	3. ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	3. ขาดการศึกษาเรื่องลักษณะผู้นำรูปแบบใดที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย (โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจการนำชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย) รวมถึงแนวทางในการพัฒนารูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

1.4 นิยามคำศัพท์

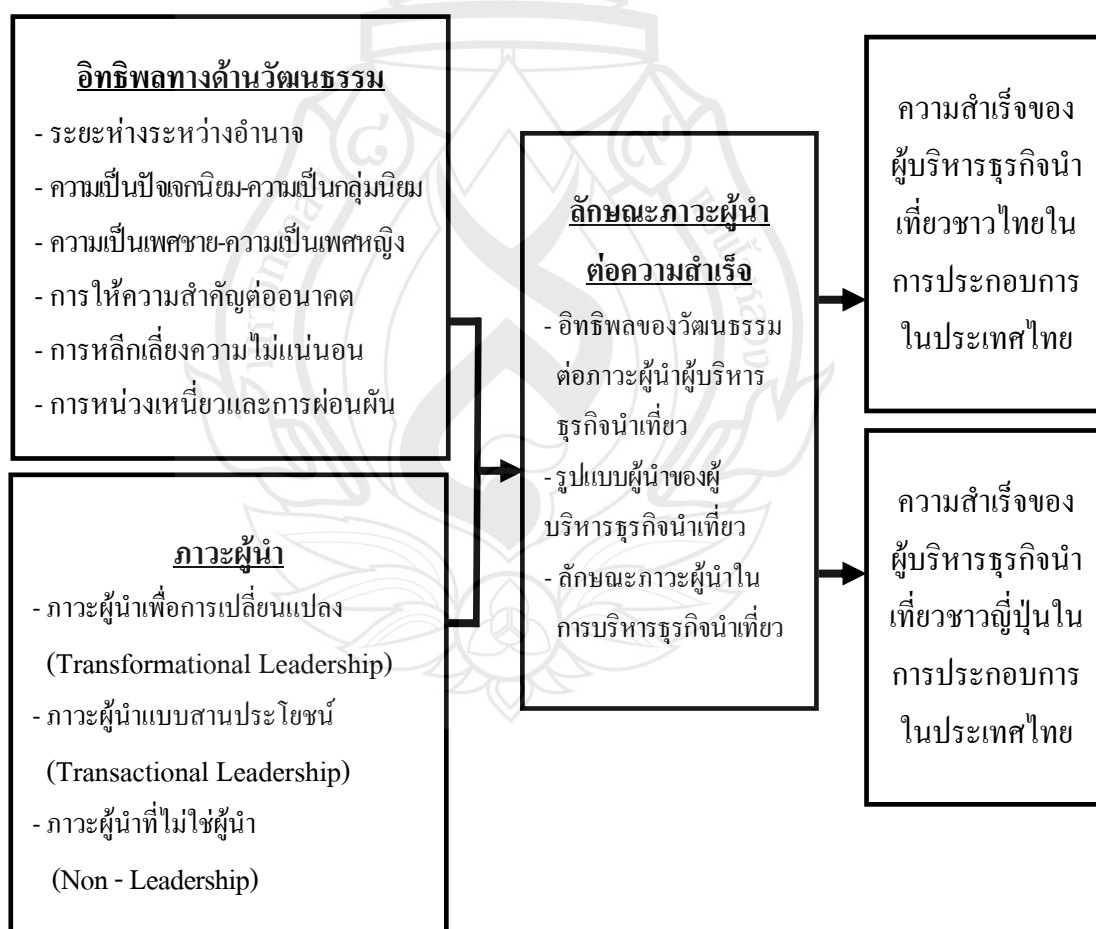
1.4.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะสร้างอิทธิพล สร้างแรงจูงใจ และทำให้ผู้อื่นดำเนินการเพื่อให้ได้ความมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานที่พวกเขาเป็นสมาชิกอยู่

1.4.2 ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นกลไกที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสามารถเห็นได้จากงานวิจัยทางด้านผู้นำที่มีออกมาอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะการศึกษาเรื่องลักษณะและองค์ประกอบของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ทางด้านบุคลิกภาพ สังคมและลักษณะทางกายภาพของผู้นำซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

1.4.3 ความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ หมายถึง ระยะเวลาการเจริญเติบโตทางด้านการเงิน, ความเจริญเติบโตของธุรกิจ, ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ และความมั่นคงขององค์กรหรือการประกอบธุรกิจ

1.4.4 ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว หมายถึง ผู้ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการจัดสรรจัดการ หรือการให้บริการ รวมถึงการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการเดินทาง สถานที่พัก อาหาร ที่พัก หรือ มัคคุเทศก์ ให้แก่นักท่องเที่ยว โดยต้องเป็นผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจนำเที่ยวตามพระราชบัญญัติธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ พ.ศ. 2551

1.5 กรอบการวิจัย (Research Framework)



ภาพที่ 1.1 กรอบการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยตามภาพที่ 1.1 นั้น ผู้วิจัยทำการศึกษาจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย โดยทำการศึกษารูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยว มิติด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อธุรกิจนำเที่ยว และภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งในแต่ละด้านจะศึกษาถึงสภาพการดำเนินงาน ปัญหาการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน เพื่อนำผลการวิจัยมาสรุปถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหามิติด้านของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยต่อไป

1.6 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตของงานวิจัยนี้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 13 ราย ประกอบไปด้วยจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต (ปฏิเสธการให้ข้อมูล 3 ราย) รวมเป็นจำนวนทั้งหมด 10 ราย โดยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จะไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของโดยทำการจดทะเบียนกิจการได้ตามกฎหมาย เนื่องจากธุรกิจด้านการท่องเที่ยวจัดว่าเป็นอาชีพสงวนของประเทศไทยดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ Snowball Sampling โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หลังจากนั้นจะใช้เกณฑ์ จำนวนพนักงานในองค์กรของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ในการคัดเลือกจำนวนกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมในการเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น โดยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 20 ราย ที่สอดคล้อง ประกอบไปด้วยจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต โดยปฏิเสธการให้ข้อมูล 7 ราย และยังไม่พร้อมในการให้ข้อมูล 3 ราย) รวมเป็นจำนวนทั้งหมด 10 ราย ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มรวมเป็น 20 ราย ซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศไทยที่เน้นการให้บริการกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นหลัก ขอบเขตพื้นที่ในการศึกษาคือ ภายในประเทศไทย ระยะเวลาในการดำเนินการคือ เดือน มีนาคม 2553-ตุลาคม 2554

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ยืนยัน คัดค้านเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่ก่อให้เกิดรูปแบบลักษณะความเป็นผู้นำระหว่างผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่อาศัยในประเทศไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

1.7.2 สร้างรูปแบบและความเหมือน/ความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จในการประกอบการระหว่างผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่อาศัยในประเทศไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

1.7.3 สร้างรูปแบบลักษณะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่อาศัยในประเทศไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

1.7.4 สร้างมุมมองเพิ่มเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสังคมในด้านบวก ต่อความเติบโตทางเศรษฐกิจและความมั่นคงในภูมิภาค ในการพัฒนาความเป็นผู้นำเฉพาะด้านที่ใช้ในการปรับปรุงความสำเร็จและความเติบโตในการบริหารธุรกิจนำเที่ยว ซึ่งอาจมีส่วนช่วยเสริมองค์ความรู้ในด้านการประเมินความเป็นผู้นำในธุรกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศ องค์การอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และสถาบันการศึกษา รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอาจจะได้รับประโยชน์จากข้อมูลในการศึกษานี้

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร ตำราและคู่มืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.3 วัฒนธรรมทางธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร
- 2.4 ลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จระหว่างผู้บริหารชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น
- 2.5 ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการอุปถัมภ์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและผู้บริหารชาวไทยที่มีต่อผู้ใช้งบับบัญชา
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้ประกอบการ และความสำเร็จ
- 2.8 ประวัติศาสตร์การท่องเที่ยวระหว่างไทย-ญี่ปุ่น
- 2.9 สถิตินักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย และนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม

การศึกษอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมเป็นแนวคิดในการศึกษา เนื่องจากอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของการบริหารธุรกิจนำเที่ยวทุกประเภททั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมผู้ที่ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวคิดจึงมีองค์ประกอบดังนี้

2.1.1 อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม

วัฒนธรรม มีคำนิยามที่หลากหลาย ไม่มีคำนิยามอันใดอันหนึ่งที่จะให้ความหมายวัฒนธรรมเป็นที่ยอมรับได้ ดังเช่น

Kroeber and Parsons (1958) ให้คำนิยามวัฒนธรรมว่า เป็นเนื้อหาและรูปแบบของค่านิยม แนวคิด และระบบทางสัญลักษณ์ที่มีความหมาย ที่ถูกส่งผ่านและสร้างขึ้นเพื่อเป็นปัจจัยหล่อหลอมพฤติกรรมของมนุษย์ Cohen (1974) ได้วางแนวคิดวัฒนธรรมในเชิงการปรับตัวและได้ให้คำนิยามวัฒนธรรมว่าเป็น “สิ่งที่สร้างขึ้น สถาบัน อุดมการณ์ การรับรู้ และพฤติกรรมทางขนบธรรมเนียมที่เกิดขึ้นในสังคม โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ทรัพยากรหรือพลังงานของแหล่งอาศัยแห่งใดแห่งหนึ่ง”

สำหรับ Herskovits (1995) ให้คำนิยามวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นโดยมนุษย์ ในสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับ จุลนิ เที่ยน ไทย (2553) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมของวัฒนธรรมไว้ว่า โดยนักมานุษยวิทยาจะสังเกตถึงเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะอันโดดเด่นของสังคมวัฒนธรรม มนุษย์ในแต่ละพื้นที่ ว่าผู้คนในแต่ละสังคมนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร เหตุใดคนในสังคมหนึ่งจึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ ในขณะที่คนในอีกสังคมหนึ่งไม่มี การที่นักมานุษยวิทยามุ่งเน้นการศึกษาไปที่การสังเกตและทำความเข้าใจพฤติกรรมในชีวิตประจำวันของมนุษย์ในแต่ละสังคมอย่างละเอียดนั้น ก็เพื่อจะสะท้อนให้เห็นถึง ความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ โลกทัศน์ แบบแผนการดำเนิน ชีวิตที่มีบทบาทต่อการกำเนิดรูปแบบพฤติกรรมของคนในสังคมนั้น ๆ ที่คนในสังคมนั้นมีอยู่ร่วมกัน และตั้งอยู่บนบรรทัดฐานเดียวกัน การดำรงชีพและการประพฤติปฏิบัติพฤติกรรมเหล่านั้นทำให้สังคมนั้นอยู่รอดได้มาจนถึงปัจจุบัน ทั้งหมดนี้รวมเรียกว่า การศึกษาถึงวัฒนธรรมมนุษย์นั่นเอง

Baligh (1994) ได้ให้คำนิยามวัฒนธรรมว่า เป็นองค์ประกอบและส่วนประกอบต่าง ๆ ของสังคม ในส่วนต่าง ๆ ที่มีหน้าที่หรือส่วนประกอบทางสังคม คือ ครอบครัวย ภาษาและการสื่อสาร ศาสนา รัฐบาลและการเมือง การศึกษา การปรับเปลี่ยนและเทคโนโลยี สังคมและโครงสร้างทางเศรษฐกิจ และกิจกรรมทางเศรษฐกิจ องค์ประกอบของวัฒนธรรมคือ ความเป็นจริง ความเชื่อ ค่านิยม หลักตรรกะ กฎระเบียบและการกระทำ

Jandt (2001) มองวัฒนธรรมว่า เป็นวิถีชีวิตในภาพรวมซึ่งประกอบด้วยรูปแบบพฤติกรรม การแสดงออกทางภาษา รูปแบบการสื่อสาร รูปแบบการคิดและความเชื่อ และค่านิยมของกลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่พอที่จะส่งผ่านไปยังช่วงอายุคนถัดไป สอดคล้องกับที่ Smircich (1983) ได้กล่าวว่า มิงงานวิจัยห้าด้านที่รวมเอาแนวคิดของวัฒนธรรมและองค์กรซึ่งได้แก่ การจัดการเชิงเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้ในองค์กร สัญลักษณ์องค์กรและมุมมองทางโครงสร้างและทางจิตวิทยา

กล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมหมายถึง รูปแบบพฤติกรรมการแสดงออกทางภาษา การสื่อสาร การคิด ความเป็นจริง ความเชื่อ ค่านิยม ตรรกะ กฎระเบียบ และการกระทำ

สำหรับวัฒนธรรมตามกรอบแนวคิดทางด้านมิติวัฒนธรรม 6 ด้าน ของศาสตราจารย์ Geert Hofstede ผู้ก่อตั้ง IBM The Personnel Research Department Europe (Hofstede, 1983a) ได้แก่ (1) ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance: PDI) (2) ปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism : IDV) (3) ความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Vs. Femininity : MAS) (4) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance: UAI) (5) การให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long term orientation : LTO) และ (6) การผ่อนผันและการหน่วงเหนี่ยว (Indulgence Vs. Restraint) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นวิธีที่สังคมเข้าใจข้อเท็จจริงว่า ผู้คนนั้นไม่ได้มีความเท่าเทียมกัน ในสังคมนั้น ๆ มีการแบ่งลำดับชนชั้นอย่างชัดเจน ในสังคมญี่ปุ่นนั้นถือได้ว่าเป็นสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจต่ำ ทว่าในประเทศไทยระยะห่างของอำนาจกลับมีสูง ซึ่งหมายความว่า การแบ่งลำดับชนชั้นในสังคมญี่ปุ่นไม่ชัดเจนเท่ากับการแบ่งลำดับชนชั้นในประเทศไทย

สำหรับระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) Hofstede (1983a) กล่าวเพิ่มเติมว่า ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจน้อย ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำ แต่ในกลุ่มประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจมาก เช่น ประเทศไทย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ต้องมีส่วนร่วมหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรอฟังคำตัดสินใจและการสั่งการของผู้นำ และ Hofstede (1984) ได้อธิบายว่า ในสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจมากจะมีการเคารพผู้ที่อายุมากกว่า ทั้งภายในองค์กรการทำงานและในชีวิตสังคม ในกรณีของประเทศญี่ปุ่นตัวอย่างทางวัฒนธรรมของประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจต่ำ ในขณะที่สังคมที่มีระยะห่างของอำนาจน้อย อายุไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเคารพและการยอมรับ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสังคมที่มีระยะห่างของอำนาจน้อย จะยอมรับการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจหรือการดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่สังคมที่มีระยะห่างของอำนาจมากนั้น มีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับรูปแบบเช่นนั้น และ Hofstede (1984) ยังได้กล่าวไว้อีกว่าสิ่งอื่นๆ ในสังคมจะมีความเท่าเทียมกันในประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจน้อยโดยที่ผู้นำและผู้ตามจะปฏิบัติตามอำนาจตัดสินใจเป็นวงกว้างมากกว่าประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจมาก และในประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงทุกคนจะต้องการโครงสร้างและกฎระเบียบมากกว่าประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนน้อย

2. ความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism Versus Collectivism) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ประเทศญี่ปุ่นที่เป็นประเทศที่มีลักษณะสังคมแบบปัจเจกนิยมต่ำหรือเป็นกลุ่มก่อน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงมีลักษณะอิงกลุ่ม ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะจัดอยู่ในประเทศที่มีลักษณะปัจเจกนิยมต่ำ ทว่ามีความแตกต่างกันระหว่างความเป็นกลุ่มนิยมของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย

สำหรับ Embree (1995) สังเกตเห็นว่า ความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism versus Collectivism) กลุ่มชาวชนบทในประเทศญี่ปุ่นในหมู่บ้านเล็ก ๆ จะมีการกำหนดความมีเอกภาพของบุคคลในสังคมอย่างชัดเจน โดยการจัดพิธีกรรมพิเศษสำหรับการต้อนรับและการออกจากกลุ่มด้วยชุดของสิทธิและข้อผูกมัดที่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคนในชุมชน แต่แต่ละบุคคลจะต้องมีโอกาสได้รับหน้าที่ในการเป็นตัวแทนชุมชน ซึ่งจะต้องช่วยเหลือในการบริหารจัดการกิจกรรมของหมู่บ้านตามโอกาสต่าง ๆ เช่น การสร้างถนน หรือการเตรียมพิธีงานศพ ส่วนในประเทศไทยแต่ละชุมชนจะมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป และสมาชิกในชุมชนจะมีสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกัน หากทว่าพวกเขาก็ได้กำหนดสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจน และไม่มีการบังคับให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ระบบการปรับเปลี่ยนตำแหน่งขาดความชัดเจน ดังนั้นในประเทศไทยซึ่งมีการโยกย้ายถิ่นฐานของประชากรอยู่เสมอจึงขาดการเน้นย้ำถึงภาระหน้าที่ของบุคคลในระยะยาว

สรุปได้ว่า ความแตกต่างระหว่างลักษณะความสัมพันธ์แบบเป็นกลุ่มก่อนของชาวญี่ปุ่นที่มีการเคารพกฎเกณฑ์และระเบียบของสังคมในกลุ่มของตนอย่างชัดเจน โดยที่ลักษณะความสัมพันธ์แบบเป็นกลุ่มก่อนของชาวไทยมิได้มีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในกลุ่มอย่างเคร่งครัด แต่เป็นในลักษณะของความรับผิดชอบตามหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างหลวม ๆ ซึ่งมีความแตกต่างจากชาวญี่ปุ่นอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากชาวไทยมิได้ยอมรับซึ่งหน้าที่แห่งความจงรักภักดีต่อผู้ที่เป็นหัวหน้าซึ่งมีอำนาจเหนือกว่า สามารถปรับย้ายได้หากสภาวะแวดล้อมเอื้ออำนวย

3. ความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Vs. Femininity) ได้ให้ความหมายว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นเพศชายอย่างไร เขากล่าวว่าในสังคมที่เน้นความเป็นเพศชายเช่นประเทศญี่ปุ่น ผู้นำในอุดมคติจะต้องมีลักษณะเป็นเพศชาย เป็นผู้นำที่มีความก้าวร้าว คุ้ยค้น ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว จึงจะได้รับการชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมเช่นนี้อาจไม่เป็นที่ยอมรับในวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นเพศหญิง เช่นประเทศไทย ที่มีลักษณะทางวัฒนธรรมเป็นเพศหญิงซึ่งอาจจะถูกมองว่ามีความอ่อนแอและนุ่มนวลจนเกินไปสำหรับสังคมที่เน้นความเป็นเพศชาย

Hofstede (1983a) ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ในด้านมิติของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือระดับของค่านิยมที่มีอำนาจในสังคม ซึ่งได้แก่ การกล้าแสดงออก การยืนยันที่หนักแน่น ความทะเยอทะยาน ความสำเร็จ และการแข่งขัน โดยในสังคมที่เน้นความเป็นเพศชายนั้น บทบาทของผู้ชายจะมีมากกว่า ในประเทศญี่ปุ่นที่ถือว่าเป็นประเทศที่ผู้ชายเป็นใหญ่ในสังคม

Disrupta (2000) กล่าวว่า ถึงแม้สตรีจะมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากทางการเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่ถึงอย่างไรก็ตามสตรีก็ได้รับการยอมรับทางด้านการทำงานมากกว่าสตรี แม้ว่าในความเป็นจริงที่ว่าสตรีมีส่วนร่วมในการเป็นแรงงานของประเทศญี่ปุ่นมาเป็นระยะเวลานาน แต่อย่างไรก็ตามบุรุษกลับถูกให้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของพนักงานกินเงินเดือน นอกจากนี้แม้ว่าจะสัดส่วนของเพศชายจะมีเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้มีตำแหน่งงานที่มีอำนาจสูงในองค์กรที่มีชื่อเสียงและความมั่นคงสูง เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่มีตำแหน่งมั่นคง พนักงานอาวุโสที่มีรายได้และตำแหน่งงานที่สูง และผู้ก่อตั้งกิจการเล็กก็ตาม ซึ่งตัวแทนของเพศชายที่มีตำแหน่งทางด้านการงานเช่นสามลักษณะที่กล่าวมาถูกแสดงให้เห็นเป็นลักษณะของหน้าที่การงานในอุดมคติ และลักษณะของความเป็นชายในอุดมคติ ซึ่งเป็นอีกด้านหนึ่งของการประกาศถึงอำนาจที่เหนือกว่าของเพศชายที่มีต่อเพศหญิง และแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการแต่งงานกับสตรีที่มีลักษณะในอุดมคติคือเป็นแม่บ้านที่ดีเช่นกัน

Hofstede (1983a) สรุปว่า ในสังคมที่เน้นความเป็นชาย (Masculinity) เช่น ประเทศญี่ปุ่น ผู้นำในอุดมคติจะต้องมีลักษณะของความเป็นชาย กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มีความก้าวร้าวดุจันตัดสินใจอย่างรวดเร็วจึงจะได้รับความชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมเช่นนี้อาจไม่เป็นที่ยอมรับในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นหญิง (Masculinity) เช่น ประเทศไทย

4. การให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) ได้ให้หมายความว่า เป็นการที่สังคมเห็นถึงความสำคัญของผลลัพธ์หรือเป้าหมายในระยะยาวในการทำงานร่วมกันของบุคคลในสังคมมากกว่าที่จะมองถึงเป้าหมายในระยะสั้น ดังนั้นสังคมที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับอนาคตสูงจึงเป็นสมาชิกในสังคมจึงผู้ที่มีค่านิยมในการใช้ชีวิตอย่างระมัดระวัง คุณลักษณะสำคัญของบุคคลกลุ่มนี้ ยกตัวอย่างเช่นความซื่อสัตย์ ความอดทน ความมัธยัสถ์ และใจเกรงใจ เป็นต้น สังคมที่ยึดถือคุณลักษณะนี้จึงเป็นสังคมที่มีเปิดรับต่อวัฒนธรรมหรือความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้ช้า ในทางตรงข้ามสังคมที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับอนาคตต่ำ (Short Term Orientation) จะเป็นสังคมที่เน้นความสำคัญของปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับสิทธิและหน้าที่ส่วนบุคคล และไม่นิยมการเสียหน้า เป็นต้น ดังนั้นประเทศที่มีค่านิยมทางวัฒนธรรมแบบการให้ความสำคัญของอนาคตต่ำจึงมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในสังคมได้ง่าย ประเทศญี่ปุ่นจึงเป็นประเทศที่มีลักษณะของมิติการให้ความสำคัญทางด้านอนาคตสูง

สอดคล้องกับ Embree (1995) ที่กล่าวว่า ลักษณะเด่นของสังคมไทยทางด้านการปรับตัว ในวัฒนธรรมต่างชาติ กล่าวคือ ในสังคมที่กระบวนการการปรับตัวทางวัฒนธรรมจะสร้างสถานการณ์ที่แปลกแยกทางวัฒนธรรมได้น้อย ซึ่งแตกต่างจากที่เกิดขึ้นในสังคมของประเทศเวียดนามที่มีลักษณะของโครงสร้างทางสังคมที่ยืดหยุ่นได้เช่นเดียว กับสังคมไทย แต่สังคมไทยสามารถปรับตัวต่อวัฒนธรรมต่างชาติโดยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ซึ่งแตกต่างจากประเทศที่มีโครงสร้างทางสังคมที่ตายตัวเช่นประเทศญี่ปุ่นหรือประเทศเวียดนามก็ตาม ในกรณีของสองประเทศจะสามารถปรับตัวได้ “อย่างสมบูรณ์” ในกรณีที่มีการคงไว้ซึ่งค่านิยมทางวัฒนธรรมพื้นฐานของประเทศนั้น ๆ ไว้เท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมของประเทศไทยที่มีการรับวัฒนธรรมจากต่างชาติอย่างยืดหยุ่นกว่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นด้วยความใจกว้างของสังคมไทย กระบวนการผสมผสานทางวัฒนธรรมจึงสนับสนุนลักษณะจำเพาะทางสังคมของประเทศ จากลักษณะของกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นในการปรับตัวของคนไทยที่เห็นความสำคัญในการปรับตัวต่อวัฒนธรรมภายนอกจากต่างชาติ โดยหลีกเลี่ยงการกระทบต่อวัฒนธรรมดั้งเดิม แสดงให้เห็นว่าถึงแม้วัฒนธรรมดั้งเดิมจะมีความสำคัญต่อชาวไทย แต่เมื่อชาวไทยเห็นว่าวัฒนธรรมต่างชาติมีความน่าสนใจก็สามารถที่จะยอมรับวัฒนธรรมจากต่างชาติได้อย่างกลมกลืน ซึ่งสามารถอนุมานได้ว่าสังคมไทยให้ความสำคัญต่อทั้งปัจจุบัน (การเข้ามาซึ่งวัฒนธรรมภายนอกจากต่างชาติ) และอนาคต (การอนุรักษ์และสืบทอดวัฒนธรรมไทยสู่ลูกหลาน) อย่างเท่าเทียมกัน

สำหรับ Kawashima (1986) กล่าวว่า สังคมญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของสังคมมากกว่าการให้ค่าของอัตลักษณ์ของบุคคลกล่าวคือ ในรูปแบบของข้อผูกมัดทางสังคมซึ่งมิได้ให้ความสำคัญสมดุลแก่แนวคิดเรื่อง “สิทธิของบุคคล” นั้น ความต้องการของบุคคลมิได้ถูกทำให้มีความสำคัญและเป็นเช่นนี้เรื่อยมา ที่นี้ความเป็นปัจเจกบุคคลมิได้ถูกพิจารณาว่าเป็นเอกลักษณ์ที่มีความเป็นอิสระในทางตรงกันข้ามความต้องการของบุคคลจะถูกรวมเข้ามาเป็นความต้องการของกลุ่มที่บุคคลนั้นสังกัด และความต้องการของกลุ่มถือว่ามีค่าสำคัญเป็นอันดับแรก ขณะที่ความต้องการของบุคคลเป็นเพียงความสำคัญในอันดับรองเท่านั้น สอดคล้องกับที่ Furukawa (1986) ที่เล็งเห็นว่า ความซื่อสัตย์ของบุคคลต่อภาระหน้าที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อเจ้านายอย่างเหนียวแน่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ชาวญี่ปุ่นในสมัยโบราณแสดงออกมาผ่านกระบวนการบูชิโด โดยให้ความหมายของการบูชิโดว่า วิถีแห่งบูชิโดแห่งฮากะคุระ (Hakakure) ถือว่าเป็นการให้ความสำคัญแก่การสละชีพของตนเพื่อประโยชน์ของเจ้านาย ถือว่าเป็นการอุทิศตนอย่างปราศจากเงื่อนไขแก่ผู้เป็นนาย โดยสรุปวิถีแห่งบูชิโดแห่งฮากะคุระ (Hakakure) เป็นเป็นวิถีปฏิบัติทางด้านจริยธรรมแห่งการอุทิศตนและการสละความมีตัวตนอย่างถึงที่สุด

5. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ได้ให้ความหมายว่า ระดับที่สังคมรู้สึกว่าการเสี่ยงกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มส่งผลให้ชาวญี่ปุ่นมีพฤติกรรมที่นิยมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เพื่อให้ตนเองเป็นที่ยอมรับและต้องการของผู้อื่นในกลุ่มนั่นเอง สำหรับชาวไทยมีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับสูงเช่นเดียวกัน จะเห็นจากการมีระดับความกังวลด้านความไม่แน่นอนในระดับสูงและจะพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ชาวไทยตระหนักกับภาวะความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน เนื่องจากชาวไทยเห็นว่าสังคมไม่มีความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตและไม่มีความปลอดภัยในทรัพย์สินของตน

สอดคล้องกับ Embree (1995) ที่กล่าวว่า ชาวไทยตระหนักกับภาวะความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน เนื่องจากชาวไทยเห็นว่าสังคมไม่มีความปลอดภัย กล่าวคือ ข้อเท็จจริงสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินชีวิตของชาวไทย คือ ความไม่ปลอดภัยในทรัพย์สินของตน แม้กระทั่งทรัพย์สินของทางวัดก็ตาม ทุก ๆ แท่นบูชาจะมีการปิดอย่างแน่นหนาเมื่อไม่มีพระรูปโดยอยู่ และที่พักรักษาภายในจังหวัดกรุงเทพฯ ทั้งหน้าต่างและประตูจะต้องมีบานเกล็ดซึ่งจะถูกล็อกไว้อย่างแน่นหนาในเวลากลางคืน นอกจากนั้นแต่ละบ้านจะมีรั้วซึ่งประตูรั้วจะมีการล็อกไว้ด้วยเช่นกัน สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงภัยจากการบุกรุก และการโจรกรรม ซึ่งในต่างจังหวัดก็ไม่แตกต่างกัน เช่น ที่หอสมุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หนังสือทุกเล่มจะถูกเก็บในชั้นวางหนังสือที่มีการล็อกสถานการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความตื่นตัวทางด้านความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องจากคนในสังคม สิ่งเหล่านี้มิได้สนับสนุนความเชื่อใจในสังคม นอกจากนั้นในส่วนของค่านิยมทางด้านวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องที่แสดงให้เห็นถึงภาวการณ์หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของบุคคลในอีกประการหนึ่งคือความเชื่อในกฎแห่งกรรม หรือผลแห่งการกระทำของตนเอง ซึ่งประการหนึ่งที่มีผลต่อความเชื่อของชาวไทย คือ ความเชื่อว่าเหตุร้ายที่เกิดขึ้นเป็นผลที่เกิดขึ้นจาก “กรรมเก่า” ที่ตนเองเคยกระทำมาก่อน หรือการที่ตนเองสร้าง “กรรมดี” ไม่เพียงพอ

6. การผ่อนผันและการหน่วงเหนี่ยว (Indulgence Vs. Restraint) ได้ให้ความหมายว่า ประเทศใดที่มีระดับค่านิยมความผ่อนผันสูง (Indulgence) ประชาชนจะมีความสุขเสรีในการแสดงออก และกล้าที่จะใช้ชีวิตอย่างเสรีตามความคิดเห็นของตน ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดที่มีระดับค่านิยมการหน่วงเหนี่ยวสูง (Restraint) ประเทศนั้นก็ย่อมจะมีประชาชนที่มีค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม และกฎระเบียบข้อบังคับอันเนื่อง มาจากสังคมที่เข้มแข็ง ดังนั้นประชาชนในสังคมที่มีลักษณะการหน่วงเหนี่ยวสูง จะมีลักษณะเป็นบุคคลที่นิยมการดำเนินชีวิตตามระเบียบสังคม จารีตปฏิบัติ และค่านิยมทางด้านประเพณีวัฒนธรรม หรือนิยมการดำเนินชีวิตโดยประพฤติดำเนินชีวิตตามข้อบังคับทางสังคม

Embree (1995) ได้ทำการศึกษาและสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในสังคมไทยในการใช้ชีวิตร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคมไว้ว่า “หากสังคมใดมีโครงสร้างทางสังคมที่มีความใกล้ชิดต่อกัน ผู้คนจะมีพฤติกรรมในการยึดถือหลักปฏิบัติของสังคมอย่างเคร่งครัดเพื่อนำมาใช้ในการอยู่ร่วมกันในสังคม เช่น ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งถือว่าการถือตนแบบปัจเจกบุคคลนั้นสามารถทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากเป็นสังคมที่มีการกำหนดข้อปฏิบัติในการอยู่ร่วมกัน รวมทั้งกฎระเบียบ และหน้าที่ของบุคคลในสังคมนั้นมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งบุคคลในสังคมจำต้องปฏิบัติ ในกรณีดังกล่าวนี้ การมีสะใภ้ชาวต่างชาติจึงไม่เป็นที่ต้องการของชาวญี่ปุ่น ทว่าหากสะใภ้ชาวต่างชาติผู้นั้นได้เข้ามาเป็นสมาชิกในครอบครัว ครอบครัวย่อมต้องยอมรับว่าสะใภ้ผู้นั้นให้เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ถึงแม้ว่าทางฝ่ายแม่สามีจะจำใจยอมรับสะใภ้ชาวต่างชาติมาเป็นสมาชิกครอบครัวก็ตาม แต่ในสังคมของคนไทย การกระทำของบุคคลที่ไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในสังคมนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ง่าย เนื่องจากบุคคลนั้นไม่ได้มีความจำเป็นที่จะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ดังนั้น “ข้อเท็จจริงของความสำเร็จของสมาชิกในสังคมในการอยู่ร่วมกัน” จึงไม่ได้แสดงออกถึงความสำเร็จที่แท้จริง” แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่สมาชิกของสังคมไทยจะสอดคล้องกับค่านิยมทางด้านการผ่อนผัน (Indulgence) มากกว่าประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากในสังคมไทยไม่ได้มีข้อกำหนดที่ตายตัวในการอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคมอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ Yamamura, Satoh and Stedham (2003) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง Changing Dimensions of National Culture in Japan : Applying the Hofstede Framework นั้น โดยใช้ค่าของระดับมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1983a) พบว่า คุณลักษณะทางด้านมิติวัฒนธรรมเหล่านี้ จะมีประสิทธิภาพและคงเดิมตลอดไป หากจะมีระดับค่าที่มีความแตกต่างกันไปบ้างในการศึกษาอื่น ๆ ก็เนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมที่กระทบกับระดับค่าทางมิติทางวัฒนธรรมของประเทศในการสำรวจครั้งนั้น ๆ โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงระดับค่าทางมิติทางวัฒนธรรมอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปไม่มากในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ โดยปกติ เช่น ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงระดับค่ามิติทางวัฒนธรรมของหลายประเทศอย่างมีความสอดคล้องกันกับการศึกษาของ Hofstede (1983a) คือระดับค่ามิติทางด้านวัฒนธรรมของกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นนั้นมีความแตกต่างด้านผลที่ได้จากประเทศอื่น ๆ เช่น ระดับค่าทางด้านความเป็นปัจเจก-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism), ระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power of Distance), ความเป็นชาย-หญิง (Masculinity Vs. Femininity) และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ของกลุ่มลูกจ้างชาวญี่ปุ่นนั้นต่างจากระดับค่าที่ได้จากประเทศอื่น ๆ แม้แต่จะดำเนินการเปรียบเทียบระดับค่ามิติทางวัฒนธรรมกับประเทศอื่น ๆ ในกลุ่มประเทศเอเชีย เช่น ประเทศจีน, ใต้หวัน, เกาหลี, มาเลเซีย, ไทย, สิงคโปร์ เป็นต้น

สำหรับในส่วนของ Hofstede (1984) ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมด้านวัฒนธรรมโดยใช้ตัวอย่างจากอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในญี่ปุ่น ได้แก่ พนักงานบัญชีที่ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานราชการทางด้านบัญชีในประเทศญี่ปุ่นในช่วงปี ค.ศ. 1985 จำนวน 75 คนและกลุ่มประชากรเป้าหมายที่มีลักษณะเดียวกันในปี ค.ศ. 2002 จำนวน 98 คนโดยนำบุคคลเหล่านี้มาใช้ดำเนินการจำลองวิธีและระยะเวลา โดยการสำรวจ ซึ่งมีกลุ่มประชากรเป้าหมายจำนวนสองกลุ่มที่มีคุณสมบัติตรงตามที่คุณวิจัยต้องการ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ที่พวกเขาอาศัยอยู่ เพศ อาชีพ ตำแหน่งในการทำงาน และภูมิหลังทางการศึกษา เพื่อเป็นการควบคุมผลกระทบต่าง ๆ ทางด้านมิติทางวัฒนธรรมของกลุ่มประชากรเป้าหมายดังที่ผลการจากการศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของระดับค่าของมิติวัฒนธรรมสองจากสี่ด้านในกลุ่มประชากรเป้าหมายจากทั้งปี ค.ศ. 1985 และปี ค.ศ. 2002 ซึ่งการศึกษานี้ได้ให้ผลการการศึกษาที่มีความแตกต่างจากผลการสำรวจของ Hofstede (1984) อย่างยิ่ง เนื่องจากผู้วิจัยสามารถตรวจสอบด้านความสัมพันธ์ของความเสถียรของดัชนีที่ใช้ในการศึกษาและได้ควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการศึกษาเป็นอย่างดี จากการศึกษานี้ได้ดำเนินการอภิปรายสาเหตุที่สามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านระดับค่ามิติทางวัฒนธรรมเช่นเดียวกันกับผลที่อาจจะได้รับจากการศึกษาเปรียบเทียบทางด้านวัฒนธรรม (Cross-Cultural Research) จากผลการการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างสมมติฐานในการศึกษากับผลที่ได้รับดังนี้

สมมติฐานที่ 1 มิติทางวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นทางด้านความเป็นปัจเจก-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี ค.ศ. 1985-2002 ผลการศึกษาพบว่ามีระดับค่าเพิ่มขึ้นจึงสอดคล้องกับสมมติฐานของการศึกษา

สมมติฐานที่ 2 มิติทางวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นทางด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power of Distance) มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี ค.ศ. 1985-2002 ด้านผลการศึกษาพบว่ามีระดับค่าเพิ่มขึ้นจึงสอดคล้องกับสมมติฐานของการศึกษา

สมมติฐานที่ 3 มิติทางด้านวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นทางด้านความเป็นชาย-หญิง (Masculinity Vs. Femininity) มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี ค.ศ. 1985-2002 ผลการศึกษาไม่มีความเปลี่ยนแปลงทางระดับค่าจึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการศึกษา

สมมติฐานที่ 4 มิติทางด้านวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี ค.ศ. 1985-2002 ผลการศึกษาไม่มีความเปลี่ยนแปลงทางระดับค่าจึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า มิติทางวัฒนธรรมที่ได้จากเหล่าพนักงานบัญชีชาวญี่ปุ่นได้สะท้อนความเปลี่ยนแปลงทางสังคมของพวกเขารวมทั้งแสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะทางด้านอาชีพที่อาจมีความแตกต่างจากกลุ่มอาชีพอื่น ๆ ในสังคมญี่ปุ่น แต่อย่างไรก็ดีผลดังกล่าวสามารถนำไป

ประยุกต์ใช้ในการศึกษาในกลุ่มอาชีพหรือในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่สามารถนำคุณลักษณะทางด้านมิติวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มอาชีพข้าราชการผู้ทำบัญชีไปเป็นเกณฑ์ในการศึกษาเปรียบเทียบได้ในอนาคต เนื่องการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ไม่ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลาย โดยได้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานบัญชีที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น ซึ่งยังไม่ครอบคลุมกับอาชีพในลักษณะอื่น ๆ เช่น ธุรกิจของบริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว บริการ และธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้สะท้อนความเปลี่ยนแปลงทางสังคมของสาขาอาชีพอื่น ๆ ให้มีความชัดเจนขึ้น

จากการศึกษาทบทวนความรู้เรื่องวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวคิดทางด้านมิติวัฒนธรรม 6 ด้าน ของศาสตราจารย์ Hofstede (1983b) ได้แก่ (1) ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance: PDI) (2) ปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism: IDV) (3) ความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Vs. Femininity: MAS) (4) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance: UAI) (5) การให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long term orientation: LTO) และ (6) การผ่อนผันและการหน่วงเหนี่ยว (Indulgence Vs. Restraint) มาเป็นต้นแบบในการวัดความแตกต่างด้านมิติทางวัฒนธรรมสำหรับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นแนวคิดในการศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจนำเที่ยวทุกประเภททั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวคิดจึงมีองค์ประกอบดังนี้

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

วิชาดา คุปตานนท์ (2544) นิยามว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2554) ได้กล่าวถึง ผู้นำในยุคแรก ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1900-1950 ว่า ไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเดียวหรือกลุ่มของคุณลักษณะรวมที่สามารถนำมาอธิบายถึงความสามารถของผู้นำได้ ต่อมานักวิจัยจึงได้ศึกษาว่าสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อทักษะและพฤติกรรมของผู้นำมีขึ้นได้อย่างไร สิ่งที่มาจากการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ ได้มีความพยายามที่จะระบุคุณลักษณะสำคัญที่แยกแยะระหว่าง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders) กับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Non-effective Leaders) การศึกษาดังกล่าวยังได้พยายามชี้ให้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลซึ่งสามารถส่งผลทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ต่อมานักวิจัยได้ใช้รูปแบบสถานการณ์จำลอง (Contingency Model) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) ตัวแปรทางสถานการณ์ (Situational Variables) และความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness)

Nelson และ Quick (1997) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า (Leadership) หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพการทำงานในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย สำหรับ มัลลิกา ดันสอน (2544) กล่าวว่า ผู้นำอาจจะ เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ส่วนนักวิจัยด้านภาวะผู้นำได้ให้คำนิยาม “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นกระบวนการทางพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อตัวบุคคลหรือกลุ่มคนเพื่อมุ่งไปให้ถึงเป้าหมาย

Jago (1982) ให้คำนิยามของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นทั้งขั้นตอน/กระบวนการและเป็นทรัพย์สิน กระบวนการของภาวะผู้นำนั้นเป็นการใช้อิทธิพลแบบไม่บังคับเพื่อกำกับและประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่มีระบบ เพื่อไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ในแง่ที่เป็นทรัพย์สินนั้น ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะหรือลักษณะที่มีการบรรยายถึงบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลนั้นได้อย่างประสบความสำเร็จ

Rue and Byars (1989) ได้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำว่า เป็นขั้นตอนในการใช้อิทธิพลกับกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มเพื่อกำหนดเป้าหมายและการไปให้ถึงเป้าหมายนั้น

Meggison et al. (1992) ให้คำนิยามของคำว่าภาวะผู้นำว่า เป็นขั้นตอนในการใช้อิทธิพลกับกิจกรรมของบุคคลในลักษณะที่เป็นปัจเจกและกลุ่มเพื่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายนั้น

Kreitner (1998) นิยามคำว่าภาวะผู้นำว่า เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่เกี่ยวข้องหรือมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปด้วยความสมัครใจ

Robbins & Coulter (1999) ให้คำนิยามของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลกับกลุ่มเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

Yukl (1989) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกันก็เนื่องจากขอบเขตความสนใจในการศึกษาของนักวิจัยมีความแตกต่าง

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

McFarland (2009) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการชี้แนะให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Anderson, Rungtusanatham and Schroeder (1994) ให้คำนิยามของคำว่าภาวะผู้นำว่าเป็น “ความสามารถในการจัดการ เพื่อกำหนด ลงมือปฏิบัติและสร้างวิสัยทัศน์ระยะยาวให้แก่องค์กร ที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากบทบาทของการควบคุมการจัดการภายใน

Crosby (1997) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำคือการกระทำของมนุษย์ในการผลักดันให้บุคคลอื่น ๆ สามารถดำเนินตามเป้าหมายที่ผู้นำได้วางแผนเอาไว้อย่างประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ Mosadeghrad (2003) ที่ได้ขยายความเพิ่มเติมว่า “รูปแบบภาวะผู้นำสามารถทำให้เราเห็นถึงชุดของ ทักษะในการบริหาร, พฤติกรรม, คุณลักษณะ และทักษะของผู้นำแต่ละคน รวมทั้งค่านิยมของแต่ละองค์กร ความสนใจทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเชื่อมั่นของลูกค้าในสถานการณ์ทางการบริหารในสภาพที่มีความแตกต่างกันไป ตรงกับความคิดเห็นของ Dorfman (1996) ที่มองว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบของ คุณสมบัติ, รูปแบบภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมของผู้นำเพียงเท่านั้นหากขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์อีกด้วย

นอกจากนั้น Smircich and Morgan (1982) ได้ดำเนินการสำรวจถึงการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการให้คำนิยาม “ภาวะผู้นำ” (Leadership) จากบทความ “Leadership The Management of Meaning”

ได้กล่าวถึงปรากฏการณ์แห่งภาวะผู้นำ (Phenomenon of Leadership) ไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อันมีนัยยะสำคัญต่อการสร้างจุดอ้างอิงของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ขณะในบางสถานการณ์ภาพลักษณ์ของผู้นำองค์กรกลับกลายเป็น การครอบงำในกรณีของผู้นำที่มีบารมีหรือลักษณะที่เป็นเผด็จการที่สามารถชักนำให้ผู้น้อยคล้อยตามได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับเฉพาะกรณีเท่านั้น สำหรับปรากฏการณ์แห่งภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรมนั้นถือว่ามีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลสองกลุ่มคือ “ผู้นำ” และ “ผู้ตาม” ในการปฏิสัมพันธ์กันนั้นก็สามารถกลายเป็นความกดดันภายในของผู้ตามได้ เมื่อบุคคลทั่วไปอาจจะมองว่าความเป็นผู้นำนั้นมีลักษณะที่ชัดเจนจับต้องได้ พวกเขาสามารถเลือกที่จะปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ต่อต้าน, ไม่ยอมรับสิ่งที่ผู้นำพูดหรือเสนอ หรือไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงความเป็นจริงที่พวกเขาได้กำหนดขึ้นก็สามารถทำได้ ขณะที่ความเป็นผู้นำได้ก่อร่างขึ้นมาจากผลของความคาดหวังซึ่งแสดงให้ผู้ตามเห็นถึงว่าใครที่เป็ผู้มีความเป็นผู้นำหรือเป็นผู้นำของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามเป็นบุคคลที่จำนนต่ออำนาจที่ผู้นำใช้ในการปฏิเสธในสถานการณ์ที่บุคคลสองกลุ่มได้ดำเนินการต่อรองซึ่งก่อให้เกิดความเครียดของบุคคลทั้งสองกลุ่มที่มีต่อรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในลักษณะนี้ อย่างไรก็ตามผู้นำเลือกที่จะใช้อำนาจตามความ สามารถในการบริหารของพวกเขาเพื่อที่จะใช้ในควบคู่กับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ การไร้ความสามารถในการควบคุมอย่างเบ็ดเสร็จสามารถก่อให้เกิดความล้มเหลวในการบริหารงานบุคคลได้ การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำในสถานการณ์ทางด้านการบริหารที่ไร้โครงสร้างที่ชัดเจนมีปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อยสี่ประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการกำเนิดขึ้นของปรากฏการณ์แห่งภาวะผู้นำ ประการแรกภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการทางสังคมซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้จากรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม ประการที่สองภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการกำหนดการจำกัดความรูปแบบการนำที่มีต่อผู้ตาม ประการที่สามภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงพึ่งพาอาศัย ในแง่ที่บุคคลจะจำนนต่ออำนาจของผู้นำที่ใช้ในการบริหารความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างบุคคล ส่วนประเด็นสุดท้ายในการเกิดขึ้นของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีแบบแผนมีบทบาทในการนำเสนอกระบวนการจัดรูปแบบการปกครองในองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลมีสิทธิและภาระหน้าที่ในองค์กรหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นและมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้เป็นระเบียบแบบแผน ทางด้านความหมายของภาวะผู้นำอื่น ๆ ได้มีผู้ที่ศึกษาทางด้านภาวะผู้นำอย่างลึกซึ้งได้ให้ความหมายต่าง ๆ เพิ่มเติมดังนี้

Bass and Stogdill's Handbook of Leadership (Bass, 1990) ได้นำเสนอความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า “ภาวะผู้นำเป็นผลจากการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกไม่น้อยกว่าสองหรือสามคนภายในกลุ่มเดียวกันทั้งไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่ชัดเจนหรือสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนก็ตามซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้และความคาดหวังของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม หรือสามารถกล่าวได้ว่าผู้นำ

เป็นหน่วยแห่งการเปลี่ยนแปลง (Leaders are Agents of Change) คือบุคคลที่สร้างผลกระทบด้านต่าง ๆ แก่ผู้อื่นมากกว่าการที่บุคคลอื่น ๆ จะมีอิทธิพลต่อพวกเขา ความมีภาวะผู้นำปรากฏขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่ง ๆ ในกลุ่มมีความสามารถในการปรับปรุงแรงจูงใจหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ส่วน Burns (1995) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า “ข้าพเจ้าได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในแง่ของผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ตามให้สามารถกระทำตามเป้าหมายที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและแรงจูงใจแห่งความต้องการหรือความจำเป็น และความปรารถนาและความคาดหวังของทั้งฝ่ายผู้นำและผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำอันอัจฉริยะ (The Genius of Leadership) ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของเหล่าผู้นำที่ตระหนักและได้แสดงแก่ผู้ตามที่เปลี่ยนแปลงไปตามค่านิยมและแรงจูงใจของเหล่าผู้ตาม” ส่วน Fiedler พบว่าผู้นำที่ไม่มีอารมณ์ร่วมด้วยกับเหล่าผู้ตามสามารถประสบความสำเร็จได้มากกว่า (Chemers, 1997)

สำหรับ Kouzes and Pozner (1987) ได้ให้คำจำกัดในด้านความหมายของภาวะผู้นำว่า “เป็นศิลปะแห่งการการปลุกปั่นให้บุคคลอื่น ๆ ให้มีความต้องการที่จะมีความพยายามในบรรลุความปรารถนาของกลุ่มหรือองค์กรที่สมาชิกแต่ละบุคคลมีส่วนร่วม และในการเป็นผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อส่งผลให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนด โดยที่ (Mitchell & Larson, 1987, p. 435) ได้กล่าวว่าเป็นเรื่องของศิลป์ (Arts) ของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการต่อบุคคลภายใต้การบังคับบัญชาเพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่ม นอกจากนั้น (Koontz & Weihrich, 1988) กล่าวว่าความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ Fry (2003) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานผู้นำควรปรับตัวตามแต่ละสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันไป ด้วยการเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารสามารถส่งผลต่อพนักงานในแง่ของความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และความสามารถในการสร้างผลงานใหม่ ๆ ได้ และความหมายด้านภาวะผู้นำสุดท้ายที่มีความสำคัญยิ่งต่อผู้นำในการบริหารองค์กร คือ (Stoner & Freeman, 1989, p. 459) ได้ระบุไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นและชี้นำให้บุคคลอื่นมีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กรในอดีตมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นมาโดยกำเนิด พร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่า ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นำใช้ความพยายามและการทำงาน การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจ

ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย

2.2.2 รูปแบบของภาวะผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยที่รูปแบบภาวะผู้นำนั้นได้มีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไป เช่น

Yukl (1989) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกันก็เนื่องจากขอบเขตความสนใจในการศึกษาของนักวิจัยมีความแตกต่าง

Stogdill (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความริเริ่มและชำระไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

McFarland (2009, p. 303) กล่าวว่าภาวะความเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการชี้แนะให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Weber (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ตั้งแต่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรมทั่วโลกในต้นปีทศวรรษ 1900 ความสนใจในเรื่อง ภาวะผู้นำและการบริหารองค์กรได้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการศึกษาประเด็นในเรื่องภาวะผู้นำและเริ่มได้รับการบันทึกมาอย่างต่อเนื่องในงานวิจัย การศึกษาและการสังเกตการณ์ โดยที่ในตอนต้นนั้น งานวิจัยเรื่องภาวะความเป็นผู้นำในธุรกิจได้มุ่งประเด็นโดยให้ความสำคัญในเรื่องเทคนิคการจัดการ สอดคล้องกับที่ Taylor (1911) ซึ่งได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นกับองค์กรนั้นเป็นผลมาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในด้านกลไกโดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ต่อมาได้มีการมุ่งเน้นในประเด็นลักษณะส่วนบุคคล ภายนอก และจิตวิทยาของผู้นำ (Barrow, 1977, Rue & Byars, 1989, Megginson et al., 1992, Griffin, 1993, Kreitner, 1998) ข้อสันนิษฐานเบื้องต้นของการ ศึกษาเหล่านี้ก็คือ คุณลักษณะบางอย่างที่เกิดขึ้นนั้นจะมีความแตกต่างกันระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ตัวอย่างของลักษณะของภาวะผู้นำที่นักวิจัยคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญนั้นคือ ความมั่นใจในตนเอง มีส่วนสูงเกินเกณฑ์เฉลี่ย มีความคิดริเริ่ม มีความอดทน และมีความกระตือรือร้น ฯลฯ หรือการที่คุณลักษณะของภาวะผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง จะไม่สามารถนำไปใช้ได้กับสถานการณ์อื่น ๆ ดังนั้นลักษณะของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย และไม่พบผลงานวิจัยที่แสดงคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงจนสามารถแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ

สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำในระยะถัดมาให้ความสำคัญกับวิธีการเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ภายใต้วิธีการนี้ ปัจจัยเช่นองค์กร ผู้คน ลักษณะของงาน และเทคโนโลยี ฯลฯ ถูกพิจารณาว่า

เป็นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือรูปแบบของผู้นำ สมมติฐานเบื้องต้นของการศึกษาในระยะนี้คือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมหรือรูปแบบของผู้นำนั้นเหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์ พฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมนั้นก็แตกต่างกันออกไปตามแต่ละสถานการณ์ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเริ่มต้นขึ้นในช่วงปลายปีทศวรรษ 1970s และกลายเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ

สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1990) โดยแนวคิดของ Burns เริ่มปรากฏและเผยแพร่ในปี 1978 Burns (1978) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ (Transactional Leadership) ส่วนความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามส่วนใหญ่เป็นแนวทางภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ โดยเป็นรูปแบบที่มีการแลกเปลี่ยนสิ่งหนึ่งกับอีกสิ่งหนึ่ง เช่น เสนองานเพื่อให้ได้คะแนนเสียง หรือให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการยอมรับ ในรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเฉพาะในกลุ่มคณะบริหารและพรรค ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นแม้จะมีความซับซ้อนกว่าแต่มีประสิทธิภาพกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเข้าใจ ตระหนักและใช้ความต้องการที่มีอยู่ของผู้ตามที่มีศักยภาพให้เป็นประโยชน์ แต่เหนือกว่านั้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงก็ค้นหาแรงจูงใจในตัวของผู้ตาม ค้นหาวิธีที่จะตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้น และดึงให้ผู้ตามได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยความทุ่มเททั้งหมดผลที่ได้จากภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการกระตุ้นศักยภาพและการยกระดับศักยภาพระหว่างสองฝ่าย จนเป็นการเปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำได้ ดังต่อไปนี้

2.2.2.1 ในด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass (1985) มองว่าผู้นำนั้นจะเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องมีคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) หากพวกเขาสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองข้ามผลประโยชน์และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยทั้ง 5 ที่ประกอบขึ้นเป็นภาวะความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยอิทธิพลในอุดมคติ (คำนิยาม) อิทธิพลในอุดมคติ (พฤติกรรม) แรงจูงใจ การกระตุ้นการเรียนรู้ และการพิจารณาเฉพาะบุคคล เป็นต้น

ซึ่งในที่นี้เป็นการศึกษาและอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา

ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่คุณำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีการมีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แมว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำ

จะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2.2.2.2 ในด้านภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership) Antonakis, Avolio and Silvasubramaniam (2003) กล่าวว่า “เป็นขั้นตอนแลกเปลี่ยนที่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานหรือหน้าที่ตามสัญญา และมักแสดงออกในลักษณะของวัตถุประสงค์ การติดตามผล และการควบคุมผลลัพธ์ที่ตามมา” รวมถึง Bass and Avolio (1990, 1994) ได้อธิบายความเป็นผู้นำแบบ แบบสานประโยชน์ ว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่ให้การตอบแทนรางวัลตามปัจจัยเงื่อนไข การจัดการโดยมีข้อยกเว้น (เชิงรุก) และการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (เชิงรับ) สำหรับผู้นำแบบสานประโยชน์จะพิจารณาทั้งประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กัน แล้วจะลืมนวลยไม่ให้อำนาจใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่องเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ หรือเพื่อประโยชน์ของบุคคลก็ได้ พร้อม ๆ กันไป ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูงพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

2.2.2.3 ในด้านภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-Leadership) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การนำจากภาวะที่ไม่ใช่ผู้นำ จากการติดตามวิเคราะห์องค์การต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันแบบส มีความเห็นว่า องค์การส่วนใหญ่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านบริหารจัดการ แต่ขาดทักษะทางภาวะผู้นำอยู่เป็นจำนวนมาก ในขณะที่องค์การที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีอยู่จำนวนน้อยกว่า ยิ่งองค์การที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะสูงทั้งด้านบริหารจัดการและด้านภาวะผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำจึงเป็นการแปรสภาพของผู้นำโดยผ่านภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership) ไปสู่ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยากมาก ทั้งที่บริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหัวหน้างานประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้น ความเป็นผู้นำแบบสมบูรณ์ (Full Range Leadership) จึงมีวิวัฒนาการที่เริ่มต้นจากแนวความคิดของ Burns (1978) และได้ถูกพัฒนาขึ้นอีกโดย Bass (1985) ซึ่งได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการขยาย ทฤษฎีความเป็นผู้นำ โดยให้ครอบคลุมไปถึงบริบทที่เรียกว่าช่วงการเปลี่ยนแปลงทฤษฎี ความเป็นผู้นำแบบสมบูรณ์นี้ ประกอบด้วยความเป็นผู้นำ 3 รูปแบบ ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบไม่ใช่ผู้นำ (Non-Transactional Laissez- Faire) ภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational)

1. การศึกษาทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจชาวไทย

Kantabutra (2011) ได้ศึกษาเรื่อง “Relating Vision-Based Leadership to Sustainable Business Performance: A Thai Perspective” โดยผู้ศึกษามีความเห็นว่าการศึกษาทางด้านภาวะผู้นำที่เน้นความมีวิสัยทัศน์น้อยครั้งที่จะมีการพิจารณาทางด้านคุณภาพของวิสัยทัศน์หลัก ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่สร้างการความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ โมเดลการวิจัยของการศึกษานี้ได้ดำเนินการสรุปมาจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎี ที่มีความเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ในการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนซึ่งมีองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ เช่น ความกล้าหาญในการดำเนินธุรกิจ ความโปร่งใสในการประกอบธุรกิจ การคิดในเชิงทฤษฎี ความกล้าแข่งขัน การมุ่งเน้นอนาคต ความมีเสถียรภาพในการบริหารและความพึงพอใจในการบริหารงาน เพิ่มเติมด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีกลุ่มวิสัยทัศน์ซึ่งประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และมีความรู้คู่คุณธรรม สิ่งเหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อความสามารถของกิจการและความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความตระหนัก 5 ประการ (Five Realization Factors) และตัวแปรแทรกแซงสามตัวแปร (Three Intervening Variables) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวก็มีผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจเช่นกัน ในการสืบค้นวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainability Literature) ในระดับโลกพบว่ามีความคิดในการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร (An Approach to Organizational Sustainability)

สำหรับ Avery (2005) ได้กล่าวว่า ซึ่งในประเทศไทยก็มีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้นำเสนอไว้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อสามารถปรับตัวให้รับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางด้านโลกาภิวัตน์ (ความหมายจาก Avery, 2005) ซึ่งปรัชญาดังกล่าวสนับสนุนการทบทวนวรรณกรรมเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องในวงกว้าง โดยในการศึกษานี้ผู้ศึกษามีความพยายามที่จะผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็น “วิสัยทัศน์” ด้วยพื้นฐานบนเหตุผลที่เหล่าผู้นำสามารถนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจในการบริหารและสามารถปรับตัวในสถานะทางธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้องค์กรของพวกเขาสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน โมเดลที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอสรุปมาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ และการบริหารธุรกิจแบบยั่งยืนซึ่งแสดงให้เห็นมุมมองของวิสัยทัศน์ซึ่งมีส่วนประกอบของการอ้างอิงถึงปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งสามารถทำให้กิจการอยู่รอดได้ในภาวะที่แปรปรวน นอกจากนั้นการศึกษานี้ยังได้มีการสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ องค์ประกอบ และเนื้อหา โดยผู้ศึกษาดำเนินการพัฒนากฎการตั้งสมมุติฐานด้วยปัจจัยแห่งความตระหนักห้าประการ (Five Realization Factors) และตัวแปรแทรกแซงสามตัวแปร (Three Intervening Variables) และการศึกษาครั้งนี้ยังได้มีการถกเถียง

ถึงการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (Measures of Business Performance) รวมทั้งได้ดำเนินการแนะนำองค์กรต้นแบบ (A Prototype Organization) ซึ่งเป็นผลมาจากการนำเสนอโมเดลที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางด้านวิสัยทัศน์ (Vision Characteristics) ความตระหนักด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรการ (Vision Realization), ตัวแปรแทรกแซง (Intervening Variables) และประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในการทดสอบโมเดลบางประการได้รับรองความสัมพันธ์ของโมเดลกับประเด็นดังกล่าว

2. การศึกษาทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น

Fukushige and Spicer (2007) ได้ดำเนินการศึกษาเรื่อง Leadership Preference in Japan: An Exploratory Study ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษา คือ “การสำรวจถึงรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นที่ต้องการของชาวญี่ปุ่น และพิจารณาถึงความมีเสถียรภาพของโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full-Range Leadership Model) ในประเทศญี่ปุ่น ของ Bass และ Avolio ในปี ค.ศ. 1997 ที่ได้ถือว่าทฤษฎีนี้มีความเป็นสากล (Bass, 1990) โมเดลดังกล่าวถูกพัฒนาขึ้นด้วยบริบททางการบริหารแบบชาวอเมริกาเหนือ และได้รับความสนใจในวงวิชาการเป็นอย่างมาก การศึกษานี้ได้ใช้กระบวนการวิจัยในเชิงปริมาณ (A Qualitative Approach) ซึ่งประกอบด้วยวิเคราะห์แม่แบบ (Template Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ (Several Content Analyses) ในการเก็บข้อมูลถูกแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนคือ การใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) และการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งได้ผลการศึกษาว่าโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full-Range Leadership Model) ของ Bass และ Avolio ในปี ค.ศ. 1997 ไม่สอดคล้องกับบริบททางการบริหารแบบญี่ปุ่น จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นผลกระทบทางด้านความเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมในประเทศญี่ปุ่น และมีการระบุว่า ความใจกว้าง (Liberal), ความน่าเชื่อถือ (Trust), ความตรงต่อเวลา (Punctual), การสร้างเครือข่าย (Network), ความระมัดระวัง (Protective) และการยังคงสภาพเป็นพนักงานขององค์กรนอกเวลาทำงาน (After-five) เป็นปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ชาวญี่ปุ่นชื่นชอบนำไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำในแบบญี่ปุ่น ผลการศึกษานี้ชี้แนะว่าในแนวคิดของตะวันตกไม่สอดคล้องกับการบริหารงานในบริบทของชาวญี่ปุ่น ไม่แต่เพียงโมเดลทางภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1997) เท่านั้นหากยังทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House ที่บัญญัติขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1971 ด้วย

การศึกษานี้ถือว่าให้ความเข้าใจลึกซึ้งแก่ทฤษฎีต่าง ๆ ด้านภาวะผู้นำและมุมมองทางด้านภาวะผู้นำของชาวญี่ปุ่น รวมทั้งนำเสนอหนทางแก่ผู้นำผู้ซึ่งต้องการจะเข้ามาดำเนินกิจการหรือเข้ามาติดต่อสื่อสารทางธุรกิจกับชาวญี่ปุ่นให้สามารถเข้าใจรูปแบบภาวะผู้นำแบบญี่ปุ่นซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการผสมผสานระหว่างโมเดลภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (Bass and Avolio's Model) และ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเป็นวัฒนธรรมเฉพาะของชาวญี่ปุ่น (Japanese Culture-Specific Leadership Styles) ที่เป็นที่ยอมรับของชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างยิ่ง

สรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ผู้นำสามารถทำให้เราเห็นถึงทัศนคติในการบริหาร, พฤติกรรม, คุณลักษณะ และทักษะของผู้นำแต่ละคน รวมทั้งค่านิยมของแต่ละองค์กร, ความสนใจทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเชื่อมั่นของลูกค้าในสถานการณ์ทางการบริหารในสภาพที่มีความแตกต่างกันไป จากการศึกษาแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวความคิดของ Burns (1978) ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational) ภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบไม่ใช้ผู้นำ (Non-Transactional Laissez-faire) มาเป็นตัวแบบในการศึกษาวิจัย

2.2.3 ภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ

ภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ หมายความว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำหรือผู้ประกอบการอย่างหนึ่งที่สามารถสร้างกิจการที่ยั่งยืนได้ เช่น

Swiercz and Lydon (2002) ได้กล่าวว่า ความสามารถด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการนั้น เป็นบทบาทสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการประกอบการ

Hinds (2007) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับ Swiercz และ Lydon โดยให้ความเห็นว่า คุณลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของผู้ประกอบการที่สามารถสร้างกิจการที่ยั่งยืนได้ คือ ความสามารถในการดึงการมีส่วนร่วมจากคนอื่น ๆ และเพื่อเสริมความเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเป็นผู้นำกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ

สำหรับ Timmons และ Spinelli (2004, p. 84) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ เป็นความเชื่อที่ว่าลักษณะความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการประกอบการ สอดคล้องกับที่ Kearins, Luke and Corner (2004) ที่กล่าวว่า การเล็งเห็นโอกาส วิสัยทัศน์ และนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ความเสี่ยงทางการเงิน และการเติบโตว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการ Sarasvathy (2004) เชื่อว่าความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นจากการบริหารบริษัท ไม่ว่าจะเป็นอัตราการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น การสร้างรายได้ และการสร้างผลกำไร โดยที่ Van Praag (2003) มีความเห็นว่าความสำเร็จคือช่วงระยะเวลาในการอยู่รอดของกิจการ (ระยะเวลาที่ผู้ประกอบการพยายามไม่ให้กิจการต้องปิดตัวลง) จากผลการศึกษาของ Mayer (2005) แสดงให้เห็นว่า บริษัทนั้นต้องมีการเติบโต เพื่อที่จะเป็นพื้นฐานของกิจกรรมที่จะปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นได้ เมื่อมองในบริบทของ Mayer นั้น การเติบโตมีความหมายเท่ากับการสร้างรายได้ Umesh, Huynh and Jessup (2005) ได้สรุปแนวคิดในการประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือเศรษฐกิจภูมิภาคที่มีการเติบโต โดยได้อธิบาย

ไว้ว่า “ตัวบ่งชี้กิจการของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จที่ดีที่สุดก็คือรายได้ที่เพิ่มขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว และแน่นอนธุรกิจนั้นต้องมีรายได้ในระยะยาว”

P.J. Gardiner Institute for Enterprise and Entrepreneurship (2003) ได้ทำการสำรวจผู้บริหารธุรกิจหลากหลายรายจากจังหวัด Newfoundland and Labrador ในประเทศแคนาดาเพื่อทำการสรุปคุณลักษณะของการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จทางด้านการบริหาร โดยคัดเลือก 25 ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยในการวัดค่าคุณลักษณะความสำเร็จทางด้านการบริหาร ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จทางด้านการบริหารด้านต่าง ๆ 16 เกณฑ์สำคัญร่วมกับทางคณะกรรมการเขตเศรษฐกิจ (The Economic Zone Board) ดังนี้

2.2.3.1 ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางด้านการเงิน (Ability to Fund Growth) สามารถวัดได้จาก

1. กิจการมีความสามารถทำการลงทุนใหม่ๆ (New Investment)
2. กิจการมีความสามารถในการดึงดูดการลงทุนจากภายนอกกิจการ (Ability to Attract Outside Capital)
3. กิจการมีการจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
4. กิจการสามารถสร้างผลกำไรได้เป็นอย่างดี (Profitability)

2.2.3.2 ความเจริญเติบโตของธุรกิจ (Growth) สามารถวัดได้จาก

1. รายได้ (Revenues)
2. ความสามารถในการจ้างงาน (Job Creation)
3. จำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่ และสายผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products & Product Lines)
4. การเพิ่มส่วนตลาดใหม่แก่สินค้าหรือการบริการของกิจการ (New Market

Segments)

2.2.3.3 ความมีชื่อเสียงของธุรกิจในอุตสาหกรรม (Industry Reputation) สามารถวัดได้จาก

1. ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและความมีชื่อเสียง (Industry Leadership & Recognition)
2. ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
3. คุณภาพของสินค้าและการบริการ (Product/Service Quality)
4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

2.2.3.4 ความมีชื่อเสียงของธุรกิจในชุมชน (Community Reputation) สามารถวัดได้จาก

1. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อกิจการ (Employee Satisfaction)
2. การช่วยเหลือสังคมของกิจการ และการเป็นที่รู้จักต่อสังคมของกิจการ (Community Support & Recognition)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางธุรกิจ (Stakeholders Relations)
4. ภาพลักษณ์ของกิจการที่มีต่อชุมชน (Public Image)

Weerakit (1994) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำกับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารชาวไทย โดยศึกษาเรื่อง “Leadership Competencies Required For Future Hotel General Managers’ success in Thailand” ว่าการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อดำเนินการระบุความสามารถที่มีความจำเป็นสำหรับการประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารของกลุ่มผู้บริหารทั่วไปในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้รูปแบบ การวิจัยแบบตัดขวาง (A Cross-Sectional Design) เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล และประเมินผลผู้ศึกษาโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistical Methods) เช่นการวิเคราะห์ค่าการกระจาย (Distribution Analysis) ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญด้วยการหมุนแกนโดยเน้นการเปลี่ยนสดมภ์ (Varimax Rotation) ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผลการศึกษาพบว่า การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองค่าที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน และดำเนินการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่ม ใช้ในการตรวจสอบความแตกต่างของค่ากลาง เชิงความสามารถที่มีความจำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายมีความแตกต่างกันทางด้านประชากรศาสตร์และคุณลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป

ในส่วนข้อค้นพบและการสรุปผลการศึกษา การศึกษานี้ได้สรุปปัจจัยที่จำเป็นต่อความสามารถในการประสบความสำเร็จของกลุ่มผู้บริหารทั่วไปจำนวน 11 ปัจจัย โดยจาก 11 ปัจจัยทั้งหมด กลุ่มผู้บริหารเป้าหมายมีความสามารถในการสร้างทีมงานและความมีจริยธรรมในการบริหารสูงที่สุดตามด้วยการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนร่วมในความเป็นผู้นำ การสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร การวางแผนและการประยุกต์ใช้ แรงจูงใจ ใฝ่ความสำเร็จ การตระหนักถึงการตอบแทนสังคม การมีความสามารถในการออกแบบกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นในการบริหาร ความกล้าเสี่ยง และการท้าทายผู้อื่นซึ่งความแตกต่างทางด้านคุณสมบัติด้านประชากรของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารกับชาวต่างชาติหรือต่างแดน และลักษณะต่าง ๆ ของ

องค์กรที่พวกเขาสังกัดอยู่ เช่น ขนาด, จำนวนดาวที่กิจการได้, จำนวนบุคลากรและประเภทของโรงแรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความสามารถในการเป็นผู้นำที่มีความจำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลของการศึกษานี้ยืนยันผลจากการศึกษาที่มีการดำเนินมาก่อนหน้านี้ว่า “เหล่าผู้จัดการทั่วไปของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีแนวโน้มที่ชัดเจนอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) โดยมีพื้นฐานมาจากคุณลักษณะของวัฒนธรรมไทยและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและพวกเขามีความตระหนักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Styles) ซึ่งจากการศึกษาก่อนหน้านี้ได้ระบุไว้ว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แต่ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์บางประการ เช่น กิจการที่มีขนาดเล็กและมีผู้บริหารที่ไม่มีความรู้มากนักควรใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (An Autocratic Approach to Leadership)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบแนวความคิดของ P.J. Gardiner Institute for Enterprise and Entrepreneurship (2003) ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ความสามารถในการบริหารธุรกิจ (Ability to Manage) (2) ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงิน (Ability to Fund Growth) (3) ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตของกิจการ (Growth) (4) ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ ในอุตสาหกรรม (Industry Reputation) (5) ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ ในชุมชน (Community Reputation) มาเป็นตัวแบบในการศึกษาวิจัย

2.2.4 ภาวะผู้นำในบริบทของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำในบริบทของผู้บริหาร หมายถึง สมาชิกในองค์กรที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร และประสานภารกิจของบุคคลอื่นในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรค จัดความยุ่งยากซับซ้อน ด้วยการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานที่ดีโดยเน้นที่การวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบ และโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามปกติ ซึ่งมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการสาขา รองประธาน ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

ภาวะผู้นำในบริบทของผู้บริหาร จะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาปรับเปลี่ยน มองการณ์ไกล ทำทาสสิ่งเดิม ๆ มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้อง และทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ในทิศทางที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงพื้นฐานความเป็นมนุษย์ คุณค่า และใส่ใจในเรื่องของอารมณ์ด้วยอย่างไรก็ตามผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณสมบัติของผู้นำด้วย ในการกล่าวถึงเรื่องการบริหาร จึงมีการใช้คำว่า ผู้นำและผู้บริหาร ไปด้วยกันการแบ่งเป็นระดับของผู้บริหารนั้นเป็นการพิจารณาในแง่ของความรับผิดชอบ (Responsibility) ว่ารับผิดชอบอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด และต้อง

รับผิดชอบเรื่องสำคัญอย่างไร แต่การแบ่งประเภทของผู้บริหารจะพิจารณาในแง่ของอำนาจบังคับบัญชา (Authority) ว่ากำหนดไว้อย่างไร ประเภทของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

Chapin (1924) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำนั้น เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถที่จะสร้างประสิทธิภาพในองค์กรผ่านการพัฒนาขั้นตอนต่างๆ สอดคล้องกับ Barnard (1938) ที่ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของมนุษย์นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำในองค์กรที่มุ่งสร้างประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้เสนอข้อสรุปในลักษณะเดียวกัน โดยเสนอข้อสรุปว่า การให้ความสนใจต่อพนักงานนั้นสามารถกระตุ้นความสามารถในการผลิตได้

สำหรับ Mayo (1933) ในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว แม้จะเป็นเช่นนั้นก็ตาม การศึกษาในประเด็นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีองค์กรนั้นก็ยังเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในทางวิชาการ Scott (2003, p. 27-29) ได้ให้คำนิยามของคุณลักษณะขององค์กรเชิงการบริหาร โดยมองจากมุมมองด้านวิชาการดังนี้

1. องค์กรคือกลุ่มคนที่มุ่งแสวงหาเป้าหมายบางอย่างและมีโครงสร้างสังคมที่มีการจัดระเบียบ
2. องค์กรคือกลุ่มคนที่ผู้มีส่วนร่วมมุ่งแสวงหาผลประโยชน์ที่หลากหลายกันออกไป ทั้งผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม และผลประโยชน์ส่วนรวม แต่เป็นกลุ่มคนที่ตระหนักถึงคุณค่าในการรักษาองค์กรให้คงอยู่ต่อไปเพราะเป็นทรัพยากรที่สำคัญ
3. องค์กรคือจุดเชื่อมโยงของกิจกรรมที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของผู้มีส่วนร่วม ซึ่งอยู่ในบริบทของสถาบันที่อาศัยทรัพยากร

ในขณะเดียวกัน การศึกษาภาวะผู้นำนั้นได้พัฒนาไปสู่ทฤษฎีการวิเคราะห์และการจำแนกประเภทที่นักวิชาการนำไปใช้เพื่ออธิบายภาวะผู้นำทั้งในเชิงความหมายและเชิงเหตุผล เช่น ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร และลักษณะของภาวะผู้นำคืออะไร Burns (1978) ได้ให้คำอธิบายภาวะผู้นำซึ่งเป็นพื้นฐานให้กลุ่มวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีใหม่ร่วมสมัยจำนวนมากในเวลาต่อมาได้เขียนถึงลักษณะผู้นำแบบसानประโยชน์และผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังได้อธิบายความแตกต่างของผู้นำทั้งสองแบบ Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้นำแบบसानประโยชน์นั้นคือผู้นำที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหากการดำเนินกิจการนั้นมีผลออกมาดี ในขณะที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นผู้นำที่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Bass (1985) เป็นหนึ่งในนักทฤษฎีที่ได้เน้นย้ำภาวะผู้นำ โดย Bass ได้อธิบายภาวะผู้นำที่ถูกนำไปใช้ในการทหาร ภาคอุตสาหกรรมและภาคการศึกษาว่าเป็นลักษณะผู้นำแบบसानประโยชน์

คือการที่ผู้นำใช้การกระตุ้นให้ผู้ใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัล เป็นสิ่งแลกเปลี่ยน และจากการศึกษาที่ทำขึ้นโดย Hendel, Fish and Galon (2005) ได้เสนอว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเหมาะสมกว่าสำหรับการจัดการข้อขัดแย้งและการเลือกกลยุทธ์ซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ Howell and Avolio (1993) ได้เสนอมุมมองว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่การเปลี่ยนหรือแทนที่ภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ทั้งสองมองว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่เหนือภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ในบางสถานการณ์

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อตอบสนองกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทางด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างรวดเร็วนั้นเป็นปัจจัยหลักในการวิจัยภาวะผู้นำ Avolio, Bass and Jung (1999) ได้เสนอแบบจำลอง 9 ปัจจัยซึ่งสร้างมาเพื่อนำไปใช้ในการวัดรูปแบบลักษณะและภาวะผู้นำเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับสภาพองค์กร เพราะการประเมินความสามารถของผู้นำกลายเป็นประเด็นสำคัญในการคัดเลือก และการวางตำแหน่งผู้นำที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

Timmons and Spinelli (2004) ได้อธิบายว่า ในช่วงกลางปีทศวรรษ 1970s นั้น งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำประกอบกันนั้นไม่เป็นที่ปรากฏแต่อย่างใด แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำประกอบกันเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในทางวิชาการ จากการศึกษาของ Baum, Locke and Smith (2001) พบว่า อัตราความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้นเป็นผลผลิตของตัวแปรด้านสภาพแวดล้อม Baum et al (2001) ยังเชื่อว่ากลยุทธ์และลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับการสร้างแรงจูงใจและปัจจัยด้านองค์กร เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรง อย่างไรก็ตาม Dobrev and Barnett (2005) พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนอัตราความสำเร็จของผู้ประกอบการ สอดคล้องกับ Swiercz and Lydon (2002) ที่เชื่อว่าความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ โดยที่ Renski (2006) พบว่าความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้นมีความสัมพันธ์กับทำเลที่ตั้งของร้านค้าหรือสถานประกอบการโดยตรง

Vecchio (2003) ได้กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและภาวะผู้นำประกอบกันนั้นยังไม่พอเพียงที่จะแยกความแตกต่างของสาขาวิชาทั้งสองออกจากกัน Hines (2005) เชื่อว่าภาวะผู้นำประกอบกันนั้นเป็นกระบวนการคิดและมีความเหมาะสมที่จะทำการศึกษาทางวิชาการ Malach-Pines, Sadeh, Dvir and Yafe-Yanai (2002) ได้ทำการศึกษาและพบว่าผู้ประกอบการมีความต้องการที่จะเผชิญกับความท้าทาย Fernald, Solomon and Tarabishy (2005) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้นำประกอบกันนั้นเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยได้อธิบายว่า “มีลักษณะของผู้คิดค้น ผู้นำบุกเบิกแนวคิด และผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้ประกอบการมักต้องเผชิญกับการพัฒนาคุณสมบัติของผู้นำ เพื่อพัฒนากิจการของตนและเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นวิชาชีพที่สูงขึ้น” ในขณะที่ Visser, de Coning and Smit (2005) แย้งว่าภาวะ

ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่เสริมการดำเนินการของผู้ประกอบการ จากผลงานวิจัยดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าลักษณะหรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำถือเป็นตัวบ่งชี้ที่สมบูรณ์ของความมุ่งมั่นในการบริหารองค์กร (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004)

เมื่อพิจารณาความเป็นมาแล้ว สามารถกล่าวได้ว่าแนวคิดทางวิชาการของการศึกษาด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการไม่ได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากประเด็นอื่นๆ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบทฤษฎีองค์กรและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Vecchio, 2003) ซึ่งการเข้าใจความสัมพันธ์ในด้านภาวะผู้นำของผู้ประกอบการและองค์กร จึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจการ ก็เป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงธุรกิจและเศรษฐกิจของชุมชนในประเทศไทยเช่นเดียวกับประเทศอื่น ๆ ในโลกด้วย

2.3 วัฒนธรรมทางธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

สำหรับทางด้านคำว่าวัฒนธรรมนั้นมีความหมายที่หลากหลาย แตกต่างไปตามความคิดเห็นของผู้นิยาม โดยที่ (Kroeber & Kluckhohn 1952) กล่าวว่านักมานุษยวิทยาได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของ คำว่า วัฒนธรรม มากมายเกินกว่า 160 ชุด โดยสรุปรวมได้ว่า วัฒนธรรมหมายถึงระบบความเชื่อ และค่านิยมทางสังคมที่อยู่เบื้องหลังการกระทำของมนุษย์ โดยที่พฤติกรรมของมนุษย์นั้นไม่ใช่วัฒนธรรม แต่ว่าวัฒนธรรมคือ ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ดำเนินจนเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่คนในสังคมนั้นยอมรับ เช่นที่ Callaway-Thomas, Cooper and Blake (1999) ได้ให้ความหมายว่า “วัฒนธรรม” เป็นผลจากรูปแบบพฤติกรรม, ภาษา, ปทัสสถาน (Norm), ประวัติศาสตร์, ปรัชญา, ค่านิยม, โครงสร้างทางด้านการเชื่อของบุคคลในสังคม (Belief Structures) และการเป็นศาสนิกชนในศาสนาที่แพร่หลายในสังคมนั้น ๆ ซึ่งสามารถกำหนดทิศทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคมหนึ่ง ๆ กับรูปแบบในการใช้ชีวิตร่วมกันระหว่างแต่ละบุคคลในสังคมนั้น ๆ โดย Triandis (1993) ได้ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมว่าเป็น “ประวัติศาสตร์ของสังคมหรือสถาบันหนึ่ง ๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นในอดีต และมีสิ่งใดบ้างที่เกิดการพัฒนา ซึ่งประวัติศาสตร์เหล่านี้จะเป็นที่เข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในสังคมและนำไปสู่การสรุปว่าสิ่งใดผิดหรือถูกในสังคมนั้น ๆ รวมทั้งสมาชิกในสังคมนั้น ๆ ควรมีทัศนคติ ความรู้สึก และการปฏิบัติตนไปในทิศทางใด” นอกจากนั้น Fiske (2002) ได้ให้มุมมองด้านความหมายของวัฒนธรรมไว้ว่า “การส่งผ่านทางสังคมหรือการก่อร่างทางสังคมซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ เข้ามาประกอบ เช่น บทเรียนที่ผ่านมา, ประสิทธิภาพของคนในสังคม, ความคิดเห็นของคนในสังคม, รูปแบบ, สัญลักษณ์, ค่านิยม, ปทัสสถาน, เป้าหมาย, วัตถุที่สมาชิกในสังคมนั้นสร้างขึ้น และการปรับเปลี่ยนของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ” และ Triandis (1993, p. 170) ได้แบ่งแยกวัฒนธรรมให้

เป็น “รูปแบบของอาการต่าง ๆ (Syndromes) ที่สามารถใช้แก่ทุกสังคมที่ต่างวัฒนธรรมกันไป รูปแบบของอาการเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึง “ทัศนคติ, ความเชื่อ, ปทัสถาน, บทบาท, การให้คำจำกัดความของบุคคลในสังคม และค่านิยมที่ตรงกันข้ามกับรูปแบบของวัฒนธรรมทั้งสองแบบนั้น” นอกจากนั้น (Tylor, 1871) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็นผลรวมที่ซับซ้อนของความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลธรรม กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี ความสามารถ หรือลักษณะนิสัยที่มนุษย์ในสังคมนั้นได้มา ซึ่งจุลนิ เทียนไทย (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมของวัฒนธรรมไว้ว่า “โดยนักมานุษยวิทยาจะสังเกตถึงเอกลักษณ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะอันโดดเด่นของสังคมวัฒนธรรมมนุษย์ในแต่ละพื้นที่ว่าผู้คนในแต่ละสังคมนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร เหตุใดคนในสังคมหนึ่งจึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ ในขณะที่คนในอีกสังคมหนึ่งไม่มี การที่นักมานุษยวิทยามุ่งเน้นการศึกษาไปที่การสังเกตและทำความเข้าใจพฤติกรรมในชีวิตประจำวันของมนุษย์ในแต่ละสังคมอย่างละเอียดนั้น ก็เพื่อจะสะท้อนให้เห็นถึง ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ โลกทัศน์ แบบแผนการดำเนินชีวิตที่มีบทบาทต่อการกำเนิดรูปแบบพฤติกรรมของคนในสังคมนั้น ๆ ที่คนในสังคมนั้นมีอยู่ร่วมกัน และตั้งอยู่บนบรรทัดฐานเดียวกัน การดำรงชีพและการประพฤติปฏิบัติพฤติกรรมเหล่านั้นทำให้สังคมนั้นอยู่รอดได้มาจนถึงปัจจุบัน ทั้งหมดนี้รวมเรียกว่า การศึกษาถึงวัฒนธรรมมนุษย์นั่นเอง นอกจากนั้น (Cornwall & Perlman, 1990) ได้สรุปว่าแม้ว่าวัฒนธรรมอาจมีลักษณะเป็นเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน (soft criteria) แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จย่อมทราบเป็นอย่างดีว่าแบบแผนการดำเนินงานแบบใดที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร (Corporate Vision) และแบบแผนที่สมาชิกองค์กรยึดถือร่วมกันซึ่งวัฒนธรรมและชีวิตของบุคคลในองค์กรมีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยยะสำคัญและไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เนื่องจากกลุ่มคนที่แตกต่างกันย่อมมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน มีกระบวนการให้คุณค่าความหมายของสิ่งต่าง ๆ ในวิธีการที่แตกต่างกันไปและมีความรู้สึกแห่งความเป็นกลุ่มร่วมกัน วัฒนธรรมจึงได้รับการกำหนดขึ้นจากค่านิยม พฤติกรรม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่แทรกซึมอยู่ในกลุ่มคนในสังคม และแสดงออกผ่านทางคำพูดและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดแบบแผนเฉพาะตัว แสดงให้เห็นถึงความคิดและคุณค่าทั้งหมดที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลในการกำหนดวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม

ทางด้านความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) จากเอกสารเรื่อง “แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร” ที่พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์ (2551) ผู้ซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงพยาบาลวิชาชีพ 7 ศูนย์ บำบัดรักษาเสพติดสงขลาที่ถือว่าเป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารในหน่วยงานประเภทสถานพยาบาล ได้ดำเนินการสรุปความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า “หากกล่าวถึงองค์กรแล้วคำว่า “วัฒนธรรม” มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงานในองค์กร หรือ ความเป็นผู้นำในองค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้หมายรวมถึงทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในอดีตมี

การแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมออกมาอย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่าวัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยาอาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการ อาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ลักษณะ โครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร ในโลกปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate/Organization Culture) สำหรับบทความเรื่องแนวคิด วัฒนธรรมองค์กรนี้ จะกล่าวถึงแนวคิดของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในองค์กร คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ ดังนั้นก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดของวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้น ยังมีนักวิชาการที่มีการแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายลักษณะ ซึ่งความสัมพันธ์และส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรทำให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เหมือนกับบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1. แบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม

การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์และแหล่งที่มา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2541)

2.3.1.1 วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมี หรือผู้ก่อตั้งองค์กรและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

2.3.1.2 วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าที่จะได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์กรเป็นค่านิยมที่มั่นคงและมุ่งภายนอกระยะยาว

2.3.1.3 วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพิธีศาสนาหลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็งและการมุ่งภายใน มุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

2.3.1.4 วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร ในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างการเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

2.3.2 รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม

เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเล็งภัยขององค์กร และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (สมยศ นาวีการ, 2543) คือ

2.3.2.1 วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเล็งภัย เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุน งานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้ อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำภายในองค์กรด้วย

2.3.2.2 วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน และเคารพต่อความเป็นเอกบุคล มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเล็งภัย

2.3.3 รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม

ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

2.3.3.1 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาคือหาหรือพัฒนางานใด ๆ

2.3.3.2 วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสถานะที่ต้องแข่งขัน

2.3.3.3 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง รู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ชัดเจน

2.3.3.4 วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบายแนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ”

นอกจากนั้นในการให้ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate/ Organization Culture) ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรของเหล่าผู้ศึกษาทางด้านวัฒนธรรมองค์กรมีดังต่อไปนี้ Schein (2009) ได้ระบุไว้ในหนังสือ “The Corporate Culture Survival Guide” ในหัวข้อ “How Culture

Matters at Different Stages of Growth” (ความสำคัญของวัฒนธรรมในการเติบโตขององค์กรในแต่ละช่วงของการเติบโต) ไว้ว่า “วัฒนธรรมนั้นมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาขององค์กรในหลายๆ ทาง เมื่อขณะที่องค์กรยังก่อตั้งในช่วงเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจจำเป็นต้องสร้างองค์กรให้มีเสถียรภาพและมีความเจริญเติบโตของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กรเป็นแหล่งกำเนิดแห่งอัตลักษณ์ขององค์กร (Organization’s Identity) ซึ่งสืบเนื่องไปสู่ความพยายามในการสร้างความสำเร็จขององค์กร เช่นเดียวกันกับมนุษย์ในช่วงวัยรุ่นที่มีความพยายามในการสร้าง อัตลักษณ์ของตน องค์กรที่ยังมีอายุน้อยซึ่งส่วนใหญ่มักถูกบริหารโดยตรงจากผู้ก่อตั้ง ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในช่วงระยะเวลานี้ย่อมสะท้อนทัศนคติและค่านิยมต่างๆ ของผู้ก่อตั้งองค์กร หากองค์กรนั้น ๆ มีความสำเร็จในการสร้างความรู้ความเข้าใจทางด้านวัฒนธรรมขององค์กรแก่บุคลากรทุกระดับขององค์กรให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน พวกเขาย่อมตระหนักว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรย่อมมีความสอดคล้องกับประเด็นทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้ก่อตั้งกิจการหรือเจ้าของกิจการ ได้กำหนดขึ้น หากวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ ไม่มีความเหมาะสมกับยุคสมัยหรือยากที่จะเปลี่ยนแปลงก็ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน ส่วนองค์กรที่มีดำเนินกิจการอยู่ในช่วงระยะกลาง (A Mid-Life Organization) หรือองค์กรที่มีลักษณะที่ผ่านการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงมาไม่น้อยกว่าสองรุ่น ซึ่งผู้บริหารกลุ่มนี้อาจจะเป็นบุคคลภายนอกองค์กรที่ให้ผู้บริหารมาดำรงตำแหน่งก็ได้เช่นกัน โดยลักษณะการจัดองค์กรในช่วงระยะนี้ก็ย่อมมีการแบ่งหน่วยงานตามประเภทการทำงานอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางด้านการผลิตสินค้า หน่วยงานทางด้านการส่งเสริมการตลาด หรือหน่วยงานทางด้านอื่นๆ เช่น หน่วยงานที่เป็นสาขาย่อยตามภูมิภาคหรือประเทศต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานเหล่านี้ก็ย่อมที่จะมีวัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นของตนเอง ซึ่งในลักษณะของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่มีอายุในช่วงระยะกลางนั้นประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ทางด้านการบริหารวัฒนธรรมองค์กรสามด้านดังนี้

1. หน่วยงานจะสามารถธำรงค้ำซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรหรือแม้แต่วัฒนธรรมย่อยของตนเองให้สามารถมีความสอดคล้องหรือสามารถปรับปรุงให้องค์กรเกิดความสำเร็จได้อย่างไร?
2. หน่วยงานจะสามารถบูรณาการ, ผสมผสาน หรือแม้แต่ออกแบบวัฒนธรรมย่อยของหน่วยงานของตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์กรอย่างไร?
3. หน่วยงานจะสามารถระบุหรือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งไม่สอดคล้องต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคปัจจุบันได้อย่างไร?

และสำหรับองค์กรที่มีความเจริญเติบโตเต็มที่ (A Mature Organization) วัฒนธรรมองค์กร มีผลเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การผลิตสินค้าหรือการบริหาร, กลุ่มลูกค้าของกิจการ และการบริหารกิจการสาขาย่อยในแต่ละภูมิภาคหรือต่างประเทศ การละเลยในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรย่อมส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการบริหาร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบอันหลากหลาย อย่างไรก็ตามการแสวงหาจุดแข็งขององค์กรและจุดอ่อนขององค์กรมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรที่ต้องการปรับปรุงไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในการบริหารด้านต่างๆ หรือจะเพื่อการที่องค์กรจำเป็นในการเข้าไปแข่งขันในสถานการณ์ทางการบริหารที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เป็นไปในทางที่เกิดประสิทธิผล ด้วยการดำเนินการสำรวจทั้งวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมย่อยในหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องต่อความสำเร็จขององค์กรหรือไม่อย่างไร

โดยการศึกษาทางด้านวัฒนธรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในการเข้ามาบริหารและดำเนินกิจการในประเทศไทยสามารถสังเกตได้จากการศึกษา “Culture and conflict: Japanese managers and Thai subordinates” ของ Swierczek และ Onishi (2003) ดำเนินการศึกษาในประเด็นทางด้านวัฒนธรรมในการบริหารงานในประเทศไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีความแตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ซึ่งไปสู่การขัดแย้งระหว่างบุคคลทั้งสองกลุ่มนี้ที่เป็นผลจากรูปแบบทางมิติวัฒนธรรม (Hofstede’s Cultural Dimensions) ที่มีความแตกต่างกันไป นอกจากนี้ผู้วิจัยยังดำเนินการศึกษารูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและค่านิยมในการอยู่ร่วมกันในสังคม ในด้านกระบวนการการศึกษาผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกิจการของชาวญี่ปุ่นจำนวนสิบแห่ง โดยใช้รูปแบบการสุ่มตัวอย่างจากกิจการที่มีจำนวนพนักงานรวมกันทุกระดับไม่ต่ำกว่า 100 คน (โดยเลือกจำนวนผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวน 50 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 50 คน ในกิจการเดียวกัน) ซึ่งผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงรูปแบบในการปรับตัวทางด้านการบริหารของกลุ่มบริหารชาวญี่ปุ่น และการปรับตัวของกลุ่มพนักงานชาวไทยที่มีการปรับตัวเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เข้ากับรูปแบบการบริหารด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นได้ รวมถึงรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการสำรวจสาเหตุในการเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยจะพบว่าในส่วนของปัจจัยในการเกิดความขัดแย้งที่เป็นผลจากรูปแบบในการบริหารของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสามประการคือ

1. ในช่วงแรกของการบริหารธุรกิจในประเทศไทยของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พวกเขาจะศึกษากฎระเบียบ และนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และนำมาปรับใช้ใน

การบริหารงาน จนกระทั่งพวกเขาพบว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเคร่งครัด

2. เมื่อระยะเวลาในการบริหารงานในต่างแดนของกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นผ่านไปสัก ระยะเวลาหนึ่ง (เช่น 3-5 ปี) พวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะดำเนินรูปแบบการบริหารตามที่รูปแบบการบริหาร ของกิจการสาขาแม่ในประเทศญี่ปุ่น และเอาข้อปฏิบัติเหล่านี้มาดำเนินการบริหารกิจการสาขาย่อย ในต่างประเทศ ซึ่งรูปแบบการบริหารของบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นย่อมมีความแตกต่างจากรูปแบบ การบริหารกิจการสาขาย่อยในประเทศไทยที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ แตกต่างจากชาวญี่ปุ่นอย่างยิ่งยวด

3. รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรของชาวญี่ปุ่นอยู่บนพื้นฐานของลัทธิเต๋า โดยเฉพาะ ในแง่ของการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เน้นในการแสดงออกถึงความพอเหมาะ (Modesty) อย่างเหมาะสม หากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่สามารถวางตัวได้อย่างเหมาะสมก็จะไม่ได้รับการยอมรับ จากบุคคลอื่น ๆ ในสังคม โดยจะถูกมองว่าเป็น “คนนอก” (Outsider) ซึ่งจะไม่ได้รับการสนับสนุน ทางหน้าที่การงานและสังคมจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคนอื่น ๆ

สามปัจจัยดังกล่าวล้วนคล้ำเคล้ากันไปในความคิดของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอันเป็นที่มาของ รูปแบบในการบริหารจัดการของพวกเขาหรือพวกเธอที่จะใช้ในการบริหารทุก ๆ สาขาขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกประเทศญี่ปุ่นก็ตาม ซึ่งในบริบททางการบริหารของประเทศไทย เหล่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยไม่สามารถเข้าใจในแง่ของความยึดมั่นของเหล่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และคาดหวังว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะปรับรูปแบบการบริหารให้เข้ากับบริบทการบริหารใน สังคมไทยมากกว่านี้

ทางด้านการปรับตัวของพนักงานชาวไทยที่ตอบสนองต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในหกด่านดังต่อไปนี้

1. การทำงานอย่างต่อเนื่องในที่สถานที่ทำงานเดิมตลอดชีวิตการทำงาน (Lifetime employment) เหล่าพนักงานชาวไทยมีความเชื่อว่าระบบการทำงานในสถานที่ทำงานเดิมตลอดชีวิต ไม่สามารถเกิดผลประโยชน์แก่อาชีพการงานของพวกเขา เนื่องจากการขาดความยืดหยุ่นในการ ประกอบอาชีพถึงแม้ว่าการทำงานในสถานที่ทำงานเดิมจะมีความมั่นคงก็ตาม เนื่องจากจะส่งผลให้ กิจการปรับตัวให้อยู่รอดได้ยากในเศรษฐกิจที่มีความผันผวน พวกเขามองเห็นว่าการทำงานที่ทำงาน เดิมไปตลอดนั้นทำให้พนักงานไม่ตั้งใจทำงาน เนื่องจากถือว่ามิรายได้ที่มั่นคงแน่นอน

2. การเคารพผู้อาวุโส (Seniority) พนักงานชาวไทยเชื่อว่าระบบการเคารพผู้อาวุโสไม่ ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่เห็นว่าการทำงานหนัก จนกระทั่งได้รับความสำเร็จสำคัญกว่าระยะเวลาในการทำงาน ดังนั้นพวกเขาก็จึงเชื่อว่าการให้รางวัล

ตามประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance-Based Rewards) น่าจะเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานในประเทศไทยมากกว่าระบบอาวุโส เหล่าพนักงานชาวไทยที่มีตำแหน่งระดับสูงต่างหวาดระแวงในการทำงานเนื่องจากแม้ว่าพวกเขาจะมีผลงานดีแต่พวกเขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนขั้นอยู่นั่นเอง ซึ่งเป็นที่รู้กันว่ากลุ่มพนักงานชาวญี่ปุ่นมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าพนักงานชาวไทย

3. สหภาพแรงงานในองค์กร (House Union) พนักงานชาวไทยมีความคิดเห็นว่าสหภาพแรงงานแบบญี่ปุ่นไม่สามารถให้ประโยชน์แก่พวกเขาได้ เนื่องจากสหภาพแรงงานในประเทศไทยไม่มีพลังในการต่อรองมากเท่าสหภาพแรงงานของประเทศญี่ปุ่นหรือสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้พวกเขายังเห็นว่าพวกเขาไม่สามารถพึ่งพาสหภาพแรงงานได้ในยามที่พวกเขาเกิดปัญหากับนายจ้าง เนื่องจากพวกเขาไม่สามารถที่ดำเนินการคุ้มครองสวัสดิภาพแรงงานได้มากเท่าที่ควร แต่ก็สามารถเป็นหน่วยงานกลางในการเจรจาต่อรองเรื่องค่าแรงได้กับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นได้

4. การตัดสินใจด้วยการลงมติเห็นชอบร่วมกัน (Consensual Decision Making) เหล่าพนักงานชาวไทยเชื่อว่าการตัดสินใจด้วยการลงมติเห็นชอบร่วมกันน่าจะเป็นสิ่งที่พนักงานชาวไทยสามารถยอมรับได้ เพราะว่าชาวนิยามหลักถึงความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามพนักงานชาวไทยก็ไม่ได้เห็นด้วยกับรูปแบบการตัดสินใจด้วยการลงมติเห็นชอบร่วมกันแบบญี่ปุ่นเพราะว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมักใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้เฉพาะในกลุ่มเล็ก ๆ ที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสามารถสื่อสารกันเข้าใจด้วยเท่านั้น ความไม่ชำนาญในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานชาวไทยก่อให้เกิดอุปสรรคในการที่จะใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้กับพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ ส่งผลให้ช่องว่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับพนักงานชาวไทยห่างกันยิ่งขึ้น โดยพนักงานชาวไทยเห็นว่าหากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะใช้การตัดสินใจรูปแบบนี้ก็ควรมีผู้บริหารระดับสูงร่วมด้วยและไม่ควรที่จะเลือกสนทนาเพียงแค่คนบางกลุ่มเท่านั้น

5. การอภิปรายด้านปัญหาและการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์กร (Quality Circles) กลุ่มพนักงานชาวไทยเชื่อว่าเป็นส่วนที่ยากที่สุดของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่นำมาใช้ในประเทศไทย ซึ่งประเด็นหลักของกระบวนการนี้คือการที่พนักงานต้องอาสาเพื่อองค์กร พวกเขารู้สึกไม่สบายใจเมื่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่นต้องการให้เหล่าพนักงานชาวไทยอุทิศเวลาว่างของตนเองเพื่อการอภิปรายด้านปัญหาและการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์กร เพราะพวกเขาเห็นว่ากิจกรรมประเภทนี้ควรจะทำภายในช่วงเวลางานมากกว่า

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าในด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เหล่าพนักงานชาวไทยต้องการการได้รับการฝึกอบรม, อิสระในการทำงาน และเชื่อว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาในค่านิยม ประเพณี และวิถีชีวิตของชาวไทยมากกว่านี้ซึ่งพวกเขาเห็นว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่ได้ใส่ใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มากเท่าใด ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งอย่างรุนแรงได้ เพราะว่า

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเห็นว่าตนเองมีฐานะที่เหนือกว่าและไม่ต้องการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ๆ ในประเทศที่ตนเองปฏิบัติงาน

ในด้านการเปรียบเทียบประเด็นความคาดหวังของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มีต่อพนักงานชาวไทยพบว่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเห็นว่าตนเองมีความคิดสร้างสรรค์และมีอารมณ์ขันมากกว่าพนักงานชาวไทยซึ่งความคิดเห็นเหล่านี้แตกต่างจากที่ผู้วิจัยได้คาดไว้ นอกจากนั้นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยังพบว่ากลุ่มพนักงานชาวไทยยังมีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งเหนือกว่าความคาดหมาย จากการค้นพบนี้สามารถสังเกตเห็นได้ว่าทั้งกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยต่างปรับตัวเข้าหากันและกันซึ่งตามปกติแล้วพนักงานไทยนิยมผู้บริหารที่มีอารมณ์ขัน และผู้บริหารชาวญี่ปุ่นก็ต้องการพนักงานที่มีความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้

โดยปัจจัยหลักแห่งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่เกิดขึ้นเนื่องจากความพยายามในการจัดกิจกรรมการอภิปรายด้านปัญหาและการพัฒนาต่าง ๆ ขององค์กร (Quality Circles) ของกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่น พนักงานชาวไทยเห็นว่าเวลาในการทำงานกับเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัวควรจะแยกออกจากกันซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดในการจัดกิจกรรมการอภิปรายฯ เป็นอย่างยิ่ง นอกจากนั้นพนักงานชาวไทยไม่เห็นด้วยกับการจัดการอภิปรายเฉพาะกลุ่มเนื่องจากพวกเขาเห็นว่าพวกเขาควรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งความแตกต่างกันทางด้านความคิดเหล่านี้สามารถส่งผลกับความสัมพันธ์ของกลุ่มพนักงานชาวไทยกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้ใช้นโยบายดังกล่าว

เมื่อพิจารณาในด้านพฤติกรรมของพนักงานชาวไทยเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่น กลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีทัศนคติว่าพนักงานชาวไทยไม่นิยมทำงานเป็นกลุ่ม พวกเขาเห็นด้วยกับการมีสหภาพแรงงานหากไม่ได้มีการผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม แต่ในความคิดเห็นของพนักงานชาวไทยพวกเขาไม่เห็นด้วยกับการตั้งสหภาพแรงงานเพราะว่าพวกเขาเพียงชอบแค่การทำงานเป็นทีมเท่านั้น พวกเขาต้องการให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในตัวพวกเขา นอกจากนั้นพนักงานชาวไทยยังต้องการความเชื่อมั่นในการทำงานในสถานที่ทำงานเดิมไปตลอดชีวิต (Life Time Employment) ซึ่งพวกเขาคะปรินวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นมากกว่าที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะเคารพความเป็นไทย ซึ่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นนิยมที่จะสนใจในวิธีการทำงานแบบคนไทย ซึ่งจะเห็นว่าทัศนคติที่บุคคลสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกันเป็นอย่างยิ่ง พนักงานชาวไทยสามารถปรับตัวให้เข้ากับการบริหารแบบญี่ปุ่นได้ หากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นไม่ได้เห็นว่าสิ่งนี้มีความสำคัญต่อการบริหารจึงมองไม่เห็นความสำคัญในการปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการทำงานของไทยแต่อย่างใด

นอกจากนั้น Muenjohn, Nuttawuth and Armstrong (2007) ได้ศึกษาด้านภาวะผู้นำในหัวข้อ “Transformational Leadership: The Influence of Culture on the Leadership Behaviours

of Expatriate Managers” ซึ่งเป็นผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำในกิจการข้ามชาติ เพื่อระบุพฤติกรรมทางด้านภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) ที่ได้รับผลกระทบจากค่านิยมทางด้านวัฒนธรรม โดยผู้ศึกษาอื่น ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกันได้เสนอว่าพฤติกรรมทางด้านภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) มีความสอดคล้องต่อรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ในทางตรงกันข้ามผู้ศึกษารายอื่น ๆ ได้แย้งว่าโครงสร้างในการบริหารที่เหล่าผู้นำจำเป็นที่จะต้องสามารถบริหารให้เกิดความสำเร็จเท่านั้น ไม่มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ แต่อย่างใด การศึกษานี้กระทำเพื่อระบุความสัมพันธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (The Work-Related Values) ของเหล่าผู้ได้บังคับบัญชาและพฤติกรรมทางด้านภาวะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารชาวออสเตรเลีย กลุ่มประชากรเป้าหมายของการศึกษาประกอบด้วยผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 91 รายที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงจากกลุ่มผู้บริหารชาวออสเตรเลียด้วยแบบสอบถาม The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) และ The Value Survey Module (VSM) สำหรับผลการศึกษานี้ชี้ว่าวัฒนธรรมไทยของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชามีอิทธิพลค่อนข้างจำกัดในการพยากรณ์ถึงพฤติกรรมทางด้านภาวะผู้นำของเหล่าผู้บริหารชาวออสเตรเลีย นอกจากนั้นผลจากการศึกษานี้ได้นำเสนอหลักฐานที่สนับสนุนกระบวนการทัศน์ของรูปแบบภาวะผู้นำทั้งแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational-Transactional Paradigm) กล่าวเพิ่มเติมผลจากการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่ามิติทางด้านวัฒนธรรม 4 ประการของ Hofstede แทบจะไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมทางด้านภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แลกเปลี่ยน และแบบไม่มีภาวะผู้นำ (Transformational, Transactional, and Non-Leadership Behaviours) แม้ว่าจะมีข้อยกเว้นในผลกระทบทางบวกทางด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (The Small Positive Impact of Power Distance) ในส่วนของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยผลการศึกษานี้สนับสนุนสมมติฐานแรกที่ว่า “มิติทางวัฒนธรรมสี่ประการของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยไม่มีความเกี่ยวข้องอย่างเป็นนัยยะสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหารชาวออสเตรเลีย” ในบางส่วนและสนับสนุนสมมติฐานที่สองและสามที่ว่า “มิติทางวัฒนธรรมสี่ประการของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยไม่มีความเกี่ยวข้องอย่างเป็นนัยยะสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในกลุ่มผู้บริหารชาวออสเตรเลีย” และ “มิติทางวัฒนธรรมสี่ประการของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยไม่มีความเกี่ยวข้องอย่างเป็นนัยยะสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (The Laissez - Faire Leadership Behavior) ในกลุ่มผู้บริหารชาวออสเตรเลีย” ซึ่งผลการศึกษานี้โดยทั่วไปสรุปได้ว่าลักษณะทางด้านมิติทางวัฒนธรรมส่งผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อพฤติกรรมทางด้านภาวะผู้นำ

โดยเปรียบเทียบทางด้านวัฒนธรรมระหว่างผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในการศึกษาเรื่อง “Does Culture Influence Asset Managers’ Views and Behavior?” ของ Beckmann et. al. (2007) ได้ดำเนินการศึกษาในรูปแบบการศึกษาเปรียบเทียบ โดยดำเนินการสำรวจทัศนคติและพฤติกรรมทางด้านการบริหารจากกลุ่มผู้บริหารในตำแหน่งผู้บริหารสินทรัพย์ (Asset Managers) โดยมีขอบเขตการศึกษาคือประเทศ สหรัฐอเมริกา, เยอรมัน, ญี่ปุ่น และประเทศไทยในกรอบของมิติทางวัฒนธรรม 4 ประการของ Hofstede (Hofstede's Four Cultural Dimensions) ซึ่งข้อค้นพบจากการศึกษาคือความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Differences) มีประโยชน์ในการศึกษาความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละประเทศซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถอธิบายได้โดยเหตุผลทางด้านเศรษฐกิจเพียงประการเดียว โดยสรุปการควบคุมปัจจัยสำคัญในการศึกษาเป็นผลให้ระดับค่ามิติทางวัฒนธรรมทางด้านความเป็นปัจเจกนิยมมีค่าโดยรวมต่ำลง (Individualism Vs. Collectivism) แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการรวมกลุ่มของประชากรเป้าหมายมีน้อยลง มีระดับค่ามิติทางวัฒนธรรมทางด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power of Distance) โดยรวมสูงขึ้นนำไปสู่การเคารพตามระดับความอาวุโส และมีการเปรียบเทียบกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าเพิ่มขึ้นจึงถือว่าการให้ความสำคัญกับเรื่องชนชั้นสูงขึ้น ทางด้านความเป็นเพศหญิง-เพศชาย (Femininity Vs. Masculinity) เน้นการให้ผู้บริหารเพศชายมีโอกาสสูงกว่าที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูง และให้ผู้บริหารเพศชายรับผิดชอบปริมาณสินทรัพย์เป็นจำนวนมากเป็นส่วนตัว และมิติทางวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) มีระดับค่าโดยรวมสูงขึ้น ซึ่งสังเกตเห็นได้จากการเน้นการรักษาความปลอดภัยมากยิ่งขึ้นในด้านการติดตามข้อผิดพลาด (The Tracking Error) ซึ่งสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ผลที่ได้จากการวิจัยมีความสอดคล้องต่อประเด็นในการศึกษาต่างๆ เช่น ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับ ลักษณะการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม, อายุ, ประสบการณ์ในการบริหาร, เพศ, การติดตามข้อผิดพลาดในการทำงานและวัตถุประสงค์ในการศึกษาส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมในการลงทุนของผู้บริหารสินทรัพย์ แม้ว่าจะเป็นไปในทางที่ค่อนข้างซับซ้อนก็ตาม สำหรับผลการศึกษาในส่วนของกลุ่มผู้บริหารสินทรัพย์ชาวไทยพบว่า มีลักษณะมิติทางวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) เป็นลักษณะกลุ่มนิยม (Collectivism) มีระดับค่ามิติทางวัฒนธรรมทางด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power of Distance) อยู่ในระดับที่สูงที่สุดจากกลุ่มผู้บริหารทั้งสี่ประเทศ ส่วนระดับค่ามิติทางวัฒนธรรมด้านความเป็นเพศหญิง-เพศชาย (Femininity Vs. Masculinity) จัดได้ว่ามีลักษณะความเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย (Femininity) สุดท้ายระดับค่ามิติทางวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) พบว่าอยู่ในระดับกลาง

สำหรับผลการศึกษาในส่วนของกลุ่มผู้บริหารสินทรัพย์ชาวญี่ปุ่นพบว่าลักษณะมิติทางวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) เป็นลักษณะกลุ่มนิยม (Collectivism) มีระดับค่านิยมทางวัฒนธรรมทางด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power of Distance) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับค่านิยมทางวัฒนธรรมด้านความเป็นเพศหญิง-เพศชาย (Femininity Vs. Masculinity) จัดได้ว่ามีลักษณะความเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง (Masculinity) และระดับค่านิยมทางวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) พบว่าอยู่ในระดับสูง

2.4 ลักษณะจำเพาะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ระหว่างผู้บริหารชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

จากการศึกษาต่าง ๆ พบว่าภาวะผู้นำที่จะสามารถประสบผลสำเร็จในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้นมีลักษณะสอดคล้องกันถือว่าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งของการเป็นผู้นำองค์กร โดยที่ ฤทธิญา เสกตระกูล (2554) ได้สรุปปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จโดยแบ่งได้เป็นสิบประการดังนี้

2.4.1 มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ (Willingness to Succeed)

การเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องทั้งลงทุนและลงแรง ต้องทำงานหนักแทบไม่จะมีวันหยุด เพราะต้องวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการ แก้ไขปัญหาอยู่เกือบตลอดเวลา ลักษณะดังกล่าวนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว

2.4.2 มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence)

คนที่เชื่อมั่นในตนเองจะเป็นคนที่มีกำลังใจให้ตนเองสูง ไม่กลัวที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรค จึงมีโอกาสดูงที่จะบรรลุกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คุณสมบัตินี้จะทำให้คนที่ทำงานด้วยหรือคนอื่นที่เกี่ยวข้องมีความเชื่อมั่นตามไปด้วย

2.4.3 มีแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจของตนเองอย่างชัดเจน (A Clear Business Idea)

ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังอยู่ในธุรกิจอะไร ผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนคืออะไร ธุรกิจของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่งมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังต้องรู้ยุทธวิธีว่าทำอย่างไร ธุรกิจของตนจึงจะประสบความสำเร็จได้ เช่น รู้ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนถูกใจผู้บริโภคได้มากกว่า มีคุณภาพมากกว่า เป็นต้น

2.4.4 มีแผนงานที่เป็นระบบ (The Business Plan)

การมีเฉพาะแนวคิดทางธุรกิจที่ดีไม่ได้ยืนยันว่าผู้บริหารจะประสบความสำเร็จ แต่ควรมีแผนงานที่เป็นระบบด้วย แผนงานนี้ เรียกว่า แผนธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสร้างแผนธุรกิจ เพื่อชี้ให้เห็นว่า จะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยใคร เมื่อใด ใช้เงินทุนเท่าใด จะได้ผลอย่างไร การมีแผนธุรกิจที่ชัดเจนจะช่วยให้เราวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เหมือนมีแผนที่อยู่ในมือทำให้ไม่หลงทาง

2.4.5 มีความสามารถในการบริหารการเงิน (Exact Control of Finances)

ผู้บริหารเป็นจำนวนมากสร้างตัวขึ้นมาได้จากการใช้ทักษะด้านการตลาด หรือการผลิต แต่มักจะเลยไม่พัฒนาทักษะในเรื่องบัญชีและการเงิน โดยมักจะโยนให้เป็นหน้าที่ของพนักงานบัญชี ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการรั่วไหลของเงินทุนในกิจการ ยิ่งเมื่อกิจการเติบโต ความซับซ้อนและปริมาณของกิจกรรมทางการค้ายิ่งมีมากขึ้น ผู้ประกอบการควรทราบว่า ขนาดที่แท้จริงของกิจการเป็นอย่างไร เช่น มีสินทรัพย์ รายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย ค่าไร เป็นอย่างไร ควรรู้วิธีการตรวจสอบฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการ จะได้รู้ปัญหาและหนทางแก้ไขปัญหาก่อนได้

2.4.6 มีความสามารถทางการตลาด (Targeted Marketing)

ในยุคของการแข่งขันแบบนี้ ความสามารถทางการตลาดเป็นทักษะที่สำคัญที่จะทำให้กิจการอยู่รอดได้ ผู้บริหารจะต้องแสดงฝีมือด้านนี้ให้เห็นชัดเจนว่า ตนเองรู้วิธีการที่จะนำสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดให้ประสบผลสำเร็จได้

2.4.7 มีความสามารถมองเห็นสภาพของการแข่งขันในอนาคตได้ (A Step Ahead of The Competition)

ในการทำธุรกิจนั้น แนวคิดแผนงานมักกระทำกันในวันนี้ แต่การดำเนินงานจริงมักจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีความไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องคาดการณ์ได้แม่นยำว่าสภาพตลาดและการแข่งขันจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และทำการวางแผนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งถือว่าเป็นการเตรียมความพร้อม ไม่ได้รอคอยโอกาสทางธุรกิจเข้ามาเฉย ๆ

2.4.8 มีแหล่งสนับสนุนที่ดี (Management Support)

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จนั้นมัก จะเป็นบุคคลที่รู้จักเครือข่าย แหล่งสนับสนุนต่าง ๆ ที่มีผลต่อธุรกิจของตน เช่น ผู้บริหารอาวุโสที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันที่สามารถสนับสนุนแนวคิด และวิธีการแก้ไขปัญหาในลักษณะที่คล้ายกัน สถาบันการเงินที่สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเงินทุนและ

การขยายกิจการ เป็นต้น การพัฒนาตนเองให้มีเครือข่ายกว้างขวางจะช่วยทำให้มีที่ปรึกษามากในการขอความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ในอนาคต

2.4.9 มีทักษะในการประสานงาน (Cooperation)

ผู้บริหารควรทราบว่าตนเองไม่สามารถรู้ทุกเรื่อง และทำทุกเรื่องด้วยตัวคนเดียวได้ โดยเฉพาะเมื่อกิจการเริ่มขยายตัว การมีทักษะการประสานงานทั้งภายในกิจการ (กับพนักงานตนเอง) และกับภายนอกกิจการจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ทักษะในการประสานงานนี้รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีทักษะในการสื่อสาร การสั่งการ การมีภาวะการเป็นผู้นำ การถ่ายทอดงาน เป็นต้น

2.4.10 มีการจัดองค์กรที่เหมาะสม (Clear Company Structure)

การจัดองค์กรที่เหมาะสมไม่ได้หมายความว่าต้องมีโครงสร้างองค์กรเหมือนบริษัทใหญ่โดยทันที แต่หมายถึงการมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เหมาะกับขนาดของกิจการ และสามารถปรับเปลี่ยนได้เป็นระยะ ๆ ตามขนาดขององค์กรที่เติบโตขึ้น

แต่ในบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศมีอิทธิพลต่อรูปแบบของคุณสมบัติที่ดีของการเป็นผู้ประกอบการซึ่งส่งผลต่อลักษณะภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารในแต่ละประเทศ โดยในประเทศไทย Yukongdi (2010) ได้ศึกษาถึงรูปแบบทางด้านภาวะผู้นำที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา โดยทำการศึกษาในสถานประกอบการเพื่อสอบถามความคิดเห็นและทัศนคติของพนักงานต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่พนักงานแต่ละคนพึงพอใจ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

จุดประสงค์ในการศึกษานี้มุ่งสร้างรูปแบบของภาวะความเป็นผู้นำที่เป็นที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและเป็นที่ยอมรับจากลูกจ้างชาวไทย ผลการสำรวจพบว่าลักษณะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Style) และการเป็นผู้นำแบบให้คำปรึกษา (Consultative Leadership Style) เป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำที่ลูกจ้างนิยม ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำทั้งสองแบบส่งผลดีต่อทัศนคติด้านบวกของลูกจ้างทางด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน, ความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้างเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งลูกจ้างพึงพอใจในรูปแบบความเป็นผู้นำทั้งสองรูปแบบดังกล่าว มากกว่าการเป็นผู้นำแบบเน้นการใช้อำนาจ (Autocratic Leadership Style) และการเป็นผู้นำแบบบิดา (Paternalistic Leadership Style)

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้พบว่า การเป็นผู้นำแบบบิดา (Paternalistic Leadership Style) มิได้เป็นที่นิยมของลูกจ้างชาวไทยดังที่ปรากฏในผลการสำรวจที่ผ่านมาของผู้วิจัยหลาย ๆ ท่าน ทว่าผลการ

วิจัยมีความสอดคล้องกับผลวิจัยจากนักวิจัยหลาย ๆ ท่าน ที่สรุปว่าผู้บริหารได้ใช้ประโยชน์จากรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำแบบผสมผสาน (Transformational Style Of Leadership) มากกว่าภาวะความเป็นผู้นำแบบสร้างสัมพันธภาพ (Transactional Style Of Leadership) (Limsila & Ogunlana, 2011) รวมทั้ง มีการใช้การสนทนาแบบเปิดกว้าง มากกว่าการสั่งงานอย่างเคร่งครัด ดังนั้นในการศึกษาเหล่านี้ได้ให้หลักฐานสนับสนุนทางด้านทัศนคติร่วมกันทางวัฒนธรรมของบุคคล (The Cultural Universal Perspective)

กฎของพฤติกรรมทางด้านภาวะความเป็นผู้นำคือการได้รับอิทธิพลจากการดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมทางสังคม ทั้งวัฒนธรรมและลักษณะการดำเนินงานขององค์กรส่งผลกระทบถึงรูปแบบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมนั้นๆ ผลการวิจัยสะท้อนถึงค่านิยมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมในช่วงเวลานั้น ๆ

ประเทศไทยได้รับประสบการณ์ทางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาโดยที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจเร็วที่สุดในโลกระหว่างปี 1985-1995 (Pasuk & Chris, 2000) แรงงานสมัยใหม่ของประเทศไทยได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น และค่านิยมทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปในทางลบซึ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางด้านค่านิยมทางสังคมให้มานิยมลักษณะความเป็นผู้นำแบบเน้นการใช้อำนาจ (Autocratic Leadership Style) มากยิ่งขึ้น คนไทยยุคใหม่อาจจะรู้สึกสบายใจในการที่จะยอมรับลักษณะความเป็นผู้นำแบบเน้นการใช้อำนาจ (Autocratic Leadership Style) มากกว่าคนรุ่นก่อน กระแสนิยมจากตะวันตกทางด้านวัตถุนิยมและการประสบความสำเร็จในชีวิตเป็นที่นิยมในวิถีการดำเนินชีวิตของกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Niffenegger, Kulviwat & Engchanil, 2006) ดังนั้นอิทธิพลของตัวแปรภายนอกส่งผลถึงความแตกต่างของผลการศึกษา ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องพิจารณาอย่างละเอียดต่อไป

ในท้ายที่สุดผลลัพธ์จากการศึกษาในครั้งนี้ได้เสนอหลักฐานในขั้นต้นที่ชี้ให้เห็นว่ามีลักษณะทางพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและสามารถถ่ายทอดไปใช้ร่วมกันได้ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

จากการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่มีผลต่อความเปลี่ยนแปลงทางด้านรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำ รวมทั้งการยอมรับต่อภาวะความเป็นผู้นำในบริบทที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงยุคสมัย สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำตามภาวะการเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคม รวมทั้งโอกาสที่ความนิยมของลูกจ้างที่มีต่อภาวะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนแปลงผันผวนไปตามบริบททางเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต

ในด้านของภาวะความเป็นผู้นำในประเทศญี่ปุ่นนั้น มีผู้ศึกษาหลากหลายด้านแตกต่างกันไป ทั้งทางด้านการบริหาร การจัดการเชิงอุตสาหกรรม พฤติกรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่น แม้กระทั่งลักษณะการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นข้ามชาติ เป็นต้น ซึ่งในส่วนของภาวะความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการชาวญี่ปุ่น ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ Gholamreza (2010) ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำในบริบทของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน โดยมีการศึกษาในประเทศและภูมิภาคต่าง ๆ เช่น ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศในเครือสหภาพยุโรป ประเทศต่าง ๆ ในแถบสแกนดิเนเวีย และประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคตะวันออกกลาง เป็นต้น จากผลการศึกษาประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะภาวะความเป็นผู้นำดังนี้

1. ประเทศญี่ปุ่น

การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของระบบเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียในทศวรรษที่ผ่านมา ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ทางประวัติศาสตร์ที่สำคัญ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจดังกล่าวยังคงมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีหลายปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ได้ว่าสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้อย่างไรไม่รู้จบวันเสียแต่มีปัจจัยทางด้านความขัดแย้งระหว่างประเทศที่จะทำให้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียอย่างยั่งยืน แล้วพวกเขาได้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำ เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงชาวตะวันตกหรือไม่?

ในบริบททางวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่น มนุษย์มีการยึดถือค่านิยมในการดำรงชีวิต โดยปฏิบัติตามหลักของลัทธิขงจื้อซึ่งเชื่อมั่นในพลังอันไม่รู้จบภายในตัวมนุษย์ โดยให้ความสำคัญกับการฝึกตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีปรมจารย์ผู้เชี่ยวชาญในการสอนการฝึกตนมากมาย ทางด้านการบริหารบริษัทของญี่ปุ่นเห็นว่าพนักงานของกิจการถือว่าเป็นสมบัติขององค์กร โดยจะให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง หลาย ๆ องค์กรให้กฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ แก่พนักงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และบางแห่งมีการนำมาตรฐานทางด้านจริยธรรมและค่านิยมของสังคมมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในประเทศญี่ปุ่นในการตั้งกฎและข้อกำหนด จริยธรรมทางสังคมจะอยู่เหนือกฎหมาย สืบเนื่องจากการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานของพนักงานชาวญี่ปุ่นจะมีการควบคุมโดยเพื่อนร่วมงานในแผนกหรือในหน่วยงานของพวกเขาซึ่งไม่มีผู้ใดทนไม่ได้เนื่องจากจะทำให้สมาชิกในกลุ่มผู้ร่วมงานได้รับความอับอาย เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นผู้บริหารจะบริหารงานโดยการดูแลพนักงานแต่ละคนในหน่วยงานอย่างให้ความสนใจเป็นรายบุคคลซึ่งผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานหรือจะให้คำแนะนำในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนึ่งในค่านิยมที่สำคัญซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำคือ “การให้ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นด้วยความเมตตา” (Lerner, 1981) โดยที่ชาวญี่ปุ่นได้รับรู้จากชีวิตในวัยเด็กซึ่งพวกเขาจะต้องให้ความเมตตาต่อผู้อื่นและรู้สึกที่ดีที่ได้ปฏิบัติเช่นนั้น และอีกสองค่านิยมทางด้านวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางด้านความเป็นผู้นำของชาวญี่ปุ่น คือ ทัศนคติของตนเองต่อนันทามติของกลุ่ม และความกดดันทางด้านจริยธรรมของสังคม ซึ่งทัศนคติของตนเองต่อนันทามติของกลุ่ม คือ ความรู้สึกที่บุคคลได้รับรู้หลังจากที่ได้รับการชื่นชม หรือ ได้เห็นพฤติกรรมที่ดีของบุคคลอื่น การสื่อสารระหว่างบุคคลของชาวญี่ปุ่นอยู่บนพื้นฐานของเครือข่ายความตกลงร่วมกันของกลุ่มที่ซึ่งทุกคนจะต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด และความกดดันทางด้านจริยธรรมของสังคม คือ มาตรฐานของสังคมที่บังคับให้บุคคลจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น (Robert, 1978)

แม้แบบทางเชิงการยึดมั่นในจริยธรรมของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในสังคมญี่ปุ่นมีพื้นฐานอยู่บนความเมตตาและมิตรภาพ นักสังคมวิทยาชาวญี่ปุ่นท่านหนึ่งเชื่อว่ารากฐานของสังคมญี่ปุ่นคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในตำแหน่งที่สูงและต่ำแตกต่างกันไป ซึ่งความสัมพันธ์ในรูปแบบดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองกับบุตร ซึ่งเรียกว่า “โอยาบุน” (Oyabun) กับ “โคะบุน” (Kobun) เจ้าของกิจการชาวญี่ปุ่นใช้เวลาอย่างมากในการแก้ไขปัญหที่ผู้บริหารชาวอเมริกันทำให้พวกเขา รู้สึกด้อยกว่าชาวต่างชาติ ซึ่งพวกเขาสามารถแก้ไขปัญหานี้โดยการให้การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นมากกว่าที่ผู้บริหารชาวอเมริกันหรือชาวอินเดียปฏิบัติต่อผู้บริหารระดับสูงของตน

โดยปกติคุณลักษณะทางด้านความเป็นผู้นำของผู้นำชาวญี่ปุ่นจะประกอบด้วย ความเคร่งครัดในการทำงาน การทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การทำงานเป็นกลุ่มและการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดต่อเพื่อนร่วมงาน ความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคและความเหนื่อยยากในการทำงาน ความมีระเบียบ ความสามารถในการควบคุมความต้องการและความรู้สึกส่วนตัว และความเห็นอกเห็นใจแก่ลูกน้อง ถึงแม้ว่าประเทศญี่ปุ่นจะมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านค่านิยม และระบบเศรษฐกิจทว่ามาตรฐานของความเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมยังคงอยู่ ซึ่งเราสามารถสรุปคุณลักษณะของภาวะความเป็นผู้นำของชาวญี่ปุ่นโดยเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ดังนี้

1) ผู้นำชาวญี่ปุ่นมีอำนาจในการตรวจสอบน้อยเมื่อเทียบกับผู้นำจากประเทศอื่น ๆ เนื่องจากพวกเขาคาดหวังที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกน้อง และลูกน้องจะอนุญาตให้พวกเขาตัดสินใจตามทัศนคติและการตัดสินใจของผู้เป็นนาย

2) ความจงรักภักดีที่ลูกน้องมีต่อผู้ที่เป็นเจ้านายถือว่าเป็นกรอบความคิดทางด้านจริยธรรมที่ประเสริฐ ในทางกลับกันเจ้านายควรที่จะให้โอกาสลูกน้องในการแสดงออกซึ่งความจงรักภักดี และเป็นที่คาดหวังว่าเจ้านายจะเชื่อมั่นในตัวลูกน้องในการลดข้อขัดแย้งในตัวพวกเขาได้

3) ผู้นำควรที่จะลดความขัดแย้ง การทะเลาะเบาะแว้ง การต่อต้าน ความเครียด และความกังวลในกลุ่มลูกน้องได้

4) ประสิทธิภาพอันสูงสุดของผู้นำเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำที่จะเข้าใจลูกน้องและสามารถดึงดูดให้พวกเขาสนใจในตัวผู้นำได้

นอกจากนี้คุณลักษณะที่สำคัญของระบบการบริหารจัดการของชาวญี่ปุ่นยังประกอบด้วยความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจแบบอิงกลุ่ม การหมุนเวียนของภาระงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน การจ้างงานในระยะยาว ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้านายและลูกน้อง ระบบการเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโส ระบบการประเมินแบบอิงกลุ่ม และการให้เงินโบนัสรายกลุ่ม

จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่ดีของภาวะการเป็นผู้นำมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ โดยอิงกับค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีอิทธิพลต่อลักษณะวัฒนธรรมทางการบริหาร รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรมในบริบทของกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

2.5 ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการอุปถัมภ์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและผู้บริหารชาวไทยที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ในด้านความแตกต่างระหว่างรูปแบบการอุปถัมภ์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและผู้บริหารชาวไทยที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่ามีการศึกษาต่าง ๆ ที่ทำการสรุปถึงคุณลักษณะจำเพาะทางด้านลักษณะการอุปถัมภ์ของผู้บริหารชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่นดังนี้

Komin (1990) ได้ดำเนินการสำรวจทางด้านค่านิยมทางในการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมในองค์กรของไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการออกแบบ มาตรวัดระดับค่านิยมของชาวไทย (Thai Value Scale) ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมปลายทางจำนวน 20 ค่านิยม และค่านิยมที่ใช้ในการเป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบอีกจำนวน 23 ค่านิยมตามหลักของ Rokeach โดยจากการศึกษามีผลสรุปซึ่งมีการระบุค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในองค์กรของชาวไทยที่สำคัญทั้งสิ้น 9 ด้าน คือ การยึดมั่นในตนเอง (Ego Orientation), การมีความสัมพันธ์เชิงกตัญญู (Grateful Orientation), การมีความสัมพันธ์ ส่วนตัวแบบเป็นกันเอง (Smooth Interpersonal Relationship Orientation), การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility

and Adjustment Orientation), ความเชื่อมั่นทางใจด้านศาสนา (Religio-Psychical Orientation), ความเชื่อด้านระดับการศึกษาที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Education and Competence Orientation), การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence Orientation), ค่านิยมทางด้านความสนุกสนาน (Fun-Pleasure Orientation) และ ค่านิยมด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement-Task Orientation) ซึ่งผู้ศึกษามีการสรุปผลทางด้านค่านิยมเชิงการมีความสัมพันธ์ส่วนตัวแบบเป็นกันเอง (Smooth Interpersonal Relationship Orientation) ดังนี้ “ชาวไทยให้ความสำคัญแก่ความคิดเห็นของคนในกลุ่มซึ่งเป็นรูปแบบในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม ซึ่งในการยึดมั่นในค่านิยมดังกล่าวบุคคลจะต้องมีลักษณะที่นุ่มนวล, ใจดี, สนุกสนาน และมีการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างบุคคลซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เป็นที่ดึงดูดใจของชาวต่างชาติ” นอกจากนั้นผลทางด้านค่านิยม “การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว” ยังสอดคล้องต่อพฤติกรรมของผู้บริหารธุรกิจชาวไทย โดยมีความเชื่อจากการศึกษาในช่วงต้นดังนี้ “ค่านิยมการมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้รับความนิยมในหมู่ชาวไทยที่แสดงว่าตนเองเป็นบุคคลที่ “สามารถยืดหยุ่นได้” โดยชาวไทยมีคุณลักษณะของการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) ซึ่งมีได้มีคุณลักษณะยึดมั่นในอุดมคติ (Ideologically-Oriented) และการยึดมั่นในระบบ (System-Oriented) แต่อย่างไรเพราะฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าชาวไทยเป็นผู้ที่มีค่านิยมการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting)” จากผลการศึกษาดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะเด่นของผู้บริหารธุรกิจชาวไทยที่มีความสามารถในการ “การปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป” (Decision-Shifting) โดยในการบริหารจัดการผู้บริหารธุรกิจชาวไทยเน้นการใช้ความสัมพันธ์ใกล้ชิด (Smooth Interpersonal Relationship Orientation) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ แสดงถึงโอกาสที่ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจะให้ความสำคัญส่วนตัวในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งจัดว่าเป็นระบบอุปถัมภ์ลักษณะหนึ่ง

นอกจากนั้น จักรวัชร ศิริวรรณ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ระบบอุปถัมภ์” กับ “การบริหารงานแบบสองมาตรฐาน” โดยมีรายละเอียดคือ “ระบบอุปถัมภ์” หรือ “Patronage System” เป็นคำที่คนไทยคุ้นเคยและรู้จักกันมาอย่างช้านาน แต่อาจเป็นเรื่องยากสำหรับบุคคลโดยทั่วไปที่จะสามารถอธิบายความเป็นมาและขยายความคำว่า “ระบบอุปถัมภ์” ในประเทศไทยอย่างชัดเจนและครอบคลุม “ระบบอุปถัมภ์” สถิตเสถียรอยู่ในสังคมไทยมาช้านานนับแต่อดีต จากการศึกษาของ ม.ร.ว. อคินรพีพัฒน์ ในเรื่อง “ระบบอุปถัมภ์และโครงสร้างชนชั้นสมัยรัตนโกสินทร์” เป็นการศึกษาสังคมไทย พ.ศ. 2325-2416 (อมรา พงศาพิชญ์ และปรีชา คุวินทร์พันธุ์, 2539) แสดงถึงการจัดระเบียบทางสังคมที่ลดหลั่นลำดับชั้นของคนตามศักดินาที่มีอยู่ พวกไพร่กับทาสถูกจัดให้ขึ้นกับนายโดยการ “สักระเล” ความสัมพันธ์ระหว่างไพร่กับมูลนาย หรือข้าราชการชั้นผู้น้อยกับข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ หรือข้าราชการกับเจ้านาย ซึ่งมีลักษณะเป็นระบบอุปถัมภ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างตามฐานะและศักดินา ทั้ง

มูลนายและไพร่ต่างเสนอและสนองบริการให้แก่กันและกัน ม.ร.ว. อคิน ยังเสนอข้อคิดเห็นอีก ด้วยว่า ระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยเป็นผลมาจากความเชื่อของคนไทยในเรื่องบุญกรรมและเรื่อง การเวียนว่ายตายเกิด กล่าวคือคนเราเกิดมาไม่เท่าเทียมกันด้วยเหตุเพราะในอดีตชาติของแต่ละคนนั้น มี การสั่งสมบุญบาปมีมาไม่เท่ากัน จึงทำให้คนไทยยอมรับความแตกต่างในทางฐานะทางสังคมว่าเป็น เรื่องธรรมชาติและธรรมดา

Hanks (1962, 1993) และนักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้ชี้ให้เห็นความจริงข้อหนึ่งว่า สังคมไทย เป็นสังคมที่มีการกำหนดสถานภาพของบุคคล ลดหลั่นจากบนสู่ล่าง นั่นคือสังคมไทยเป็นสังคมที่มี โครงสร้างที่เน้นความแตกต่างระหว่างฐานะตำแหน่ง ซึ่งได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์ที่ฐานะ ตำแหน่งสูงกว่าและผู้รับอุปถัมภ์ที่มีฐานะต่ำกว่า Hanks มองว่า โครงสร้างสังคมไทยประกอบด้วย ความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ในแนวดิ่งโดยตลอดทั้งสังคม แต่ได้มีหนึ่งใน นักวิชาการที่ไม่เห็นด้วยที่จะอธิบายสังคมไทยในระบบมหภาคโดยใช้แนวคิดเรื่องอุปถัมภ์ของ Hanks อย่างไรก็ตามเคยยอมรับว่า ความคิดของแฮงส์มีประโยชน์ในแง่ของการวิเคราะห์สังคมไทยใน ระดับจุลภาคที่มีความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นพื้นฐาน ระบบอุปถัมภ์ช่วยให้เข้าใจสังคมไทยใน ระดับย่อย ๆ (Micro Level) (อมรา พงศาพิชญ์ และปรีชา คุวินทร์พันธุ์, 2539, หน้า 1-20)

ยิ่งไปกว่านั้น จากการศึกษาของ วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2552) ในเรื่อง “ลักษณะอุปนิสัยของ คนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ” ดำเนินการสรุปว่า “คนไทยมีลักษณะอุปนิสัยที่ยึดมั่น ในระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเห็นได้จากความสัมพันธ์ของคนไทยจะเป็นแบบผู้นำ-ผู้ตาม ลูกพี่-ลูกน้อง หรือ ผู้ใหญ่-ผู้น้อย ความสัมพันธ์นี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ดังที่ เรียกว่า “ข้าพึ่งเจ้า บ่าวพึ่งนาย” ระบบอุปถัมภ์ประกอบด้วยกลุ่มอุปถัมภ์ยึดถือระบบอุปถัมภ์ ซึ่งหมายถึง กลุ่มที่มีการจัดลำดับสมาชิกเป็นชั้นลดหลั่นกันไป โดยมีผู้นำคนเดียวและมีผู้ตามหลายคน ผู้นำจะ รวมอำนาจไว้ที่ตัวเองและมีฐานะสูงกว่าผู้ตาม ผู้นำสามารถผูกพันยึดเหนี่ยวผู้ตามให้จงรักภักดีอยู่ ภายใต้อิทธิพลด้วยการ จัดสรรผลประโยชน์ เช่น เงินทอง ทรัพย์สิน หรืออำนาจให้อย่างถ่วงน้ำหนัก แต่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งต่อมาเรียกว่าระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง ระบบนี้มีลักษณะสำคัญดังนี้

ประการแรก ผู้อุปถัมภ์ อาจเรียกว่า ผู้นำ ลูกพี่ หรือผู้ใหญ่ มีภาระหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ ดูแล ค้ำครองและปกป้องบริวารของตนซึ่งได้แก่ ผู้ตาม ลูกน้อง หรือผู้น้อย ซึ่งรวมเรียกว่าผู้รับอุปถัมภ์ ไม่ว่าผู้รับอุปถัมภ์จะถูกหรือผิด ลักษณะเช่นนี้เห็นได้จากในอดีตขุนนางหรือข้าราชการไม่มีเงินเดือน ประจำเหมือนในสมัยปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องหาเลี้ยงชีพด้วยการรับ “ของกำนัน” จากไพร่ซึ่งเป็นลูกน้อง ของตน อันมีลักษณะคล้ายค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการตอบแทนต่อของกำนันที่ ได้รับจากไพร่ ข้าราชการแต่ละคนจึงมีหน้าที่ให้ความคุ้มครองแก่ไพร่ของตนจากรัฐและคนอื่น ๆ และในบางกรณี ข้าราชการจะช่วยให้ไพร่ของตนก้าวหน้าขึ้นไปมีตำแหน่งสูงและมีอำนาจมากขึ้น

ด้วย การที่ผู้ใหญ่พิทักษ์ปกป้องผู้น้อยที่กระทำความผิด เห็นได้จากการเอาหูไปนาเอาตาไปไร่ หรือไม่สนใจการร้องเรียน หรือแม้กระทั่งหาทางออกให้ลูกน้อง โดยไม่ต้องถูกลงโทษอย่างจริงจัง เข้มงวด หรือย้ายไปอยู่พื้นที่อื่นซึ่งอาจไปกระทำความผิดเช่นเดิมนี้ในพื้นที่อื่นต่อไป

ประการที่สอง ผู้รับอุปถัมภ์หรือผู้น้อยมีภาระหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อผู้ใหญ่ เริ่มจากพยายาม แสวงหาผู้ใหญ่ที่มีความสามารถ มีอิทธิพล และมีบารมีไว้สนับสนุนและคุ้มครอง โดยหาช่องทาง เข้าไปฝากเนื้อฝากตัว เข้าเป็นพวก และเกาะติดผู้ใหญ่ไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าในชีวิต อันเป็นลักษณะของการหว่าน “ฟุ้งโบบุญหรือฟุ้งบารมี” การไม่เข้าเป็นพวกเดียวกันกับผู้ใหญ่ อาจถูกมองว่าเป็นศัตรู หรือเป็นฝ่ายตรงข้าม แต่เมื่อเข้าไปเป็นพวกพ้องก็ยิ่งทำให้ระบบพวกพ้องมั่นคงและเข้มแข็งมากขึ้น นอกจากนี้ ลูกน้องต้องคอยติดสอยห้อยตาม เป็นสมุนเป็นบริวาร ปรนนิบัติรับใช้ประดุจบ่าวไพร่ คอยเออออห่อหมก และเป็นลูกขุนพลคอยพยักมือเสมอ โดยใช้คำพูดที่ว่า “ครับผม ฯ” หรือ “ถูกครับพี่ ดิครับท่าน” รวมทั้งต้องคอยเคารพยกย่อง สรรเสริญเยินยอผู้ใหญ่ และเมื่อไม่อ่อนตลอดเวลา ในลักษณะ “ผู้น้อยคอยก้มประนมกร” ดังนั้นการที่ผู้น้อยคอยห้อมล้อม ยกย่องสรรเสริญ และเอาอกเอาใจผู้ใหญ่ จนเรียกว่าเป็นการ “ก้มหัวให้” เหล่านี้มีส่วนทำให้ผู้น้อยได้รับการแต่งตั้งหรือปูนบำเหน็จรางวัล โดยไม่คำนึงถึงความสามารถหรือผลงานในการปฏิบัติหน้าที่ ความเจริญ ก้าวหน้าในชีวิตของผู้น้อย จึงมิได้อยู่ที่ผลงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การเป็นพวกเดียวกับผู้ใหญ่ ดังคำกล่าวที่ว่า “ค่าของคน ไม่ได้อยู่ที่ผลของงาน แต่อยู่ที่คนของใคร”

ในโลกแห่งความเป็นจริง ไม่มีสังคมใดอยู่โดยไม่มีพวกพ้องหรือไม่พึ่งพาอาศัยกัน แต่ลักษณะอุปนิสัยของคนไทยที่ยึดถือระบบอุปถัมภ์ประการนี้ เป็นไปในลักษณะที่มากเกินไปจนเกินกว่าความจำเป็นหรือมากเกินไปเหตุ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศทั้งในแง่ของผู้ใหญ่และผู้น้อย กล่าวคือ ในแง่ของผู้ใหญ่ จะทำให้ลืมหืมตัว รวมอำนาจ และใช้อำนาจในทางมิชอบได้ง่าย สนใจและปูนบำเหน็จรางวัลให้เฉพาะคนใกล้ชิด ไม่มีโอกาสใช้คนที่มีความรู้ความสามารถได้มากเท่าที่ควร เกิดระบบเส้นสายหรือการวิ่งเต้น เกิดการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม ผู้ที่มีความสามารถแต่ไม่มีเส้นสายจะก้าวหน้าได้ยาก และยังเป็นภาระสนับสนุนให้ผู้น้อยกระทำความผิดอีกด้วย เพราะผู้น้อยจะคิดว่าถึงอย่างไรก็มีผู้ใหญ่คอยช่วย มีเส้นสาย มีเกราะคุ้มกัน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2552)

ในแง่ของผู้ใหญ่ จะทำให้ลืมหืมตัว รวมอำนาจ และใช้อำนาจในทางมิชอบได้ง่าย สนใจและปูนบำเหน็จรางวัลให้เฉพาะคนใกล้ชิด ไม่มีโอกาสใช้คนที่มีความรู้ความสามารถได้มากเท่าที่ควร เกิดระบบเส้นสายหรือการวิ่งเต้น เกิดการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม ผู้ที่มีความสามารถแต่ไม่มีเส้นสายจะก้าวหน้าได้ยาก และยังเป็นภาระสนับสนุนให้ผู้น้อยกระทำความผิดอีกด้วย เพราะผู้น้อยจะคิดว่าถึงอย่างไรก็มีผู้ใหญ่คอยช่วย มีเส้นสาย มีเกราะคุ้มกัน

ในแง่ของผู้มีน้อย ผู้มีน้อยที่ไม่ประจบสอพลอจะไม่ได้รับการเหยียดจากผู้ใหญ่ ผู้มีน้อยจะเกิดความรู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจ ท้อแท้ใจ และทำงานไปวันหนึ่ง ๆ อย่างไม่เต็มที่ นอกจากนี้ ระบบอุปถัมภ์ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของความไม่เท่าเทียมระหว่างผู้ใหญ่และผู้มีน้อยได้ก่อให้เกิดความเกรงใจ ซึ่งโดยปกติผู้มีน้อยจะเกรงใจผู้ใหญ่ ความเกรงใจที่ผู้มีน้อยมีต่อผู้ใหญ่ในบางครั้งก็กลายเป็นอุปสรรคของการพัฒนาประเทศ เช่น คนไทยเกรงใจผู้มีอำนาจ ดังในกรณีที่นายอำเภอหรือปลัดอำเภอไม่แสดงความคิดเห็นตอบโต้ต่อหน้าผู้ว่าราชการจังหวัด วางเฉย ไม่ขัดคอ ผู้มีอำนาจจะพูดอย่างไรคนไทยก็จะเป็นผู้ฟัง บางครั้งทำตัวเป็น “ทองไม่รู้ร้อน” การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป ผู้มีน้อยอาจถูกข่มขู่และในภายหน้าไม่อาจไปขอความช่วยเหลือหรือพึ่งบารมีได้ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2552)

“ระบบอุปถัมภ์” ได้กลมกลืนมากับวิถีชีวิตของคนไทยมาเป็นเวลาช้านานแล้ว ตั้งแต่สมัยที่ระบบการผลิตยังเป็นระบบศักดินา ไพร่-ทาสสังกัดมูลนาย มีหน้าที่รับใช้ เป็นแรงงาน และเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตให้แก่มูลนาย ส่วนมูลนายนั้นมีหน้าที่ต้องปกครองและปกป้องข้าทาส บริวาร จนกระทั่งในยุคปัจจุบันนี้ ระบบอุปถัมภ์ยังได้ถ่ายทอดข้ามเวลามาถึงข้าราชการยุคโลกาภิวัตน์ ระบบอุปถัมภ์แทรกซึมฝังรากลึกอยู่ในระบบราชการ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ไร้เว้นแม้แต่ในภาคเอกชน ซึ่งคนส่วนใหญ่ในสังคมไทยผูกพันกับการขอความช่วยเหลือและให้ความช่วยเหลือ หรือเรียกว่า “อุปถัมภ์ซึ่งกันและกัน” จนอาจกล่าวได้ว่าสังคมไทยขับเคลื่อนด้วยระบบอุปถัมภ์”

จึงสามารถกล่าวได้ว่าระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มีนัยสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมทางสังคมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมทางด้านการบริหารธุรกิจที่มีความจำเป็นในการใช้เส้นสายเพื่อความสำเร็จทางด้านการบริหาร

ในส่วนของการศึกษาทางด้านรูปแบบการอุปถัมภ์ของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นพบว่า Drucker (1971) ทำการสรุปรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกาในบทความทางวิชาการ “What We Can Learn From Japanese Management” ทางด้านการตัดสินใจโดยใช้ความมีฉันทามติร่วมกัน (Decision Be “Consensus”) ในเชิงการพัฒนาทางด้านเป้าหมายของกิจการ (Improving Focus) ไว้ว่า “ในระบบการบริหารของชาวญี่ปุ่นพนักงานถูกกดดันให้รู้จักคิดการใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นภาระอันหนักอึ้งของพนักงานในตำแหน่งที่ต่ำ ซึ่งพนักงานทุกคนจำเป็นที่จะต้องมองถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านข้อนโยบายต่าง ๆ และพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงานในอนาคต ถึงแม้ว่าจะเป็น การตัดสินใจจากพนักงานระดับต่ำมากแค่ไหนก็ตามก็จะเป็นที่ต้องการของผู้บริหารเสมอ” นอกจากนั้นในด้านการดูแลและเอาใจใส่บุคคลที่ด้อยคุณวุฒิกว่า (Care & Feeding of the Young) ผู้เขียนมองเห็นว่าระบบการบริหารงานของชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อการฝึกฝนบุคลากรระดับล่างเพื่อขึ้นมาเป็นผู้บริหารในอนาคตในด้านเจ้าพ่อแห่งการบริหาร “Managerial Godfather” ดังต่อไปนี้ “ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรได้รับการขนานนามว่าเป็นเจ้าพ่อแห่งการบริหาร

โดยมีการคัดสรรพนักงานรุ่นใหม่โดยเลือกจากพนักงานรุ่นใหม่ที่ได้รับคำสั่งสอน การอบรม และเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของเจ้าพนักงานบริหารมาเป็นเวลานานพอสมควร จึงจะได้รับความเชื่อใจและได้เลื่อนขั้นมาเป็นผู้บริหารระดับที่สูงยิ่งขึ้นได้” ซึ่งประเด็นนี้สอดคล้องกับสาเหตุในความต้องการมีชื่อเสียงในชุมชนของผู้บริหารว่าต้องการให้กิจการเป็นที่ยอมรับในสังคมประจวบกับการที่พนักงานระดับล่างพยายามอยู่ภายใต้การดูแลของเจ้าพ่อแห่งการบริหารเช่นเดียวกัน ซึ่งจากบทความดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการอุปถัมภ์ของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่เน้นการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้บริหารธุรกิจระดับสูงในการอบรมและพัฒนาให้พนักงานระดับกลางที่มีศักยภาพทำให้สามารถขึ้นมาเป็นผู้บริหารธุรกิจระดับสูงแทนผู้บริหารธุรกิจระดับสูงคนปัจจุบันในอนาคตแสดงให้เห็นถึงรูปแบบการอุปถัมภ์แบบเจ้าพ่อแห่งการบริหาร (Managerial Godfather) ในการวางแผนการสร้างฐานอำนาจแก่ผู้บริหารธุรกิจระดับสูงรุ่นต่อไปเพื่อที่จะสามารถสานต่อถึงพันธกิจของผู้บริหารระดับสูงคนปัจจุบันได้ในอนาคต

Kanai, Hiroshi and Hiroya (1998) ได้ดำเนินการศึกษาเรื่อง Impact of mentorship upon Middle Managers' Psychological Empowerment and Their Leadership Behavior: Empirical Analyses of Direct and Indirect Impacts โดยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสำรวจถึงความสามารถในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับกลาง และลูกน้อง เป็นต้น โดยผลจากการศึกษากล่าวโดยสรุปในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการอุปถัมภ์ คือ บทบาทในการดูแลลูกน้องของผู้บริหารระดับกลางมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของลูกน้อง เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางได้สร้างเครือข่ายของตนไว้ในองค์กรมาเป็นเวลานาน จึงมีผลต่อการชี้แนะลูกน้องเพื่อความก้าวหน้าในสายการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการกระทำอย่างต่อเนื่องและยาวนานตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาในหน่วยงานจากรุ่นสู่รุ่น โดยที่เมื่อลูกจ้างได้เข้ามาทำงานในองค์กรในระยะแรกจำเป็นต้องแสวงหาการอุปถัมภ์จากผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาได้วางแผนไว้ทั้งในแง่ประสิทธิภาพในการทำงานและความเจริญเติบโตในสายการดำเนินงานในอนาคต

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย ครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจนำเที่ยวทุกประเภททั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ผู้นำ (leader) คือ บุคคลที่มีอิทธิพล และเป็นกลไกสำคัญในการนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อการบริหารธุรกิจมาเป็นเป้าหมายในการศึกษาดังนี้

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาในภาพรวมเกี่ยวกับลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความคิดเห็น ปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ และผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ มีผลต่อลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2.6.1.1 กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการทำงานและลักษณะวัฒนธรรมองค์การของคนไทย

จากการศึกษาของ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ได้ทำการศึกษาลักษณะการทำงานของคนไทยว่ามีลักษณะอย่างไรรวมทั้งลักษณะใดที่ส่งเสริมการบริหารที่ดีและลักษณะใดที่ไม่ส่งเสริมการบริหารงานที่ดี พบว่าลักษณะที่ส่งเสริมการบริหารที่ดี ได้แก่ ความสุภาพอ่อนน้อม การบริการที่ดี ความเห็นใจและเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาและมีความคิดสร้างสรรค์ จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและทำงานได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้ ลักษณะของความมีเหตุผลในการที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นไปได้ด้วยดี และสามารถหาทางแก้ไขได้อย่างรอบคอบโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ส่วนลักษณะที่ไม่ส่งเสริมการบริหารงานที่ดี ได้แก่ ให้ความสำคัญแก่ระบบศักดิ์นาหรือระบบเจ้าขุนมูลนาย ให้ความสำคัญแก่บุคคลที่มีอำนาจสูง ไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวความรับผิดชอบ คอยรับคำสั่งจากเบื้องบนเพื่อปกป้องตนเองและไม่ต้องการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำไป ไม่ชอบทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานที่ทำสำเร็จเป็นของตนเองเพียงผู้เดียว ดังนั้นแล้วระบบการใช้อำนาจแบบนี้จึง เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ในขณะที่ สุมาลี มาโนชนกุล (2539) ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจสื่อสารในประเทศไทยจำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า มิติวัฒนธรรม องค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมสังคมไทย โดยให้ความสำคัญ

แก่การใช้อำนาจ (Power Distance) มนุษยธรรม ปัจเจกบุคคลนิยม (Individualism) และความเป็นเพศชาย (Masculinity) จากการศึกษายังพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้ความสำคัญแก่ความสำเร็จและอนาคต สอดคล้องกับที่ ประพนธ์ โฉมวิวัฒน์ (2537) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย พบว่า นักบริหารชาวไทยควรมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับที่สูงกว่าและในระดับอื่น ๆ และควรที่จะต้องได้รับข้อมูลจากการทำงานที่สะท้อนกลับมาให้มากขึ้นกว่าเดิมด้วย แนวโน้มด้านลักษณะงานของผู้บริหารชาวไทยอาจมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมไทย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในระดับสูงในบริษัทของไทยจะมีลักษณะที่ เป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นเจ้านาย ซึ่งนักบริหารที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะไม่มีอำนาจและบทบาทในด้านการรับผิดชอบสั่งการ

2.6.1.2 กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

ผลการศึกษาของนุสาศณี จิตราภิรมย์ (2545) ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Hofstede เป็นต้นแบบในการศึกษาผลการศึกษา พบว่า พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเป็นกลุ่ม นิยมลักษณะความเป็นชาย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาวในระดับสูง ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศหญิงจะมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง และการรับรู้วัฒนธรรมในด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมจะอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ผลของการศึกษายังพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะของความเป็นชายลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว และลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ก็จะสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมได้ ตรงกับที่ พิชิต พรหมแก้ว (2547) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การใน 3 ด้าน คือ (1) วัฒนธรรมองค์การ (2) ด้านงานวัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม และ (3) วัฒนธรรมองค์การด้านบุคคล ผลการศึกษาพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์การ พบว่า พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานอยู่ในระดับปานกลาง (2) ด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม พบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม อยู่ในระดับสูง และ (3) วัฒนธรรมองค์การด้านบุคคล พบว่า พนักงานรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง ซึ่งมีโดยมีค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การสูงที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ทักษะคิดต่อองค์การ และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับตำแหน่ง ทักษะคิดต่อองค์การ และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม

ที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านทัศนคติต่องาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านบุคคลที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านองค์กร คือ สถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การพัฒนาพนักงาน ทัศนคติต่อองค์กร ความมีชื่อเสียงขององค์กรและโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงาน ด้านกลุ่ม และด้านบุคคลแตกต่างกัน มีเพียงโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเท่านั้น ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานแตกต่างกัน แต่ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มและด้านบุคคลพนักงานได้เสนอแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ โดยการจัดฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานการจัดกิจกรรมทางสังคม และการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับที่ ชีรพร สุทธิโส (2550) ที่ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมการทำงาน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน และ (4) ความสามารถในการพยากรณ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า (1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้านกรอบของอาชีพด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน และด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน (2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม (3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ และ (4) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้

2.6.1.3 กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

สำหรับประชากร เหลืองชัยโชค (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ 9 องค์การและพนักงานองค์การเอกชน 2 องค์การ ผลการวิจัยพบว่าในทุกองค์การช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการ มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์กร และตรงกับที่ เบญจมาศ โรจน์ชนกิจ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า (1) หัวหน้างานมีการ รับรู้ความสามารถของตนเอง อยู่ในระดับสูงมีวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำ

ของอำนาจ และด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิงและด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง มีความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นกลุ่มนิยมด้านลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิงและความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน (3) การรับรู้ความสามารถของตนเอง และวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นหญิง สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้

2.6.1.4 กลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ

ในขณะที่ ไพลิน สัตยพันธุ์ (2549) ได้ศึกษาความคิดเห็นที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การของพนักงานกลุ่มบริษัทโกลว์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทโกลว์มีความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ยึดมั่นคำสัญญาเป็นหนึ่งในเดียวกัน ปรับทันเหตุการณ์กล้าคิดกล้าทำ และผูกพันองค์กรตามลำดับ ส่วนเปิดกว้างสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานกลุ่มบริษัทโกลว์ที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมด้านกล้าคิดกล้าทำและด้านยึดมั่นคำสัญญาแตกต่างกัน สำหรับในด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน พนักงานกลุ่มบริษัทโกลว์ที่มีอายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมและรายด้านทั้ง 6 ด้าน ของกลุ่มบริษัทโกลว์ ได้แก่ เปิดกว้างสื่อสาร กล้าคิดกล้าทำ ยึดมั่นคำสัญญาเป็นหนึ่งในเดียวกัน ผูกพันองค์กร และปรับทันเหตุการณ์ ซึ่งทุกด้านไม่แตกต่างกัน พนักงานกลุ่มบริษัทโกลว์ที่มีประสบการณ์ทำงานและสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ด้านเปิดกว้างสื่อสาร แตกต่างกัน ส่วนในภาพรวมและด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ซึ่งตรงกับที่ กนกกร ธรรมโกสิน (2548) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดและการใช้พื้นที่สำนักงาน: การศึกษาความพึงพอใจและประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ในองค์กรตะวันออก (ญี่ปุ่น) และองค์กรตะวันตก (อเมริกา) จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ในองค์กรตะวันออก (ญี่ปุ่น) จะมีรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบครอบครัวเดียวกันมีการควบคุมดูแลในขณะที่ทำงานอย่างใกล้ชิด มีการตัดสินใจเป็นกลุ่มขั้นตอนในการดำเนินการในการจะทำการประเมินผลงานจะดูที่ภาพรวมหรือผลงานของกลุ่มเป็นหลักและระหว่างทำงานจะมีหยุดพักเป็นเวลาแน่นอน แต่ในองค์กรตะวันตก (อเมริกา) มีความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบเน้นทางด้านธุรกิจและการติดต่องานการตัดสินใจสามารถทำได้ด้วยตนเองในเรื่องที่รับผิดชอบ การดำเนินการรวดเร็วการประเมินผลงานจะเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก และไม่มีการกำหนดเวลาพักระหว่างทำงานที่แน่นอน ลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงานจะมีความแตกต่างกัน โดยในองค์กรตะวันออก (ญี่ปุ่น) จะมีลักษณะการจัดผังที่เปิดโปร่งไม่มีฉาก

กันระหว่างโต๊ะทำงาน มีพื้นที่ส่วนตัว หัวหน้ากับพนักงานนั่งห้องเดียวกัน แต่มีการจัดพื้นที่พักผ่อน ส่วนกลางให้แยกออกมาจากพื้นที่ทำงานแต่องค์กรแบบตะวันตก (อเมริกา) จะเป็นการจัดผังแบบทุกคนมีฉากกัน ระหว่างโต๊ะทำงาน มีพื้นที่ส่วนตัว หัวหน้ากับพนักงานนั่งแยกกัน แต่จะไม่มีการจัดพื้นที่พักผ่อนส่วนกลางแยกออกมาจากพื้นที่ทำงาน ความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรและการจัดพื้นที่สำนักงานในองค์กรตะวันออก (ญี่ปุ่น) และองค์กรตะวันตก (อเมริกา) ผู้บริหารจะมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองอยู่แล้ว แต่พนักงานจะพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเพียงบางส่วน ความพึงพอใจต่อลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงานมีผู้บริหารบางส่วนและพนักงานส่วนใหญ่ต้องการความเป็นส่วนตัวมากกว่านี้ คือพื้นที่ทำงานที่เป็นส่วนตัว ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับลักษณะการจัดพื้นที่สำนักงานพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดพื้นที่สำนักงานคือ ผังหรือโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดผังสำนักงาน แนวคิดในองค์กรมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดผังสำนักงานความสัมพันธ์ทางสังคมมีความสัมพันธ์กับลักษณะการจัดพื้นที่ประชุม ช่วงเวลาในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการจัดพื้นที่พักผ่อน และทำให้ความพึงพอใจแตกต่างกันด้วย และเราอาจสรุปต่อไปอีกได้ว่า ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันด้วย จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการจัดพื้นที่สำนักงานให้แตกต่างกันและยังทำให้ความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานของคนที่อยู่ในพื้นที่แตกต่างกันไปด้วย และยังมีบางส่วนที่ยังไม่พอใจกับวัฒนธรรมองค์กรและการจัดพื้นที่สำนักงาน

สำหรับ สุภัทราภรณ์ สุโข (2548) ได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเชิงเหนือ พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีความคิดเกี่ยวกับการมีวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาด เช่น กิจกรรมได้นำกลยุทธ์ทางด้านราคามาใช้เพื่อการค้าได้เปรียบของคู่แข่ง เน้นที่ความสำเร็จของงานมากกว่าสิ่งอื่นๆ ส่วนด้านวัฒนธรรมแบบราชการ สามารถจัดให้พนักงานอยู่ภายใต้การควบคุม/ดูแลที่ชัดเจนตามสายงานมีส่วนร่วมมีระหว่างสายงานสูงเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และด้านวัฒนธรรมแบบครอบครัว สามารถปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่พนักงานต้องการเสมอ ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ และให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานเสมอเปรียบเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการแข่งขันโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้องค์กร ด้านการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการประกอบการ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ จำนวนพนักงาน และจำนวนเงินทุนจดทะเบียนเริ่มต้น สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมแบบครอบครัว และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาแตกต่างกัน ส่วนศักยภาพในการแข่งขันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าด้าน

เครือข่ายทางธุรกิจ และด้านแหล่งที่มาของเทคโนโลยีแตกต่างกัน และวัฒนธรรมองค์กรด้านแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบการตลาด มีความสัมพันธ์เชิงบวกและผลกระทบต่อศักยภาพในการแข่งขันโดยรวม

สอดคล้องที่ สุพิชญา อธิษัรต์กุล (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า พนักงานในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รองลงมาคือลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศชายและลักษณะการใช้อำนาจ พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและอายุงานไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีเพียงปัจจัยด้านอายุเท่านั้น ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านประเภทของบริษัท ส่งผลต่อพนักงาน มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาข้างต้น ยังไม่มีผู้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนาเที่ยว ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าวเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจนาเที่ยวในอนาคตต่อไป

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ในส่วนของงานวิจัยต่างประเทศที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมจากงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกับการศึกษาของผู้ศึกษาเอง และได้นำมาประกอบการศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย

การศึกษาของ Pinyuchon and Gray (1997) ที่ได้ศึกษาบริบททางด้านวัฒนธรรมของครอบครัวไทย พบว่า สังคมไทยจะมีการเปิดกว้างทางด้านสิทธิสตรีมากขึ้น ทว่าบทบาทของสตรีไทยยังเป็นที่คาดหวังของสังคมทางด้านความเป็นแม่ที่ดีของครอบครัว ถึงแม้ว่าสตรีจะมีตำแหน่งหรือหน้าที่การงานสูงมากสักเพียงใด หน้าที่ต่อครอบครัวยังคงเป็นเรื่องสำคัญที่สังคมคาดหวังจากความเป็นแม่ที่ดีอยู่เสมอ การเป็นที่ยอมรับของสตรีไทยในการทำงานนอกบ้านนั้นสืบเนื่องมาจากพวกเธอต้องการจะแสดงความมีสิทธิสตรี และสามารถเป็นสตรีที่ประสบความสำเร็จทั้งทางด้านการงานและด้านครอบครัวตามคตินี้เดิม สตรีไทยเหล่านั้นจึงพยายามที่จะสร้างความสมดุลระหว่างค่านิยมทางด้านวัฒนธรรมและกระแสนิยมยุคใหม่ในความพยายามที่จะเป็นทั้งภรรยาและแม่ที่ดีของครอบครัว สอดคล้องกับที่ Kenis (1977) ได้ศึกษาบุคลิกภาพของหัวหน้าสายงานชาวตุรกีและอเมริกัน พบว่า

หัวหน้าสายงานชาวอเมริกันนั้น มีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมากกว่าและมีความนึกถึงผู้อื่นมากกว่า หัวหน้าสายงานชาวตุรกี และหัวหน้าสายงานชาวตุรกีนั้นแสดงบุคลิกของการมีอำนาจเด็ดขาดมากกว่า หัวหน้าสายงานชาวอเมริกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ Dorfman and Howell (1988) ได้ทำการศึกษาและสำรวจผู้จัดการชาวไต้หวัน เม็กซิกันและอเมริกันในบริษัทข้ามชาติที่ผลิตเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์ที่ตั้งอยู่ในเม็กซิโกและไต้หวัน พบว่า ผลการทำงานของลูกจ้างชาวไต้หวันมีความเชื่อในมิติวัฒนธรรมที่เป็นกลุ่มนิยม และวิธีปกครองแบบพ้อปกครองลูกมากกว่าลูกจ้างชาวอเมริกัน ลูกจ้างชาวเม็กซิกันมีความเชื่อในกลุ่มนิยม ความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และวิธีปกครองแบบพ้อปกครองลูกมากกว่าลูกจ้างชาวอเมริกัน

และจากการศึกษาของ Hofstede (1980) ที่ได้ศึกษาความแตกต่างในวิธีการคิดและขบวนการทางสังคมใน 40 ประเทศ พบว่า วัฒนธรรมเป็นรูปแบบที่มีร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นในจิตใจมนุษย์ที่สามารถแยกสมาชิกกลุ่มหนึ่งออกจากอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับที่ Boyd และ Richerson (1985) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมเป็นมรดกที่สืบทอดทางสังคม ว่าเป็นข้อมูลที่สามารถมีผลต่อรูปแบบของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขาได้รับจากกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่งด้วยวิธีการสอนหรือการเลียนแบบ ตรงกับที่ O'Connell, Lord and O'Connell (1990) ที่ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำชาวญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่า ลักษณะผู้นำของชาวญี่ปุ่นชอบสังสรรค์และเป็นผู้ฟังที่ดี ในขณะที่ผู้นำของอเมริกันมุ่งเน้นความเฉลียวฉลาด ทักษะในการพูดและความมุ่งมั่น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Avolio, Bass and Jung (1999) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำนั้นถูกตีความต่างกันออกไป ในวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทั้งสองได้ให้ตัวอย่างว่า “ผู้นำที่กล่าวถึงปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้อื่น ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อยู่นั้น ถูกมองว่าเป็นการแสดงความเข้าอกเข้าใจในมุมมองของคนญี่ปุ่น แต่คนอเมริกันกลับมองว่าเป็นการรุกร้าความเป็นส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา”

นอกจากนั้น พบว่า มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ศึกษาถึงอิทธิพลของพลวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อองค์กร โดยที่ Chaves (2001) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ในองค์ประกอบต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์กร เช่น ระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์กร เป้าหมายร่วมเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้ ตรงกับที่ McKay (2001) ที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในการประเมินครูโดยศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนแห่งหนึ่งในรัฐแมซซาชูเซตส์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนอย่างสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติในการประเมินครูและมีส่วนสนับสนุนต่อการเรียนและการสอนในโรงเรียนอย่างจริงจัง

ในขณะที่งานวิจัยของ Sorod (1991) ที่ได้ทำศึกษา อิทธิพลของวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กรต่อ ค่านิยม ทักษะการจัดการและการผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าของกิจการชาวไทย และ ชาวอเมริกันมีระดับการจัดเกลาทางสังคมในองค์กร (Levels of Organizational Socialization)

และค่านิยมการทำงานแตกต่างกัน แต่มีระดับการควบคุมสถานการณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน โดยการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างรูปแบบผู้นำที่พนักงานปรารถนา และกระตุ้นให้พนักงานเชื่อมั่นต่อการควบคุม สถานการณ์การทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานมีทัศนคติทางบวกต่องาน และมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น พนักงานชาวไทยมีค่านิยมให้ความสำคัญแก่อำนาจมาก (Large Power Distance) หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง (Moderate-High Uncertainty Avoidance) มีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ (Low Individualism) และมีลักษณะของเพศชายต่ำ (Low Masculinity) อย่างไรก็ตาม ค่านิยมของพนักงานไทยมีความเหมือนกันไม่ว่าทำงานในองค์กรที่แตกต่างกันก็ตาม ดังนั้น วัฒนธรรมประจำชาติมีผลต่อค่านิยมการจัดการ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรกลับมีผลต่อค่านิยมการจัดการน้อยกว่า กระบวนการขัดเกลาทางสังคม ได้แก่ การคัดเลือก ฝึกอบรม ให้แนวทาง และการจูงใจ ช่วยเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการ ทัศนคติ และการปฏิบัติงาน หากองค์กรใช้การขัดเกลาทางสังคมอย่างเหมาะสม จะกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย พึงพอใจ และเพิ่มผลผลิตสอดคล้องกับของ Nill และSchibrowsky (2005) ได้ศึกษาถึงผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรของระบบการให้ผลตอบแทนและระบบคุณธรรม จากการศึกษาผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนในการตัดสินใจและระบบการให้ผลตอบแทนและคุณธรรมมีผลการตัดสินใจในระดับที่สูง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรและระบบการให้ผลตอบแทนนั้นมีความสำคัญมากที่สุด ตรงกับที่ Patterson (2000) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University Southern Mississippi ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบลักษณะสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆ ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ในขณะที่ Mehta (2005) ได้ศึกษาผลกระทบของความแตกต่างทางวัฒนธรรมธุรกิจส่งออกของสหรัฐอเมริกาที่มีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบธุรกิจกับธุรกิจ พบว่า การใช้กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจโดยตั้งสมมติฐานว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมนำไปสู่การแสดงออกของกลยุทธ์พันธมิตรที่แตกต่างกัน ซึ่งกลยุทธ์พันธมิตรประกอบไปด้วยความไว้วางใจ ความผูกพัน และการประสานงานกันระหว่างองค์กร ความคิดเห็นของผู้จัดการของบริษัทส่งออกในสหรัฐอเมริกา พบว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อการแสดงออกของรูปแบบความไว้วางใจ ความผูกพัน และการประสานงาน โดยการที่มีระดับของความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่สูงจะส่งผลให้ระดับของความไว้วางใจ ความผูกพันและการประสานงานอยู่ในระดับต่ำ

ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจถึงลักษณะการทำงานของคนไทยและคนญี่ปุ่นที่มีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับ

อิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของแต่ละประเทศนั่นเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมของคนไทย จะไม่นิยมการอยู่ได้อ่านาจนบังคับบัญชาของผู้อื่น ไม่ชอบการควบคุมและการบังคับแบบเข้มงวด หรือให้คนอื่นมายุ่งเกี่ยวสั่งการในรายละเอียดของการทำงาน และการดำเนินชีวิตส่วนตัว รักอิสระ มีความอ่อนน้อม สุภาพอ่อนโยน เมตตากรุณาสงสาร สำหรับวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นจะมีรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบครอบครัวเดียวกัน มีการควบคุมดูแลในขณะทำงานอย่างใกล้ชิด มีการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ขั้นตอนในการดำเนินการจะช้า การประเมินผลงานจะดูที่ภาพรวมหรือผลงานของกลุ่มเป็นหลัก และระหว่างทำงานจะมีหยุดพักเป็นเวลาแน่นอน ชาวญี่ปุ่นมีการดำเนินงานต่อลูกจ้างโดยการให้กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เคร่งครัด เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของบริษัท เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดก็จะมีสินน้ำใจเป็นการตอบแทน ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษา อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย เพื่อจะได้หาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย และจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจนำเที่ยวของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2.7 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้ประกอบการ และความสำเร็จ

อ้างอิงจากงานของ Morris (2002) “การเติบโตของผู้ประกอบการนั้นเป็นไปตามกิจการของผู้บริหารเองยิ่งกว่าปัจจัยอื่น” (P. v) ผู้บริหารนั้นขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยมีขั้นตอนการสร้างงาน การกระจายความมั่งคั่ง และการสนับสนุนธุรกิจที่จำเป็นในชุมชน (Joyner, Payne & Railborn, 2002) เมื่อศึกษาแนวคิดของ Morris และความเชื่อของ Joyner และคณะแล้ว การเติบโตทางเศรษฐกิจนั้นขึ้นอยู่กับกิจกรรมของผู้ประกอบการและการเติบโตของผู้บริหาร เมื่อได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ได้สนับสนุนคำอธิบายที่ว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้นเป็นผลจากการเติบโต การสร้างผลกำไร และความสามารถในการรักษากิจการ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เขาหายไปคือการศึกษาคือความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำและการบริหาร โดยเฉพาะธุรกิจนำเที่ยวรวมถึงการเปรียบเทียบการดำเนินกิจการของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวที่มีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ดังนั้นการศึกษานี้จึงได้มุ่งศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำที่นำความสำเร็จสู่การบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยกับชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย

ซึ่งในการศึกษานี้มีจุดประสงค์สำคัญเพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวในอุตสาหกรรมการนำเที่ยวให้แก่กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่เน้นการ

น่านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยปัจจุบันพบว่าในธุรกิจนำเที่ยวในหลาย ๆ กิจกรรม โดยเฉพาะธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็กผู้นำท่องเที่ยวขาดทักษะความเป็นผู้นำซึ่งมีผลต่อการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมทางด้านธุรกิจที่มีผลกระทบโดยตรงกับการบริหารธุรกิจนำเที่ยว ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสภาพคล่องของกิจการ นอกจากนี้ผู้ศึกษาต้องการทำการสรุปข้อสงสัยต่าง ๆ ในประเด็นภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวที่จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจจำเพาะต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวนิยมใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะยังผลประโยชน์ทางด้านการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวในด้านต่าง ๆ และเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบในการบริหารจัดการธุรกิจนำเที่ยวให้มีประสิทธิภาพเชิงการประกอบการเพิ่มขึ้นแก่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวรายใหม่ที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวต่อไปในอนาคต และยังสามารถสรุปเป็นเหตุในการศึกษาคือ ยังขาดการศึกษาในเรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย รวมถึงการขาดการศึกษาในเรื่องรูปแบบลักษณะผู้นำของผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ที่นำไปสู่ความสำเร็จอีกด้วย

2.8 ประวัติศาสตร์การท่องเที่ยวระหว่างไทย- ญี่ปุ่น

2.8.1 ประวัติศาสตร์การท่องเที่ยวของประเทศไทย และญี่ปุ่น ในยุคหลัง พ.ศ. 2500

ประวัติความเป็นมาของการท่องเที่ยวของโลก การเดินทางท่องเที่ยวในสมัยโบราณ จากหัวข้อ Early Forms of Travel and Types of Journey ในบทความที่มีชื่อว่า The History of Tourism: Structures on the Path to Modernity ของ Ueli (2010) จุดเริ่มต้นของการท่องเที่ยวในโลกของเรานั้นเริ่มขึ้นเมื่อในสมัยอียิปต์ที่ยังอยู่ในความปกครองของฟาโรห์โดยเมื่อเวลาผ่านไปนักสำรวจก็สามารถค้นพบหลักฐานว่าชนชั้นสูงในยุคฟาโรห์ผ่านศิลาจารึกต่าง ๆ โดยได้มีการท่องเที่ยวไม่ว่าเพื่อความบันเทิง, การแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และเพื่อการผ่อนคลาย จึงสามารถสรุปได้ว่าการท่องเที่ยวเพื่อความบันเทิงในยุคนั้นเกิดขึ้นเพราะชนชั้นสูง ข้อมูลจากศิลาจารึกได้ระบุไว้ว่าพวกเขาได้มีไปเยือนอนุสรณ์สถานต่าง ๆ ที่จัดว่าเกิดขึ้นในยุคอียิปต์โบราณ ไม่ว่าจะเป็นปิรามิดทรงบันไดแห่งซัคคาร่า (The Step Pyramid of Sakkara), สฟิงซ์ (The Sphinx) และมหาปิรามิดแห่งเมืองกิซ่า (The Great Pyramids of Giza) เป็นต้น เช่นเดียวกันกับชนชั้นสูงในประเทศกรีกที่นิยมท่องเที่ยวที่ มหาวิหารเดลฟี (Delphi) เพื่อที่จะไปปรึกษาพยากรณ์จากนักพยากรณ์ชั้นนำในยุคนั้น รวมทั้งการเข้าร่วมการแข่งขันไพเธียนเกมส์ (Pythian Games) ซึ่งก็คือการแข่งขันทางด้านดนตรีและกีฬาประเภทต่าง ๆ หรือสามารถตีความได้ว่าเป็น “โอลิมปิก เกมส์” ในยุคนั้น เฮโรดอต (มีชีวิตอยู่ระหว่างปี 485-524 ก่อนคริสตกาล) ผู้ซึ่งเป็นนักเขียนชาวกรีกที่เดินทางไปสถานที่ต่าง ๆ มากมาย เพื่อเสาะแสวงหาความรู้ทางด้าน

ประวัติศาสตร์และชาติพันธุ์วิทยา ไม่ว่าจะเป็นประเทศอียิปต์, อเมริกาเหนือ ทะเลดำ (The Black Sea), เมโสโปเตเมีย และประเทศอิตาลี จึงถือว่าท่านเป็นผู้คิดค้นการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่คือ การท่องเที่ยวเพื่อแสวงหาความรู้ (A New Type of Research Trip)

ชนชั้นสูงของโรมันโบราณมีแรงผลักดันในการแสวงหาการท่องเที่ยวในรูปแบบต่างๆ ยามวันพักผ่อน ซึ่งการท่องเที่ยวในช่วงวันที่หยุดจากการทำงานนำไปสู่การพัฒนาการทางด้านการขนส่งทางบกและทางน้ำ โดยในประมาณปีอันโนโดมินี่ที่ 300 (300 A.D.) อาณาจักรโรมันโบราณได้มีเครือข่ายเส้นทางคมนาคมทางบกในย่านที่มีการจราจรคับคั่งยาวมากถึง 90,000 กิโลเมตร นอกจากนั้นยังมีเครือข่ายถนนสายต่างๆ จากในตัวเมืองสู่ย่านชนบทหรือบริเวณที่อยู่ห่างจากตัวเมืองมากถึง 200,000 กิโลเมตร ซึ่งประโยชน์ใช้สอยของเครือข่ายการเดินทางเหล่านี้มิได้มีประโยชน์เพียงการขนส่งสินค้าหรือกำลังทหารเท่านั้น แต่ยังใช้ในการท่องเที่ยวส่วนบุคคลอีกด้วย ซึ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวผู้มั่งคั่งได้แสวงหาหนทางต่าง ๆ ที่จะใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความบันเทิงส่วนตัว โดยอาศัยเครือข่ายการคมนาคมขนส่งเหล่านี้ ในปีคริสต์ศักราชที่ 1 ก็เกิดการให้บริการท่องเที่ยวในราคาประหยัดสำหรับทั้งผู้ที่ต้องการเดินทางท่องเที่ยวเป็นรายบุคคลและรายคณะ โดยกิจการนำเที่ยวเหล่านี้ดำเนินการให้ข้อมูลต่างๆ ทางด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งมีการดำเนินการสร้างความร่วมมือระหว่างกิจการนำเที่ยวเหล่านี้กับสถานที่ค้างแรมประเภทต่าง ๆ เหล่าชาวโรมันนิยมไปพักผ่อนตามรีสอร์ทริมชายทะเลแดนใต้ หรือใช้เวลาในการพักผ่อนตามชายหาดที่ประเทศอียิปต์ และประเทศกรีซ ชนชั้นสูงในอดีตไม่ได้มีเพียง “Bathing Holiday” หรือประเพณีการอาบน้ำ หากยังได้มีการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวในแบบ “Summer Health Retreat” หรือการดูแลสุขภาพในช่วงฤดูร้อน ซึ่งเป็นการแช่น้ำอุ่นในที่อาบน้ำอันหรูหราของเหล่าชนชั้นสูงในช่วงเดือนที่มีอากาศร้อนหรือเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวเพื่อการดูแลสุขภาพในรูปแบบแรก ๆ ของโลก หลังจากนั้นการดูแลสุขภาพได้มีการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นการท่องเที่ยวเพื่อความบันเทิงสำหรับชนชั้นสูงด้วยการเพิ่มการบริการทางเพศ และการพนันมาให้บริการในสถานที่อาบน้ำของชนชั้นสูง แต่เมื่ออาณาจักรโรมันล่มสลายเครือข่ายการคมนาคมด้วยถนนสายต่างๆ ก็ถูกระงับไม่ได้สร้างเพิ่มขึ้นและถนนที่ชำรุดก็ไม่ได้รับการดูแลจึงทำให้การเดินทางกลายเป็นเรื่องที่ยากลำบากและอันตรายเป็นอย่างมาก จากศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาการเดินทางของเหล่านักวิชาการที่มีความต้องการในการเดินทางไปยังสถานที่ห่างไกลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อการไปยังสถาบันการศึกษา การสำรวจ การวิจัย และแสวงหาลี้ภัยใหม่ต่างๆ ถือว่าเป็นประเด็นสำคัญในการเดินทางของคนในยุคนั้น เช่น การเดินทางไปยังสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงในประเทศฝรั่งเศส (เมืองปารีสและมงเปอลีเยร์), ประเทศอังกฤษ (เมืองออกซ์ฟอร์ด) และประเทศอิตาลี (โบโลญญา) ที่ถือว่าเป็นแหล่งการศึกษาที่สำคัญของโลก การท่องเที่ยวจึงมีความหมายที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างยิ่งยวดไม่ว่าจะเป็น การ

ท่องเที่ยวเพื่อการศึกษา การท่องเที่ยวเพื่อได้ทำสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองสนใจ การท่องเที่ยวเพื่อค้นหาตัวตน เป็นต้น

ด้านประวัติการกำเนิดการท่องเที่ยวในสมัยใหม่ของโลกซึ่งการขยายตัวเป็นผลมาจากปัจจัยทางการที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรม (ศตวรรษที่ 17 เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1760-1880) มาเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์หรือยุคแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (ศตวรรษที่ เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950-ปัจจุบัน) ที่การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีจากยุคอุตสาหกรรมได้ส่งผลให้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ของยุคโลกาภิวัตน์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร ดังต่อไปนี้

2.8.1.1 การพัฒนาด้านการคมนาคมขนส่ง การพัฒนาด้านการคมนาคมขนส่งเกิดขึ้นทุกด้าน ทั้งทางรถไฟ ทางรถยนต์ ทางเรือ และทางเครื่องบิน ทำให้การเดินทางสะดวกรวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย และร่นระยะในการเดินทาง ส่งผลให้เกิดการเดินทางในระยะที่ไกลยิ่งขึ้น

2.8.1.2 การปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นผลให้ประเทศทางตะวันตกเปลี่ยนเป็นจากสังคมการเกษตรมาสู่สังคมอุตสาหกรรม ประชาชนมีรายได้สูงขึ้น เนื่องจากเข้ามาขายแรงงานกันอย่างหนาแน่นตามเมืองใหญ่ ๆ โดยมีกำหนดเวลาทำงานและเวลาพักผ่อนที่แน่นอน ลักษณะเช่นนี้ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวขยายตัวกว้างขวางมากขึ้น เพราะประชาชนมีทั้งงบประมาณและเวลาสำหรับการท่องเที่ยว รวมทั้งความต้องการทางด้านการพักผ่อนร่างกายและจิตใจของประชาชน เพื่อลดความเครียดจากการทำงาน

สำหรับการท่องเที่ยวของประเทศไทยในยุคสมัยหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 กิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมที่รัฐเริ่มดำเนินการสนับสนุนในช่วงปี พ.ศ. 2471 เนื่องจากเสถียรภาพทางการเมืองและการปกครองในประเทศไทยมีความมั่นคงมากขึ้น กอปรกับการพัฒนากรุงเทพมหานครด้านการคมนาคมทางอากาศ ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมและการค้าปลีกขยายตัวอย่างรวดเร็วและยังได้รับการส่งเสริมจากทหารอเมริกันที่เข้ามาพักผ่อนในช่วงสงครามเวียดนาม อีกด้วยพร้อมกันนั้นการท่องเที่ยวระหว่างประเทศก็ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว กิจกรรมการท่องเที่ยวจึงได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของประชาชน รวมทั้งรูปแบบการดำรงชีวิตของประชาชนที่มีรูปแบบอาชีพเปลี่ยนไปจากผู้ใช้แรงงานด้านการเกษตรกลายเป็นพนักงานออฟฟิศหรือพนักงานตามโรงงานต่าง ๆ ที่มีการเข้าออกงานตามเวลา ส่งผลให้ประชาชนในเมืองหลวงและหัวเมืองใหญ่ ๆ ที่มีเวลาว่างมากขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีทางการคมนาคมสมัยใหม่ที่ทำให้สามารถเดินทางได้อย่างรวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายไม่แพง ทำให้กิจกรรมการท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่รัฐได้กระตุ้นให้กิจกรรมการท่องเที่ยวสามารถกระจายรายได้สู่ชนบท การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจึงดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรมในปีพ.ศ. 2479 โดยเน้นทางด้านสร้างกิจกรรมส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวทั้งต่อนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวภายในประเทศ พัฒนาสถานที่

ท่องเที่ยวและจัดเตรียมที่พักเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาพักผ่อนหย่อนใจตามสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ

ในด้านของปริมาณนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย นั้นมีการเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วจากเดิมที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ 336,000 ราย และทหารที่เข้ามาพัก 54,000 นายใน พ.ศ. 2510 เพิ่มขึ้นมากกว่า 18 ล้านคนใน พ.ศ. 2553 โดยระยะเวลาเฉลี่ยที่อยู่ในประเทศไทย 9.19 วัน ทำให้มีรายได้เข้าประเทศมากถึง 747,782 ล้านบาท และเป็นประเทศที่มีผู้มาท่องเที่ยวมากที่สุดเป็นอันดับที่ 16 ของโลก ซึ่งส่วนใหญ่มาจากภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ได้แก่ ญี่ปุ่น และมาเลเซีย ส่วนชาวตะวันตก มาจาก สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย เยอรมนี สหรัฐอเมริกาและสแกนดิเนเวีย ส่วนจำนวนนักท่องเที่ยวจากตะวันออกกลางและรัสเซียก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน ประมาณ 55% ของนักท่องเที่ยวจะมาในช่วงเทศกาล คริสต์มาสถึงปีใหม่ ของทุกปี

2.8.2 ประวัติศาสตร์การท่องเที่ยวญี่ปุ่น

ประวัติศาสตร์การท่องเที่ยวญี่ปุ่นย้อนไปได้ตั้งแต่สมัยเอโดะ (ค.ศ. 1603-1868) โดยรัฐบาลโชกุนโทกูงาวะ ได้มีการสั่งห้ามให้ประชาชนเดินทางไปมาต่างเมืองนอกเสียจากจะได้รับอนุญาตจากเจ้าเมือง ประชาชนสามารถไปได้เฉพาะสถานการณ์ที่จำเป็นเท่านั้น เช่น การไปประกอบพิธีทางศาสนาและการรักษาโรค เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามรัฐบาลก็ได้ดำเนินการสร้างทางหลวงแผ่นดินสายหลักขึ้น 5 สาย (โกะไกโด-Gokaido) เพื่อการคมนาคมขนส่งเพื่อทำให้เกิดความสะดวกในการปกครองประเทศ ทำให้เกิดร้านค้า ที่พักตามเส้นทางต่าง ๆ ก่อให้เกิดการเข้าถึงสถานที่ธรรมชาติต่าง ๆ และสถานที่ทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยสถานที่ประเภทเหล่านี้ได้มาเป็นพื้นฐานในการท่องเที่ยวของชาวญี่ปุ่น หลังจากสมัยเอโดะคือสมัยเมจิ (ค.ศ. 1868-1911) และสมัยไทโช (ค.ศ. 1911-1925) ได้มีการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว คือ การยกเลิกระบบศักดินาซึ่งส่งผลให้เกิดเสรีในการเดินทางไกลของประชาชน นอกจากนั้นการเปิดประเทศก็ส่งผลให้เกิดการสร้างโครงสร้างพื้นฐานมากมาย เช่น การสร้างถนน การพัฒนาทางรถไฟ การคมนาคมโดยรถไฟ การท่องเที่ยวกลายเป็นสิ่งที่มีความแพร่หลายต่อประชาชนทุกชนชั้น ถือว่าเป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดจากภาระต่างๆ ของชาวญี่ปุ่นในอีกทางหนึ่ง จนกระทั่งในช่วงยุคไทโชรัฐบาลก็ได้ดำเนินการก่อตั้งองค์การการท่องเที่ยวแห่งญี่ปุ่น (Japan Tourist Bureau: JTB) เพื่อรองรับทั้งการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศ และกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวที่ประเทศญี่ปุ่น ต่อมาในสมัยโชวะ (ค.ศ. 1925-1989) การรถไฟแห่งประเทศไทยได้ริเริ่มการจัดการท่องเที่ยว “โปรแกรมการท่องเที่ยวรายเดือน” (Monthly Travel Program) เพื่อบริการประชาชนที่เดินทางท่องเที่ยวโดยใช้รถไฟ การท่องเที่ยวจะงักเมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่สองขึ้นจนกระทั่งในปีค.ศ 1960 แคมเปญการส่งเสริมการท่องเที่ยวญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงคือ “Discovery Japan” ของการรถไฟแห่งประเทศไทย

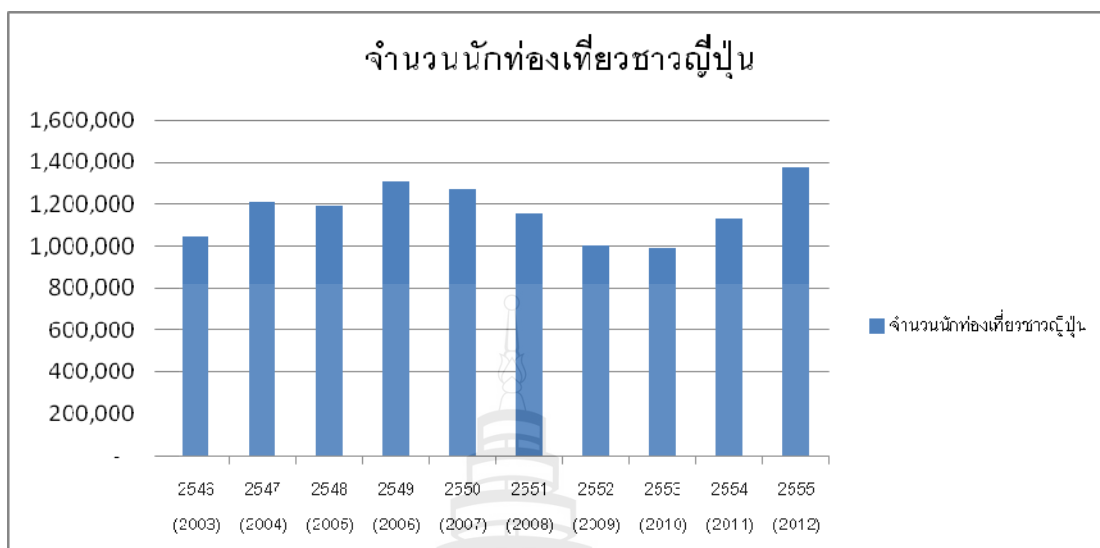
ญี่ปุ่นที่เน้นการท่องเที่ยวตามสถานที่สำคัญทางธรรมชาติและประวัติศาสตร์ และมีการเปิดเสรีเพื่อให้ประชาชนได้ไปท่องเที่ยวต่างประเทศในปี ค.ศ. 1964

ส่วนประวัติการท่องเที่ยวสมัยใหม่ของประเทศญี่ปุ่นเริ่มขึ้นตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1964 ที่ประเทศญี่ปุ่นได้มีโอกาสนในการเป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกที่กรุงโตเกียว ทำให้มีปริมาณนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นในช่วง ปีค.ศ. 1970 บริษัทเอกชนได้มีการจูงใจให้ลูกจ้างของตนตั้งใจทำงานด้วยการให้รางวัลอันเป็นรูปแบบของ “ทัวร์ล่อใจ” (Incentive Tour) จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1972 ที่ เป็นปีแรกที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเดินทางไปต่างประเทศไม่ต่ำกว่า 1 ล้านคนเป็นครั้งแรก และในช่วง ค.ศ. 1974-1979 นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นได้ไปเยือนต่างประเทศในปริมาณที่มากขึ้น และช่วงนี้เป็นช่วงกำเนิดการท่องเที่ยวทางเพศ (Sex Tour) ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต่าง ๆ จนกระทั่งถึงยุคฟองสบู่ในปีค.ศ 1985-1992 ที่เศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นกำลังอยู่ในช่วงเติบโตอย่างสูงจนกระทั่งรัฐได้มีการประกาศ “โครงการสิบล้าน (Ten Million Project) เมื่อ ปี ค.ศ. 1987 ที่รัฐต้องการผลักดันให้ชาวญี่ปุ่นไปท่องเที่ยวต่างประเทศเพื่อลดความกดดันทางเศรษฐกิจจากประเทศอื่น ๆ ในโลก โดยตั้งเป้าให้ชาวญี่ปุ่นไปเที่ยวต่างประเทศ 10 ล้านคนต่อปีภายใน 5 ปี ซึ่งโครงการนี้ก็ประสบความสำเร็จเพราะปริมาณนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เดินทางไปยังต่างประเทศมีปริมาณเกินสิบล้านคนภายในไม่ถึงห้าปี ลักษณะนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ที่เกิดขึ้นในยุคนี้คือ กลุ่มสาวออฟฟิศ (Office Lady) ซึ่งนิยมซื้อสินค้าที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศและนิรมยที่หรูหรา ส่วนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 ซึ่งเป็นปีที่เศรษฐกิจฟองสบู่ของญี่ปุ่นล่มสลาย แต่กลับมีกลุ่มนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวประเภทครอบครัว และกลุ่มนักท่องเที่ยวนักศึกษา ซึ่งกลุ่มหลังมีภาพลักษณ์ว่าเป็น “กลุ่มทัวร์คนจน” และมีการปรับปรุงคุณภาพการท่องเที่ยวของประเทศญี่ปุ่นหลังจากประสบปัญหาขนานใหญ่ (สมาคมนักวิชาชีพไทยในญี่ปุ่น, 2540)

2.8.2.1 การท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย

ชาวญี่ปุ่นนั้นเป็นผู้ที่รักการท่องเที่ยว แต่เดิมมักนิยมท่องเที่ยวในประเทศเป็นหลัก โดยหลังสงครามโลกครั้งที่สองชาวญี่ปุ่นได้มีความสนใจในการท่องเที่ยวต่างประเทศเป็นอย่างมากจากนโยบายการท่องเที่ยวของรัฐได้ดำเนินการเปิดช่องทางให้ชาวญี่ปุ่นได้มีโอกาสท่องเที่ยวต่างประเทศมากขึ้นหลังจากการเกิดสงครามโลกครั้งที่สอง เช่น โครงการสิบล้าน (Ten Million Project) เป็นต้น นอกจากนั้นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ชาวญี่ปุ่นนิยมท่องเที่ยวต่างประเทศ คือ การพัฒนาการเดินทาง ทางอากาศ โดยมีการนำเครื่องบินโดยสารขนาดใหญ่มาใช้ทั้งทางด้านการเดินทางทั่วไป และการเดินทางท่องเที่ยว โดยสามารถนำมาใช้กับการรองรับกลุ่มทัวร์ขนาดใหญ่และกลุ่มทัวร์ขนาดเล็กได้ จึงสามารถทำให้งิการนำเที่ยวสามารถลดต้นทุนค่าเดินทางลงจากการใช้บริการการคมนาคมทางเครื่องบิน นอกจากนั้นการเดินทางระหว่างประเทศโดยเครื่องบินยังเป็นการเดินทางที่ประหยัดเวลาและมีราคาที่คุ้มค่าอีกด้วย

อีกทั้งญี่ปุ่นได้เปรียบดุลการค้าจากประเทศต่าง ๆ รวมทั้งการที่ค่าเงินเยนปรับตัวสูงขึ้น จึงทำให้ช่วงปี (ปี ค.ศ. 1970-1973) เป็นยุคแห่งการท่องเที่ยวต่างประเทศแบบมหาชนของชาวญี่ปุ่น แต่เมื่อรัฐบาลญี่ปุ่นได้ประกาศ “โครงการสิบล้าน” (Ten Million Project) ใน ค.ศ. 1987 นักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ ๆ จึงหันมาสนใจการท่องเที่ยวต่างประเทศกันมากขึ้น เช่น นักท่องเที่ยวกลุ่มสาวออฟฟิศที่มีรสนิยมที่หรูหรา และกลุ่มนักศึกษาที่นิยมการท่องเที่ยวในราคาประหยัด จนกระทั่งได้ฉายานามว่า “ทัวร์คนจน” และตั้งแต่นั้นมา แนวโน้มการท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะมีลดน้อยลงบ้างใน ค.ศ. 2008 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจใน ค.ศ. 2007 จำนวนนักท่องเที่ยวได้เพิ่มจำนวนสูงสุดใน ค.ศ. 2010 ซึ่งมีถึง 19.8 ล้านคน แต่แนวโน้มการเติบโตดังกล่าวได้ชะงักลงเมื่อเกิดเหตุการณ์การก่อการร้าย ความไม่สงบของประเทศต่าง ๆ ความไม่ปลอดภัย ล้วนแต่ส่งผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวญี่ปุ่นทั้งสิ้น แต่เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เริ่มดีขึ้น จำนวนนักท่องเที่ยวก็เพิ่มจำนวนขึ้นเช่นกัน คาดว่าจำนวนชาวญี่ปุ่นที่ไปท่องเที่ยวต่างประเทศจะสูงถึง 20 ล้านคนใน ค.ศ. 2012 และนับจากนี้ไปนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นก็จะทวีจำนวนมากขึ้น เนื่องจากใน ค.ศ. 2007 เป็นปีที่ชาวญี่ปุ่นรุ่น “Baby Boom” (เกิด ค.ศ. 1946 - 1949) จะเริ่มเกษียณอายุซึ่งมีมากประมาณ 6-8 ล้านคน เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่เกษียณก่อนหน้านี้ กลุ่มหลังจะนิยมท่องเที่ยวมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการท่องเที่ยวต่างประเทศเพราะมีทั้งเงินและเวลา คาดว่า จะเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากในอนาคตอันใกล้



ที่มา. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2544 - 2550), กรมการท่องเที่ยว (พ.ศ. 2551 - 2555)
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ภาพที่ 2.1 การท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย
ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ถึงปี พ.ศ. 2555

ลักษณะของการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น นั้นเป็นการเดินทางเพื่อความบันเทิงรื่นเริงใจ พักผ่อน พักฟื้น ทักษะศึกษา โดยใช้บริการสถานที่พักผ่อน ณ แหล่งท่องเที่ยว นั้น ๆ (Local Accommodation) หรือเป็นนักท่องเที่ยวที่ไม่ค้างคืน (Same-Day visitor) คือ ผู้เดินทางมาเยือนชั่วคราวและอยู่ในประเทศที่มาร่วมการแข่งขันกีฬา ติดต่อธุรกิจ เยี่ยมญาติหรือการไปร่วมประชุม สัมมนา แต่มิใช่เพื่อประกอบอาชีพ หรือไปพำนักรอยู่เป็นการถาวร โดยแบ่งเป็น นักท่องเที่ยวที่ค้างคืน (Tourists) หรือมาเยือนชั่วคราว ซึ่งพักอยู่หรือเยือนน้อยกว่า 24 ชั่วโมงและไม่ได้ใช้บริการสถานที่พักผ่อน ณ แหล่งท่องเที่ยว นั้น ๆ เช่น ผู้เดินทางมากับเรือสำราญ (Cruise) ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ทางด้านแรงจูงใจของการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นนั้นมักจะประกอบไปด้วยการท่องเที่ยวที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการท่องเที่ยวเพื่อมาสัมผัสสถานที่และวัฒนธรรมที่แปลกใหม่ที่ตนเองและหมู่คณะไม่เคยสัมผัสมากลายเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบรีพีตเตอร์ (Repeater) ที่เริ่มขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นปี ค.ศ. 1990 ซึ่งก็คือกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีลักษณะดังนี้ (1) นิยมเดินทางไปด้วยตนเอง (Individual Travel) (2) มีแนวโน้มที่จะท่องเที่ยวในลักษณะการเข้าร่วมมากขึ้น ซึ่งก็คือมีความสนใจท่องเที่ยวอย่างจำเพาะ ต้องการท่องเที่ยวในสถานที่รูปแบบเฉพาะ

เช่น สถานที่ท่องเที่ยวทางศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น (3) มีแนวโน้มที่จะท่องเที่ยวในสถานที่น้อยแห่งเป็นเวลานาน (4) มีแนวโน้มที่จะใช้จ่ายต่อวันน้อยกว่านักท่องเที่ยวแบบเดิม

สำหรับกองประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวประเทศไทย (2553) ได้ประกาศวิสัยทัศน์ว่า ยังมุ่งพัฒนาและส่งเสริมการเร่งตัวเข้าสู่ระบบภูมิภาควิวัฒนาการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community-AEC) มีเป้าหมายในการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวคุณภาพจากต่างประเทศเป็น 22 ล้านคน และมีรายได้ที่คาดการณ์ไว้คือ 966,000 แส่นล้านบาทเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 13 และคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวประมาณ 22 ล้านคน และสำหรับนักท่องเที่ยวคนไทยกำหนดเป้าหมายด้านรายได้ประมาณ 453,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 6 และคาดว่าจะมีคนไทยเดินทางท่องเที่ยวประมาณ 107 ล้านคน โดยการดำเนินกลยุทธ์ตลาดต่างประเทศ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์สร้างความโดดเด่นแตกต่างให้แบรนด์ (Building Distinctive Branding) ด้วยแผนงานยกระดับภาพลักษณ์ประเทศไทย และเสริมสร้างภาพลักษณ์ (2) กลยุทธ์ขยายตลาดกลุ่มคุณภาพ ในกลุ่มตลาดระดับบน และกลุ่มความสนใจพิเศษ (3) กลยุทธ์ขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่ม Mainstream (กลุ่ม First Visit, กลุ่ม Repeater และแผนงาน Thailand & Beyond) (4) กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดออนไลน์ (Digital Marketing) ส่วนการดำเนินกลยุทธ์ตลาดในประเทศ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์สร้างกระแสให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยว (2) กลยุทธ์สร้างการรับรู้เอกลักษณ์ของภูมิภาค (3) กลยุทธ์พัฒนาการขายผ่านเครือข่ายภาคี (4) กลยุทธ์สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์การเดินทางท่องเที่ยว

ส่วนตลาดนักท่องเที่ยวคนไทย ยังคงสานต่อแนวคิด “เที่ยวหัวใจใหม่ เมืองไทยยั่งยืน” ที่มุ่งสร้างกระแสให้การท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เน้นคุณค่าในเรื่องการปลูกฝังจิตสำนึกรักสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโลก ด้วย 5 แนวคิดสำคัญ คือ “เข้าใจ สำนึก สร้างสรรค์ ด้วยกัน ด้วยหัวใจ” โดยสื่อสารผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ นอกจากนี้ ททท. ยังให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลด้านการท่องเที่ยวแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและผู้พิการอีกด้วย จากนโยบายด้านส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล ซึ่งประกาศในปี 2554-2555 เป็น “ปีมหัศจรรย์เมืองไทย” (Miracle Year) ททท. จึงได้จัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวตลอดปี โดยเน้นในเรื่องของประเพณี ศิลปวัฒนธรรม ความเป็นไทย และประชาสัมพันธ์เชิญชวนนักท่องเที่ยวเข้าร่วมเฉลิมฉลองในราชพิธีมหามงคล พร้อมทั้งเดินทางมาสัมผัสความมหัศจรรย์ในเมืองไทย ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่แปลกใหม่เหนือความคาดหมาย และช่วยกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศเพิ่มมากขึ้น (กองประชาสัมพันธ์) การท่องเที่ยวประเทศไทย (2553) นำเสนอทิศทางการดำเนินงานด้านการตลาดการท่องเที่ยวปี 2556

สำหรับสถานการณ์ทางด้านการตลาดท่องเที่ยวในประเทศไทยของกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น นั้น ผู้อำนวยการสำนักงานการท่องเที่ยวประเทศไทย (โตเกียว) กล่าวถึงแผนส่งเสริมการตลาดนักท่องเที่ยว

ญี่ปุ่นในปี 2556 หลังสูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับ มาเลเซีย รวมถึงคู่แข่งในอาเซียนที่กำลังเข้ามาแข่งขันกันถึงนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นกันอย่างหนักกว่าเตรียมจับกลุ่มตลาดผู้หญิง และหันกลับมาให้ความสำคัญกับตลาดนักเรียนและเยาวชนอีกครั้ง เนื่องจากตลาดญี่ปุ่นถือเป็นตลาดที่มีคุณภาพ จากสถิติการใช้จ่ายในไทยเฉลี่ยที่ 4,472 บาทต่อวัน อยู่อาศัยเฉลี่ยนานถึง 7.6 วัน/ทริป โดยได้ตั้งเป้าไว้ที่จำนวน 1 ล้านคน เพิ่มจากปีก่อนซึ่งมีอยู่เพียง 3.86 แสนคน ขณะที่ เวียดนาม ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ลาวก็เตรียมเปิดสำนักงานการท่องเที่ยวในโตเกียวเป็นครั้งแรกในปีหน้าเช่นกัน แม้กระทั่ง พม่า ก็กำลังจะมีเที่ยวบินตรง โตเกียว-ย่างกุ้ง ซึ่งคาดว่าจะแบ่งตลาดญี่ปุ่นไปส่วนหนึ่ง ทั้งนี้ ในปัจจุบัน ไทยครองส่วนแบ่งตลาดนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นเป็นอันดับ 7 ของโลก รองจาก จีน เกาหลีใต้ ฮองกง ไต้หวัน อเมริกา ฮาวาย แต่เป็น “อันดับ 1” ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยปีที่แล้วมีญี่ปุ่นเดินทางมาไทย จำนวน 1.12 ล้านคน และปี 2555 ตั้งเป้า 1.2 ล้านคน ส่วนปี 2556 ตั้งเป้าไว้ที่ 1.3 ล้านคน ขณะที่ช่วง 7 เดือนแรกมีนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นเข้ามาในไทยแล้ว 7.3 แสนคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ซึ่งไทยสามารถนำเสนอการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและวัฒนธรรม เป็นหลัก สำหรับสาเหตุของการส่งเสริมตลาดผู้หญิงญี่ปุ่นนั้น เนื่องจากพบว่าเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการตัดสินใจท่องเที่ยวของทั้งกับตนเองและครอบครัว ชอบเดินทางเที่ยวเชิงวัฒนธรรมแบบมีกิจกรรมต่าง ๆ จึงมีแนวคิดทำแคมเปญ “สบายไทยแลนด์” เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวประสบการณ์ โดยร่วมมือกับนิตยสารที่เจาะกลุ่มแม่บ้านเผยแพร่ข้อมูลการท่องเที่ยวด้วยตัวเอง ซึ่งถือเป็นกลุ่มใหญ่ของญี่ปุ่น โดยมีสัดส่วนกว่าร้อยละ 70-80 ให้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

2.8.2.2 รูปแบบการท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวญี่ปุ่น

ดังที่กล่าวในส่วนของประวัติศาสตร์การท่องเที่ยวญี่ปุ่นในยุคปัจจุบันที่นักท่องเที่ยวมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการท่องเที่ยวกลายเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบบริฟเตอร์ (Repeater) ที่เริ่มขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นปีค.ศ 1990 และผู้วิจัยคาดว่าเป็นประเภทกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มีจำนวนไม่น้อยที่เข้ามาท่องเที่ยวประเทศไทยในปัจจุบัน ซึ่งก็คือกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีลักษณะดังนี้

1. นิยมเดินทางไปด้วยตนเอง (Individual Travel) ไม่นิยมเดินทางท่องเที่ยวเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ โดยอาศัยบริษัทนำเที่ยวในการซื้อตั๋วเครื่องบินและจองที่พักเป็นหลัก นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้นิยมท่องเที่ยวตามความพึงพอใจของตัวเอง มีประสบการณ์ในการเดินทางไปท่องเที่ยวในต่างประเทศ ทางด้านการบริการที่นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ต้องการ คือ การให้ข้อมูลการท่องเที่ยวด้วยตนเองตามสถานที่แปลกใหม่ของประเทศนั้น ๆ เป็นต้น

2. มีแนวโน้มที่จะท่องเที่ยวในลักษณะการเข้าร่วมมากขึ้น ซึ่งก็คือมีความสนใจท่องเที่ยวอย่างจำเพาะ ต้องการท่องเที่ยวในสถานที่รูปแบบเฉพาะ เช่น สถานที่ท่องเที่ยวทางศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น มีความสนใจการท่องเที่ยวในเชิงมนุษยวิทยาหมายถึงการท่องเที่ยวเพื่อสำรวจพฤติกรรมของ

คนในท้องถิ่นที่ตนเองมีความสนใจด้วยการไปเที่ยวแบบโฮมสเตย์ (Home Stay) ซึ่งนักท่องเที่ยวจะได้ใช้ชีวิตร่วมกับชาวบ้าน ได้รับรู้ถึงวิถีชีวิต วัฒนธรรมประเพณี และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีลักษณะจำเพาะในชุมชนนั้น ๆ

3. มีแนวโน้มที่จะท่องเที่ยวในสถานที่น้อยแห่งเป็นเวลานาน เน้นการท่องเที่ยวแบบเจาะสถานที่ใดที่หนึ่งโดยใช้ระยะเวลาพอสมควร โดยนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีความต้องการที่จะแสวงหาประสบการณ์เชิงคุณภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. มีแนวโน้มที่จะใช้จ่ายต่อวันน้อยกว่านักท่องเที่ยวแบบเดิม ด้วยการที่เลือกจุดท่องเที่ยวเฉพาะตามความสนใจของตน จึงทำให้ค่าใช้จ่ายต่อวันน้อยลง และเนื่องจากความรู้อย่างลึกซึ้งกว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวกลุ่มเดิมที่นิยมซื้อของฝากหรือสินค้าต่าง ๆ ตามแหล่งที่บริษัทนำเที่ยวกำหนด ทำให้นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้สามารถเลือกซื้อสินค้าได้ในราคาที่เหมาะสม (สมาคมนักวิชาชีพไทยในญี่ปุ่น, 2540, น. 6-5, 6-6)

2.8.2.3 ฤดูกาลท่องเที่ยวของชาวญี่ปุ่น

ผู้ประกอบการได้กล่าวถึงแม้ว่าชาวญี่ปุ่นจะนิยมการท่องเที่ยวเป็นอย่างยิ่งไม่ว่าจะในประเทศหรือต่างประเทศ แต่เนื่องจากความขยันขันแข็งในการทำงาน การทุ่มเทให้กับองค์กรทำให้ชาวญี่ปุ่นไม่ค่อยลาหยุดงานเป็นระยะเวลานาน การท่องเที่ยวส่วนใหญ่จะใช้เวลาสั้นๆ ท่องเที่ยวในประเทศใกล้ ๆ เช่น จีน เกาหลี ไทย ส่องกง หากเป็นการท่องเที่ยวไกล ๆ ที่ต้องใช้เวลานานมักนิยมไปฮาวาย สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย เวลาที่เหมาะสมต่อการท่องเที่ยวและนิยมท่องเที่ยวกันมากทั้งในประเทศและต่างประเทศมีอยู่ 4 ช่วงด้วยกัน เริ่มจากช่วงสิ้นปีถึงต้นปีใหม่เนื่องจากมีวันหยุดติดต่อกันหลายวัน บริษัท ร้านค้าและหน่วยงานต่าง ๆ จะปิดทำการ จากนั้นจะท่องเที่ยวกันมากอีกครั้ง ในช่วงวันหยุดยาวนานของฤดูใบไม้ผลิ และ ที่นิยมท่องเที่ยวกันมากที่สุด คือปิดภาคฤดูร้อน นับเป็นช่วงเวลาแห่งการท่องเที่ยวต่างประเทศที่ดีของนักศึกษา และในช่วงเวลาเดียวกันนี้ยังมีเทศกาลโอบังรวมอยู่ด้วย เป็นช่วงเวลาแห่งการท่องเที่ยวและการกลับไปเคารพบรรพบุรุษที่ล่วงลับไปแล้วของชาวญี่ปุ่น

2.8.2.4 การตัดสินใจท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวญี่ปุ่น

ผู้ประกอบการ ได้กล่าวว่า สังคมและวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวของบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันของแต่ละกลุ่มภายในสังคมขนาดใหญ่ ทำให้พฤติกรรมการท่องเที่ยวต่างกัน ภายในกลุ่มเดียวกันจะมีพฤติกรรมที่คล้ายกัน เนื่องจากแต่ละกลุ่มต่างมีกลุ่มอ้างอิง อันได้แก่ ครอบครัว เพื่อน ผู้ร่วมงาน กลุ่มต่าง ๆ ในสังคม รวมทั้งผู้นำความคิดเห็นของตน ตามปกติแล้วข้อมูลทางการท่องเที่ยวจะมาจาก 2 แหล่งใหญ่ คือจากผู้ประกอบการธุรกิจและจากกลุ่มสังคม ข้อมูลประเภทแรกเป็นข้อมูลจากการโฆษณาและส่งเสริม

การขายของโรงแรมและบริษัทนำเที่ยว ข้อมูลที่ให้อาจมุ่งตรงไปยังกลุ่มเป้าหมายไม่มีความคิดเห็นของกลุ่มผู้นำรวมอยู่ด้วย ส่วนข้อมูลประเภทหลังเป็นข้อมูลที่ได้จากกลุ่มอ้างอิงผู้นำความคิดเห็นและกลุ่มอื่น ๆ ในสังคม ข้อมูลนี้ได้ผ่านการกลั่นกรองจากบุคคลต่าง ๆ และมักจะเพิ่มความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปด้วย นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่อยู่ในประเภทหลังจะตัดสินใจท่องเที่ยวตามอย่างคนอื่นได้ง่าย ๆ

จึงกล่าวได้ว่า ทั้งกลุ่มอ้างอิงและผู้นำความคิดเห็นมีอิทธิพลในการกระตุ้นหรือยับยั้งการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวของสมาชิกในกลุ่มชาวญี่ปุ่นสูงมาก เพราะความคิดเห็นนั้นก่อให้เกิดทัศนคติหรือภาพพจน์ของสินค้าบริการทั้งในด้านบวกและด้านลบ ทำให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้วิธีการเลือกรับข้อมูลสำคัญ ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกสถานที่ท่องเที่ยวโดยเน้นการรับรู้ข้อมูลจากประสบการณ์ของบุคคลรอบตัว เช่น เพื่อน ญาติ คนในครอบครัวที่มีประสบการณ์การท่องเที่ยวในสถานที่นั้นๆ มาก่อน รวมทั้งหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานของชาวญี่ปุ่นโดยตรงก็ย่อมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ

2.8.2.5 ความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ของแหล่งท่องเที่ยว

ผู้ประกอบการได้กล่าวว่านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีความอ่อนไหวต่อความปลอดภัยของสถานที่ท่องเที่ยวมากกว่าชาติอื่นใด และจะให้ความสำคัญมากกับความมั่นคงและความปลอดภัยในการท่องเที่ยวต่างประเทศ ทั้งนี้ที่มีการเตือนภัยถึงความปลอดภัยของแหล่งท่องเที่ยวในระดับ 3 จากกระทรวงต่างประเทศ จะมีการยกเลิกรายการท่องเที่ยวไปยังที่นั้นทันที นอกจากนั้นความปลอดภัยและความสะอาดถูกสุขอนามัยของอาหารในแหล่งท่องเที่ยวก็มีผลต่อการตัดสินใจระงับการเดินทาง เช่น เหตุการณ์ชุมนุมของคนเสื้อแดง¹ หรือน้ำท่วมใหญ่ประเทศไทย พ.ศ. 2554 ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เดินทางไปเที่ยวต่างประเทศลดลงเป็นจำนวนมาก

ดังเช่นสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยที่ก็ได้รับผลกระทบจากความรู้สึกดังกล่าวของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเช่นกัน ดังเห็นได้จากจำนวนนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เดินทางมาประเทศไทยชะลอตัวลง² ช่วงในปี พ.ศ. 2553 คือลดลงจาก 1,004,453 คนในปี พ.ศ. 2552 เป็น 993,674 คน เนื่องจากหวั่นวิตกถึงปัญหาความไม่ปลอดภัยในชีวิต นับตั้งแต่เหตุการณ์การชุมนุมทางการเมืองการวางระเบิด เหตุผลหลักที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นยังไม่สามารถตัดสินใจเดินทางมาเที่ยวไทยนั้นเกิดจากความรู้สึกของคนญี่ปุ่นที่ไม่มั่นใจในความปลอดภัยของไทยเพราะที่ผ่านมาข่าวของประเทศ

¹ เหตุการณ์ชุมนุมของคนเสื้อแดง เป็นการชุมนุมของแนวร่วมประชาธิปไตยต่อต้านเผด็จการแห่งชาติ พ.ศ. 2553 เริ่มตั้งแต่วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2553 มีเป้าหมายเรียกร้องให้อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ประกาศยุบสภา และจัดการเลือกตั้งใหม่ ต่อมารัฐบาลใช้มาตรการทางทหารเข้ากดดันกลุ่มผู้ชุมนุม จนทำให้มีผู้เสียชีวิต 91 ศพ และมีผู้บาดเจ็บมากกว่า 2,100 คน

² สถิตินักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาไทย 2547-2554, กรมการท่องเที่ยว

ไทยผ่านสื่อญี่ปุ่นมีแต่เรื่องและภาพข่าวการปฏิวัติ และเหตุการณ์ระเบิดในกรุงเทพฯ และความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้³

2.8.2.6 คุณภาพการบริการกับการเข้าถึงนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น

จากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการนั้น ได้ข้อสรุปว่า นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นลูกค้าที่เรียกร้อง และต้องการคุณภาพการบริการสูงมากคาดหวังจะได้รับการบริการที่ดีสุภาพและจริงใจ พนักงานผู้ให้บริการต้องมีความพร้อมและสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ “การกล่าวคำขอโทษ” เป็นสิ่งแรกผู้ประกอบการหรือผู้ให้บริการที่ต้องกระทำต่อลูกค้า รวมถึงการพยายามสังเกตและเรียนรู้เกี่ยวกับตัวลูกค้าให้มากเนื่องจากลักษณะเฉพาะของสังคมและวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ไม่ต้องการทำให้ตนเองเสียหน้าหรืออับอาย รวมทั้งอุปสรรคด้านภาษาที่ทำให้ไม่สามารถร้องเรียนหรือเรียกร้องให้มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการในขณะนั้นได้ เมื่อประสบปัญหาหรือมีความไม่พอใจใด ๆ ก็จะเก็บความรู้สึกนั้นไว้ เมื่อกลับถึงประเทศจึงจะบอกเล่าสิ่งเหล่านั้นกับเพื่อนฝูง ครอบครัว หรือร้องเรียนต่อบริษัทท่องเที่ยวโดยตรง อันจะนำมาซึ่งความเสียหายชื่อเสียงของผู้ให้บริการของประเทศนั้น ๆ เป็นอย่างมาก นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นจำเป็นต้องวางแผนการท่องเที่ยวโดยใช้บริการของบริษัทนำเที่ยวเนื่องจากมีระยะเวลาในการท่องเที่ยวที่จำกัด รวมทั้งการใช้บริการของบริษัทนำเที่ยวสามารถอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ต้องการจะท่องเที่ยวในต่างแดนได้เป็นอย่างดี ในการตัดสินใจเลือกโปรแกรมการท่องเที่ยวของชาวญี่ปุ่นจะดำเนินการจองแพ็คเกจทัวร์จากบริษัทนำเที่ยวขนาดใหญ่ของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มีสาขาในประเทศไทย หรือในบางกรณีนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นอาจดำเนินการจองโปรแกรมทัวร์กับบริษัทนำเที่ยวในประเทศไทยที่มีความเชี่ยวชาญในการดูแลนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น และมีการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นด้วยภาษาญี่ปุ่นตลอดกระบวนการการให้บริการ เช่น เว็บไซต์ของกิจการจะต้องมีการให้ข้อมูลเป็นภาษาญี่ปุ่นอย่างละเอียด เพื่อสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น เป็นต้น ดังนั้นบริษัทเหล่านี้จึงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจเลือกแหล่งท่องเที่ยว การค้นหาข้อมูลท่องเที่ยว รวมทั้งการจองที่พักและ โปรแกรมการท่องเที่ยวทางอินเทอร์เน็ตเป็นวิธีที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นนิยมมาก ทั้งนี้คงเป็นเพราะว่านอกจากสามารถค้นข้อมูลได้แล้วยังสามารถจองการบริการต่าง ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วย แต่อย่างไรก็ตามสำหรับ นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นแล้วการจองการบริการต่าง ๆ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตยังมีค่อนข้างน้อยเนื่องจากมีความเสี่ยงหากจะต้องพบกับปัญหาในการบริการของบริษัทนำเที่ยวที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก

³ สถานการณ์ความไม่สงบในภาคใต้ของประเทศไทย เป็นเหตุการณ์รุนแรงที่เกิดขึ้นในสี่จังหวัดภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสี่อำเภอของจังหวัดสงขลา ได้แก่ อำเภอยะนะ อำเภอนาทวี อำเภอเทพา และอำเภอสะบ้าย้อย ซึ่งเกิดมาจากปัญหาความขัดแย้งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีเหตุการณ์ลอบทำร้าย วางเพลิง วางระเบิด และจลาจลเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะมีความเคลื่อนไหวในลักษณะต้องการแบ่งแยกดินแดนบริเวณปัตตานีมาเป็นเวลาหลายทศวรรษ แต่ความไม่สงบดังกล่าวเริ่มบานปลายขึ้นหลัง พ.ศ. 2544

2.8.2.7 ปัญหาทางด้านภาษาและวัฒนธรรมญี่ปุ่น

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่างถึงปัญหาอุปสรรคในด้านภาษาและวัฒนธรรมที่ธุรกิจประสบเมื่อให้บริการแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่าปัญหาที่มีระดับความรุนแรงมาก คือ ปัญหาทางด้านภาษาและการสื่อสาร อันได้แก่ การที่พนักงานต้อนรับฟังชุดภาษาญี่ปุ่นไม่ได้ และพนักงานต้อนรับไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าชาวญี่ปุ่นได้ดีเพียงพอ ส่วนปัญหาด้านวัฒนธรรม อาทิ พนักงานต้อนรับไม่เข้าใจในรสนิยมและอุปนิสัยโดยทั่วไปของลูกค้าชาวญี่ปุ่น รวมทั้งพนักงานต้อนรับไม่เข้าใจในวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้าชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างมากจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการนั้น ได้ข้อสรุปว่า นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น มีความคิดเห็นต่อการตัดสินใจเลือกแหล่งท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยพิจารณาจากรายได้ที่ส่งผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวเมืองไทย มีค่าครองชีพที่ถูกทำให้การใช้เงินคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม มักุเทศก์มีมนุษยสัมพันธ์ และอรรถาศัยไมตรีที่ดีต่อนักท่องเที่ยว บริษัทนำเที่ยวสามารถจัดรายการ นำเที่ยวที่น่าสนใจ มีร้านอาหารที่สะอาดได้มาตรฐานซึ่งเรื่องต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเป็นปัจจัยในการตัดสินใจเลือกในการมาท่องเที่ยวในประเทศไทย นอกจากนั้นผู้ประกอบการทุกรายได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในปัจจุบันว่าพวกเขาจะมีความพึงพอใจในคุณภาพ มีความคาดหวังที่จะได้รับบริการที่ดี โรงแรมและที่พักควรมีข้อมูลบริการเป็นภาษาญี่ปุ่นเพราะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่น เนื่องจากอุปสรรคด้านภาษาและวัฒนธรรมของนักท่องเที่ยวชาวจีนนั่นเอง ความพร้อมในการให้บริการด้านต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวก การบริการของพนักงานต้อนรับ ด้านอาหารและการบริการโดยรวม ตามรสนิยม ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่น ผู้ประกอบการธุรกิจต้องปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องการสื่อสาร และความเข้าใจในวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ แต่ธุรกิจทางด้านการท่องเที่ยวต่างๆ ควรเพิ่มศักยภาพในด้านนี้ให้มากขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของตนเอง เพราะความพึงพอใจในระดับสูงเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีว่านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นจะให้ความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ สามารถสร้างความประทับใจ ดังคูให้นักท่องเที่ยวกลับมาพักซ้ำ และยังจะช่วยขยายฐานลูกค้าชาวญี่ปุ่นให้มากขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

2.8.2.8 การยกเลิกวีซ่าสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทยเข้าประเทศญี่ปุ่น

สำหรับในปี พ.ศ. 2556 รัฐบาลญี่ปุ่นภายใต้การนำโดยนายกรัฐมนตรีชินโซะ อาเบะ ได้นำนโยบายผ่อนปรนและยกเลิกวีซ่าให้กับนักท่องเที่ยวชาวไทยอย่างเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2556 เป็นต้นไป โดยเหตุผลในการยกเลิกวีซ่า สืบเนื่องมาจากไทยและญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันมาช้านาน และรัฐบาลญี่ปุ่นตระหนักดีว่านักท่องเที่ยวชาวไทยให้ความสนใจและชื่นชอบ

ในการเดินทางท่องเที่ยวญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้น การอนุมัติยกเว้นวีซ่าสำหรับชาวไทยเป็นแบบถาวรไม่ใช่แค่เฉพาะช่วงพิเศษ แต่เป็นการให้แบบไม่มีกำหนดระยะเวลา และเป็นเพียงหนึ่งเดียวของอาเซียนเท่านั้น ในช่วงระยะเวลานี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของญี่ปุ่น (ไทยรัฐออนไลน์, 2556)

2.9 สถิตินักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย และนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น

ที่ผ่านมาไทยและญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและราบรื่น ความร่วมมือระหว่างกันของทั้งสองประเทศครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของประเทศไทยได้มุ่งกระชับความสัมพันธ์และความร่วมมือกับญี่ปุ่นให้พัฒนาไปสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์และเศรษฐกิจ (Strategic and Economic Partnership) ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนการเยือนในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ระดับประชาชนของทั้งสองประเทศก็มีความใกล้ชิดแนบแน่น ซึ่งนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-ปัจจุบัน มีชาวไทยที่พำนักอยู่ในญี่ปุ่น ประมาณ 50,000 คน ในขณะที่มีชาวญี่ปุ่นที่พำนักอยู่ในประเทศไทยประมาณ 40,000 คน เพื่อประกอบอาชีพ และทำธุรกิจในด้านต่าง ๆ นั้น

2.9.1 สถิตินักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2551-2555

สำหรับสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2551-2556 สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สถิตินักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2551-2555

ปี พ.ศ.	จำนวนนักท่องเที่ยวในแต่ละปี	สัดส่วน(+เพิ่ม)/(-ลด)	ร้อยละ
2551 (2008)	1,153,868 คน	-123,770 คน	-9.68%
2552 (2009)	1,004,453 คน	-149,415 คน	-12.95%
2553 (2010)	993,674 คน	-10,779 คน	-1.07%
2554(2011)	1,127,893 คน	+134,219 คน	+13.50%
2555 (2012)	1,373,716 คน	+245,823 คน	+21.80%

หมายเหตุ. ในปี พ.ศ.2550 (2007) จำนวนประชากร 1,277,638 คน

ที่มา. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2544-2550) กรมการท่องเที่ยว (พ.ศ. 2551-2555)
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

สำหรับปี พ.ศ. 2556 (2013) สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในช่วงระหว่างเดือนมกราคม-พฤษภาคม จำนวน 624,429 คน

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนั้นถือว่าเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญสำหรับระบบเศรษฐกิจในประเทศไทย ซึ่งผลกระทบจากเหตุการณ์อุทกภัยน้ำท่วมในปี 2554 ทำให้การท่องเที่ยวในช่วงนั้นของประเทศไทยชะงักงัน แต่ทุกอย่างก็สามารถกลับสู่ภาวะปกติได้โดยจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติก็มีจำนวนเพิ่มขึ้นในช่วงปี 2555 ตลอดปี นอกจากนี้ ประเทศไทยยังเป็นสถานที่ยอดนิยมไม่ว่าจะสำหรับนักท่องเที่ยวชาวยุโรปที่ต้องการพักผ่อนหรือนักท่องเที่ยวแบบแบ็คแพ็คที่ต้องการจะหาที่พักผ่อนหนีจากอากาศอันหนาวเย็นในประเทศบ้านเกิด

จากรายงานดัชนีราคาโรงแรมที่ถูกทำขึ้นโดย Hotels.com เผยว่า เมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานครได้รับความนิยมสูงสุดในประเทศไทยสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อการพักผ่อน การเดินทางมาติดต่อธุรกิจ นักท่องเที่ยวที่รักการท่องเที่ยวราตรีหรือช้อปปิ้งในย่านดังต่าง ๆ แม้แต่นักท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมก็เช่นกัน โรงแรมต่าง ๆ ในเมืองหลวงแห่งนี้นำเสนอราคาที่คุ้มค่าน่าสนใจไม่ว่าจะเป็นโรงแรมระดับใดก็ตาม นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มักจะนิยมเดินทางไปยังตอนใต้ของประเทศไทยเพื่อสัมผัสชายหาดและเกาะที่สวยงาม ซึ่งสถานที่ต่าง ๆ ทางภาคใต้ของไทยมากถึง 6 แห่ง ได้ติดอันดับ

ความนิยมในครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ เกาะภูเก็ต ที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 2 เกาะสมุย อันดับ 3 กระบี่ อันดับ 5 โดยสถานที่ที่ติดโผล่เป็น 3 อันดับสุดท้ายนั้นก็ยังเป็นเกาะทางภาคใต้ อันได้แก่ เกาะพังงา สวรรค์สำหรับปาร์ตี้คืนพระจันทร์เต็มดวง เกาะพีพีและเกาะเต่า

สำหรับภาคเหนือของประเทศไทยที่เต็มไปด้วยเทือกเขาสูงก็ยังคงเป็นที่ชื่นชอบสำหรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการเดินป่าหรือผจญภัย ซึ่งจังหวัดเชียงใหม่ก็ได้ติดอันดับความนิยมเป็นลำดับที่ 6 สำหรับรายชื่อสถานที่สุดฮิตประจำปี 2555 ในส่วนของ 2 สถานที่สุดท้ายที่ได้รับความนิยมนั้นก็เป็นที่ใกล้เมืองหลวง ไม่ว่าจะเป็นพัทยาหรือหัวหิน ที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับที่ 4 และ 7 ตามลำดับ นายราจีฟ มัลโฮตรา หัวหน้าฝ่ายการตลาดภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และนิวซีแลนด์ กล่าวว่า “จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในภูมิภาคเอเชีย เราคาดว่าธุรกิจการท่องเที่ยวในปี 2556 จะเติบโตขึ้นด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวชาวจีนที่นิยมเดินทางออกไปเที่ยวนอกประเทศมากขึ้น รวมถึงการให้บริการของสายการบิน low cost ในทวีปเอเชียที่มีเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน นักท่องเที่ยวชาวจีนยังคงให้ความนิยมต่อการเดินทางมายังประเทศไทยมากที่สุด ตามมาด้วยนักท่องเที่ยวจากมาเลเซีย ญี่ปุ่น รัสเซียและเกาหลีใต้ ซึ่งประเทศไทยคือประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวมาเยือนมากที่สุด โดยมีจำนวนสูงถึง 21 ล้านคนในปี 2555 ที่ผ่านมานักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ต่างต้องการมาสัมผัสกับวัฒนธรรม ภูมิอากาศและสถานที่สำคัญต่าง ๆ ในประเทศไทย ซึ่งกรุงเทพเป็นจังหวัดที่ได้รับความนิยมสูงสุด ตามมาด้วยภูเก็ต”

สำหรับสถานที่ท่องเที่ยวในประเทศไทยที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวต่างชาติจากทั่วทุกมุมโลกอยากมาเยือนมากที่สุดประจำปี พ.ศ. 2555 จำนวน 10 อันดับได้แก่ (1) กรุงเทพมหานคร (2) ภูเก็ต (3) เกาะสมุย (4) พัทยา (5) กระบี่ (6) เชียงใหม่ (7) หัวหิน (8) เกาะพังงา (9) เกาะพีพี และ (10) เกาะเต่า

2.9.2 สถิตินักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น ปี พ.ศ. 2551-2555

สำหรับสถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่นในช่วงระหว่างปี 2551-2555 สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่นในช่วงระหว่างปี 2551-2555

ปี พ.ศ.	จำนวนนักท่องเที่ยวในแต่ละปี	สัดส่วน(+เพิ่ม)/(-ลด)	ร้อยละ
2551 (2008)	183,529 คน	-23,487 คน	-14.68%
2552 (2009)	168,489 คน	-15,040 คน	-8.20%
2553 (2010)	214,881 คน	+46,392 คน	27.53%
2554(2011)	144,969 คน	-69,912 คน	32.54%
2555 (2012)	260,859 คน	+115,590 คน	79.95%

หมายเหตุ. ในปี พ.ศ. 2550 (2007) จำนวนประชากร 160,042 คน

ที่มา. ไทยรัฐออนไลน์. (2556). สถิตินักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น. สืบค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2556, จาก www.thairath.co.th/content/oversea/351070

สำหรับปี พ.ศ. 2556 (2013) สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางเข้าไปประเทศไทย ในช่วงระหว่างเดือนมกราคม-เมษายน จำนวน 130,000 คน

ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในญี่ปุ่นมีความพยายามที่จะเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศให้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศญี่ปุ่น โดยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติให้มากยิ่งขึ้น องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจึงร่วมกับการท่องเที่ยวญี่ปุ่นริเริ่มให้มีโครงการใหม่ในการให้ใบอนุญาตศูนย์บริการข้อมูลการท่องเที่ยว โดยเริ่มโครงการนี้ในเดือนตุลาคม 2012 ที่ผ่านมา โดยมีสำนักงานให้บริการข้อมูลการท่องเที่ยวทั้งหมด 268 แห่งทั่วประเทศที่ได้รับการรับรองจากโครงการดังกล่าว

การท่องเที่ยวญี่ปุ่นสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว หลังผ่านพ้นเหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามิเมื่อเดือนมีนาคม 2554 มาได้เพียง 1 ปี จากสถิติชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น ขององค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Japan National Tourism Organization) พบว่า ในช่วง 3 เดือนแรกหลังจากเกิดเหตุการณ์ฯ (มี.ค.-พ.ค.) มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามายังญี่ปุ่นลดลงในอัตราสูงถึงเฉลี่ยกว่าร้อยละ 50 ต่อเดือน หลังจากนั้น จึงลดลงในอัตราช้าลงตามลำดับ และเริ่มกลับมาขยายตัวเพิ่มขึ้นได้ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2555 เป็นต้นมา ทำให้ตลอดทั้งปี 2555 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้า

ไปยังญี่ปุ่น รวมทั้งสิ้น 8.37 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 34.6 เมื่อเทียบกับปี 2554 ที่มีจำนวน 6.22 ล้านคน ลดลงร้อยละ 27.8 จากปีก่อนหน้า

อย่างไรก็ตาม จากความหลากหลายของสินค้าด้านการท่องเที่ยวของญี่ปุ่น (ซึ่งได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวทางศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น อาทิ สวนน้ำ สวนสนุก) และการส่งเสริมด้านการตลาดอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องขององค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวญี่ปุ่น โดยร่วมมือกับหน่วยงานส่งเสริมการท่องเที่ยวในระดับจังหวัดของญี่ปุ่น ประกอบกับภาวะค่าเงินเยนที่อ่อนตัวลงและมาตรการยกเว้นวีซ่ากับนักท่องเที่ยวคนไทยและมาเลเซีย เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติได้หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มครอบครัว กลุ่มวัยรุ่น และกลุ่มผู้ที่เริ่มทำงาน ไปจนถึงกลุ่มผู้สูงอายุ ให้เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวยังประเทศญี่ปุ่น

การอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่นักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะเรื่องวีซ่าเข้าประเทศ ตามนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อดึงรายได้เข้าประเทศของญี่ปุ่น ประกอบกับความหลากหลายของสินค้าทางการท่องเที่ยว ตลอดจนเสน่ห์ของประเทศญี่ปุ่นในเรื่องของธรรมชาติ ภูมิอากาศ อาหาร และวิถีการดำรงชีวิตของชาวญี่ปุ่น รวมทั้งแหล่งช้อปปิ้ง และแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ล้วนส่งผลให้ญี่ปุ่นเป็นปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยมอันดับต้น ๆ ของนักท่องเที่ยวคนไทย จากสถิติการเดินทางไปต่างประเทศของนักท่องเที่ยวคนไทย (ที่มีถิ่นพำนักในประเทศไทย) ของกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า มีนักท่องเที่ยวคนไทยเดินทางไปยังญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมา จากที่มีจำนวน 223,0217 คนในปี 2552 เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.3 เป็น 268,434 คนในปี 2553 และลดลงร้อยละ 28.8 เป็น 191,209 คนในปี 2554 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์สึนามิ

จากมาตรการเร่งฟื้นฟูการท่องเที่ยวของญี่ปุ่น ส่งผลให้การท่องเที่ยวญี่ปุ่นกลับมาเติบโตได้อีกครั้งหลังผ่านพ้นเหตุการณ์สึนามิมาได้เพียง 1 ปี โดยได้แรงขับเคลื่อนสำคัญจากตลาดท่องเที่ยวระยะใกล้ในภูมิภาคเอเชีย รวมทั้งนักท่องเที่ยวคนไทยที่เดินทางไปยังญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 โดยมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 202,015 คนในปี 2555 โดยมีการขยายตัวในอัตราสูงขึ้นอย่างเด่นชัดในช่วงครึ่งหลังของปี ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่ญี่ปุ่นให้ Multiple Visa แก่นักท่องเที่ยวคนไทยที่เดินทางไปยังญี่ปุ่นตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2555 (ก่อนหน้านี้ให้เฉพาะนักท่องเที่ยวคนไทย) ประกอบกับได้แรงเกื้อหนุนสำคัญด้านค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับค่าเงินเยน จากการที่เงินเยนอ่อนค่าลงอย่างหนักตั้งแต่ช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2555 ต่อเนื่องมาในช่วงครึ่งแรกของปี 2556 ซึ่งจูงใจให้นักท่องเที่ยวคนไทยเลือกเดินทางไปยังญี่ปุ่น เพราะช่วยเพิ่มกำลังซื้อแก่นักท่องเที่ยวคนไทย ที่ส่วนใหญ่เดินทางไปยังญี่ปุ่นเพื่อการท่องเที่ยวและการช้อปปิ้ง

สำหรับมาตรการยกเว้นวีซ่าประเภทท่องเที่ยวระยะสั้นให้กับนักท่องเที่ยวคนไทยที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีผลบังคับใช้ในเดือนกรกฎาคมนี้ นอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทางเข้าไปท่องเที่ยวญี่ปุ่นให้นักท่องเที่ยวคนไทยแล้ว ยังลดค่าใช้จ่ายในการทำวีซ่า (ค่าธรรมเนียมปกติคนละ 1,655 บาท) รวมทั้งยังส่งเสริมการขายตัวของนักท่องเที่ยวไทยกลุ่มจัดการเดินทางท่องเที่ยวเองด้วย

สถานที่ท่องเที่ยวในประเทศญี่ปุ่นที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวต่างชาติจากทั่วโลกที่มาเยือนมากที่สุด จำนวน 10 อันดับ ได้แก่ (1) พระราชวังอิมพีเรียล (2) โตเกียว ทาวเวอร์ (3) หมู่บ้านประวัติศาสตร์ชิราคาวาโกะ (4) ภูเขาฟูจิ (5) ซัปโปะโงะฮิมะ (6) ฮาราจูกุ โอไดบะ (7) ปราสาทฮิเมจิ (8) วัดโทไดจิ (9) ฮอกไกโด และ (10) ชมทุ่งดอกกลาเวนเดอร์ ณ ฟูระโนะ

สำหรับการท่องเที่ยวในประเทศไทยส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวต่างต้องการมาสัมผัสกับวัฒนธรรม ภูมิอากาศและสถานที่สำคัญต่าง ๆ ในประเทศไทย ซึ่งกรุงเทพฯ เป็นจังหวัดที่ได้รับความนิยมสูงสุดและรองลงมาคือภูเก็ต ส่วนการท่องเที่ยวในประเทศญี่ปุ่นนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ต้องการไปเพราะด้วยอากาศที่เย็นสบาย รวมทั้งอยากไปสัมผัสวัฒนธรรมที่แตกต่างจากบ้านเรา รวมไปถึงความหลากหลายของสินค้าในแหล่งช้อปปิ้งสุดฮิตของญี่ปุ่น และการท่องเที่ยวของญี่ปุ่น ซึ่งได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวทางศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น อาทิ สวนน้ำ สวนสนุก เป็นที่น่าสนใจและทำให้ญี่ปุ่นเป็นอีกแห่งหนึ่งที่นักท่องเที่ยวหลาย ๆ คนอยากจะเดินทางไปเยือนและไปพักผ่อน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย ได้กำหนดวิธีการศึกษา ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ขอบเขตการศึกษา
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. ระยะเวลาในการศึกษา
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล

3.1 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย ทำการศึกษาจากขอบเขตเนื้อหาและขอบเขตของกลุ่มประชากรตัวอย่าง ดังนี้

3.1.1 ขอบเขตเนื้อหา

3.1.1.1 ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมประจำชาติของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น เท่านั้น

3.1.1.2 ผู้วิจัยศึกษารูปแบบและภาวะผู้นำ ที่เน้นการจัดการน่านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย เท่านั้น

3.2.1 ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วย

เนื่องจากจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 38 ราย ประกอบไปด้วย ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยที่อยู่ในจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต จำนวน 25 ราย และผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นที่อยู่ในจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต จำนวน 13 ราย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1.1 ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในจังหวัดต่าง ๆ ทั้งสี่ ซึ่งได้แก่ เชียงใหม่ กรุงเทพฯ ชลบุรี และภูเก็ต มาสำรวจโดยการสอบถาม รวมถึงได้สำรวจเพิ่มเติมจากมัคคุเทศก์อาชีพ และสมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยจะใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกจำนวนกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมในการเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น โดยให้เกณฑ์ขนาดองค์กรและจำนวนพนักงานในขนาดที่ใกล้เคียงและเท่า ๆ กัน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 25 ราย ที่สอดคล้องกับการวิจัย 20 ราย ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 ราย
2. ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในกรุงเทพฯ จำนวน 7 ราย
3. ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในจังหวัดชลบุรี จำนวน 3 ราย
4. ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 5 ราย

สรุปได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 25 ราย ไม่สอดคล้องกับการวิจัย 5 ราย และมีความสอดคล้องกับการวิจัย 20 ราย ประกอบไปด้วยจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อเข้าพบเพื่อแนะนำตัวว่าเป็นนักศึกษาที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย พร้อมให้ข้อมูล 10 ราย (ปฏิเสธการให้ข้อมูล 7 ราย และยังไม่พร้อมในการให้ข้อมูล 3 ราย)

3.2.1.2 ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 13 ราย ประกอบไปด้วยจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต

โดยผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จะไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของโดยทำการจดทะเบียนกิจการได้ตามกฎหมาย เนื่องจากธุรกิจด้านการท่องเที่ยวจัดว่าเป็นอาชีพสงวนของประเทศไทยดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการแสวงหากลุ่มประชากรตัวอย่าง ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 ราย
2. ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในกรุงเทพฯ จำนวน 3 ราย
3. ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในจังหวัดชลบุรี จำนวน 4 ราย
4. ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 3 ราย

สรุปได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 13 ราย ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวิจัย ประกอบไปด้วยจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จะไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของโดยทำการจดทะเบียนกิจการได้ตามกฎหมาย เนื่องจากธุรกิจด้านการท่องเที่ยวจัดว่าเป็นอาชีพสงวนของประเทศไทยดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการแสวงหากลุ่มประชากรตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการศึกษา พร้อมให้ข้อมูล 10 ราย (ปฏิเสธการให้ข้อมูล 3 ราย)

ดังนั้น จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยทั้งหมด จำนวน 20 ราย ประกอบด้วยผู้บริหารธุรกิจชาวไทย 10 ราย และผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น 10 ราย ที่ยินยอมและพร้อมให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นหลัก

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ตั้งมาจากมิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้านของ Hofstede (1983a) และรูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางของ Burns (1978) พร้อมทั้งใช้กรอบแนวคิดคำถามของ P.J. Gardiner Institute for Enterprise and Leadership (2003) (ดูตารางที่ 3.1) รวมถึงได้นำแนวทางของการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทาง

วิชาการในบทที่ 2 เข้ามาช่วยในการอภิปรายผล ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยมีการกำหนดประเด็นข้อคำถาม แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย

3.2.1 อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3.2.2 รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3.2.3 ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่มีความต่อเนื่องกันและมีความยืดหยุ่นในรายละเอียดเพื่อสอบถามข้อเท็จจริงในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ประเภท ประกอบด้วย

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการติดต่อสัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 ราย โดยการนัดหมาย ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่อยู่จังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต เพื่อแนะนำตัวและสอบถามวันเวลาที่สะดวกจะเข้าสัมภาษณ์ ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ออกสถานภาพของผู้ศึกษา รวมทั้งข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับชื่อเรื่องและวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ โดยเน้นการสอบถามและการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย 10 ราย และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 10 ราย รวมทั้งสิ้น 20 ราย

3.3.2 ข้อมูลทุติภูมิ (Secondary Data) ได้จาก การศึกษาค้นคว้าเอกสาร สิ่งพิมพ์ หนังสือ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากแหล่งอินเทอร์เน็ต ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำในบริบทของผู้บริหาร ภาวะผู้นำกับความสำเร็จ วัฒนธรรมทางธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร ลักษณะจำเพาะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จระหว่างผู้บริหารชาวไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และความแตกต่างระหว่างรูปแบบของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและผู้บริหารชาวไทยที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

3.4 ระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษาวิจัยได้ใช้เวลาในการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลา 1 ปี 8 เดือน ระหว่างเดือนมีนาคม 2553- เดือนตุลาคม 2554 โดยแบ่งได้ 2 ระยะดังนี้

3.4.1 ระยะที่ 1 ติดต่อสอบถามและนัดหมายเวลากลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ในช่วงเดือนสิงหาคม-ธันวาคม 2553 เพื่อใช้ในการวางแผนงานการวิจัยต่อไป

3.4.2 ระยะที่ 2 ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ในเดือนมกราคม-สิงหาคม 2554 โดยการสอบถามและการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งได้แก่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย 10 ราย และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จำนวน 10 ราย รวมทั้งสิ้น 20 ราย ที่ตอบรับและให้ความยินยอมเข้าดำเนินการสัมภาษณ์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยทำการสรุปผลจากข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มประชากรเป้าหมายทั้งหมด 20 คน จากเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 5 ข้อ 23 คำถาม ตั้งมาจากมิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้านของ Hofstede (1983a) และรูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางของ Burns (1978) พร้อมทั้งใช้กรอบแนวคิดคำถามของ P.J. Gardiner Institute for Enterprise and Leadership (2003) รวมถึงได้นำแนวทางของการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการในบทที่ 2 เข้ามาช่วยในการอภิปรายผล โดยกำหนดประเด็นคำถามแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย

3.5.1 อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3.5.2 รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

3.5.3 ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

โดยมีกรอบแนวคิดและระดับความสำเร็จของการบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวรวมถึงคำถามการวิจัย ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการสัมภาษณ์และระดับความสำเร็จของการบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว (Interview Question Framework of Tour Agency's Owner Achievement Performance Evaluation)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	เป้าประสงค์ของการสัมภาษณ์
1. ความสามารถในการบริหารธุรกิจ (Ability to Manage)	1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	1.อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมาและภาพรวมในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวของผู้บริหาร
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ได้บังคับบัญชา			
1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน			
1.3 ลักษณะการตัดสินใจในการบริหาร			
1.4 การรับมือกับสถานการณ์ ที่ไม่คาดคิด	2.เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	2. รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	
1.5 ลักษณะการวางแผนการทำงาน			
1.6 การให้เสรีภาพและการแสดงออกแก่ผู้บังคับบัญชา			
		3. ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	เป้าประสงค์ของการสัมภาษณ์
2. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงิน (Ability to Fund Growth)	1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	1.อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงินของกิจการ และฐานะทางการเงินของกิจการ
2.1 ภายใน 1 ปีที่ผ่านมาท่านมีความคิดที่จะทำการลงทุนในธุรกิจนำเที่ยวของท่านเพิ่มเติมหรือไม่ เพราะอะไร	1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	1.อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงินของกิจการ และฐานะทางการเงินของกิจการ
2.2 ท่านมีการใช้แหล่งเงินทุนภายนอกในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวหรือไม่ ถ้าท่านใช้แหล่งเงินทุนจากภายนอกในการดำเนินธุรกิจระดับความน่าเชื่อถือของท่านที่มีต่อแหล่งเงินทุนภายนอกของท่านมีมาก น้อยเพียงใด	2. เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	2. รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงินของกิจการ และฐานะทางการเงินของกิจการ
2.3 ท่านเห็นว่าตัวท่านเองมีประสิทธิภาพในการบริหารด้านการเงินอยู่ในระดับใด เพราะอะไร	3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	3. ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงินของกิจการ และฐานะทางการเงินของกิจการ
2.4 ท่านเห็นว่าธุรกิจนำเที่ยวของท่านสามารถสร้างผลกำไรได้มากน้อยเพียงใด และท่านเห็นว่าผลกำไรที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจของท่านสามารถทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ในระยะยาวหรือไม่	4. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	4. อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงินของกิจการ และฐานะทางการเงินของกิจการ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	เป้าหมายประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตของกิจการ (Growth)	1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย	1.อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย	เพื่อทราบข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยทำการสังเกตจากความเจริญเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องของกลุ่มประชากรเป้าหมายภายในระยะเวลา 1 ปี
3.1 ท่านเห็นว่าธุรกิจของท่านประสบความสำเร็จทางด้านจำนวนรายรับหรือไม่ มากน้อยเพียงใดท่านพอใจกับรายรับที่ได้จากการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องของท่านในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาหรือไม่เพียงใด	2.เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย	2. รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย	
3.2 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านมีการเพิ่มสินค้าหรือการบริการใหม่ ๆ ในธุรกิจของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด		3. ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย	
3.3 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านได้มีการนำสินค้า หรือการบริการของท่านเข้าไปทำการจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ หรือไม่เพราะเหตุใด			
3.4 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านได้ทำการว่าจ้างพนักงานใหม่หรือไม่ เพราะเหตุใด			

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	เป้าหมายของการสัมภาษณ์
4. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ อุตสาหกรรม (Industry Reputation)	1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพล ทางด้านวัฒนธรรมประจำ ชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะ ผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาว ไทยและชาวญี่ปุ่น ในการ ประกอบธุรกิจนำเที่ยวใน ประเทศไทย	1. อิทธิพลทางด้าน วัฒนธรรมประจำชาติที่มี ผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่ นำไปสู่ความสำเร็จของผู้ บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาว ไทยและชาวญี่ปุ่น ในการ ประกอบธุรกิจนำเที่ยวใน ประเทศไทย	เพื่อทราบถึงระดับ ความมีชื่อเสียงของ ธุรกิจนำเที่ยวของ กลุ่มเป้าหมายใน อุตสาหกรรมรวมทั้ง ประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานของธุรกิจ ของกลุ่มเป้าหมาย
4.1 ท่านเห็นว่าปัจจุบันธุรกิจนำ เที่ยวของท่านมีชื่อเสียง ในจังหวัดอยู่ในระดับใด ธุรกิจของท่านเป็นผู้นำด้าน การตลาดหรือไม่ ถ้าไม่ท่าน จะสามารถระบุได้หรือไม่ ว่าธุรกิจนำเที่ยวของท่านอยู่ ในอันดับใดของตลาด	2. เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและ ภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความ สำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำ เที่ยวชาวไทยและผู้บริหาร ธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการ ประกอบธุรกิจนำเที่ยวใน ประเทศไทย	2. รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ ความสำเร็จของผู้ บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาว ไทยและผู้บริหารธุรกิจ นำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการ ประกอบธุรกิจนำเที่ยวใน ประเทศไทย	ภายในท้องถิ่นที่ ธุรกิจนำเที่ยวของ กลุ่มเป้าหมาย
4.2 ปัจจุบันท่านสามารถระบุได้ หรือไม่ว่าท่านมีส่วนแบ่ง การตลาดประมาณกี่ เปอร์เซ็นต์ของ อุตสาหกรรมธุรกิจนำเที่ยว ในจังหวัดของท่าน		3. ลักษณะภาวะผู้นำที่ นำไปสู่ความสำเร็จของผู้ บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาว ไทยและผู้บริหารธุรกิจ นำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการ ประกอบธุรกิจนำเที่ยวใน ประเทศไทย	
4.3 ท่านเห็นความสำคัญหรือ การบริการของท่านมี คุณภาพอยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด			
4.4 ท่านเคยทำการสำรวจความ พึงพอใจของลูกค้าที่เข้ามา ใช้บริการในธุรกิจนำเที่ยว ของท่านหรือไม่ หากท่าน ไม่เคยทำจงระบุเหตุผล			
4.5 ท่านเห็นว่าลูกค้าของ ธุรกิจนำเที่ยวมีความ พึงพอใจในสินค้า และการบริการของ ท่านมากน้อยเพียงใด ท่าน ทราบระดับความพึงพอใจ ของลูกค้าโดยวิธีใด			

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	วัตถุประสงค์การวิจัย	คำถามการวิจัย	เป้าหมายของการสัมภาษณ์
5. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจชุมชน (Community Reputation)	1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	1.อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	เพื่อทราบถึงระดับความมีชื่อเสียงของธุรกิจนำเที่ยวของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อชุมชน, ระดับความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินงานของธุรกิจนำเที่ยวของกลุ่มเป้าหมาย (Stakeholders) และระดับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ
5.1 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา เห็นว่าลูกค้าในธุรกิจนำเที่ยวของท่านมีความพึงพอใจในการบริหารงานของท่านอยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด	2.เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	2. รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	
5.2 ใน 1 รอบปีที่ผ่านมา ธุรกิจนำเที่ยวของท่านได้มีการทำการช่วยเหลือสังคมหรือชุมชนของท่านหรือไม่ หากท่านทำท่านทำการช่วยเหลือสังคมหรือชุมชนของท่านด้วยวิธีใดหากท่านไม่เคยทำจงระบุเหตุผล		3. ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	
5.3 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจนำเที่ยวของท่านมีการตอบแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อธุรกิจของท่านหรือไม่อย่างไร (เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการส่งสินค้า คู่ค้า พนักงานในองค์กร เป็นต้น)			
5.4 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ท่าน เห็นว่าภาพลักษณ์ของกิจการของท่านที่มีต่อชุมชนอยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด			

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการแยกประเด็นคำถามแต่ละหัวข้อเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามในการวิจัยรวมไปถึงเหตุผลในการศึกษาวิจัย แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายงานเชิงพรรณนา ในส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จำนวน 5 ข้อ 23 คำถามได้ใช้มิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้านของ Hofstede (1983a) และรูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางของ Burns (1978) พร้อมทั้งใช้กรอบแนวคิดคำถามของ P.J. Gardiner Institute for Enterprise and Leadership (2003) รวมถึงได้นำแนวทางของการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการในบทที่ 2 เข้ามาช่วยในการอภิปรายผล



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย จำนวน 10 ราย และชาวญี่ปุ่นจำนวน 10 ราย ศึกษาโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพ (Qualitative Primary Data) มีลักษณะในการจัดเก็บเป็นรายบุคคลซึ่งผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นแต่ละท่านมีความคิดเห็น ทักษะคิด ประสบการณ์ ในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยที่แตกต่างกันไป จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นมิติทางด้านวัฒนธรรมและรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มนี้ในทั้งเชิงลึก (Vertical Success Factors) และเชิงกว้าง (Horizontal Success Factors) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ในส่วนนี้ จะเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามประเภทของประชากรเป้าหมาย คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครบถ้วนสมบูรณ์ตลอดกระบวนการ จึงใช้มิติทางด้านวัฒนธรรมองค์กร 6 ด้าน ของ Hofstede's ซึ่งได้แก่ ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) ความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) ความเป็นเพศชาย-หญิง (Masculinity Vs. Femininity) การให้ความสำคัญกับต่ออนาคต (Long term orientation) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) การหน่วงเหนี่ยวและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) และรูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์

การทำความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันจะเป็นประโยชน์ในแง่การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมสำหรับบุคลากรที่ให้บริการกับนักท่องเที่ยวโดยตรง หรือผู้บริหารฯ ซึ่งต้องจัดบริการให้สอดคล้องกับความชอบและความต้องการของนักท่องเที่ยวในแต่ละสังคมวัฒนธรรม รวมทั้งนักการตลาด ที่สามารถประยุกต์แนวคิดดังกล่าว เพื่อการวางแผนตลาด การพัฒนากลยุทธ์และการสื่อสารการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาและทำการวิเคราะห์แบ่งตามประเภทของกลุ่มประชากรเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย และกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาทำธุรกิจการนำเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย การวิเคราะห์ผลจัดทำได้ 2 ตอน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ โดยใช้กรอบความคิดที่เกี่ยวกับความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว (Interview Question Framework of Tour Agency's Owner Achievement Performance Evaluation) เพื่อหาความสัมพันธ์เปรียบเทียบกันระหว่างผลที่ได้รับจากประชากรทั้งสองกลุ่ม ตามคุณลักษณะของความสำเร็จทางด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

4.1.1 อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

4.1.2 รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

4.1.3 ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

4.2 อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวใน ประเทศไทย

เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น (อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม โดยอ้างอิงมิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้านของศาสตราจารย์ Geert Hofstede (Hofstede, 1983a) ประกอบด้วย (1) ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) (2) ความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) (3) ความเป็นเพศชาย-หญิง (Masculinity Vs. Femininity) (4) การให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long term orientation) (5) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) และ (6) การห่วงเหินและผ่อนคลาย (Indulgence Vs. Restraint) ผลการวิจัยเป็นดังนี้

4.2.1 ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance)

ผลการวิจัยด้านมิติระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power Distance) (จากตารางที่ 1 ภาคผนวก) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่า มีความแตกต่างกันด้านประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ และสิ่งที่เหมือนกัน คือ การบริหารงานโดยการให้คำแนะนำ และการควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยแสดงให้เห็นว่า ตนเองมีความเหนือกว่าลูกจ้าง ถึงแม้จะมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเน้นความใกล้ชิดสนิทสนมกันก็ตาม แต่ยังมี การควบคุมการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า การว่าจ้างพนักงานชาวไทยของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการทำงาน จะต้องมีการควบคุมหรือติดตามการทำงานมากกว่าคนญี่ปุ่น เนื่องจากพนักงานชาวไทยขาดวินัยและขาดความรับผิดชอบ จึงต้องมีการควบคุมการทำงานอย่างเคร่งครัด คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นแสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติตนเองให้เหมาะสมในเวลาทำงาน ลูกจ้างไม่ควรทำสิ่งใดที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานของตนในเวลางาน ถึงแม้ว่าจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยก็ตาม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power Distance) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย ของคุณพร ซึ่งใช้การบริหารแบบการควบคุมและกวดขันพนักงาน เนื่องจากประสบปัญหาด้านทักษะภาษาญี่ปุ่น และ Service Mind รวมถึงการขาดความเข้าใจในวัฒนธรรม และสังคมหรือความต้องการของคนญี่ปุ่น จึงต้องให้คำแนะนำพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณพร (นามสมมุติ)ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 5 คนโดยมีการแบ่งการทำงานเป็น 2กะ โดยกะเช้าจะเข้างาน 8.00-17.00 จำนวน 3 คน และกะบ่ายเริ่มงานเวลา 15.00-23.00 จำนวน 2 คน ซึ่งงานต่างๆ จะสำเร็จได้ก็ต้องให้ตัวฉันและสามีคอยควบคุมดูแลและช่วยเหลือเราต้องทำเอง เพราะความรู้ ประสบการณ์ ความน่าเชื่อถือ จะไม่เหมือนกัน บางอย่างปล่อยไม่ได้เลย อาจมีเรื่องเสียหายเกิดขึ้น อีกอย่างลูกค้า ส่วนใหญ่เห็นเราอยู่ด้วยเขาจะสบายใจ รวมทั้งการชักชวนให้มาเที่ยวใหม่ในครั้งหน้าและการบอกต่อเพื่อขยายตลาดให้กับเรา”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านระยะห่างระหว่างอำนาจของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น คุณยามาคะ ปัจจุบันมีพนักงานรวม 5 คน เป็นคนญี่ปุ่น 1 คน คนไทย 4 คน ซึ่งการว่าจ้างพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ จะพบปัญหาในการทำงานร่วมกับพนักงานชาวไทยหลาย ๆ ประการ เช่น ปัญหาทางด้านพฤติกรรมในด้านการทำงานของพนักงานชาวไทย ปัญหาทางด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณยามาคะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 5 คน เป็นคนญี่ปุ่น 1 คน คนไทย 4 คน โดยคนญี่ปุ่นเป็นผู้จัดการดูแลกิจการและทำงานตลาด และประสานงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหรือลูกค้าที่ประเทศญี่ปุ่น รวมไปถึงการดูแลทั่วไปของ office ปัญหาเกี่ยวกับลูกจ้างที่เจอ คือ การหาลูกจ้างคนไทยที่มีประสบการณ์และมีคุณภาพ นั้นหาได้ยากมาก หรือบางครั้งหาได้ก็ขาดเรื่องวินัยและความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาใหญ่เลย ซึ่งจะแตกต่างจากลูกจ้างชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างมากเทียบได้ว่าฟ้ากับดิน โดยที่ลูกจ้างชาวไทยส่วนมากจะหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่ชอบหรือแสดงความคิดเห็น และไม่ค่อย จะมีความคิดสร้างสรรค์สักเท่าไร ประมาณทำไปวันๆหรืออาจจะเรียกว่าเข้าขามเย็นขาม ต้องรอคำสั่งถึงจะทำ ถ้าไม่สั่งก็ไม่ทำหรือในการมอบหมายงานก็ด้วยเหมือนกัน ต้องคอยตามงานว่าเสร็จหรือยัง โดยจะทำในช่วง

ท้าย ๆ ของการกำหนดส่ง แต่โดยทั่วไปแล้วคิดว่าคงเป็นเพราะวัฒนธรรมไทยที่มองอะไรก็จะเป็นไปในรูปแบบคำว่า “ไม่เป็นไร” อีกอย่างก็คือลูกจ้างหญิงโดยส่วนมาก 80% จะเสพยาเสพติด (คุยเรื่องส่วนตัว) เป็นอย่างมากซึ่งแตกต่างจากลูกจ้างชายที่ดูเหมือนจะทำงานได้ดีกว่าลูกจ้างหญิง ส่วนผู้จัดการชาวญี่ปุ่นเขาอยู่ประเทศไทยมานานกว่า 10 ปีแล้ว เนื่องจากแต่งงานกับผู้หญิงไทย ซึ่งเขาก็ได้ทำงานกับบริษัทนี้มา 5 ปีแล้วซึ่งก็ดูเหมือนจะซึมซับวัฒนธรรมไทยมากด้วยเหมือนกัน เช่น การขาดวินัย, การใช้ระบบใต้โต๊ะกับหน่วยงานราชการเพื่ออำนวยความสะดวก หรือ พอมีปัญหา ก็บอกว่าไม่เป็นไร ซึ่งบางครั้งมันก็เป็นนะ และที่เจอครั้งล่าสุดก็คือ เอรารถบริษัทขับผิดกฎหมาย โดยขับย้อนศรแล้วบอกว่า “ไม่เป็นไร ใครๆ เขาก็ทำกัน” ก็คงคิดนิสัยมาจากคนไทยหรือภรรยาไทยมั้ง แต่โดยรวมแล้วลูกจ้างไทยก็ถือว่าโอเค โดยจะต้องมีการควบคุมหรือติดตามมากหน่อยเพราะขาดวินัยและความรับผิดชอบ”

ผู้บริหารธุรกิจทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความเห็นตรงกันว่า มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้องค์ทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน โดยมีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน สอดคล้องกับมิติทางด้านวัฒนธรรมในด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power Distance)

4.2.2 ความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism Versus Collectivism)

ผลการวิจัยด้านมิติความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism Versus Collectivism) (จากตารางที่ 1 ภาคผนวก) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน เห็นว่า ความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงานที่มีต่อการให้บริการลูกค้า จึงต้องให้คำแนะนำพนักงานและควบคุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า การว่าจ้างพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ จะพบปัญหาในการทำงานร่วมกับพนักงานชาวไทยหลายๆ ประการ เช่น ปัญหาทางด้านพฤติกรรมในด้านการทำงานของพนักงานชาวไทย ปัญหาทางด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน มีการปฏิบัติตนเองไม่เหมาะสมในเวลาทำงาน ลูกจ้างไม่ควรทำสิ่งใดที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานของตนในเวลา

งาน ถึงแม้ว่าจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยก็ตาม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus collectivism) ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทย ใช้การบริหารงานแบบเน้นความสนิทสนม ช่วยสอนพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณก้อย (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยรายที่ 1 ให้ข้อมูลว่า

“ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 5 คน โดยเป็นมักคุเทศก์คนไทยสามคนและพนักงานขับรถสองคน ตัวฉันก็ต้องคอยดูแลและบอกพนักงานเนื่องจากลูกค้าชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับความเป็นระเบียบเรียบร้อยมาก”

คุณพร (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 5 คน โดยมีการแบ่งการทำงานเป็น 2 กะ โดยกะเช้าจะเข้างาน 8.00-17.00 จำนวน 3 คน และบ่ายเริ่มงานเวลา 15.00-23.00 จำนวน 2 คน ซึ่งงานต่าง ๆ จะสำเร็จได้ก็ต้องให้ตัวฉันและสามีคอยควบคุมดูแลและช่วยเหลือเราต้องทำเอง เพราะความรู้ ประสบการณ์ ความน่าเชื่อถือ จะไม่เหมือนกัน บางอย่างปล่อยไม่ได้เลย อาจมีเรื่องเสียหายเกิดขึ้น อีกอย่างลูกค้าส่วนใหญ่เห็นเราอยู่ด้วยเขาจะสบายใจ รวมทั้งการชักชวนให้มาเที่ยวใหม่ในครั้งหน้าและการบอกต่อเพื่อขยายตลาดให้กับเรา”

คุณกิกิ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยรายที่ 8 ให้ข้อมูลว่า

“ปัจจุบันผมมีลูกจ้างอยู่ 15 คน (รวม Freelance) โดยก็จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเราเป็นบริษัทท่องเที่ยวต้องสื่อสารโดยส่วนตัวผมเองก็พูดได้ 3 ภาษาครับ ไทย อังกฤษ และญี่ปุ่นครับ และที่สำคัญต้องมีใจรักบริการครับ เพราะธุรกิจนำเข้า คือธุรกิจให้บริการคนครับ”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านระยะห่างระหว่างอำนาจของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น ซึ่งการว่าจ้างพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ จะพบปัญหาในการทำงานร่วมกับ

พนักงานชาวไทยหลาย ๆ ประการ เช่น ปัญหาทางด้านพฤติกรรมในด้านการทำงานของพนักงานชาวไทย ปัญหาทางด้านความรับผิดชอบต่อน้ำที่ทำงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณยามาคะ (นามสมมติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 5 คน เป็นคนญี่ปุ่น 1 คน คนไทย 4 คน โดยคนญี่ปุ่นเป็นผู้จัดการดูแลกิจการและทำงานตลาด และประสานงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหรือลูกค้าที่ประเทศญี่ปุ่นรวมไปถึงการดูแลทั่วไปของ office ปัญหาเกี่ยวกับลูกจ้างที่เจอ คือ การหาลูกจ้างคนไทยที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพนั้นหาได้ยากมาก หรือบางครั้งหาได้ก็ขาดเรื่องวินัยและความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาใหญ่เลย ซึ่งจะแตกต่างจากลูกจ้างชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างมากเทียบได้ว่าฟ้ากับดิน โดยที่ลูกจ้างชาวไทยส่วนมากจะหลีกเลี่ยงปัญหาไม่ชอบหรือแสดงความคิดเห็น และไม่ค่อยจะมีความคิดสร้างสรรค์สักเท่าไร ประมาณทำไปวันๆหรืออาจจะเรียกว่าเข้าขามเย็นขาม ต้องรอคำสั่งถึงจะทำ ถ้าไม่สั่งก็ไม่ทำหรือในการมอบหมาย งานก็ด้วยเหมือนกัน ต้องคอยตามงานว่าเสร็จหรือยัง โดยจะทำในช่วงท้าย ๆ ของการกำหนดส่ง แต่โดยทั่วไปแล้วคิดว่าคงเป็นเพราะวัฒนธรรมไทยที่มองอะไรก็จะเป็นไปในรูปแบบคำว่า “ไม่เป็นไร” อีกอย่างก็คือลูกจ้างหญิงโดยส่วนมาก 80 เปอร์เซ็นต์จะเสพติดโทรศัพท์ (คุยเรื่องส่วนตัว) เป็นอย่างมากซึ่งแตกต่างจากลูกจ้างชายที่ดูเหมือนจะทำงานได้ดีกว่าลูกจ้างหญิง ส่วนผู้จัดการชาวญี่ปุ่นเขาอยู่ประเทศไทยมากกว่า 10 ปี แล้วเนื่องจากแต่งงานกับผู้หญิงไทย ซึ่งเขาก็ได้ทำงานกับบริษัทนี้มา 5 ปีมาแล้วซึ่งก็ดูเหมือนจะซึมซับวัฒนธรรมไทยมากด้วยเหมือนกัน เช่น การขาดวินัย , การใช้ระบบได้ไต่ระดับหน่วยงาน ราชการเพื่ออำนวยความสะดวก หรือพอมีปัญหา ก็บอกว่าไม่เป็นไร ซึ่งบางครั้งมันก็เป็นนะ และที่เจอครั้งล่าสุดก็คือ เอรอบบริษัทขี้ขลาดกลัวจรรยาบรรณ โดยขี้ขลาดแล้วบอกว่า “ไม่เป็นไรใครๆเขาก็ทำกัน” ก็คงคิด

นิสัยมาจากคนไทยหรือภรรยาไทยมั่ง แต่โดยรวมแล้ว
ลูกจ้างไทยก็ถือว่าโอเค โดยจะต้องมีการควบคุมหรือ
ติดตามมากหน่อยเพราะขาดวินัยและความรับผิดชอบ”

ผู้บริหารธุรกิจทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความเห็นแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารชาวไทย มิได้กำหนดสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจนและไม่มีการบังคับให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ส่วนผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จะมีการกำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบสังคมในกลุ่มของตนเองอย่างชัดเจน โดยมีลักษณะความสัมพันธ์แบบเป็นกลุ่มก้อน จึงสอดคล้องกับมิติด้านความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus collectivism)

4.2.3 ความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Versus Femininity)

ผลการวิจัยด้านมิติความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Versus Femininity) (จากตารางที่ 1 ภาคผนวก) พบว่า ลักษณะการตัดสินใจในการบริหาร ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่า มีความชอบในความเป็นญี่ปุ่นและชอบการท่องเที่ยวและมีความรู้ด้านภาษาญี่ปุ่นและมีประสบการณ์ในการเป็นไกด์มาก่อน ประกอบกับอยากเป็นเจ้าของธุรกิจ จึงได้เปิดดำเนินกิจการนำเที่ยวเป็นของตัวเอง ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้มาก่อน และชื่นชอบการท่องเที่ยวและพบปะผู้คนหลากหลายอาชีพ ประกอบกับเคยเป็นไกด์นำเที่ยว และเคยทำธุรกิจนำเที่ยวที่ประเทศญี่ปุ่นมาก่อนครับในฐานะไกด์

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Versus Femininity) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย ซึ่งมีความชอบการท่องเที่ยวและมีความรู้ด้านภาษาญี่ปุ่น ประกอบกับอยากเป็นเจ้าของธุรกิจ จึงได้เปิดดำเนินกิจการนำเที่ยวเป็นของตัวเอง ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณก้อย (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 1 ให้ข้อมูลว่า
“เนื่องจากดิฉันศึกษามาทางด้านการจัดการการท่องเที่ยว
รวมทั้งตนเองเคยได้เป็น ไกด์นำเที่ยวอิสระมาประมาณ 5 ปี
จึงมีความสนใจในการเปิดธุรกิจนำเที่ยว”

คุณแอน (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 3 ให้ข้อมูลว่า
“สาเหตุที่สนใจธุรกิจนี้เพราะว่าส่วนตัวแล้วเป็นคนที
ชอบความเป็นญี่ปุ่นมาก ๆ เพราะเคยไปเป็นเด็กนักเรียน
แลกเปลี่ยนที่ประเทศญี่ปุ่นอยู่หนึ่งปี ตอนเรียนมัธยมปลาย

จากนั้นพอเข้าเรียนมหาวิทยาลัยก็เรียนสาขาการท่องเที่ยว และก็ได้ทุนไปแลกเปลี่ยนที่ประเทศญี่ปุ่นอีก ทำให้เราได้ภาษาญี่ปุ่นมาพอสมควร”

“สำหรับวิธีการจัดการท่องเที่ยวนั้นมีรูปแบบที่หลากหลายและที่สำคัญเป็นคนที่ชอบการท่องเที่ยวมากเช่นกัน และสามารถพูดภาษาญี่ปุ่นได้ จึงสนใจในการทำธุรกิจนำเที่ยว”

“เวลาที่มีเพื่อนชาวญี่ปุ่นที่รู้จักกันมาเที่ยวประเทศไทย เราก็สามารถที่จะเป็นไกด์จำเป็นให้เขาได้ทีเดียว จนบางครั้งก็มีกลุ่มเล็ก 3-4 คน มาเที่ยวเขาก็ติดต่อเราว่าพาเที่ยวตามสไตล์ง่ายๆ ไม่ต้องเป็นเหมือนบริษัท ซึ่งเราก็ได้รายได้ส่วนนี้มาน้อย”

“พอเรียนจบปริญญาตรีก็ไปทำงานกับบริษัทท่องเที่ยวแห่งหนึ่งทำได้อยู่ประมาณ 8 ปี ระหว่างนั้นก็เก็บเงินเรื่อยๆ เพราะมีความฝันว่าเราอยากเป็นเจ้าของกิจการเอง จนมาถึงปี พ.ศ.2549 ก็ได้เปิดกิจการของตัวเองขึ้น”

คุณแฉง (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 5 ให้ข้อมูลว่า

“ที่ดิฉันสนใจในธุรกิจนี้เพราะว่าดิฉันเองเป็นคนที่ชอบท่องเที่ยวมากโดยเฉพาะในเมืองไทย และคนส่วนใหญ่ มักจะให้ดิฉันเป็นคนนำเที่ยว ดิฉันจึงสนใจในธุรกิจนี้ เพราะว่าเป็นงานที่ดิฉันถนัดค่ะ อีกทั้งสามีของดิฉันเองก็ได้มาเป็นหุ้นส่วนของดิฉันเนื่องจากเขามาเป็นลูกทัวร์ของดิฉันและสามีของดิฉันก็เป็นคนชอบท่องเที่ยวเช่นกันค่ะ โดยสามีเป็นคนญี่ปุ่นทำให้เราตัดสินใจว่าเราจะเปิดธุรกิจที่นำชาวญี่ปุ่นมาเที่ยวในเมืองไทยค่ะเพราะเขารู้เรื่องญี่ปุ่น แต่ดิฉันรู้ที่ท่องเที่ยวของประเทศไทยค่ะ”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Versus Femininity) ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่น คุณทาเคชิ มีความชื่นชอบธุรกิจนำเข้าเที่ยว เนื่องจากตนเองชอบการท่องเที่ยว ประกอบกับภรรยาไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานด้านนี้มาก่อน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

คุณทาเคชิ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นรายที่ 6 ให้ข้อมูลว่า

“ผมสนใจในกิจการนี้เพราะว่าธุรกิจการนำเข้าเที่ยวเป็นธุรกิจที่ผมชื่นชอบและเป็นความฝันของผมตั้งแต่เด็กว่าอยากเป็นไกด์ เพราะได้ท่องเที่ยวเยอะ โดยผมสนใจในธุรกิจนี้เพราะภรรยาผมเคยทำงานด้านนี้มาก่อนดังนั้นวันหนึ่งเราจึงคิดเห็นเหมือนกันว่าเราอยากเปิดบริษัทนำเข้าเที่ยวเป็นของตัวเองและที่สำคัญเราทั้งสองต่างมีประสบการณ์แม้จะต่างกันแต่ก็มากพอที่จะขับเคลื่อนบริษัทได้ และอีกประการคือเงินทุนที่ใช้ในการก่อตั้งบริษัทไม่สูงมากทำให้ผมและภรรยาตัดสินใจที่จะทำธุรกิจแนวนี้นี้”

คุณโทชิโอะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวรายที่ 9 ให้ข้อมูลว่า

“ผมเคยทำธุรกิจนำเข้าเที่ยวที่ประเทศญี่ปุ่นมาก่อนครับในฐานะไกด์ ผมมีประสบการณ์ด้านนี้มา 6 ปีครับ จากนั้นค่อยเก็บเงินแล้วมาลงทุนกับเพื่อนคนไทยครับ ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผมนะครับเพราะผมเคยเป็นไกด์ในประเทศญี่ปุ่นมาก่อนแต่ไม่ใช่ไทย ผมก็ต้องหาความรู้ใหม่เพื่อเข้าใจมากขึ้น”

ผู้บริหารธุรกิจทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความเห็นตรงกัน คือ มีการบริหารธุรกิจที่เน้นความสัมพันธ์ที่นุ่มนวลต่อลูกค้าซึ่งมีลักษณะความเป็นเพศหญิง และมีความชอบในความเป็นชอบการท่องเที่ยวและมีความรู้ด้านภาษาญี่ปุ่นและมีประสบการณ์ในการเป็นไกด์มาก่อน ประกอบกับอยากเป็นเจ้าของธุรกิจ จึงได้เปิดดำเนินกิจการนำเข้าเที่ยวเป็นของตัวเอง จึงสอดคล้องกับมิติความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Versus Femininity)

4.2.4 การให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation)

ผลการวิจัยด้านมิติการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) (จากตารางที่ 1 ภาคผนวก) พบว่า การรับมือกับสถานการณ์ ที่ไม่คาดคิด ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เนื่องจากชอบการ ท่องเที่ยว มีความรู้ด้านสถานที่ท่องเที่ยวในประเทศไทย และเป็นงานที่ถนัดและมองเห็นรายได้จาก การทำธุรกิจนำเที่ยว ประเทศไทยมีจุดแข็งในด้านการท่องเที่ยวแบบเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติ เพราะมี ความสวยงาม และที่เลือกมาประกอบธุรกิจนำเที่ยวเนื่องจากการลงทุนเริ่มแรกไม่สูงมากนัก จึงสามารถ เปิดดำเนินธุรกิจได้ และมีความเจริญเติบโตในด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ประกอบกับได้รับ การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างดีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในประเทศไทย และมองเห็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการประกอบธุรกิจนำเที่ยว ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า มี ประสบการณ์ในด้านการทำธุรกิจนำเที่ยว และมีความชอบในการพบปะผู้คนรวมไปถึงมองจุดแข็ง ในด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย รวมถึงศักยภาพการท่องเที่ยวของประเทศไทยสามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าชาวญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี และการลงทุนในระยะเริ่มแรกไม่สูงมาก จึงสามารถ เปิดดำเนินการธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยได้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย เห็นว่า ประเทศไทยมีจุดแข็งในด้านการท่องเที่ยว แบบเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติ เพราะมีความสวยงาม และที่เลือกมาประกอบธุรกิจนำเที่ยวเนื่องจากการ ลงทุนเริ่มแรกไม่สูงมากนัก จึงสามารถเปิดดำเนินธุรกิจได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณเยาว์ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 7 ให้ข้อมูลว่า

“ที่สนใจในธุรกิจนี้เพราะ คิดว่าเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ เพราะสถานที่ท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจุดแข็งอยู่ แล้วในเรื่องธรรมชาติ ความสวยงาม จึงถือว่าประเทศ ไทยสามารถขายตัวเองได้ส่วนหนึ่งอยู่แล้ว อีกทั้งการ ลงทุนแรกเริ่มในธุรกิจนี้ไม่สูงมากทำให้จึงกล้ามาลงทุน ในธุรกิจนี้ค่ะ”

คุณสิทธิ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 6 ให้ข้อมูลว่า

“สนใจในธุรกิจนี้เพราะว่าประเทศไทยมีจุดแข็งในด้าน เรื่องการท่องเที่ยว ขนาดตลาดในธุรกิจนำเที่ยวนี้เติบโต

อย่างต่อเนื่อง จึงถือเป็นโอกาสในการทำตลาด นอกจากนี้
ยังมีความชอบเป็นการส่วนตัวที่ผมชอบเรื่องการใช้ภาษา
มาตั้งแต่เด็กๆ ครับเพราะตัวผมเองมีความถนัดด้านภาษา
อยู่แล้ว ทำให้ผมคิดว่าคนถนัดด้านภาษาจะเป็นทำอะไร
ได้อีก จึงเลือกมาเป็นไกด์จากนั้นก็มาเปิดกิจการของ
ตัวเองครับ”

คุณกร (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยรายที่ 10 ให้ข้อมูลว่า
“ที่ผมสนใจในธุรกิจนี้เพราะว่า โอกาสในการเติบโตใน
ท่องเที่ยววันนี้ค่อนข้างสูง รวมทั้งยังได้รับการสนับสนุน
จากทางภาครัฐที่สนับสนุนให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวยัง
ประเทศไทย อีกทั้งในเรื่องศักยภาพของประเทศไทยใน
การเป็นผู้นำด้านการท่องเที่ยวในแถบภูมิภาคเอเชีย
ตะวันออกเฉียงใต้ และมีสถานที่ท่องเที่ยวที่หลากหลาย
รูปแบบ มีความสวยงามและมีประวัติศาสตร์ คือ ที่
ท่องเที่ยวสามารถขายตัวเองได้ส่วนนี้อยู่แล้วผมคิดว่าการ
เข้ามาทำธุรกิจนี้จะทำให้ผมมีรายได้เพิ่มขึ้นครับ”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่น เห็นว่า มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้มาก่อน
เนื่องจากตนเองเคยเป็นไกด์นำเที่ยว และมีความชอบในการพบปะผู้คน ประกอบกับเคยทำธุรกิจนำ
เที่ยวที่ประเทศญี่ปุ่นมาก่อนครับในฐานะไกด์ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

คุณทาเคชิ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นรายที่ 6 ให้ข้อมูลว่า
“ผมสนใจในกิจการนี้เพราะว่าธุรกิจการนำเข้าเที่ยวเป็นธุรกิจที่ผม
ชื่นชอบและเป็นความฝันของผมตั้งแต่เด็กว่าอยากเป็นไกด์
เพราะได้ท่องเที่ยวเยอะโดยผมสนใจในธุรกิจนี้เพราะภรรยาผม
เคยทำงานด้านนี้มาก่อนดังนั้นมาวันหนึ่งเราจึงคิดเห็น
เหมือนกันว่าเราอยากเปิดบริษัทนำเที่ยวเป็นของตัวเองและที่

สำคัญเราทั้งสองต่างมีประสบการณ์แม้จะต่างกันแต่ก็มากพอที่จะขับเคลื่อนบริษัทได้ และอีกประการคือเงินทุนที่ใช้ในการก่อตั้งบริษัทไม่สูงมากทำให้ผมและภรรยาตัดสินใจที่จะทำธุรกิจแนวนี้”

คุณโทชิโอะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวรายที่ 9 ให้ข้อมูลว่า

“ผมเคยทำธุรกิจนำเข้าเที่ยวที่ประเทศญี่ปุ่นมาก่อนครับ ในฐานะไกด์ ผมมีประสบการณ์ด้านนี้มา 6 ปีครับ จากนั้นค่อยเก็บเงินแล้วมาลงทุน กับเพื่อนคนไทยครับ ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผมนะครับ เพราะผมเคยเป็นไกด์ในประเทศญี่ปุ่นมาก่อนแต่ไม่ใช่ไทย ผมก็ต้องหาความรู้ใหม่เพื่อเข้าใจมากขึ้น”

ผู้บริหารธุรกิจทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความเห็นตรงกัน คือ มีประสบการณ์ในด้านการทำธุรกิจนำเข้าเที่ยว และมีความชอบในการพบปะผู้คน รวมไปถึงจุดแข็งในด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ศักยภาพการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ เช่น การท่องเที่ยวแบบเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติ และความสวยงาม ประกอบกับได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างดีในการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในประเทศไทย และมองเห็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการประกอบธุรกิจ รวมถึงศักยภาพการท่องเที่ยวของประเทศไทยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าชาวญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี และการลงทุนในระยะเริ่มแรกไม่สูงมาก จึงสามารถเปิดดำเนินการธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทยได้ สอดคล้องกับมิติการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation)

4.2.5 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ผลการวิจัยด้านมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) (จากตารางที่ 1 ภาคผนวก) พบว่า ลักษณะการวางแผนการทำงาน ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่า เริ่มทำธุรกิจนำเข้าเที่ยวเองครอบครัวไม่เห็นด้วย เนื่องจากไม่มีประสบการณ์ จึงไม่ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ประกอบกับเป็นผู้ประกอบธุรกิจรายใหม่ จึงยังไม่มีคนยอมรับและไม่มีความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจนำเข้าเที่ยวเท่าที่ควร ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า ไม่มีประสบการณ์ในด้านการทำธุรกิจนำเข้าเที่ยว แต่มีความชอบจึงตัดสินใจดำเนินธุรกิจนำเข้าเที่ยว หน่วยงานภาครัฐหรือพนักงานของรัฐในประเทศไทย จะถือตัวและวางตัวเหนือกว่าประชาชนทั่วไป และไม่ค่อยใส่ใจในการบริการ ออกจะเป็นรูปแบบไว้ระเบียบหรือแบบเช้าชามเย็นชามหรือแบบจี้เกียจ เช่น โทรไปสอบถามก็ไม่ค่อยตอบ

หรือแสดงน้ำเสียงไม่พอใจ หรือบางครั้งก็ไม่รับสาย เป็นต้น แล้วการดำเนินการต่าง ๆ ก็จะเรื่องมาก เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร เป็นต้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทย คุณกิจ คุณกิจเริ่มทำธุรกิจนำเข้าเที่ยวเอง ครอบครัวไม่เห็นด้วย เนื่องจากไม่มีประสบการณ์ จึงไม่ได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว ประกอบกับเป็นผู้ประกอบธุรกิจรายใหม่ จึงยังไม่มีคนยอมรับและไม่มีความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจนำเข้าเที่ยวเท่าที่ควร ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณกิจ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยรายที่ 8 ให้ข้อมูลว่า

“ ตอนเริ่มต้นทำคนเดียวครับ ครอบครัวไม่เห็นด้วย เขาบอกเราไม่มีประสบการณ์เลยไม่แน่ใจว่าจะไปรอดหรือเปล่า ส่วนตัวเป็นคนชอบ ทางด้านนี้อยู่แล้ว และเห็นคนอื่น ๆ ทำแล้วมีรายได้ ก็ค่อย ๆ เริ่มศึกษาและเริ่มทำจากเล็ก ๆ ก่อน ช่วงแรกมีปัญหาและอุปสรรคมาก เพราะเราเป็นเจ้าใหม่ คนไม่ค่อยเชื่อถือ ไปติดต่อ โรงแรม สถานที่ขายของที่ระลึกหรือร้านค้าต่าง ๆ ส่วนใหญ่ก็ต้องใช้เงินสดหรือวางเงินมัดจำไว้ล่วงหน้าแต่พอทำไปซักพัก ทุกอย่างก็ค่อย ๆ ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทางด้านครอบครัว เห็นเราทำจริง มีรายได้ดี ก็มาขอเข้าร่วมกิจการด้วย ปัจจุบันดีมาก คนเชื่อถือทำธุรกิจง่ายกว่าแต่ก่อนมาก ”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่น พบว่า ระยะเริ่มต้นไม่มีประสบการณ์ในด้านการท่องเที่ยว จึงไม่ได้รับความร่วมมือหรือให้ความช่วยเหลือแนะนำในการเปิดธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

คุณยามาคะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“ ธุรกิจนี้ไม่ได้จัดตั้งขึ้นมาเอง แต่ภรรยาเป็นคนดำเนินการ ให้ทั้งหมดซึ่งภรรยาก็ไม่มีประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวมาก่อนแต่กับผมพอจะมีประสบการณ์มาบ้างจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งก็ถือว่าระบบการดำเนินการนั้นต่างกันอย่างมาก ”

“ ปัญหาที่พบในการเปิดธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทยทุก ๆ

ด้านไม่ว่าจะเป็นการดำเนินเรื่องต่างๆ กับหน่วยงานรัฐบาลซึ่งในประเทศไทยนี้ หน่วยงานรัฐบาลหรือพนักงานรัฐบาลจะเป็นแบบถือตัวและวางตัวเหนือกว่าประชาชนทั่วไป และไม่ค่อยใส่ใจในการบริการ ออกจะเป็นรูปแบบไว้ระเบียบหรือแบบเข้าขามเย็นขามหรือแบบขี้เกียจ เช่น โทรไปสอบถามก็ไม่ค่อยตอบหรือแสดงน้ำเสียงไม่พอใจ หรือบางครั้งก็ไม่รับสาย เป็นต้น แล้วการดำเนินการต่างๆ ก็จะเรื่องมากเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร เป็นต้น ขี้แตกต่างจากหน่วยงานรัฐบาลหรือพนักงานรัฐบาลของประเทศญี่ปุ่นอย่างมากที่จะคอยให้บริการโดยพวกเขาจะมองว่า พวกเค้าอยู่ได้มีเงินเดือนก็เพราะภาษีจากประชาชน ดังนั้นพวกเค้าต้องตอบแทน โดยบริการผู้ที่มีพระคุณที่ทำให้เค้ามีงานทำ มีเงินเดือนจะเห็นได้ว่าแนวคิดแตกต่างกันมาก ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในขั้นตอนใดพวกเขาก็ตั้งใจทำงานและอำนวยความสะดวกเต็มที่ เป็นต้น ปัจจุบันก็พยายามดำเนินการในธุรกิจนี้โดยให้ภรรยาช่วยแนะนำเป็นครั้งคราวเกี่ยวกับบางอย่างที่เราไม่สามารถทำได้หรือเข้าใจในระบบวัฒนธรรมไทย เช่น บางครั้งก็ต้องมีการจ่ายใต้โต๊ะให้กับบางกลุ่มคนเพื่ออำนวยความสะดวก เป็นต้น”

คุณมาชาโกะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นอายุ 8 ให้ข้อมูลว่า

“ธุรกิจนำเข้าปัจจุบันนี้ที่ดูแลกันอยู่มีการรับช่วงต่อจากญาติทางสามีค่ะ เพราะญาติเขาทำไม่ไหว ไม่มีเวลาทำได้แค่ 2 ปี เขาก็ขอลองตัว ช่วงนั้นเราสองคนก็คิดหนักเหมือนกันว่าการรับช่วงต่อจะดีหรือไม่ เราไม่ควรไปเปิดเองหรือ สุดท้ายก็รับช่วงต่อดูแลต่อมาค่ะ”

ผู้บริหารธุรกิจทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความเห็นตรงกัน คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากไม่ได้รับความไว้วางใจและไม่มีความน่าเชื่อถือจากการทำธุรกิจ เช่น การไม่ได้รับความไว้วางใจและไม่มีความน่าเชื่อถือจากคนในครอบครัวที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และความไม่ปลอดภัยในทรัพย์สินของตนเองที่จะนำมาช่วยในการประกอบธุรกิจ ประกอบกับหน่วยงาน

ภาครัฐหรือพนักงานของรัฐในประเทศไทย จะถือตัวและวางตัวเหนือกว่าประชาชนทั่วไป และไม่ค่อยใส่ใจในการบริการ ออกจะเป็นรูปแบบไว้ระเบียบหรือแบบเช้าชามเย็นชามหรือแบบจี้เกียจ เช่น โทรไปสอบถามก็ไม่ค่อยตอบหรือแสดงน้ำเสียงไม่พอใจ หรือบางครั้งก็ไม่รับสาย และการดำเนินการต่าง ๆ ก็จะเรื่องมากเป็นอย่างมาก เช่น ด้านเอกสาร เป็นต้น

4.2.6 การห่วงหิ้วและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint)

ผลการวิจัยด้านมิติการห่วงหิ้วและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) (จากตารางที่ 1 ภาคผนวก) พบว่า การให้เสรีภาพและการแสดงออกแก่ผู้ใช้บังคับบัญชา ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่า การบริหารธุรกิจในส่วนของการจ้างพนักงาน จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเป็นบริษัทที่ต้องเน้นในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากตัวคุณกิจเองสามารถพูดได้ 3 ภาษา สำหรับการคัดเลือกพนักงานจะดูคุณสมบัติของพนักงานที่มีใจรักในการให้บริการเป็นหลัก และความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงานที่มีต่อการให้บริการลูกค้า จึงต้องให้คำแนะนำพนักงานและควบคุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า ปัญหาในการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในกิจการนี้เกี่ยวข้อง รวมไปถึงปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการเป็นไปด้วยความยุ่งยากมาก และไม่ได้ได้รับความร่วมมือหรือให้ความช่วยเหลือแนะนำในการเปิดธุรกิจนี้ในประเทศไทย

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางการห่วงหิ้วและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทย คุณกิจ ดำเนินธุรกิจมาแล้ว 5 ปี มีการบริหารธุรกิจในส่วนของการจ้างพนักงาน จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเป็นบริษัทที่ต้องเน้นในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากตัวคุณกิจเองสามารถพูดได้ 3 ภาษา สำหรับการคัดเลือกพนักงานจะดูคุณสมบัติของพนักงานที่มีใจรักในการให้บริการเป็นหลัก ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณกิจ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยรายที่ 8 ให้ข้อมูลว่า
 “ปัจจุบันผมมีลูกจ้างอยู่ 15 คน (รวม Freelance) โดยก็จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเราเป็นบริษัทท่องเที่ยวต้องสื่อสาร โดยส่วนตัวผมเองก็พูดได้ 3 ภาษาครับ ไทย อังกฤษ และญี่ปุ่นครับและที่สำคัญต้องมีใจรักบริการครับเพราะธุรกิจนำเข้า คือธุรกิจให้บริการคนครับ”

คุณชัย (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยรายที่ 9 ให้ข้อมูลว่า
 “ผมเองทำธุรกิจนี้มา 4 ปี ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 4 คน ซึ่งแต่ละคนก็มีประสบการณ์ในการทำงานท่องเที่ยวมาากพอสมควร”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านการหน่วงเหนี่ยวและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวญี่ปุ่น พบว่า ปัญหาในการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในกิจการนำเข้าเที่ยว ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณยามาตะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“ธุรกิจนี้ไม่ได้จัดตั้งขึ้นมาเอง แต่ภรรยาเป็นคนดำเนินการให้ทั้งหมดซึ่งภรรยาก็ไม่มีประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวมาก่อนแต่กับผมพอจะมีประสบการณ์มาบ้างจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งก็ถือว่าระบบการดำเนินการนั้นต่างกันอย่างมาก”

“ปัญหาที่พบในการเปิดธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย ทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเรื่องต่างๆ กับหน่วยงานรัฐบาลซึ่งในประเทศไทยนี้ หน่วยงานรัฐบาลหรือพนักงานรัฐบาลจะเป็นแบบถือตัวและวางตัวเหนือกว่าประชาชนทั่วไป และไม่ค่อยใส่ใจในการบริการ ออกจะเป็นรูปแบบไร้ระเบียบหรือแบบเช้าชามเย็นชามหรือแบบขี้เกียจ เช่น โทรไปสอบถามก็ไม่ค่อยตอบหรือแสดงน้ำเสียงไม่พอใจ หรือบางครั้งก็ไม่รับสาย เป็นต้น แล้วการดำเนินการต่างๆ ก็จะเรื่องมากเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร เป็นต้น ขำแตกต่างจาก หน่วยงานรัฐบาลหรือพนักงานรัฐบาลของประเทศญี่ปุ่นอย่างมากที่จะคอยให้บริการ โดยพวกเขาจะมองว่า พวกเขาอยู่ได้มีเงินเดือนก็เพราะภาษีจากประชาชน ดังนั้นพวกเขาต้องตอบแทน โดยบริการผู้ที่มีพระคุณที่ทำให้เขามีงานทำ มีเงินเดือน จะเห็นได้ว่าแนวคิดแตกต่างกันมาก ไม่ว่าจะมีปัญหาในขั้นตอนใดพวกเขาจะตั้งใจทำงานและอำนวยความสะดวกเต็มที่ เป็นต้น ปัจจุบันก็พยายามดำเนินการในธุรกิจนี้โดยให้ภรรยาช่วยแนะนำเป็นครั้งคราวเกี่ยวกับบางอย่างที่เราไม่สามารถทำได้หรือเข้าใจในระบบวัฒนธรรม

ไทย เช่น บางครั้งก็ต้องมีการจ่ายใต้โต๊ะให้กับบางกลุ่มคนเพื่อ
อำนวยความสะดวก เป็นต้น”

คุณธานีโกะ (นามสมมติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นรายที่ 1 ให้ข้อมูลว่า

“เมื่อฉันสัมภาษณ์พนักงานใหม่ของบริษัทของเรา พวกเขาใส่รองเท้าแตะ เสื้อยืด กางเกงยีนส์ ฉันรู้สึกช็อกมาก และพนักงานใหม่ที่มาสมัครงานหลาย ๆ คนมักจะมาสาย ตอนวันสัมภาษณ์ นอกจากนั้นยังมีไกด์ใหม่ที่สมัครงาน คนหนึ่งบอกฉันว่าเขาพูดภาษาญี่ปุ่นได้ แต่เขาไม่เข้าใจ ภาษาญี่ปุ่นเลย เมื่อตอนที่ฉันสัมภาษณ์ ฉันจึงบอกว่า ความรู้ภาษาญี่ปุ่นของเขาไม่เหมาะที่จะเป็นไกด์ของบริษัท ของเรา แต่เขาตอบว่าเขาไม่ได้เป็นคนญี่ปุ่น ดังนั้นเขาจึงไม่ จำเป็นที่จะต้องพูดภาษาญี่ปุ่นได้อย่างถูกต้องก็ได้ เราซึ่งเป็น ชาวญี่ปุ่นไม่นิยมคนที่ทำตัวไม่เรียบร้อย ซึ่งฉันตกใจมาก และหลาย ๆ สิ่งที่คุณเจอทำให้รู้สึกตกใจในวัฒนธรรม ไทยมาก”

ผู้บริหารธุรกิจทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความเห็นตรงกัน คือ มีการสร้าง กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติเช่นเดียวกันนั้นย่อมหมายถึงมีระดับค่าการหน่วงเหนี่ยวผ่อนผันสูงเช่นกัน เช่น การบริหารธุรกิจในส่วนของการจ้างพนักงาน จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา ประกอบกับการคัดเลือกพนักงานจะดูคุณสมบัติของพนักงานที่มีใจรักในการให้บริการเป็นหลัก รวมไปถึงปัญหาในด้านการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานราชการเป็นไปด้วยความยุ่งยากมาก และไม่ได้รับความร่วมมือหรือให้ความช่วยเหลือแนะนำในการเปิดธุรกิจนำเข้า ในประเทศไทย จึงสอดคล้องมิติด้านการหน่วงเหนี่ยวและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint)

4.3 รูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทย และผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเข้าในประเทศไทย

เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและชาวญี่ปุ่น (ด้านรูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ) โดยอ้างอิงรูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ของ Burns (1978) พร้อมทั้ง

ใช้กรอบแนวคิดคำถามของ P.J. Gardiner Institute for Enterprise and Leadership (2003) ประกอบด้วย (1) รูปแบบผู้นำ (2) ภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ ตามกรอบแนวคิด ประกอบด้วย คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non-Leadership) ผลการวิจัยเป็นดังนี้

4.3.1 รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ผลการวิจัยด้านรูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบผู้นำในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย มีรูปแบบผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ มิได้ยึดมั่นในอุดมคติ และการยึดมั่นในระบบแต่อย่างใด กล่าวคือ มีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากการที่พนักงานทำงานผิดพลาด ก็จะไม่มีการตำหนิที่รุนแรง มีความยืดหยุ่นการปฏิบัติงานได้ ส่วนผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบผู้นำแบบสานประโยชน์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านรูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย พบว่า การบริหารธุรกิจในส่วนรูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จด้านการจ้างพนักงาน จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเป็นบริษัทนำเที่ยวต้องเน้นในเรื่องของการสื่อสาร เนื่องจากตัวคุณกิจเองสามารถพูดได้ 3 ภาษา สำหรับการคัดเลือกพนักงานจะดูคุณสมบัติของพนักงานที่มีใจรักในการให้ให้บริการ และเน้นพนักงานที่มีความซื่อสัตย์เป็นหลัก ดังคำให้สัมภาษณ์ ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณกิจ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 8 ให้ข้อมูลว่า
 “ปัจจุบันผมมีลูกจ้างอยู่ 15 คน (รวม Freelance) โดยก็จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเราเป็น

บริษัทท่องเที่ยวต้องสื่อสาร โดยส่วนตัวผมเองก็พูดได้ 3 ภาษาครับ ไทย อังกฤษ และก็ญี่ปุ่นครับและที่สำคัญต้องมีใจรักบริการครับเพราะธุรกิจนี้เกี่ยว คือธุรกิจให้บริการคนครับ ประกอบกับพนักงานคนไทยไม่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย”

คุณก้อย (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 1 ให้ข้อมูลว่า “ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 5 คน โดยเป็นมัคคุเทศก์คนไทยสามคน และพนักงานขับรถสองคน ตัวฉันก็ต้องคอยดูแลและควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากลูกค้าชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับความเป็นระเบียบเรียบร้อยมาก”

คุณชัย (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 9 ให้ข้อมูลว่า “ผมเองทำธุรกิจนี้มา 4 ปี ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 4 คน ซึ่งแต่ละคนก็มีประสบการณ์ในการทำงานท่องเที่ยวมาเยอะพอสมควร ปัญหาในการบริหารธุรกิจ คือ ความไม่ซื่อสัตย์ของพนักงานที่มีต่อการให้บริการลูกค้า จึงต้องให้คำแนะนำพนักงานและควบคุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านรูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น พบว่า การว่าจ้างพนักงานชาวไทยของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการทำงาน จะต้องมีการควบคุมหรือติดตามการทำงานมากกว่าคนญี่ปุ่น เนื่องจากพนักงานชาวไทยขาดวินัยและขาดความรับผิดชอบ จึงต้องมีการควบคุมการทำงานอย่างเคร่งครัด

คุณยามาคะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า “ปัจจุบันมีลูกจ้างอยู่ 5 คน เป็นคนญี่ปุ่น 1 คน คนไทย 4 คน โดยคนญี่ปุ่นเป็นผู้จัดการดูแลกิจการและทำงานตลาด และประสานงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทหรือลูกค้าที่ประเทศญี่ปุ่นรวมไปถึงการดูแลทั่วไปของ office ปัญหาเกี่ยวกับลูกจ้างที่เจอ คือ การหาลูกจ้างคนไทยที่มีประสบการณ์และมีคุณภาพนั้นหาได้ยากมาก

หรือบางครั้งหาได้ก็ขาดเรื่องวินัย และความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาใหญ่เลย ซึ่งจะแตกต่างจากลูกจ้างชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างมากเทียบได้ว่าฟ้ากับดิน โดยที่ลูกจ้างชาวไทยส่วนมากจะหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่ชอบหรือแสดงความคิดเห็น และไม่ค่อยจะมีความคิดสร้างสรรค์สักเท่าไร ประมาณทำไปวันๆหรืออาจจะเรียกว่าเข้าขามเย็นขาม ต้องรอคำสั่งถึงจะทำ ถ้าไม่สั่งก็ไม่ทำหรือในการมอบหมายงานก็ด้วยเหมือนกัน ต้องคอยตามงานว่าเสร็จหรือยัง โดยจะทำในช่วงท้าย ๆ ของการกำหนดส่ง แต่โดยทั่วไปแล้วคิดว่าคงเป็นเพราะวัฒนธรรมไทยที่มองอะไรก็จะเป็นไปในรูปแบบคำว่า “ไม่เป็นไร” อีกอย่างก็คือลูกจ้างหญิงโดยส่วนมาก 80% จะเสพยาเสพติด (คุยเรื่องส่วนตัว) เป็นอย่างมากซึ่งแตกต่างจากลูกจ้างชายที่ดูเหมือนจะทำงานได้ คิดว่าลูกจ้างหญิง ส่วนผู้จัดการชาวญี่ปุ่นเขาอยู่ประเทศไทยมามากกว่า 10 ปีแล้วเนื่องจากแต่งงานกับผู้หญิงไทย ซึ่งเขาก็ได้ทำงานกับบริษัทนี้มา 5 ปีกว่าแล้วซึ่งก็ดูเหมือนจะซึมซับวัฒนธรรมไทยมามากด้วยเหมือนกัน เช่น การขาดวินัย, การใช้ระบบได้โตะกับหน่วยงานราชการเพื่ออำนวยความสะดวก หรือ พอมีปัญหา ก็บอกว่าไม่เป็นไร ซึ่งบางครั้งมันก็เป็นนะ และที่เจอครั้งล่าสุดก็คือ เอรารถบริษัทขับผิดกฎจราจรโดยขับย้อนศร แล้วบอกว่า “ไม่เป็นไร ใครๆเขาก็ทำกัน” ก็คงตลกเสียมาจากคนไทยหรือภรรยาไทยมั้ง แต่โดยรวมแล้วลูกจ้างไทยก็ถือว่าโอเค โดยจะต้องมีการควบคุมหรือติดตามมากหน่อยเพราะขาดวินัยและความรับผิดชอบ”

คุณ โย โกะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นรายที่ 3 ให้ข้อมูลว่า

“บริษัทมีพนักงานสองคนรวมทั้งตัวฉัน ฉันทำงานในส่วนของการติดต่อประสานงานชาวญี่ปุ่น และสามีของฉันทำหน้าที่เป็นมัคคุเทศก์และพนักงานขับรถ”

ผลการวิจัยด้านรูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ (จากตารางที่ 2 ภาคผนวก) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกันเช่นเดียวกันกับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น แต่ใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) มิได้ยึดมั่นในอุดมคติ และการยึดมั่นในระบบแต่อย่างใดมาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกันเช่นเดียวกันกับผู้บริหารธุรกิจชาวไทย แต่ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership) คือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนมาบริหารธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกดดันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

4.3.2 ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ผลการวิจัยด้านลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยมีคุณลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) มิได้ยึดมั่นในอุดมคติ และการยึดมั่นในระบบแต่อย่างใด คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจแบบระยะสั้นมากกว่าระยะยาว โดยการนำปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการธุรกิจของตน ในส่วนของการบริหารทรัพยากร กล่าวคือ มีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากการที่พนักงานทำงานผิดพลาด ก็จะไม่มีการตำหนิที่รุนแรง มีความยืดหยุ่นการปฏิบัติงานได้

ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership) คือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หากการดำเนินงานนั้นมีผลออกมาดีแล้ว จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งมีความเหมาะสมและจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ดี

สำหรับลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความเหมือนกัน ในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย

และชาวญี่ปุ่นที่ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) มาบริหารธุรกิจเช่นเดียว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ที่สนับสนุนผลการวิจัยทางด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เพิ่งจะเปิดขึ้นใหม่ นอกจากนั้นยังมีปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบหลายประการ เช่นปัจจัยทางด้านสถานการณ์การเมืองภายในประเทศที่มีความแปรปรวน ปัญหาการเกิดภัยพิบัติแผ่นดินไหวและสึนามิในเดือนมีนาคมที่ผ่านมาในประเทศญี่ปุ่น และการเกิดอุทกภัยครั้งประวัติศาสตร์ในประเทศไทย ส่งผลให้ยอดนักท่องเที่ยวตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณพร (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“ทางด้านรายได้ก็ไม่มาก เพราะมีปัญหาทางด้านการเมืองและภัยพิบัติที่ญี่ปุ่น (การเกิดสึนามิที่ประเทศญี่ปุ่นเมื่อปี พ.ศ 2554: ผู้วิจัย) ก็เลยทำให้ปีที่แล้วและปีนี้ มีรายรับที่น้อยมาก ซึ่งไม่ทราบว่าจะช่วง high season (ช่วงที่นักท่องเที่ยวต่างชาติ เช่นนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นลาพักร้อนเพื่อที่จะท่องเที่ยวต่างประเทศในช่วงหลังเทศกาลปีใหม่ตั้งแต่เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ของทุก ๆ ปี: ผู้วิจัย) ปีนี้จะดีขึ้นหรือไม่ แต่หวังว่าน่าจะดีขึ้น”

คุณสิทธิ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยรายที่ 6 ให้ข้อมูลว่า

“ผมได้มีการลงทุนดึงชาวญี่ปุ่นมาท่องเที่ยวในเมืองไทยเพิ่มมากขึ้นโดยการรับสมัครพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะทางด้านภาษา ญี่ปุ่น เป็นหลัก เพราะว่าตอนนี้เรามีแผนที่จะลงทุนในด้านการไปเปิดสาขาของเราที่ประเทศญี่ปุ่นเลยเพื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น เพราะทุกครั้งลูกค้าของเราจะเปิดผ่านเว็บไซต์ หรือไม่ก็บอกปากต่อปาก แต่ตอนนี้เราต้องการหาลูกค้าเพิ่มโดยตรงเลยครับ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาระบบในการจัดการให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถควบคุมกิจการได้อย่างเป็นระบบ เพราะบริษัทเรานั้นก็ถือว่า มีกิจการที่ขนาดกลางทำให้จะต้องมีการจัดระเบียบให้ดี

ขึ้น โดยทางเราจะมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ network ต่างๆ เข้ามาช่วยเพื่อใช้ในการเข้าถึงลูกค้า”

คุณเยาว์ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยรายที่ 7 ให้ข้อมูลว่า

“ในหนึ่งปีที่ผ่านมาดิฉันยังไม่มีการลงทุนอะไรเพิ่มเติม
 ค่ะ เพราะว่าดิฉันเพิ่งเริ่มธุรกิจมาไม่นานการลงทุนบ่อย
 ๆ สำหรับธุรกิจแรกเริ่ม สำหรับดิฉันอาจจะเป็นการเพิ่ม
 ความเสี่ยงมากเกินไป ดังนั้นการลงทุนของกิจการนั้นจะ
 มีการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นของกิจการแล้วค่ะ ปีที่ผ่าน
 มาเลยไม่ได้มีการลงทุนอะไรเพิ่มเติม เพราะด้วยเรื่อง
 เศรษฐกิจด้วย อีกทั้งเมื่อต้นปีที่ผ่านมาก็มีเรื่องสึนามิอีก
 (เหตุการณ์สึนามิที่เกิดขึ้นที่จังหวัดภูเก็ตมาในปี พ.ศ
 2554: ผู้วิจัยทำให้เราต้องคงตัวให้ได้มากที่สุดค่ะ
 ตอนนี้”

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์ภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่น
 ดังนี้เนื่องจากที่ผ่านมารัฐกิจนำเข้าเที่ยวประสบปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ภัยพิบัติ
 ธรรมชาติ เศรษฐกิจ การเมืองของประเทศ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจนำเข้าเที่ยว แต่ธุรกิจประกอบ
 กับปัญหาการเกิดภัยพิบัติแผ่นดินไหวและสึนามิในเดือนมีนาคมที่ผ่านมาในประเทศญี่ปุ่น และ
 การเกิดอุทกภัยครั้งประวัติศาสตร์ในประเทศไทย ส่งผลให้ยอดนักท่องเที่ยวตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว
 ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

คุณทาเคดะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นรายที่ 5 ให้ข้อมูลว่า

“ธุรกิจของผมนั้นสำหรับรายรับโดยรวมผมถือว่าเป็นประสบ
 ความสำเร็จในระดับดี เพราะจากปี 2552-2554 ไม่ว่าจะเป็น
 สถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งโรคไข้หวัด เศรษฐกิจ การเมืองใน
 ประเทศไทย สึนามิ แต่กิจการเรายังคงทำรายได้ ยังคงดึงดูด
 นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมาได้เรื่อย ๆ แม้จะมีจำนวนลดลงจาก
 เดิมก็ตาม ทำให้ทางเราพยายามหาทางแก้ไขเพิ่มขึ้นเพื่อยังคง
 รักษารายได้ให้กับกิจการต่อไป ด้านความพอใจนั้น ส่วนตัวผม
 เองผมพอใจในรายรับที่ได้มาแม้จะไม่สูงเช่นเมื่อก่อน แต่ก็
 ยังคงสถานะในเกณฑ์ดีซึ่งทำให้เราสามารถที่จะดูแลพนักงาน

และบริการลูกค้าได้อย่างดีต่อไป”

คุณทาเคชิ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นรายที่ 6 ให้ข้อมูลว่า

“ธุรกิจของผมเน้นประสบความสำเร็จในด้านรายรับ
ค่อนข้างดีมาก เพราะ อย่างที่เคยกล่าวไป รายรับของ
กิจการนั้นมีอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามในช่วงปีที่
ผ่านมารายรับลดน้อยลงไปมากเพราะว่าปัญหา
ภายในประเทศไทยทำให้ทางเราต้องมีการจัดสรร
ค่าใช้จ่ายต่างๆ กันใหม่อีกครั้งเพื่อช่วยลดต้นทุน
บางอย่างลง”

คุณเรโกะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นรายที่ 10 ให้ข้อมูลว่า

“อย่างที่ได้กล่าวข้างต้นว่าหากพูดถึงจำนวนรายรับได้นั้น
เราได้มาก เมื่อหักต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ เราก็ยังเหลือ
พอเป็นกำไร ซึ่งหากไม่นับ 1-2 ปีที่ผ่านมาดิฉันพึงพอใจ
กับรายรับมาก เพราะทริปเราจะมีการจัดอยู่เรื่อย ๆ แต่ 1-2
ปีที่ผ่านมา ดิฉันค่อนข้างไม่พอใจเท่าไรนัก เพราะลูกค้า
น้อยลงแต่ค่าครองชีพทุกอย่างสูงขึ้นมาก ทำให้ยากต่อ
การบริการเรื่องรายรับ และกำไรต่าง ๆ”

ส่วนคุณยามาตะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวรายที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“ก็มีความคิดในการขยายสาขาเพิ่มเติมอีก 2 สาขา และใน
อนาคตจะเพิ่มอีก 1 สาขาที่เขตภาคเหนือเพราะเห็นว่า
ตอนนี้บริษัทเริ่มเป็นที่รู้จักในตลาดท่องเที่ยวทั้งไทยและ
ญี่ปุ่น และการลงทุนที่ประเทศไทยนี้ก็ใช้เงินทุนไม่มาก
เหมือนกับที่ประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นก็เลยคิดว่าไม่น่าจะมี
ปัญหามาก แต่ปัญหาที่คิดว่าจะเจอ และคิดว่าหนักใจ ก็
คือ พนักงานที่ไว้ใจได้และมีศักยภาพและคุณภาพรวมถึง
วินัยด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องที่น่าหนักใจที่สุด วิธีแก้ไขก็
คงจะเป็นการคัดเลือกพนักงาน โดยพยายามคัดกรองให้ดี
ที่สุดรวมถึงต้องมีการควบคุมพนักงานและสอนทักษะใน

ด้านต่าง ๆ พอकर”

คุณมาชาโกะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวรายที่ 8 ให้ข้อมูลว่า

“ภายในหนึ่งปีที่ผ่านมาเราได้ลงทุนในด้านการสร้างเครือข่ายผู้ร่วมงานให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อที่จะช่วยสนับสนุนงานของเราให้หลากหลายขึ้นมากกว่าแค่ที่เราลงทุนในจุดนี้มีบางส่วนที่เราก็ต้องลงทุนเพิ่มขึ้นเอง ที่ลงทุนเพิ่มนั้นเพราะการที่จะมีความแข็งแกร่งของตัวแบรนด์ (ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อชื่อหรือตราสินค้าของกิจการ : ผู้วิจัย) ของเราที่ได้รับการเชื่อถือมานานจะต้องทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจไม่รู้ลืม ได้รับบริการที่ดี ที่พักที่ดี และที่ท่องเที่ยวที่แปลกใหม่ สวยงามค่ะ การที่เรามีลูกค้าที่ดีด้วยนั้นจะช่วยส่งเสริมแบรนด์เราให้ดียิ่งขึ้น ทางเราถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมากที่ลูกค้าจะต้องรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้เดินทางกับเรา และเราคาดหวังว่าเขาจะกลับมาใช้บริการเราอีกครั้งค่ะ”

คุณโทชิโอะ (นามสมมุติ) ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวรายที่ 9 ให้ข้อมูลว่า

“ภายใน 1 ปีที่ผ่านมาผมกับเพื่อนมีความคิดที่จะลงทุนในการขยายออฟฟิศ ซึ่งจากการพิจารณากันนั้นการขยายออฟฟิศให้กว้างขึ้นเพราะเราตั้งใจที่จะขยายบริษัท รับคนเพิ่ม แต่การขยายออฟฟิศที่อยู่ๆ นั้นมันลำบาก จึงจะลงทุนในการหาที่อยู่ของออฟฟิศใหม่ ปรับปรุงสำนักงานบรรยากาศให้น่าอยู่เพิ่มขึ้นครับ”

ผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ (จากตารางที่ 2 ภาคผนวก) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่า มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันทางด้านความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ และเหตุการณ์ภัยพิบัติแผ่นดินไหวจึงไม่มีการลงทุนเพิ่ม สำหรับคุณสมบัติเห็นว่า การลงทุนเปิดสาขาธุรกิจเพิ่มเติมเป็นการให้บริการเพื่อจูงใจลูกค้าและสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น สำหรับส่วนที่มีความคิดเห็นเหมือนกัน คือ การรักษามาตรฐานการให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า เนื่องจากที่ผ่านมาธุรกิจนำเข้าเที่ยวประสบปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก

เช่น ภัยพิบัติธรรมชาติ เศรษฐกิจ การเมืองของประเทศ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจนำเข้า แต่ธุรกิจก็ยังสามารถดำเนินต่อไปได้

4.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

4.4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทย

จากข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาสามารถสรุปได้ดังนี้

การดำเนินกิจการธุรกิจนำเข้าเที่ยวของชาวไทยสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นสำคัญ คือ “การเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นตามมาตรฐานการให้บริการลูกค้าของชาวญี่ปุ่นได้อย่างสม่ำเสมอ” (Maintainability of Service Quality) เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยได้เล็งเห็นนักท่องเที่ยวหรือลูกค้าชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบในการคาดหวังมาตรฐานการบริการที่สูง ดังนั้นการบริการที่มีมาตรฐานควรดำเนินการให้การบริการของตนนั้นอยู่ในระดับที่ดีมีราคาที่เหมาะสมตลอดทั้งกระบวนการเข้ามาใช้บริการการนำเข้าเที่ยวของกิจการ (ทั้งด้านคุณภาพการให้บริการ, ความสะดวกสบายในการใช้บริการและรูปแบบการให้บริการของพนักงานทุกระดับที่มีความเกี่ยวข้องต่อการให้บริการลูกค้า) รวมทั้ง ความซื่อสัตย์ในการบริการซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นคาดหวังจากผู้ประกอบการนำท่องเที่ยวชาวไทยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากหากกิจการไม่มีความซื่อสัตย์ต่อนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น การที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นจะทำการบอกต่อชื่อเสียงด้านลบของกิจการให้ชาวญี่ปุ่นคนอื่น ๆ ได้ทราบเช่นเดียวกัน รวมถึงนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นจะมองเรื่องความปลอดภัยและคุณภาพในการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกบริษัทนำเที่ยวในต่างประเทศ ความเชื่อใจที่ได้รับมาจากการบอกต่อของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นคนอื่น ๆ ที่ได้มีโอกาสมาใช้บริการกิจการจึงมีอิทธิพลสำคัญต่อการเลือกใช้บริการบริษัทนำเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างยิ่ง ประกอบกับความสามารถในการสื่อสารภาษาญี่ปุ่นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของกิจการ เช่น มัคคุเทศก์ พนักงานประสานงาน รวมทั้งตัวผู้ประกอบการ จะต้องสามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะภาษาสุภาพซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้อย่างคล่องแคล่วและสุภาพในการให้บริการเนื่องจากความสามารถด้านนี้ของผู้ประกอบการจะนำมาซึ่งความได้เปรียบแก่กิจการนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นในระยะยาว ซึ่งการติดต่อสื่อสารระหว่างกิจการกับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นจำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาญี่ปุ่นเป็นหลักในทุกกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษาญี่ปุ่นจะสามารถสร้างความรู้สึกเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี

ในการบริหารได้มีรูปแบบการดำเนินงานบริการให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับพฤติกรรมผู้บริโภคของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นซึ่งผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้มีการศึกษาพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นรวมถึงศึกษาทางด้านความแตกต่างทางด้าน เพศ รายได้ อายุ การศึกษา อาชีพ ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการจัดกลุ่มลูกค้าที่มีพฤติกรรมการใช้บริการนำเที่ยวที่แตกต่างกันไปนอกจากนั้นยังได้มีการศึกษาในประเด็นด้านความปลอดภัยซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการเลือกใช้บริการของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นกับบริษัทนำเที่ยวของไทย ทั้งความปลอดภัยทางด้านสถานที่และสุขอนามัยต่าง ๆ เช่นอาหารต้องมีรสชาติที่อร่อยและถูกสุขอนามัย ที่พักและยานพาหนะได้มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ครบครันและมีความสะอาด ซึ่งการใส่ใจในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มามีเลือกใช้บริการของกิจการและเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ

ปัจจัยด้านประสิทธิผลของการทำงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นอย่างมาก เนื่องด้วยการผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคคล รวมถึงที่กลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้ใช้รูปแบบในการบริหารที่เน้นความเป็นพิเศษคือมิได้มีการใช้กฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัดกับพนักงานรวมถึงได้ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการบ้างทำให้บุคลากรเกิดการปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงยังได้มีการให้ผู้ตามมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Consistency of Corporate's Vision and Mission Application) ซึ่งแม้จะไม่ได้เป็นการบังคับแต่ก็จะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรที่จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม โดยที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยจะให้ความสำคัญในด้านความสำเร็จเชิงประกอบการของธุรกิจนำเที่ยวทางด้านความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโต (Growth) กล่าวคือได้มีการเน้นสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างชื่อเสียงของกิจการที่มีต่อชุมชน (Community Reputation) รวมถึงผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยยังได้ให้ความสำคัญในด้านความสำเร็จเชิงประกอบการของธุรกิจนำเที่ยวทางด้านความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโต (Growth) เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะสร้างรายได้ให้แก่กิจการเพิ่มมากขึ้น โดยมีการนำสินค้าและบริการของตนไปนำเสนอให้แก่ทั้งกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิมของกิจการและกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเพิ่มสินค้าและบริการใหม่ ๆ ของกิจการ

ความสำเร็จทางด้านการประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเชิงความมีชื่อเสียงในชุมชน (Community Reputation) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อชุมชน ซึ่งผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยต้องการที่จะให้ชื่อเสียงของตนเองและกิจการเป็นที่รู้จักต่อชุมชน

โดยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการเป็นประจำติดต่อกันทุกปี เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ทั้งกิจกรรมในด้านการกุศลและประเพณี เช่น การให้บริการสิ่งของหรือทุนการศึกษาให้นักเรียนนักศึกษาในชุมชน

จะเห็นได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่ได้กล่าวข้างต้นซึ่งประกอบด้วย การเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นตามมาตรฐานการให้บริการลูกค้าของชาวญี่ปุ่นได้อย่างสม่ำเสมอ (Maintainability of Service Quality), การให้ผู้ตามมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Consistency of Corporate's Vision and Mission Application), การเน้นการสร้างเจริญเติบโต (Growth), การสร้างชื่อเสียงของกิจการที่มีต่อชุมชน (Community Reputation) ส่งผลให้ผู้บริหารธุรกิจการนำเที่ยวชาวไทยสามารถดำเนินกิจการและสามารถแข่งขันกับธุรกิจนำเที่ยวของชาติอื่น ๆ ที่ประกอบกิจการในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4.4.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น

จากการวิเคราะห์ประมวลผลได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

การดำเนินกิจการธุรกิจนำเที่ยวของชาวญี่ปุ่น สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นสำคัญ คือ “การเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นตามมาตรฐานการให้บริการลูกค้าของชาวญี่ปุ่นได้อย่างสม่ำเสมอ” (Maintainability of Service Quality) เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นเห็นว่าลูกค้าไม่ว่าจะสัญชาติไหนก็ตาม หากได้มีโอกาสเข้ามาใช้บริการของกิจการของตน ลูกค้าควรได้รับสินค้าและการบริการที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับที่ดีในราคาที่เหมาะสมตลอดทั้งกระบวนการเข้ามาใช้บริการการนำเที่ยวของกิจการ (ทั้งด้านคุณภาพการให้บริการ, ความสะดวกสบายในการใช้บริการ และรูปแบบการให้บริการของพนักงานทุกระดับที่มีความเกี่ยวข้องต่อการให้บริการลูกค้า) ดังจะเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวจะต้องมีการควบคุมการทำงานในด้านต่าง ๆ ของลูกจ้างของกิจการทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นอย่างใกล้ชิด โดยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นเน้นการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ เพื่อเป็นแนวทางให้ลูกจ้างได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังที่จะสังเกตเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ปรากฏในบทที่ 4

อีกประการหนึ่งถือว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนคือ “ความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการดำเนินกิจการนอกประเทศบ้านเกิดของตน” (Unfamiliar Non-Native Adjustment for Managing Business) กล่าวคือกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่นั้นแม้มีความไม่คุ้นเคย

กับวิถีการดำเนินชีวิตและรูปแบบการดำเนินงานของชาวไทย เช่น ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น เห็นว่ามีอุปสรรคมากมายสำหรับพวกเขาในการติดต่อประสานงานกับองค์กรราชการและเอกชนของไทยในช่วงที่พวกเขาเพิ่งเริ่มก่อตั้งกิจการในช่วงแรก ๆ ตัวอย่างเช่น การติดต่อกับหน่วยงานราชการมีความล่าช้า พนักงานราชการมีท่าทีในการช่วยเหลือที่แตกต่างกับพนักงานราชการชาวญี่ปุ่นที่มีการให้บริการอย่างครบถ้วนรวดเร็ว เป็นต้นถึงกระนั้นกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นก็จำเป็นต้องยอมรับในความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมการดำเนินงานของชาวไทย และดำเนินการปรับตัวต่อสถานการณ์ในการบริหารกิจการที่มีความแตกต่างจากประเทศของตน นอกจากนั้นกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นยังมีความสนใจในการวางแผนการดำเนินงานในกิจการของตนอย่างชัดเจน เช่น มีการวางแผนทางการเงินการลงทุนและรายรับรายจ่ายล่วงหน้าในระยะเวลาหนึ่งปีของการดำเนินกิจการ เป็นต้น

สิ่งที่ถือว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นอีกประการหนึ่งคือ “ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต” (Positive Motivation for Corporate Forthcoming Accomplishment) กล่าวคือกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้กิจการของตนเป็น “ที่หนึ่ง” หรือ “อยู่ในลำดับต้น ๆ” ทั้งในทางการดำเนินงานรายได้ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังที่จะสังเกตเห็นได้จากการสัมภาษณ์ในบทที่ 4 ทางด้านการลำดับความสำคัญที่ต้องการของกิจการต่อกลุ่มลูกค้า ซึ่งในกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการให้บริการนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นมักจะให้คำตอบว่า ลำดับในอุตสาหกรรมธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นของพวกเขานั้นจะไม่สูงหรือเข้าขั้นต่ำ เนื่องจากบางกิจการก็เพิ่งเปิดดำเนินงานมาได้ไม่นาน หรือในกรณีที่บางกิจการเป็นธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็ก พวกเขาจึงเห็นว่าลำดับของธุรกิจของพวกเขาในอุตสาหกรรมการนำเที่ยวนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นนั้นไม่น่าอยู่ในระดับที่สูงได้ แตกต่างจากกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ถึงแม้กิจการของพวกเขาหลายกิจการจะเพิ่งเปิดใหม่หรือมีขนาดเล็กก็ตาม แต่พวกเขามองว่า “แม้วันนี้กิจการของพวกเขาจะไร้อันดับใด ๆ ในตลาด แต่หากเมื่อพวกเขามีความมุ่งมั่นพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนากิจการในด้านต่าง ๆ ไม่แน่ว่าลำดับต่าง ๆ (เช่น ปริมาณลูกค้า ความน่าเชื่อถือของกิจการที่มีต่อลูกค้า ปริมาณรายได้ต่อปี เป็นต้น) ของกิจการอาจจะประสบความสำเร็จได้ดีอันดับในอนาคต” ประเด็นนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีความมุ่งมั่นตั้งใจและมีความทะเยอทะยานที่จะสร้างความสำเร็จของกิจการของพวกเขาให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่พวกเขาวางไว้ในใจ การมุ่งความสำเร็จ (Accomplishment Oriented) ของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นจึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการในต่างประเทศในระยะยาวได้

ทางด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการให้บริการนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นข้อสุดท้าย คือ “การเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของกิจการของตนต่อชุมชนที่กิจการตั้งอยู่” (Realization of Surrounding Communities Towards Corporate) กลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นเล็งเห็นว่า การที่กิจการจะสามารถเป็นที่ยอมรับในสังคมของชาวต่างชาติได้ในระยะยาวนั้น พวกเขาจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่ชุมชนที่กิจการตั้งอยู่ หมายความว่ากิจการของพวกเขาจะสามารถประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากพวกเขาไม่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกิจการและชุมชน ดังนั้นพวกเขาก็มีความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ทั้งกิจกรรมในด้านการกุศลและประเพณี เช่น การให้นักเรียนนักศึกษาในชุมชนที่กำลังศึกษาในด้านธุรกิจการท่องเที่ยวสามารถเข้ามาฝึกงานได้ เพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้ต่อรูปแบบในการบริหารงานและการให้บริการแบบมาตรฐานชาวญี่ปุ่นแก่คนในชุมชน นอกจากนี้พวกเขายังมีความนิยมในการเรียนรู้วัฒนธรรมและวิถีชีวิตอันแปลกใหม่ที่พวกเขาไม่เคยรู้จักมาก่อนด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณีของชาวไทยในชุมชนที่พวกเขาอาศัยอยู่ เช่น กิจกรรมประเพณีงานวันสงกรานต์ด้วยการร่วมแห่ขบวนงานสงกรานต์ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ได้กล่าวข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย การเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นตามมาตรฐานการให้บริการลูกค้าของชาวญี่ปุ่นได้อย่างสม่ำเสมอ (Maintainability of Service Quality), ความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการดำเนินกิจการนอกประเทศบ้านเกิดของตน (Unfamiliar Non - Native Adjustment for Managing Business), ความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จในอนาคต (Positive Motivation for Corporate Forthcoming Accomplishment) การเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของกิจการของตนต่อชุมชนที่กิจการตั้งอยู่ (Realization of Surrounding Communities Towards Corporates) ส่งผลให้ธุรกิจการนำเที่ยวของชาวญี่ปุ่นที่มาดำเนินกิจการในประเทศไทยสามารถแข่งขันกับธุรกิจนำเที่ยวของชาติไทยและชาติอื่น ๆ ที่ประกอบกิจการในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาเพื่อทำการสำรวจอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำและระดับความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจนำเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเพื่อมาท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยทำการศึกษาประเด็นสำคัญสามประการ คือ อิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติ รูปแบบลักษณะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว (Leadership Style) และคุณลักษณะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จเชิงการประกอบการ (Entrepreneurial Achievement) โดยมีขอบเขตในการศึกษาจำเพาะในกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ดำเนินกิจการในประเทศไทยเท่านั้น

ผู้ศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการกำหนดขอบเขตการศึกษาภายในประเทศไทย ซึ่งผู้ศึกษาดำเนินการคัดเลือกผู้บริหารกลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อดำเนินการขออนุญาตขอเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นจากหลาย ๆ จังหวัดในประเทศไทย เช่น เชียงใหม่ กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต และชลบุรี เป็นต้น โดยขอบเขตของงานวิจัยนี้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 25 ราย ไม่สอดคล้องกับการวิจัย 5 ราย และมีความสอดคล้องกับงานวิจัย ประกอบไปด้วยจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต พร้อมให้ข้อมูล 10 ราย (ปฏิเสธการให้ข้อมูล 7 ราย และยังไม่พร้อมให้ข้อมูล 3 ราย) และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 13 ราย ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวิจัย ประกอบไปด้วยจังหวัด เชียงใหม่, กรุงเทพฯ, ชลบุรี, ภูเก็ต พร้อมให้ข้อมูล 10 ราย (ปฏิเสธการให้ข้อมูล 3 ราย) ด้านกลุ่มประชากรกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นนั้นผู้วิจัยได้ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการแสวงหากกลุ่มประชากรตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการศึกษาเนื่องจากกลุ่มประชากรเป้าหมายผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จะไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของ โดยทำการจดทะเบียนกิจการได้ตามกฎหมาย เนื่องจากธุรกิจด้านการท่องเที่ยวจัดว่าเป็นอาชีพ

สวชนของประเทศไทย โดยเป็นกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ในการคัดเลือกจำนวนกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมในการเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้เป็นสองส่วนดังนี้

5.1.1 อิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ

ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

เมื่อเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการศึกษากลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งสองกลุ่ม ในส่วนของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่ยังมีความแตกต่างทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง จึงมีความแตกต่างจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามมาตรฐานตามแนวทางการให้บริการอย่างเคร่งครัด

5.1.2 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

5.1.2.1 รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย ซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ มิได้ยึดมั่นในอุดมคติ และการยึดมั่นในระบบแต่อย่างใด กล่าวคือ มีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากการที่พนักงานทำงานผิดพลาด ก็จะไม่มีการตำหนิที่รุนแรง มีความยืดหยุ่นการปฏิบัติงานได้

5.1.2.2 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำแบบसानประโยชน์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น

สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยใช้รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) สำหรับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบใช้รูปแบบคุณลักษณะผู้นำแบบसानประโยชน์ (Transactional Leadership)

สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) มาบริหารธุรกิจเช่นเดียว

5.1.3 ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยชาวญี่ปุ่น

ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว พบว่า มีความแตกต่างและความเหมือน ดังนี้

5.1.3.1 มีความแตกต่างกันในด้านการรูปแบบภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยใช้รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) สำหรับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ (Transactional Leadership)

5.1.3.2 มีความเหมือนกันในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) มาบริหารธุรกิจเช่นเดียว

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทยสามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้ตั้งไว้สองประเด็นดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย

5.2.1 อิทธิพลทางวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากผลการศึกษาทั้งทางด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) พบว่า อิทธิพลทางวัฒนธรรมประจำชาติมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในการบริหารงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยนั้นผู้บริหารฯ ได้นำอิทธิพลด้านวัฒนธรรมประจำชาติต่างๆ มาร่วมในการบริหารกิจการของตน โดยทั้งที่ทราบหรือไม่ทราบก็ตามดังจะแบ่งเป็นสองหัวข้อโดยแบ่งตามกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ดังนี้

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย พบว่า มีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของ (Hofstede, 1983a) ด้านที่ 6 คือ วัฒนธรรมทางด้านการผ่อนคลาย-การผ่อนผัน (Indulgence vs. Restraint) กล่าวคือ การบริหารธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ซึ่งหากมีการตั้งค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับการดำเนินชีวิตตามระเบียบสังคมจารีตประเพณีสูง นั้น ย่อมหมายถึง มีระดับค่าการผ่อนคลายผ่อนผันสูงเช่นกัน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการศึกษากลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งสองกลุ่ม ในส่วนของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่ยังมีความแตกต่างทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องลักษณะการทำงานของคนไทย ของไพศาล ไกรสิทธิ์ (2535) ที่กล่าวว่า ลักษณะที่ส่งเสริมการบริหารงานที่ คือ ความสุภาพอ่อนน้อม ความเห็นใจและความเข้าใจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวกลุ่มนี้ ที่เล็งเห็นว่า “ลูกจ้างก็เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน จึงสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนอย่างเป็นกันเอง เน้นความประนีประนอมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะได้สามารถมองเห็นปัญหาในการทำงานของลูกจ้างอย่างชัดเจนและสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว” ดังที่วัฒนธรรมไทยจะมองว่าคนในสังคมเดียวกัน กัน เช่น บุคคลในสถานประกอบการหรือกิจการเดียวกันก็ย่อมมีความสัมพันธ์กันทั้งเชิงอำนาจและความใกล้ชิดสนิทสนมโดยการนับให้

เสมือนเป็นบุคคลหนึ่งในครอบครัวของตน ดังจะมีคำสรรพนามนำหน้าแต่บุคคลในแต่ละสังคมเดียวกันเรียกนำหน้าชื่อของแต่ละบุคคล เช่น พี่ น้อง ลุง ป้า อา เป็นต้น แสดงถึงความอาวุโสซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างแต่ละบุคคล รวมทั้งยังเป็นการแสดงออกซึ่งความสนิทสนมเพื่อที่แต่ละบุคคลจะใช้ความสัมพันธ์ที่มีความสนิทสนมกันนี้ดำเนินการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกจ้าง สำหรับผลทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยจึงมีลักษณะเป็นรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตรงกับงานวิจัย Antonakis et al., (2003) ที่กล่าวว่า ขั้นตอนแลกเปลี่ยนที่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงาน หรือหน้าที่ตามสัญญา และมักแสดงออกในลักษณะของการติดตามผล และการควบคุมผลลัพธ์ที่ตามมา ถึงแม้ว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยจะมีรูปแบบภาวะผู้นำในรูปแบบเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ทว่าในความเหมือนนั้นกลับมีความแตกต่างในนัยสำคัญ คือ แม้ว่ากลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวจะมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้คำสั่งและระเบียบข้อบังคับเพื่อนำไปสู่รูปแบบการปฏิบัติตนของลูกจ้างในการให้บริการลูกค้า หากในรูปแบบการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยนั้นยังมีลักษณะหลวม (Loose Human Resource Management) กล่าวคือกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมองเห็นว่าลูกจ้างเป็นเสมือนคนในครอบครัวที่มีความสนิทสนมกัน หากมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นก็สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการใช้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ สุมาลี มาโนชนกุล (2539) ที่ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทยวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจสื่อสารของประเทศไทย พบว่า มิติวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับสังคมไทย โดยให้ความสำคัญแก่การใช้อำนาจ (Power Distance) เพื่อเข้าไปแก้ปัญหาทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านปัญหาส่วนตัวของลูกจ้างได้เช่นกัน ซึ่งกลุ่มลูกจ้างชาวไทยไม่ได้มองว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยไม่ได้เป็นเพียงเจ้านายของตน หากยังมีความสัมพันธ์เชิงอำนาจ เช่น การนับถือว่าเป็นผู้ใหญ่คนหนึ่งที่ต้องให้ความเคารพ เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจแบบลำดับชั้น (Hierarchy Power Relationship) หมายถึงความสัมพันธ์ที่ผู้น้อยต้องขึ้นอยู่กับอำนาจของบุคคลที่มีความอาวุโสกว่า วุฒิการศึกษาสูงกว่า เงินเดือนสูงกว่า ตำแหน่งในการทำงานสูงกว่า เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ ประพนธ์ ไขว้วิวัฒน์ (2537) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย พบว่า นักบริหารชาวไทยควรมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งในระดับที่สูงกว่าและในระดับอื่น ๆ และควรที่จะต้องได้รับข้อมูลจากการทำงานที่สะท้อนกลับมาให้มากขึ้นกว่าเดิมด้วย แนวโน้มด้านลักษณะงานของผู้บริหารไทยอาจมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมไทย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในระดับสูงในบริษัทของคนไทยจะมีลักษณะที่เป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นเจ้านาย ซึ่งนักบริหารที่อยู่ในระดับต่ำกว่าจะไม่มีอำนาจและบทบาทในด้านการรับผิดชอบสั่งการ

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเข้าโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นมีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการศึกษากลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าทั้งสองกลุ่ม จะมีความแตกต่างกันทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น จะใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามมาตรฐานตามแนวทางการให้บริการอย่างเคร่งครัด ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคำมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (1983a) ด้านที่ 6 คือ วัฒนธรรมทางด้านการหวั่นเหี่ยว-การผ่อนผัน (Indulgence vs. Restraint) กล่าวคือ การบริหารธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ซึ่งหากมีการตั้งค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับการดำเนินชีวิตตามระเบียบสังคม จารีตประเพณีสูง นั้น ย่อมหมายถึง มีระดับค่าการหวั่นเหี่ยวผ่อนผันสูงเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ กนกกร ธรรมโกสิน (2548) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการและการใช้พื้นที่สำนักงาน พบว่า ญี่ปุ่นจะมีรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบครอบครัวเดียวกัน มีการควบคุมดูแลในขณะทำงานอย่างใกล้ชิด มีการตัดสินใจเป็นกลุ่มขั้นตอนในการดำเนินการในการจะทำการประเมินผลงานจะดูที่ภาพรวมหรือผลงานของกลุ่มเป็นหลักและระหว่างทำงานจะมีหยุดพักเป็นเวลาแน่นอน ส่วนความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับลูกจ้างชาวไทย คือ (นายจ้างและลูกจ้าง) ตรงกับที่ Swierczek and Onishi (2003) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในการเข้ามาบริหารและดำเนินกิจการในประเทศไทย โดยที่ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นจะเห็นว่า “เวลางานคือเวลาแห่งการทำงาน นอกเวลางานคือเวลาแห่งการพักผ่อน” ทุกสิ่งที่ทั้งผู้บริหารฯ และลูกจ้างจะต้องกระทำในช่วงเวลางานไม่ว่าจะกี่ชั่วโมงก็ตาม ก็คือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการะงานที่แต่ละบุคคลกำลังดูแลอยู่รวมทั้งการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในภาระงานของตนเพิ่มเติมอยู่เสมอ รวมทั้งจะเป็นสิ่งที่ดียิ่งขึ้นหากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถนำเสนอในสิ่งที่จะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นโดยไม่จำกัดว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่หรือตำแหน่งงานของตนเท่านั้น ตัวอย่างเช่น การที่ลูกจ้างจะต้องแต่งตัวให้เหมาะสมสุภาพตลอดเวลาขณะที่อยู่ในช่วงเวลางาน การปลดกระดุมคอเสื้อ การปลดไทด์ออก (ในกรณีของลูกจ้างเพศชาย) การเปลี่ยนจากรองเท้าส้นสูงเป็นรองเท้าแตะไม่มีส้นและไม่ปิดนิ้วเท้า (ในกรณีลูกจ้างเพศหญิง) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าค่านิยมในการทำงานของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความแตกต่างกับค่านิยมในการทำงานของผู้บริหารชาวไทย ซึ่ง

ตรงกับที่ Hofstede (1984) ได้สำรวจลูกจ้างจากทั่วโลก พบว่า วัฒนธรรมของกลุ่มผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีความแตกต่างจากประเทศอื่น ๆ คือ ความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus collectivism: IDV) โดยที่กลุ่มประชากร ผู้ประกอบการชาวญี่ปุ่น ยังคงมีลักษณะที่เป็น “กลุ่มนิยม” (Collectivism) ก่อนไปปัจเจกนิยมเล็กน้อยคือในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีค่านิยมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

ซึ่งหากมองในเชิงความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นกับกลุ่มลูกจ้างชาวไทยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล (Position and Duty Power Relationship) กล่าวคือผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นจะเห็นว่าเรื่องส่วนรวมเช่น การปฏิบัติงานของลูกจ้าง คุณภาพในการให้บริการลูกค้า นักท่องเที่ยวของลูกจ้าง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นประเด็นที่ผู้บริหารฯ สามารถดำเนิน ก้าวเตือน หรือ ชมเชยได้อย่างตรงไปตรงมาโดยไม่จำเป็นต้องระมัดระวังความรู้สึกของลูกจ้างชาวไทยเพราะถือว่าลูกจ้างต้องเชื่อฟังผู้บริหารในการทำงาน สิ่งใดที่ผู้บริหารฯ เห็นว่าจำเป็นสิ่งที่ลูกจ้างต้องฟังคำ ดำหนดเตือนเพื่อที่จะได้ปรับปรุงตนเองให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น แต่ในทางด้านประเด็นในการใช้ ชีวิตส่วนตัวของลูกจ้างซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นนอกเวลาทำงาน การเข้าไปดำเนินเตือนหรือตักเตือน ลูกจ้างเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากประเด็นที่เกี่ยวข้องในการทำงานถือว่าเป็นเรื่องไม่สมควร ดังนั้นจึง ถือว่าตัวอย่างข้างต้นเป็นลักษณะหนึ่งของความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละ บุคคล (Position and Duty Power Relationship) ที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นใช้เป็นแนวทางใน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับผลการวิจัยมิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้านนั้นมีความสอดคล้องและความแตกต่าง ทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและ ชาวญี่ปุ่นในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยมีผลดังนี้ ผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีความคิดเห็นตรงกัน ประกอบด้วย มิติของวัฒนธรรมด้านที่ (1) ระยะห่าง ของอำนาจ (Power Distance) (3) ความเป็นเพศชาย-หญิง (Masculinity Vs. Femininity) (4) การให้ ความสำคัญต่ออนาคต (Long term orientation) (5) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) และ (6) การหน่วงเหนี่ยวและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) และมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ในด้านที่ (2) ความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism)

ค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย จึงมีสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Burns (1978) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยเป็นผู้ที่มีค่านิยมที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรและสอดคล้องกับรูปแบบ

ภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์(Transactional Leadership) ของ Burns (1978) ที่กล่าวว่า ลักษณะผู้นำแบบสานประโยชน์นั้น คือ ผู้นำที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หากการดำเนินงานนั้นมีผลออกมาดีแล้ว จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งมีความเหมาะสมและจัดการความขัดแย้งในองค์กร ได้ด้วย

5.2.2 รูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย นั้น พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจชาวไทยมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีได้มีคุณลักษณะยึดมั่นในอุดมคติ และยึดมั่นในระบบแต่อย่างใด ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยเป็นผู้ที่มีค่านิยมการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจชาวไทย จึงมีสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ของ Avolio et al. (1999) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ และการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบสมบูรณ์ได้นั้น ต้องนำความคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับแนวความคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาผสมผสานกัน โดยพัฒนาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย พบว่า ในกรณีที่พนักงานทำผิดพลาด ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยก็มีรูปแบบการดำเนินไม่รุนแรง มีความประนีประนอม เห็นอกเห็นใจ เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรและร่วมงานกันในระยะยาวต่อไป ซึ่งถือว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ลักษณะหนึ่ง

รูปแบบภาวะผู้นำในการบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยจึงเป็นรูปแบบของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กล่าวคือ มีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากการที่พนักงานทำงานผิดพลาด ก็จะไม่มีการดำเนินที่รุนแรง มีความยืดหยุ่นการปฏิบัติงานได้ ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยเป็นผู้ที่มีค่านิยมการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) จึงไม่ได้มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับที่ตายตัวเพื่อบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงมีความสอดคล้องกับรูปแบบระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ของ Komin (1990) ที่ทำการศึกษารูปแบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารธุรกิจชาวไทย

รูปภาวะผู้นำผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวญี่ปุ่นที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจนำที่ชาวไทย พบว่า สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวญี่ปุ่นซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำแบบसानประโยชน์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ได้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรม ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น จึงมีสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ของ Burns (1978) ที่กล่าวว่า ลักษณะผู้นำแบบसानประโยชน์นั้น คือ ผู้นำที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา หากการดำเนินงานนั้นมีผลออกมาดีแล้ว จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งมีความเหมาะสมและจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ด้วย ซึ่งจะมีความแตกต่างกันทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น ใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามมาตรฐานตามแนวทางการให้บริการอย่างเคร่งครัด

สรุปแบบภาวะผู้นำในการบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวญี่ปุ่นจึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการบริหารธุรกิจแบบसानประโยชน์ (Transformational Leadership) คือ การกระตุ้นให้ผู้ได้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นค่านิยมในการทำงานที่ของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น ที่เน้นสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานของพนักงาน (Efficiency Oriented Patronage) และให้ความสำคัญในการอบรมและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อที่จะได้มีความสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกำหนดและวางแผนไว้ จึงมีความสอดคล้องกับรูปแบบระบบอุปถัมภ์ของ Drucker (1971) ที่ทำการศึกษารูปแบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น

สำหรับระบบอุปถัมภ์ในการบริหารธุรกิจของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจชาวเอเชีย ถือว่าเป็นเรื่องปกติ เนื่องจากวัฒนธรรมของชาวเอเชียในแต่ละประเทศมีความคล้ายคลึงกันในบางประเด็น เช่น การที่แต่ละประเทศมีระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ทว่ามีความแตกต่างในรายละเอียดของรูปแบบการอุปถัมภ์ กล่าวคืออิทธิพลทางด้านประเพณีและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศในเอเชียมีความแตกต่างกันจึงส่งผลให้รูปแบบของระบบอุปถัมภ์ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน จึงเป็นเรื่องปกติที่บางประเทศในเอเชียจึงยังมีการจ้องราชฎ์บังหลวง การติดสินบน เจ้าพนักงานราชการ ฯลฯ ที่ถือว่าเป็นลักษณะหนึ่งของระบบอุปถัมภ์ที่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจในแต่ละประเภทต่อไป

สรุปการศึกษารูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวนำเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในประเทศไทย ถึงแม้ว่าผู้บริหารทั้งสองกลุ่มจะใช้รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ

ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีได้มีคุณลักษณะยึดมั่นในอุดมคติ และยึดมั่นในระบบแต่อย่างใด ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยเป็นผู้ที่มีค่านิยมการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) และ ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ ในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวเพื่อให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ ถึงแม้จะมีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มยังคงเน้นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Effectiveness) สำหรับตัวผู้ศึกษาเองเห็นว่า สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวจำเป็นต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ คือ การรักษามาตรฐานของของสินค้าและการบริการให้เป็นไปตามความคาดหวังและตามต้องการของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อพนักงานควบคู่กันไป จึงจะสามารถทำให้ธุรกิจนำเที่ยวการดำเนินกิจการได้ในระยะยาว และยั่งยืนต่อไปในอนาคต

5.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

5.3.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย

จากข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาสามารถสรุปได้ดังนี้

การดำเนินกิจการธุรกิจนำเที่ยวของชาวไทยสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นสำคัญ คือ “การเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นตามมาตรฐานการให้บริการลูกค้าของชาวญี่ปุ่นได้อย่างสม่ำเสมอ” (Maintainability of Service Quality) เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้เล็งเห็นนักท่องเที่ยวหรือลูกค้าชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบในการคาดหวังมาตรฐานการบริการที่สูง ดังนั้น การบริการที่มีมาตรฐานควรดำเนินการให้การบริการของตนนั้นอยู่ในระดับที่ดีมีราคาที่เหมาะสมตลอดทั้งกระบวนการเข้ามาใช้บริการการนำเที่ยวของกิจการ (ทั้งด้านคุณภาพการให้บริการ, ความสะดวกสบายในการใช้บริการและรูปแบบการให้บริการของพนักงานทุกระดับที่มีความเกี่ยวข้องต่อการให้บริการลูกค้า) รวมทั้ง ความซื่อสัตย์ในการบริการซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นคาดหวังจากผู้ประกอบการนำท่องเที่ยวชาวไทยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากหากกิจการไม่มีความซื่อสัตย์ต่อนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น การที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นจะทำการบอกต่อชื่อเสียงด้านลบของกิจการให้ชาวญี่ปุ่นคนอื่นๆ ได้ทราบเช่นเดียวกัน รวมถึงนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นจะมองเรื่องความปลอดภัย และคุณภาพในการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกบริษัทนำเที่ยวในประเทศ ความเชื่อใจที่ได้รับมาจากการบอกต่อของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นคนอื่นๆ ที่ได้มีโอกาสมาใช้บริการกิจการจึงมีอิทธิพลสำคัญต่อการเลือกใช้บริการบริษัทนำเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นอย่าง

ยัง ประกอบกับความสามารถในการสื่อสารภาษาญี่ปุ่นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของกิจการ เช่น มัคคุเทศก์ พนักงานประสานงาน รวมทั้งตัวผู้ประกอบการ จะต้องสามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะภาษาสุภาพซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้อย่างคล่องแคล่วและสุภาพในการให้บริการเนื่องจากความสามารถด้านนี้ของผู้ประกอบการจะนำมาซึ่งความได้เปรียบแก่กิจการนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในระยะยาว ซึ่งการติดต่อสื่อสารระหว่างกิจการกับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นจำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาญี่ปุ่นเป็นหลักในทุกกระบวนการของการติดต่อสื่อสาร ทักษะการใช้ภาษาญี่ปุ่นจะสามารถสร้างความรู้สึกรู้สึกเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี

ในการบริหารได้มีรูปแบบการดำเนินงานบริการให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับพฤติกรรมผู้บริโภคของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นซึ่งผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้มีการศึกษาพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นรวมถึงศึกษาทางด้านความแตกต่างทางด้าน เพศ รายได้ อายุ การศึกษา อาชีพ ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการจัดกลุ่มลูกค้าที่มีพฤติกรรมการใช้บริการนำเที่ยวที่แตกต่างกันไป นอกจากนั้นยังได้มีการศึกษาในประเด็นด้านความปลอดภัยซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการเลือกใช้บริการของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นกับบริษัทนำเที่ยวของไทย ทั้งความปลอดภัยทางด้านสถานที่และสุขอนามัยต่าง ๆ เช่นอาหารต้องมีรสชาติที่อร่อยและถูกสุขอนามัย ที่พักและยานพาหนะได้มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ครบครันและมีความสะอาด ซึ่งการใส่ใจในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มาเลือกใช้บริการของกิจการและเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ

ปัจจัยด้านประสิทธิผลของการทำงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นอย่างมาก เนื่องด้วยการผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคคล รวมถึงที่กลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้ใช้รูปแบบในการบริหารที่เน้นความเป็นพิเศษซึ่งถือได้ที่มีการใช้กฎระเบียบข้อบังคับที่เคร่งครัดกับพนักงานรวมถึงได้ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการบ้างทำให้บุคลากรเกิดการปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงยังได้มีการให้ผู้ตามมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Consistency of Corporate's Vision and Mission Application) ซึ่งแม้จะไม่ได้เป็นการบังคับแต่ก็จะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กรที่จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมโดยที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยจะให้ความสำคัญในด้านความสำเร็จเชิงประกอบการของธุรกิจนำเที่ยวทางด้านความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโต (Growth) กล่าวคือได้มีการเน้นสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างชื่อเสียงของกิจการที่มีต่อชุมชน (Community Reputation) รวมถึงผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยยังได้ให้ความสำคัญ

สำคัญในด้านความสำเร็จเชิงประกอบการของธุรกิจนำเที่ยวทางด้านความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโต (Growth) เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะสร้างรายได้ให้แก่กิจการเพิ่มมากขึ้น โดยมีการนำสินค้าและการบริการของตนไปนำเสนอให้แก่ทั้งกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิมของกิจการและกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเพิ่มสินค้าและการบริการใหม่ ๆ ของกิจการ

ความสำเร็จทางด้านการประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเชิงความมีชื่อเสียงในชุมชน (Community Reputation) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อชุมชน ซึ่งผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยต้องการที่จะให้ชื่อเสียงของตนเองและกิจการเป็นที่รู้จักต่อชุมชน โดยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยได้มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการเป็นประจำติดต่อกันทุกปี เช่นการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ทั้งกิจกรรมในด้านการกุศลและประเพณี เช่น การให้บริจาคสิ่งของหรือทุนการศึกษาให้แก่แก่นักเรียน นักศึกษาในชุมชน

จะเห็นได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่ได้กล่าวข้างต้นซึ่งประกอบด้วย การเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่น ตามมาตรฐานการให้บริการลูกค้าของชาวญี่ปุ่นได้อย่างสม่ำเสมอ (Maintainability of Service Quality), การให้ผู้ตามมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Consistency of Corporate's Vision and Mission Application), การเน้นการสร้างความเจริญเติบโต (Growth), การสร้างชื่อเสียงของกิจการที่มีต่อชุมชน (Community Reputation) ส่งผลให้ผู้บริหารธุรกิจการนำเที่ยวชาวไทยสามารถดำเนินกิจการและสามารถแข่งขันกับธุรกิจนำเที่ยวของชาติอื่น ๆ ที่ประกอบกิจการในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น

จากการวิเคราะห์ประมวลผลได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

การดำเนินกิจการธุรกิจนำเที่ยวของชาวญี่ปุ่น สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเป็นสำคัญ คือ “การเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นตามมาตรฐานการให้บริการลูกค้าของชาวญี่ปุ่นได้อย่างสม่ำเสมอ” (Maintainability of Service Quality) เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นเห็นว่าลูกค้าไม่ว่าจะสัญชาติไหนก็ตาม หากได้มีโอกาสเข้ามาใช้บริการของกิจการของตน ลูกค้าควรได้รับสินค้าและการบริการที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับที่ดีในราคาที่เหมาะสมตลอดทั้งกระบวนการเข้ามาใช้บริการการนำเที่ยวของกิจการ (ทั้งด้านคุณภาพการให้บริการ, ความสะดวกสบายในการใช้บริการและรูปแบบการให้บริการของพนักงานทุกระดับที่มีความเกี่ยวข้องต่อการให้บริการลูกค้า)

ดังจะเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่วักต้องมีการควบคุมการทำงานในด้านต่าง ๆ ของลูกจ้างของกิจการทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นอย่างใกล้ชิด โดยผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นเน้นการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ เพื่อเป็นแนวทางให้ลูกจ้างได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังที่จะสังเกตเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นที่ปรากฏในบทที่ 4

ประการหนึ่งที่ถูกอ้างว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนคือ “ความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นในการดำเนินกิจการนอกประเทศบ้านเกิดของตน” (Unfamiliar Non-Native Adjustment for Managing Business) กล่าวคือกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่นั้นที่แม้มีความไม่คุ้นเคยกับวิธีการดำเนินชีวิตและรูปแบบการดำเนินงานของชาวไทย เช่น ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นเห็นว่ามิอุปสรรคมากมายสำหรับพวกเขาในการติดต่อประสานงานกับองค์กรราชการและเอกชนของไทยในช่วงที่พวกเขาเพิ่งเริ่มก่อตั้งกิจการในช่วงแรก ๆ ตัวอย่างเช่น การติดต่อกับหน่วยงานราชการมีความล่าช้า พนักงานราชการมีท่าทีในการช่วยเหลือที่แตกต่างกับพนักงานราชการชาวญี่ปุ่นที่มีการให้บริการอย่างครบถ้วนรวดเร็ว เป็นต้นถึงกระนั้นกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นก็จำเป็นที่จะต้องยอมรับในความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมการดำเนินงานของชาวไทย และดำเนินการปรับตัวต่อสถานการณ์ในการบริหารกิจการที่มีความแตกต่างจากประเทศของตน นอกจากนั้นกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นยังมิรูปแบบในการวางแผนการดำเนินงานในกิจการของตนอย่างชัดเจน เช่น มีการวางแผนทางการเงินการลงทุนและรายรับรายจ่ายล่วงหน้าในระยะเวลาหนึ่งปีของการดำเนินกิจการ เป็นต้น

สิ่งที่ถูกอ้างว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นอีกประการหนึ่งคือ “ความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จในอนาคต” (Positive Motivation for Corporate Forthcoming Accomplishment) กล่าวคือกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะให้กิจการของตนเป็น “ที่หนึ่ง” หรือ “อยู่ในลำดับต้น ๆ” ทั้งในทางการดำเนินงานรายได้ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังที่จะสังเกตเห็นได้จากการสัมภาษณ์ในบทที่ 4 ทางด้านการลำดับความสำคัญที่ต้องการของกิจการต่อกลุ่มลูกค้า ซึ่งในกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวไทยที่เน้นการให้บริการนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นมักจะให้คำตอบว่า ลำดับในอุตสาหกรรมธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นของพวกเขาจะไม่สูงหรือเข้าขั้นต่ำ เนื่องจากบางกิจการก็เพิ่งเปิดดำเนินงานมาได้ไม่นาน หรือในกรณีที่บางกิจการเป็นธุรกิจนำเข้าที่ขนาดเล็ก พวกเขาจึงเห็นว่าลำดับของธุรกิจของพวกเขาในอุตสาหกรรมการนำเข้าที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นนั้นไม่น่าอยู่ในระดับที่สูงได้ แตกต่างจากกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าที่ชาวญี่ปุ่นที่ถึงแม้กิจการของพวกเขาหลายกิจการจะเพิ่งเปิดใหม่หรือมีขนาดเล็กก็ตาม แต่พวกเขามองว่า “แม้วันนี้กิจการของพวกเขาจะไร้อันดับใด ๆ

ในตลาด แต่หากเมื่อพวกเขามีความมุ่งมั่นพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนากิจการในด้านต่าง ๆ ไม่แน่ว่าลำดับต่าง ๆ (เช่น ปริมาณลูกค้า ความน่าเชื่อถือของกิจการที่มีต่อลูกค้า ปริมาณรายได้ต่อปี เป็นต้น) ของกิจการอาจจะประสบความสำเร็จได้ดีอันดับในอนาคต” ประเด็นนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีความมุ่งมั่นตั้งใจและมีความทะเยอทะยานที่จะสร้างความสำเร็จของกิจการของพวกเขาให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่พวกเขาวางไว้ในใจ การมุ่งความสำเร็จ (Accomplishment Oriented) ของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นจึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการในต่างประเทศในระยะยาวได้

ทางด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการให้บริการนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นข้อสุดท้าย คือ “การเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของกิจการของตนต่อชุมชนที่กิจการตั้งอยู่” (Realization of Surrounding Communities Towards Corporate) กลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นเล็งเห็นว่า การที่กิจการจะสามารถเป็นที่ยอมรับในสังคมของชาวต่างชาติได้ในระยะยาวนั้น พวกเขาจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่ชุมชนที่กิจการตั้งอยู่ หมายความว่ากิจการของพวกเขาจะสามารถประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากพวกเขาไม่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกิจการและชุมชน ดังนั้นพวกเขาก็มีความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ทั้งกิจกรรมในด้านการกุศลและประเพณี เช่น การให้นักเรียนนักศึกษาในชุมชนที่กำลังศึกษาในด้านธุรกิจการท่องเที่ยวสามารถเข้ามาฝึกงานได้ เพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้ต่อรูปแบบในการบริหารงานและการให้บริการแบบมาตรฐานชาวญี่ปุ่นแก่คนในชุมชน นอกจากนั้นพวกเขายังมีความนิยมในการเรียนรู้วัฒนธรรมและวิถีชีวิตอันแปลกใหม่ที่พวกเขาไม่เคยรู้จักมาก่อนด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณีของชาวไทยในชุมชนที่พวกเขาอาศัยอยู่ เช่น กิจกรรมประเพณีงานวันสงกรานต์ด้วยการร่วมแห่ขบวนงานสงกรานต์ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ได้กล่าวข้างต้นซึ่งประกอบด้วย การเอาใจใส่ดูแลธุรกิจของตนให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นตามมาตรฐานการให้บริการลูกค้าของชาวญี่ปุ่นได้อย่างสม่ำเสมอ (Maintainability of Service Quality), ความสามารถในการปรับตัวในการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในการดำเนินกิจการนอกประเทศบ้านเกิดของตน (Unfamiliar Non - Native Adjustment for Managing Business), ความมุ่งมั่นที่จะประสบผลสำเร็จในอนาคต (Positive Motivation for Corporate Forthcoming Accomplishment) การเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของกิจการของตนต่อชุมชนที่กิจการตั้งอยู่ (Realization of Surrounding Communities Towards Corporates) ส่งผลให้ธุรกิจการนำเที่ยวของ

ชาวญี่ปุ่นที่มาดำเนินการในประเทศไทยสามารถแข่งขันกับธุรกิจนำเข้าของไทยและชาติอื่น ๆ ที่ประกอบกิจการในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.4 ข้อค้นพบจากศึกษาผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นที่เน้นการบริการนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย

การศึกษานี้ได้ค้นพบข้อสังเกตที่จัดว่าเป็นกรณีศึกษาจำเพาะผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นที่เน้นการบริการนักท่องเที่ยวในประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

5.4.1 อิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติมีผลต่อรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเข้าของชาวไทยและญี่ปุ่นผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นเหมือนกัน คือ การสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับเพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงานอย่างเคร่งครัด

5.4.2 อิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติมีผลต่อรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเข้าของชาวไทยและญี่ปุ่น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นเหมือนกัน คือ ความแปรปรวนทางด้านการเมืองภายในประเทศ และภัยพิบัติที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ทำให้มีผลต่อการดำเนินธุรกิจนำเข้า

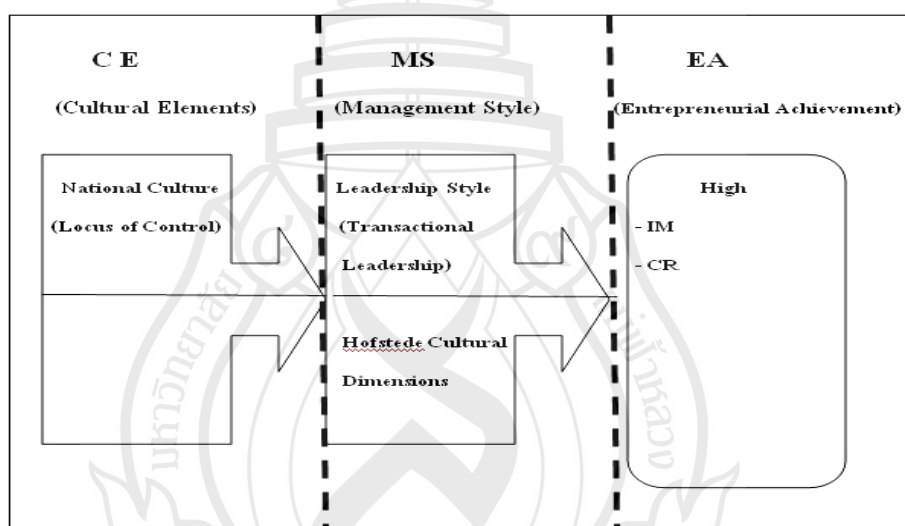
5.4.3 อิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติมีผลต่อการบริหารธุรกิจนำเข้าในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวไทยมีคุณลักษณะผู้นำแบบปรับตัวตามสถานการณ์ สำหรับผู้บริหารธุรกิจนำเข้าชาวญี่ปุ่นมีคุณลักษณะผู้นำแบบसानประโยชน์

5.4.4 รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารธุรกิจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นเหมือนกัน คือ การบริหารธุรกิจนำเข้าประสบผลสำเร็จ สิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ คือ การรักษามาตรฐานของของสินค้าและบริการให้เป็นไปตามความคาดหวังและตามต้องการของนักท่องเที่ยวให้ได้มาก

5.5 บทสรุปทางด้านอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อภาวะผู้นำและความสำเร็จเชิงการประกอบการของผู้บริหาร

จากการศึกษาสามารถสรุปถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อภาวะผู้นำและความสำเร็จเชิงการประกอบการของผู้บริหาร โดยแบ่งตามกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวญี่ปุ่นและข้อสรุปทางด้านความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมเชิงการบริหารและรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จเชิงการประกอบการ

5.5.1 ข้อค้นพบจากการศึกษาผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวไทย



ภาพที่ 5.1 รูปแบบผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวไทยในประเทศไทย

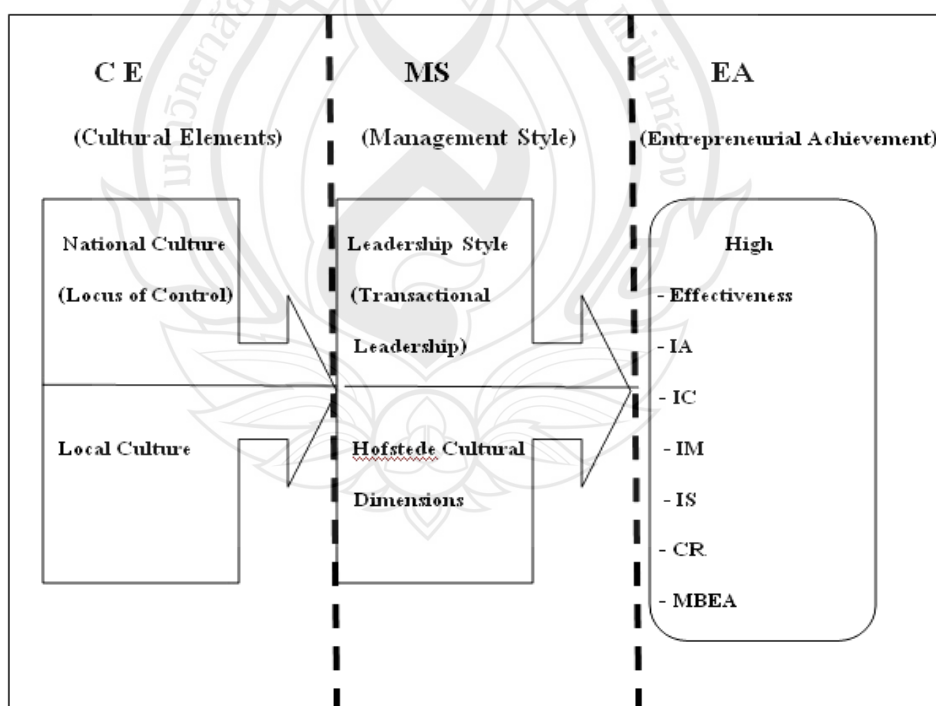
จากภาพที่ 5.1 รูปแบบผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาวไทยในประเทศไทยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร 3 ด้านได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (CE) ประกอบด้วย วัฒนธรรมประจำชาติ การซึ่งผู้บริหารธุรกิจชาวไทยมีรูปแบบการบริหารแบบสมาชิกในครอบครัว เน้นการบริหารงานแบบยึดหยุ่นมากกว่าการบังคับรวมถึงให้ควบคุมพฤติกรรมตนเอง (Locus of control) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมนี้ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการ (MS) ทำให้ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยมีลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Transformation Leadership) ลักษณะภาวะผู้นำนี้ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารเชิงประกอบการ (EA) ทำให้ผู้บริหารธุรกิจนำที่ชาว

ชาวไทย มีความสามารถในการจัดประกายเพื่อสร้างแรงจูงใจ (IM) และมักจะให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้อื่น (CR)

ความสามารถในการบริหารงานเชิงการประกอบการ (EA) การศึกษาทางด้านคุณลักษณะทางด้านภาวะผู้นำพบว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) ภาวะผู้นำดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลในระดับต่างๆขององค์กรได้ เช่นพนักงานและลูกค้า โดยไม่ยึดในอุดมคติ หรือระบบสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารได้ เพื่อความเหมาะสมและเพื่อให้กิจการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

5.5.2 ข้อค้นพบจากการศึกษาผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย

จากการศึกษาทางด้านความสำเร็จในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น พบว่า มีปัจจัยสำคัญสามด้านที่มีความเกี่ยวข้องในลักษณะของความสำเร็จทางการบริหาร ประกอบด้วย

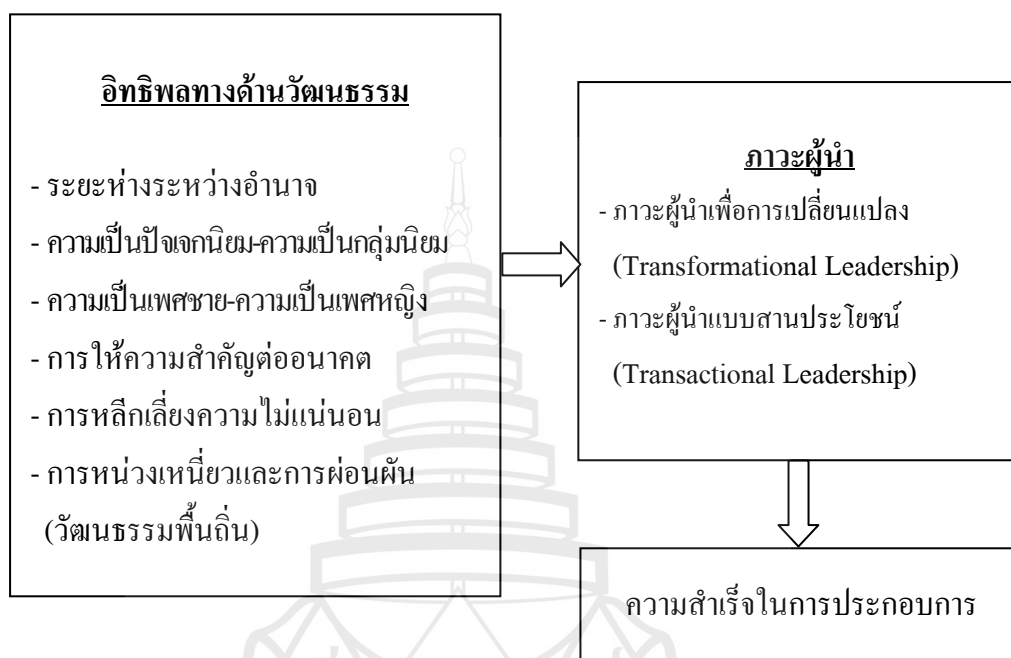


ภาพที่ 5.2 รูปแบบผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย

5.5.2.1 จากภาพที่ 5.2 รูปแบบผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่ามีปัจจัยด้านวัฒนธรรมสองด้านที่ส่งผลต่อการบริหาร ประกอบด้วยวัฒนธรรมประจำชาติ (National Culture) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีสภาวะการควบคุมพฤติกรรมตนเอง (Locus of Control) แบบเชื่อมั่นในตนเองเคร่งครัดในระเบียบวิธีการเพื่อให้การบริการเป็นไปตามมาตรฐาน อีกส่วนหนึ่งคือวัฒนธรรมพื้นถิ่น โดยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นได้ผลกระทบจากวัฒนธรรมไทยทำให้ส่งผลกระทบต่อลักษณะการตัดสินใจด้านการวางแผนการลงทุนการเพิ่มสินค้าและการบริการใหม่ เน้นที่การวางแผนระยะสั้นมากกว่าแผนระยะยาว ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (MS) ทำให้ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบลักษณะผู้นำแบบसानประโยชน์ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยมีรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการให้บริการของชาวญี่ปุ่น รูปแบบการบริหารจัดการนี้ทำให้ความสามารถในการบริหารเชิงประกอบการ (EA)

คุณลักษณะในการเป็นตัวอย่างทางด้านอุดมคติ (IA), ความสามารถในการคิดส่วนบุคคล (IC), ความสามารถในการจุดประกายเพื่อสร้างแรงจูงใจ (IM), ความสามารถในการกระตุ้นทางด้านสติปัญญา (IS), การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้อื่น (CR) และความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์เฉพาะ (ฝ่ายกระทำ) (MBEA) คุณลักษณะทางด้านภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มีความสามารถทางการตัดสินใจรวมทั้งทักษะทางการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่สูง ส่งผลให้สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญคือด้านการปฏิบัติงานซึ่งสืบเนื่องมาจากการบริหารที่มีความละเอียดรอบคอบและเคร่งครัดในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นได้กำหนดไว้

5.5.3 รูปแบบวัฒนธรรมเชิงการบริหารที่มีผลต่อความสำเร็จเชิงการประกอบการ



ภาพที่ 5.3 รูปแบบวัฒนธรรมเชิงการบริหารที่มีผลต่อความสำเร็จเชิงการประกอบการ

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าในการบริหารธุรกิจใด ๆ ก็ตาม สิ่งที่มีผลกระทบต่อระดับความสำเร็จเชิงการประกอบการ (Entrepreneurial Achievement) ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยสามประการที่สำคัญ คือ อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย ระยะห่างของอำนาจ, ความเป็นปัจเจกนิยม-กลุ่มนิยม, ความเป็นเพศชาย-ความเป็นเพศหญิง, การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน, การให้ความสำคัญต่ออนาคต, การห่วงหวั่น-การผ่อนผัน

สำหรับมิติทางวัฒนธรรม 6 ด้าน ที่ผู้ศึกษาได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า มิติวัฒนธรรมทางการห่วงหวั่น-ผ่อนผัน เป็นมิติวัฒนธรรมที่ยังไม่มีงานวิจัยใดที่ทำการศึกษามาก่อน สำหรับงานวิจัยเรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย จกมาให้ข้อมูลของผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่นได้นำมิติทางการห่วงหวั่น-ผ่อนผัน มาทำศึกษาครอบคลุมทุกข้อใช้ในการศึกษา จึงทำให้ทราบว่า มิติทางการห่วงหวั่น-ผ่อนผัน มีผลต่อภาวะผู้นำโดยได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นและ

ผลจากการวิจัยยังพบรูปแบบภาวะผู้นำสองรูปแบบ คือภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำทั้งสองรูปแบบสร้างความสำเร็จในการประกอบการของ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

5.6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการศึกษา

ในการศึกษาทางด้านอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทยนี้ เป็นการศึกษาประเด็นทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำและความสำเร็จทางด้านการประกอบการโดยกลุ่มประชากรตัวอย่างทั้งผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ได้มีการดำเนินธุรกิจจำเพาะการนำเที่ยวลูกค้าชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยเท่านั้น ซึ่งสามารถทำการศึกษาประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องได้ดังนี้

5.6.1 การศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและระดับความสำเร็จทางด้านการประกอบการ โดยทำการศึกษาต่อกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ดำเนินกิจการในประเทศญี่ปุ่น เปรียบเทียบกับผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย

5.6.2 การศึกษาถึงอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำและระดับความสำเร็จทางด้านการประกอบการ โดยทำการศึกษาต่อกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่ดำเนินกิจการในประเทศญี่ปุ่นเปรียบเทียบกับผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่ดำเนินกิจการในประเทศญี่ปุ่น

ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นทางด้านการศึกษาที่สามารถศึกษาต่อเนื่องได้และสามารถสร้างกระบวนการรู้ทางด้านอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติไทย ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย รวมทั้งอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติญี่ปุ่นที่มีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นโดยผู้ที่ต้องการศึกษาสามารถดำเนินรูปแบบการศึกษาได้ทั้งทางด้านการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงผสมผสานเช่นที่ปรากฏในการศึกษานี้

5.7 ข้อจำกัดในการศึกษา

ในการศึกษานี้ได้พบข้อจำกัดในการศึกษา คือ การที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกไม่มากนักเนื่องจากแต่ละท่านมีภารกิจในการบริหารกิจการของตน โดยในช่วงที่ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยนั้นเป็นช่วงระหว่างเดือน พฤษภาคม-มิถุนายน ซึ่งเป็นช่วงที่นักท่องเที่ยวญี่ปุ่นเข้ามาใช้บริการกิจการนำเที่ยวเป็นจำนวนมาก และเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเวลาทำให้ผู้ศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยในแต่ละข้ออย่างถี่ถ้วน เพื่อทำการตีความออกมาเป็นบทสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการประกอบการของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ผู้ที่ต้องการดำเนินการศึกษาประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย ควรจะต้องมีการวางแผนทางด้านระยะเวลาที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อที่จะขอเข้าทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวกลุ่มดังกล่าว

นอกจากนั้นในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นผู้ศึกษาก็จำเป็นต้องมีผู้ช่วยทางด้านภาษาญี่ปุ่น เช่น ล่ามภาษาญี่ปุ่น หรือมีผู้ใกล้ชิดที่มีความสามารถในการสนทนาภาษาญี่ปุ่นเป็นอย่างดีเนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวกลุ่มนี้จะใช้ภาษาญี่ปุ่นร่วมกับภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ผู้ศึกษาจะต้องมีการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษทั้งทางด้าน การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ก่อนการทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวกลุ่มนี้ รวมทั้งยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ซึ่งหากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวกลุ่มนี้ก็จะได้รับความช่วยเหลือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างดียิ่ง



รายการอ้างอิง

รายการอ้างอิง

- กนกกร ธรรมโกคิน. (2548). *วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการและการใช้พื้นที่สำนักงาน: กรณีศึกษาความพึงพอใจและประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาปัตยกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.*
- กฤษฎา เสกตระกูล. (2554). *คุณสมบัติที่ดีของผู้ประกอบการ. สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2554, จาก* http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=831&Itemid=460&limit=1&limitstart=4, http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=view&id=831&Itemid=460&limit=1&limitstart=5
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2553). *โครงการสำรวจพฤติกรรมและความพึงพอใจนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มกอล์ฟ. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2556. จาก* http://etatjournal.files.wordpress.com/2011/02/executive_golf.pdf
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2556). (พ.ศ. 2544-2550), *กรมการท่องเที่ยว (พ.ศ.2551-2555) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2556, จาก* www.thai.tourismthailand.org/about-tat/statistic
- จุลณี เทียนไทย. (2010). *มานุษยวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- จักรวัชร ศิริวรรณ. (2553). *กล่าวนำ “ระบบบอูปล์มัท” กับ “ปรากฏการณ์สองมาตรฐาน”. สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2554, จาก* <http://www.gotoknow.org/blog/boublestandard/397028>
- ธีรพร สุทธิโส. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.*
- นุสาศนี จิตราภิรมย์. (2545). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.*

- ทิม คีลี่ และสุนันทา เสี่ยงไทย. (2552). *วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไทยรัฐออนไลน์. (2556). *สถิตินักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น*. สืบค้นเมื่อ 7 มิถุนายน 2556, จาก www.thairath.co.th/content/oversea/351070
- เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ประนอม โฉมวิวัฒน์. (2537). *วัฒนธรรมองค์การและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษา.
- ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์. (2551). *แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2556, จาก www.sdte.go.th/upload/forum/think.doc [ระบบ ออนไลน์]
- พิจิก พรหมแก้ว. (2547). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2535). *วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย*. กรุงเทพฯ: เทคนิค.
- ไพลิน สัญญพันธ์. (2549). *การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัท โกลว์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ภาคิน วิชยกวิน (2552). *ความคาดหวังและการรับรู้ของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่มีต่อราคาและองค์ประกอบบริการส่งเสริมการขายสินค้าของไทย*. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การท่องเที่ยวไทย นานาชาติ* 3(1), 1-20.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

วิภาดา คูปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัย
รังสิต.

วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2552). *ลักษณะอุปนิสัยของคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ*.
สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2556, จาก [http://home.kku.ac.th/awuth/other/unwanted
_characteristics.pdf](http://home.kku.ac.th/awuth/other/unwanted_characteristics.pdf).

สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย. (ม.ป.ป). *ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศญี่ปุ่นและ
ประเทศไทยโดยสังเขป*. สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2555, จาก [http://www.th.emb-
japan.go.jp/th/relation/index.htm](http://www.th.emb-japan.go.jp/th/relation/index.htm)

สมาคมนักวิชาชีพไทยในญี่ปุ่น. (2540). *รายงานผลวิจัยนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นกับโอกาสในการยกระดับ
คุณภาพการท่องเที่ยวไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนการสนับสนุนการวิจัย

สมยศ นาวิการ. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์ตะวันออก

สุมาลี มาโนชนกุล. (2539). *การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม ไทย วัฒนธรรมองค์กร และ
ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาของ
โครงการวิจัย GLOBE*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2554). *พฤติกรรมองค์กร*. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
(เอกสารคำสอน).

สุพิชญ์ อติชัยรัตกุล. (2550). *ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ.
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

สุภัทธารัตน์ สุโข. (2548). *ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

อมรา พงศาพิชญ์ และ ปรีชา คุวินทร์พันธุ์. (2539). *ระบบอุปถัมภ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R. G. (1994), A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.

Antonakis, J., Avolio, B. J. & Silvasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(1), 261-295.

Avery, G. C. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

Avolio, B., Bass, B. M. & Jung, D. J. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-463.

Baligh, H. H. (1994). Components of culture: nature, interconnections, and relevance to the decisions on the organization structure. *Management Science*, 40(1), 14-27.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barrow, J. C. (1977). The variable of leadership: a review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 2(13), 26-41.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdills's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.

- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development : Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 2(44), 292-303.
- Boyd, R. & Richerson, P. J. (1985). *Culture and the evolutionary process*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1995). Transactional and transforming leadership. In J. T. Wren (Ed.), *The Leader's companion: Insight on leadership through the ages* (pp. 100-101). New York: The Free Press.
- Chapin, F. S. (1924). Leadership and group activity. *Journal of Applied Sociology*, 3(8), 141-145.
- Chaves, W. V. (2001). *An empirical analysis of the effect to work-related values and value congruence on job satisfaction*. Cannada: The Pennsylvania State University.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, Y. A. (1974). *Man in adaptation: The cultural present* (2nd ed.). Chicago: Aldine Publishing Company.
- Callaway-Thomas, C., Cooper, P. J. & Blake, C. (1999). *Intercultural communication: Roots and routes*. Boston: Allyn and Bacon.
- Crosby, P. B. (1997). *The absolutes of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Dobrev, S. D. & Barnett, W. P. (2005). Organizational roles and transition to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 48(3), 433-449.

- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership. In B. J. Punnett and O. Schenkar (Eds.) *Handbook for international management research* (pp. 267–349). Cambridge, MA: Blackwell.
- Dorfman, P. W. & Howell, P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *International Comparative Management*, 3(3), 127-150.
- Drucker, P. F. (1971). What we can learn from Japanese management. *Harvard Business Review*, 111-112. Retrived February 16, 2011, from <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=122&sid=2a60-389729e48-0ae-b-172a90ebee0c40%351sessionmgr111&vid=2>
- Disgupta, R.(2000). Performing Masculinities? The 'Salaryman' at Work and Play. *Japanese Studies*, 20,(2), 192, 189-199. Retrieved February 24, 2011, from <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=112&sid=b7151282-cbb4-4814-89ae-46dc7c0e2673%40sessionmgr104&vid=2>
- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership. In B. J. Punnett and O. Schenkar (Eds.), *Handbook for international management research* (pp. 267–349). Cambridge, MA: Blackwell.
- Embree, J. F. (1995). Thailand a loosely structured social system. *American Anthropologist New Series*, 52(2), 182,187, 185 ,187-188 ,191 ,181-193. Retrieved February 16, 2011, from <http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1525/aa.1950.52.2.02a00030/asset/aa.1950.52.2.02a00030.pdf?v=1&t=gk87dvcz&s=3c3bca6019ee9d8e6bb3f556addf1cb2e7a4c90d>
- Felfe, J., Tartler, K. & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *Zeitschrift fur Personal Forschung*, 18(3), 262-288.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005).). A new paradigm: Entrepreneurial Leadership. *Southern Business Review*, 30(2), 1-10.

- Fiske, A. P. (2002). Using individualism and collectivism to compare cultures—a critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128(1), 78–88.
- Fry, L. W., Vitucci, S. & Cedillo, M. (2003). *Transforming the army through spiritual leadership*, Unpublished manuscript. Tarleton State University-Central Texas, Killeen, TX. Retrieved March 18, 2013, from <http://www.tarleton.edu/~fry/resources.html>.
- Fukushige, A. & Spicer, D. P. (2007). Leadership preferences in Japan: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 508-530.
- Furukawa, T. (1986). The individual in Japanese ethics. In C. A. Moore (Ed.), *The Japanese mind Essentials of Japanese philosophy and culture* (7th ed.) (234, 228-244). Charles E. Tuttle.
- Griffin, R. W. (1993). *Management*. (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gholamreza, T. (2010). Survey of leadership styles in different cultures. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 3(3), 96-98. Retrieved February 14, 2010 from <http://www.ijms.ir/pg/03/ijms0306.pdf>
- Hanks, L. M. (1962). Merit and power in the Thai social order. *American Anthropologist* 64 (6): 1247-1261. Hirsch, Philip
- Hanks, L. M. (1993). What is the Thai village in C. J. Reynolds (Ed.) *National Identity and Its Defenders*. (pp. 323-340), Chiang Mai: Silkworm Books.
- Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005, March). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management*, 13(2), 137-146.
- Herskovits, M. F. (1995). *Cultural anthropology*. United State: Alfred A. Knopf, Inc.
- Hinds, D. J. M. (2007). *Realizing a vision: Experiences of individuals who created a concrete and enduring entity*. Doctoral dissertation. University of St. Thomas (Minnesota).

- Hines, S. M. (2005). The practical side of liberal education: An overview of liberal education and entrepreneurship. *Peer Review*, 7(3),4-7.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related value*. California: Sage Publication.
- Hofstede, G. (1983a). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1983b). Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions
In Deregowski, J.B., S. Dziurawiec and R. C., Annis. *Expiscations in cross cultural Psychology*. Netherlands: Swets and Zeitlinger B.V.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 27(3), 891-902.
- Jago, A. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jandt, F. E. (2001). *Intercultural communication: An introduction* (3rd ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Jeffrey R. Cornwall and Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Homewood, IL: Irwin
- Joyner, B. E., Payne, D. & Railborn, C. A. (2002). Building values, business ethics and corporate social responsibility into the developing organization. *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(2), 113-131.

- Kania, T., Hiroshi, F. & Hiorya, H. (1998). *Impact of mentorship upon Middle Managers' psychological empowerment and their leadership behavior: empirical analyses of direct and indirect impacts*. Retrieved February 14, 2012 from http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernsl/81000823
- Kantabutra, S. (2011). Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(1), 67-80
- Kawashima, T. (1986). The status of the nation of law, right and social order in Japan. In C. A. Moore (Ed.). *The Japanese mind essentials of Japanese philosophy and culture* (pp. 264, 262-287) (7th ed.). Tokyo: Charles E. Tuttle
- Kearins, K., Luke, B. & Corner, P. (2004). What constitutes successful entrepreneurship? An analysis of recent Australian award experiences. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 10(2), 41-56.
- Kenis, L. (1977). A cross-cultural study of personality and leadership. *Group & Organization Studies*, 2(1), 49-60.
- Komin, S. (1990). Culture and work-related values in Thai organization. *International Journal of Psychology*, 1(12), 681-704. Retrieved February 23, 2011 from <http://content.ebscohost.com/pdf/9pdf/9/1990ED/01Dec.5775863/90pdf?T=P&P=AN&K=5775863&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqLE4xNvgOLCmr0meprBSsK4Sq6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrr02urrVOuePfgeyx44Dt6fIA>
- Koontz, H. and H. Weihrich. (1988). *Management* (2th ed). Massachusetts: Houghton Mifflin Co.
- Kouzes, J. M. & Pozner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*, San Franscisco, CA: Jossey Bass.
- Kreitner, R. (1998). *Management*. (7th ed.). Newyork : Houghton Mifflin Company.
- Kroeber, A. L. & Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review*, 23(5), 582-590.

- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Harvard University.
- Lerner, U. C. (1981). Tanaka former Japan leader. Wield Big Power Despite Corruption Charges. *Wall Street Journal*, 2(2), 30.
- Limsila, K. & Ogunlana, S. O. (2001). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment, engineering. *Construction and Architectural Management*, 15(2), 105-108.
- Malach-Pines, A., Sadeh, A., Dvir, D. & Yafe-Yanai, O. (2002). Entrepreneurs and managers: Similar yet different. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(2), 172-191.
- Mayer, H. (2005). Taking root in the silicon forest. *American Planning Association*, 71(3), 318-333.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.
- McFarland, W. (2009). *Building a high performing 21st century workforce*. New York: Harpers Collins Publisher.
- McKay, V. P. (2001X). The Implementation of New Teacher Evaluation Procedures in Massachusetts School. *Dissertation Abstracts International*. 42(2), 492-A.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C. & Pietri, P. H. (1992). *Management: Concepts and application*. (4th ed.). New York: Harpers Collins Publisher.
- Mehta, Rajiv. (2005). The impact of cultural difference in U.S. business export marketing channel strategic alliances. *Industrail Marketing Management*. 35, 1-10.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations An Introduction to Organizational Behaviour* (International Edition.: 435). New York: Free Press.

- Morris, M. H. (2002, December). If we build it, they will grow. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(4), v-vi.
- Mosadeghrad, A.M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and Efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8(3), 125-128.
- Muenjohn, Nuttawuth & Armstrong, A. (2007). Transformational Leadership: The influence of culture on the leadership behaviours of expatriate managers. *International Journal of Business and information*, 2(2), 265-283.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges*. New York: West Publishing.
- Niffenegger. P., Kulviwat, S. & Engchanil, N. (2006). Conflicting cultural imperatives in modern Thailand: Global perspective. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 403-420.
- Nilll, A. & Schibrowsky, J. A. (2005). The impact of corporate culture, the reward system, and perceived moral intensity on marketing students' ethical decision making. *Journal of Marketing Education*, 2(2), 270-275
- O'Connell, M.S., Lord, R. G. & O'Connell, M. K. (1990). Differences in Japanese and American leadership prototypes: implications for cross-cultural training. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Francisco. cite by Dorfman, P. W. (1996), International and cross-cultural leadership. In Punnett, B. J. and O. Shenkar. In *Handbook for International Management Research*. MA: Blachwell.
- Pasuk, P. & Chris, B. (2000). Thailand's crisis: neo-liberal agenda and local reaction" in *Financial Liberalisation and the Asian Crisis*, ed. Ha-Joon Chang, Gabriel Palma and Hugh Whittaker, Macmillan.
- Patterson, S.A. (2000). *Organizational Culture and Performance in Academic*. Mississippi: The University Southern Mississippi.

- Pinyuchon, M. & Gray, A. L. (1997). Understanding Thai Families: Cultural Contexts for Therapists Using A Structural Approach. *Journal of Contemporary Family Therapy*, 29(2), 214-215, 209-228. Retrieved February 25, 2011 from <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=13&sid=75aefb2b-986d-4976-aa17-859f3777b43d%40sessionmgr4&vid=2>
- P.J. Gardiner Institute for Enterprise and Entrepreneurship (2003). *Built to Last Entrepreneurial Success Stories of Newfoundland and Labrador : Royal Commission on Renewing and Strengthening Our Place in Canada*. 7-8
- Renski, H. C. (2006). *An investigation of the industrial ecology of business start-up survival*. Doctoral dissertation, The University of North Carolina. Retrieved July 27, 2007 from ProQuest Dissertations and Theses Database.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1999). *Management* (6th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Robert E. W. (1978). *Japanese Political Science: A Guide to Japanese Reference and Research Materials*. University of Michigan Center for Japanese Studies Bibliography
- Rue, L. W. & Byars, L. L. (1989). *Management: Theory and Application* (5th ed.). Illinois: Irwin.
- Sarasvathy, S. D. (2004). Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 519-531.
- Schein, E. H. (2009). The corporate culture survival guide. Retrieved March 19, 2003, from <http://files.baobao.webnode.com/200000236-9baf39ca95/The%20corporate%20culture%20survival%20guide.pdf>.
- Scott, R. W. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open-systems* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Sorod, Bung-On. (1991). *The Influence of National and Organizational Culture on Management Values, Attitudes, and Performance*. Doctoral dissertation, University of Utah.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (1989). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Swiercz, P. M. & Lydon, S. R. (2002). Entrepreneurial leadership in high-tech firms: A field study. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(7), 380-389.
- Swierczek, F. W. & Onishi, J. (2003). Culture and conflict: Japanese managers and Thai Subordinates. *Personnel Review*, 32(2), 187-210
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brothers.
- Timmons, A. & Spinelli, S. (2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (6th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (1993). The contingency model in cross-cultural perspective. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 167–188). San Diego, California: Academic Press.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*. New York: Harper Torchbooks.
- Ueli G. (2010). The history of tourism: Structures on the path to modernity. Retrieved March 15, 2013, from <http://www.ieg-ego.eu/en/threads/europe-on-the-road/the-history-of-tourism>
- Umesh, U. N., Huynh, M. Q., & Jessup, L. (2005). Creating successful entrepreneurial ventures in IT. *Communications of the ACM*, 48(6), 82-87.

- Van Praag, C. M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1). Retrieved on February 02, 2006 from ProQuest database.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303-327.
- Visser, D., de Coning, T. & Smit, E. M. (2005). The relationship between the characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SMEs. *South African Journal of Business Management*, 36(3), 51- 63.
- Weber, M. (2002). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Los Angeles: Roxbury Publishing. (Original work published 1904-05).
- Weerakit, N. (1994). *Leadership competencies required for future hotel general managers' success in Thailand*. Bangkok: Pro Quest.
- Yamamura, J.H., Satoh, M. & Stedham, Y. (2003). Changing dimensions of national culture in Japan: Applying the Hofstede Framework. *Economic Research Center Discussion Paper June 2003 No. 143*.
- Yukongdi, V. (2010). A study of Thai employees' preferred leadership style. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 177-178, 161–181. Retrieved February 16, 2011 from <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=106&sid=551ac23c-bb77-466c-9a0c-9cd784da7e8e%40sessionmgr114&vid=2>
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

1. การเปรียบเทียบความแตกต่าง (มิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้าน) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น โดยอ้างอิงจากข้อมูล Geert Hofstede และคณะในปี ค.ศ. 1967-1973 มิติทางด้านวัฒนธรรมของ Geert Hofstede 6 ด้าน ที่สนับสนุนการวิจัยเชิงคุณภาพจากบทที่ 2
2. การเปรียบเทียบความแตกต่าง (รูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย
3. การเปรียบเทียบ (ความสอดคล้องกับมิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้าน) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ทั้ง 5 ด้าน
4. การเปรียบเทียบ (ความสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ) ของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ทั้ง 5 ด้าน

1.1 การเปรียบเทียบความแตกต่าง (มิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้าน) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น โดยอ้างอิงจากข้อมูล Geert Hofstede และคณะในปี ค.ศ 1967-1973 มิติทางด้านวัฒนธรรมของ Geert Hofstede 6 ด้าน ที่สนับสนุนการวิจัยเชิงคุณภาพจากบทที่ 2 ดัง ตารางที่ ก1

ตารางที่ ก1 การเปรียบเทียบความแตกต่าง (มิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้าน) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

มิติทางด้านวัฒนธรรม	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น
1. ระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power Distance)	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่าตนเองมีความเหนือกว่าลูกจ้าง ถึงแม้จะมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเน้นความใกล้ชิดสนิทสนมกันก็ตาม	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นกับลูกจ้างชาวไทย คือ รูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมองว่าการปฏิบัติตนเองให้เหมาะสมในเวลาทำงาน ลูกจ้างไม่ควรทำสิ่งใดที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานของตนในเวลางาน โดยผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วย
2. ความเป็นปัจเจกนิยม – ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus collectivism)	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่าการดำเนินธุรกิจของผู้บริหารชาวไทย ยังมีค่านิยมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในเชิงการทำงานเป็นกลุ่ม และยังมีลักษณะที่เป็น “กลุ่มนิยม” (Collectivism) คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยจะมองความสำคัญของธุรกิจของตนมากกว่าความสามารถของอุตสาหกรรมในการแข่งขันกับธุรกิจนำเที่ยวของชาวต่างชาติ	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ยังคงมีลักษณะที่เป็น “กลุ่มนิยม” (Collectivism) ก่อนไปปัจเจกนิยมเล็กน้อยคือในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยังมีค่านิยมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในเชิงกลุ่ม คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมองเห็นว่าการดำเนินชีวิตรวมทั้งในการดำเนินธุรกิจ หุมชนรอบข้างเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้กิจการเป็นที่ยอมรับและมีความแข็งแกร่งได้ ดังนั้นจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นนั้น มีหลายท่านที่มีความกระตือรือร้นต้องการจะรู้จักวิถีชีวิตของผู้อื่นในชุมชนของตนจึงเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนหลายรูปแบบ

ตารางที่ ก1 (ต่อ)

มิติทางวัฒนธรรม	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น
3. ความเป็นเพศชาย – ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Versus Femininity)	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่า การบริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยยังมีลักษณะการบริหารที่ยืดหยุ่นและมีความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและลูกค้า ผู้บริหารชาวไทยฯ จึงใช้การบริหารธุรกิจแบบความเป็นเพศหญิงมากกว่าความเป็นเพศชาย	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่าชาวญี่ปุ่นจะเข้มงวดและการใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับในการดำเนินชีวิตรวมทั้งในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย หากระดับความเป็นเพศชาย (Masculinity) ที่ลดลงนั้นเป็นสาเหตุมาจากการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและค่านิยมต่างๆ ของชาวไทย ที่มีความเป็นเพศหญิง (Femininity) กล่าวคือ ชาวไทยมีการดำเนินชีวิตในรูปแบบการประนีประนอม โดยมีกรอบในการปฏิบัติตนไม่เข้มงวด และมีกฎเกณฑ์ชัดเจนเท่ากับชาวญี่ปุ่น ดังนั้นระดับความเป็นเพศชายที่ลดลงของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นคือผลที่เกิดจากความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมที่มีความแตกต่างจากสังคมบ้านเกิดของพวกเขาหลายด้าน
4. การให้ความสำคัญต่อ อนาคต (Long Term Orientation)	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่าความความแปรปรวนทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจมีอิทธิพลทางลบต่อผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย ทศนคติและรูปแบบในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงไปจากการที่มีการตั้งเป้าหมายในระยะกลาง (1 ปี) ลดลงตามความผันแปรทางด้านสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจเป็นการตั้งเป้าหมายในระยะสั้น	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่าสถานการณ์ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ 2554 มีความแปรปรวนเกินกว่าที่จะดำเนิน การตัดสินใจทางธุรกิจในระยะกลาง (1 ปี) ได้จึงต้องติดตามสถานการณ์ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ระยะเวลาในการตั้งเป้าหมายระยะยาวของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นลดลงเหลือเพียงระยะสั้นเท่านั้น

ตารางที่ ก1 (ต่อ)

มิติทางด้านวัฒนธรรม	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น
5. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่าไม่มั่นใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลด้านลบต่อกิจการ ไม่ว่าจะเป็นการเกิดสึนามิในประเทศญี่ปุ่น (พ.ศ 2554) และความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงภาวะการขาดความเชื่อมั่นของคนไทยต่อสังคม ทำให้จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองโดยอาศัยปัจจัยภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อกิจการโดยตรงมีความไม่น่าไว้วางใจอย่างยิ่งเป็นต้น	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐหรือพนักงานของรัฐในประเทศญี่ปุ่นจะให้บริการอย่างเต็มที่ ซึ่งพนักงานหรือเจ้าหน้าที่เหล่านี้มองว่า พวกเค้าอยู่ได้มีเงินเดือนก็เพราะภาษีจากประชาชน ดังนั้น พวกเค้าต้องตอบแทน โดยบริการผู้ที่มีพระคุณที่ทำให้เค้ามีงานทำ มีเงินเดือน จะเห็นได้ว่าแนวคิดแตกต่างกันมาก ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในขั้นตอนใดในการติดต่อกับภาครัฐพวกเขาจะตั้งใจทำงานและอำนวยความสะดวกเต็มที่
6. การห่วงเหนียวและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint)	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่าการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า การบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีลักษณะทางด้านวัฒนธรรมที่เหมือนกัน คือ มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่ามิติทางวัฒนธรรมของ (Hofstede, 1983a) ด้านที่ 6 คือ วัฒนธรรมทางการหน่วงเหนี่ยว-การผ่อนผัน (Indulgence vs. Restraint) กล่าวคือ การบริหารธุรกิจใดๆ ก็ตาม ซึ่งหากมีการตั้งค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับการดำเนินชีวิตตามระเบียบสังคม จารีตประเพณีสูง นั้น ย่อมหมายถึง มีระดับค่าการหน่วงเหนี่ยวผ่อนผันสูงเช่นกัน จึงมีสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ที่ใช้การบริหารธุรกิจนำเที่ยว โดยมีการสร้าง กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติเช่นเดียวกัน

เมื่อเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการศึกษากลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งสองกลุ่ม ในส่วนของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่ยังมีความแตกต่างทางการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง จึงมีความแตกต่างจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นทางการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามมาตรฐานตามแนวทางการให้บริการอย่างเคร่งครัด

1.2 การเปรียบเทียบความแตกต่าง (รูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

ตารางที่ ก2 การเปรียบเทียบความแตกต่าง (รูปแบบและคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น
1. รูปแบบผู้นำ (Leadership)	จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบผู้ของผู้นำผู้บริหารธุรกิจ โดยมีกระบวนการในการสร้างกฎระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน	
2. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting)	จากการสัมภาษณ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย มีคุณลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กล่าวคือ มีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากการที่พนักงานทำงานผิดพลาด ก็จะไม่มีการตำหนิที่รุนแรง มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยเป็นผู้ที่มีค่านิยมการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting)	-
3. ภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership)	-	จากการสัมภาษณ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น มีคุณลักษณะของผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership) กล่าวคือ มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน

ตารางที่ ก2 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น
4. ภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non - Leadership)	จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย ไม่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non - Leadership)	จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น ไม่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำ (Non - Leadership)
5. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย พบว่า การบริหารธุรกิจที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยงชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Effectiveness) มาบริหารธุรกิจเช่นเดียวกับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น	จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น พบว่า การบริหารธุรกิจที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยงชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Effectiveness) มาบริหารธุรกิจเช่นเดียวกับผู้บริหารธุรกิจชาวไทย

จากตารางเปรียบเทียบข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบลักษณะของผู้นำผู้บริหารธุรกิจ โดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านการรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยใช้รูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision-Shifting) สำหรับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบใช้รูปแบบผู้นำและภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ (Transactional Leadership)

สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นใช้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Effectiveness) มาบริหารธุรกิจเช่นเดียว

1.3 การเปรียบเทียบ (ความสอดคล้องกับมิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้าน) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ ก3 การเปรียบเทียบ (ความสอดคล้องกับมิติทางด้านวัฒนธรรม 6 ด้าน) ของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับมิติด้านวัฒนธรรม
1. ความสามารถในการบริหารธุรกิจ (Ability to Manage)			
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในลักษณะใด	มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจ เช่นเดียวกัน โดยมีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน	สอดคล้องกับมิติทางด้านวัฒนธรรมในด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power Distance) คือมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน	
1.2 ท่านมีความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา อย่างไร	มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจ เช่นเดียวกัน	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมในด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power of Distance) คือ การบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน	
1.3 ท่านคิดว่าท่านมีการตัดสินใจอย่างเฉียบขาดรวดเร็ว อยู่ในระดับใด	เนื่องจากมองเห็นศักยภาพการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้รวมไปถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้น เนื่องการลงทุนในระยะเริ่มแรกไม่สูงมาก	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ มองเห็นศักยภาพการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้รวมไปถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้น เนื่องการลงทุนในระยะเริ่มแรกไม่สูงมาก	

ตารางที่ ก3 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับมิติด้านวัฒนธรรม
1.4 เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	สำหรับการสืบสอดธุรกิจนำเที่ยวมาจากครอบครัว พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ไม่มี ประสบการณ์ในการทำธุรกิจมา	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากไม่ได้รับ ความไว้วางใจและไม่มีความน่าเชื่อถือ	
1.5 ท่านมีการตั้งแผนงานหรือ เป้าหมายอยู่ในระดับใด	หากจะดำเนินธุรกิจอะไรก็ตามมีความนิยมที่จะ บริหารธุรกิจร่วมกับคนที่ตนเองเชื่อถือและสนิทใจ มากกว่า	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus collectivism) คือ หากจะดำเนินธุรกิจอะไรก็ตามมี ความนิยมที่จะบริหารธุรกิจร่วมกับคนที่ตนเองเชื่อถือและสนิทใจมากกว่า	
1.6 ท่านมีการให้ได้บังคับบัญชา มีเสรีในการแสดงความคิด หรือมีส่วนในการบริหาร อย่างไร	การบริหารธุรกิจในส่วนของการจ้างพนักงาน จะเน้น พนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเป็นบริษัทนำ เที่ยวต้องเน้นในเรื่องของการสื่อสาร สำหรับการคัดเลือก พนักงานจะดูคุณสมบัติของพนักงานที่มีใจรักในการให้ ให้บริการเป็นหลัก	สอดคล้องมิติด้านการหน่วงเหนี่ยวและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) คือ การจ้างพนักงาน จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเป็นบริษัทนำเที่ยวต้องเน้นในเรื่องของการสื่อสาร สำหรับการคัดเลือก พนักงานจะดูคุณสมบัติของพนักงานที่มีใจรักในการให้บริการเป็นหลัก	

ตารางที่ ก3 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับมิติด้านวัฒนธรรม
2. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงิน (Ability to Fund Growth)			
2.1 การลงทุนในธุรกิจเพิ่มเติมในรอบ 1 ปี	มีการตั้งเป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการนำปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกมาประกอบการตัดสินใจในการลงทุนประกอบธุรกิจ	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ มีการตั้งเป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว	
2.2 การใช้แหล่งเงินทุนภายนอก	มีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทย เห็นว่า สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น เห็นว่า สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ มองถึงผลลัพธ์หรือเป้าหมายในอนาคต เนื่องจากมีการตรวจสอบทางการเงินก่อนที่จะมีการลงทุนทำธุรกิจในด้านต่างๆ
2.4 ผลกำไรที่ได้รับจากการประกอบธุรกิจนำเที่ยว	มีการใช้กลยุทธ์หรือรูปแบบวิธีการนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวที่แปลกใหม่ให้จูงใจลูกค้า สามารถสร้างความเจริญเติบโตและสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจในอนาคต	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ มีการใช้กลยุทธ์หรือรูปแบบวิธีการนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวที่แปลกใหม่ให้จูงใจลูกค้า สามารถสร้างความเจริญเติบโตและสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจในอนาคต	

ตารางที่ ก3 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับมิติด้านวัฒนธรรม
3. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโต (Growth)			
3.1 ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา	ความสามารถของการสร้างความเจริญเติบโตนั้นขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ภัยพิบัติ เศรษฐกิจ การเมืองของแต่ละประเทศ แต่ผู้บริหารธุรกิจยังมีการติดตามสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ ผู้บริหารธุรกิจยังมีการติดตามสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ หากมีความแปรปรวนสามารถปรับแผนการดำเนินงานได้ทันที	
3.2 สินค้าและการให้บริการใหม่ของบริษัทในรอบ 1 ปี	มีความตระหนักกับภาวะความปลอดภัยในทรัพย์สิน แต่ยังคงเน้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้คงเดิม	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินงาน	
3.3 การนำสินค้าและการบริการใหม่ของกิจกรรมไปนำเสนอกลุ่มลูกค้าใหม่ในรอบ 1 ปี	มีความตระหนักกับภาวะความปลอดภัยในทรัพย์สิน โดยจากการดำเนินงานที่ผ่านมาไม่มีการเพิ่มสินค้าและบริการระหว่างปีจนกว่าสภาพเศรษฐกิจและปัจจัยต่างๆ จะเอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจนำเที่ยวก่อน	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินงาน จนกว่าสภาพเศรษฐกิจและปัจจัยต่างๆ จะเอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจนำเที่ยวก่อน	
3.4 การว่าจ้างพนักงานใหม่ในรอบ 1 ปี	กิจการของคณามีจำนวนพนักงานเพียงพอแล้ว รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย จึงไม่มีการว่าจ้างพนักงานใหม่	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ มีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย จึงไม่มีการว่าจ้างพนักงานใหม่	

ตารางที่ ก3 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับมิติด้านวัฒนธรรม
4. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจในตลาด (Industry Reputation)			
4.1 ความมีชื่อเสียงและอันดับ ในตลาดของธุรกิจนำเที่ยว	ธุรกิจของตนเป็นธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ซึ่งนำเที่ยว เฉพาะภายในจังหวัดเท่านั้น จึงไม่สามารถจัดอันดับได้	สอดคล้องกับมิติด้านความเป็นปัจเจกนิยม – ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus collectivism) คือ เห็นว่าเป็นธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะ ภายในจังหวัดเท่านั้น จึงไม่สามารถจัดอันดับได้	
4.2 ส่วนแบ่งทางการตลาด	ไม่ได้ทำการศึกษาและไม่ทราบว่าหน่วยงานใดจัดทำ เนื่องจากไม่มีข้อมูลชี้ชัดหรือมีการวัดส่วนแบ่งทาง การตลาด	สอดคล้องกับมิติด้านความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus collectivism) คือ ไม่ได้ทำการศึกษาและไม่ทราบว่าหน่วยงานใดจัดทำ	
4.3 คุณภาพสินค้าและบริการ ของผู้ประกอบการต่อ ลูกค้า	สินค้าและการบริการของตนมีคุณภาพ และเป็นที่พึงพอใจ แก่ลูกค้า จึงประเมินการบริหารธุรกิจของตนอยู่ในมาก สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบธุรกิจรายอื่นได้	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับมาก จึง เห็นว่าการบริการของตนมีคุณภาพ	
4.4 การสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้าที่มาใช้บริการ ธุรกิจนำเที่ยว	การได้รับข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากลูกค้าไม่ว่าจะเป็นด้วย ใดก็ตาม แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงการให้บริการ ธุรกิจนำเที่ยวให้ดียิ่งขึ้นไปในอนาคต	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า แล้วนำข้อมูล เหล่านั้นมาปรับปรุงการให้บริการธุรกิจนำเที่ยวให้ดียิ่งขึ้นไปในอนาคต	

ตารางที่ ก3 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับมิติด้านวัฒนธรรม
4.5 ความพึงพอใจของลูกค้า ต่อสินค้าและบริการ ของธุรกิจ	มีการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจและทำการซักถาม ความพึงพอใจจากลูกค้าเพื่อจะได้ทราบว่าลูกค้าชอบแบบ ไหน แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ ดีขึ้น	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ มี การใช้แบบสอบถามความพึงพอใจและทำการซักถามความพึงพอใจจากลูกค้าเพื่อจะได้ ทราบว่าลูกค้าชอบแบบไหนแล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น	
5. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจในชุมชน (Community Reputation)			
5.1 ความพึงพอใจของ พนักงานที่มีต่อการ ประกอบธุรกิจในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา	มีการบริหารที่ชัดเจนและมีความพยายามในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและลูกจ้างในการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ	สอดคล้องกับมิติด้านความเป็นปัจเจกนิยม-ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus collectivism) คือ มีความพยายามในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและลูกจ้างในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	
5.2 การช่วยเหลือสังคมและ ชุมชนของผู้ประกอบ ธุรกิจนำเที่ยวในรอบ 1 ปี ที่ผ่านมา	มีการตั้งเป้าหมายและให้ความสำคัญทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ อย่างสม่ำเสมอ	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ มีการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนที่ตนอาศัยอยู่อย่าง สม่ำเสมอ	

ตารางที่ ก3 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับมิติด้านวัฒนธรรม
5.3 การตอบแทนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของธุรกิจ	การให้ความสำคัญในการตอบแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กิจการอย่างเท่าเทียมกันระหว่างลูกค้า ผู้ถือหุ้น และ พนักงาน เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะเป็นการช่วยให้ธุรกิจ ประสบผลสำเร็จ	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ การให้ความสำคัญในการตอบแทนผู้มีส่วน จำเป็น เพราะเป็นการช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ	
5.4 ภาพลักษณ์ของธุรกิจนำ เที่ยวที่มีต่อชุมชนและ สังคม	การตอบแทนสังคมและชุมชนทำให้กิจการของตนมี ภาพลักษณ์ที่ดี และยังเป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจนำเที่ยว ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นด้วย	สอดคล้องกับมิติวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) คือ การตอบแทนสังคมและชุมชนทำให้กิจการของตนมี ภาพลักษณ์ที่ดี และยังเป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจนำเที่ยวให้เป็นที่รู้จัก มากขึ้นด้วย	

1.4 การเปรียบเทียบ (ความสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ) ของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ ก4 การเปรียบเทียบ (ความสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ) ของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ
1. ความสามารถในการบริหารธุรกิจ (Ability to Manage)			
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างท่าน กับผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ใน ลักษณะใด	มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและ วัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจ เช่นเดียวกัน โดยมีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการใน การสร้างกฎระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือ เป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน สอดคล้องกับมิติทางด้านวัฒนธรรมในด้านระยะห่าง ระหว่างอำนาจ (Power Distance)	มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและ วัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจ เช่นเดียวกัน	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) แต่มีความแตกต่างกันด้านภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จผู้ บริหารธุรกิจชาวไทย มีคุณลักษณะของผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ผู้ บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ (Transactional Leadership)
1.2 ท่านมีความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงานและ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร	มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและ วัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจ เช่นเดียวกัน		สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ มี การในการสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับเพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการ ควบคุมและกวดขัน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการ ให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

ตารางที่ ก4 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ
1.3 ท่านคิดว่าท่านมีการตัดสินใจอย่างเฉียบขาดรวดเร็ว อยู่ในระดับใด	เนื่องจากมองเห็นศักยภาพการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้รวมไปถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้น เนื่องการลงทุนในระยะเริ่มแรกไม่สูงมาก	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ มองเห็นศักยภาพการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้รวมไปถึงรายได้ที่เพิ่มขึ้น เนื่องการลงทุนในระยะเริ่มแรกไม่สูงมาก	
1.4 เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ท่านมีวิธีดำเนินการอย่างไร	สำหรับการสืบสอดธุรกิจนำเที่ยวมาจากครอบครัว พบว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ไม่มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจมา	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ จึงมีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากไม่ได้รับความไว้วางใจและไม่มีความน่าเชื่อถือ	
1.5 ท่านมีการตั้งแผนงานหรือเป้าหมายอยู่ในระดับใด	หากจะดำเนินธุรกิจอะไรก็ตามมีความนิยมที่จะบริหารธุรกิจร่วมกับคนที่ตนเองเชื่อถือและสนิทใจมากกว่า	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ หากจะดำเนินธุรกิจอะไรก็ตามมีความนิยมที่จะบริหารธุรกิจร่วมกับคนที่ตนเองเชื่อถือและสนิทใจมากกว่า	
1.6 ท่านมีการให้ได้บังคับบัญชาเสริมในการแสดงความคิดหรือมีส่วนในการบริหารอย่างไร	การจ้างพนักงาน จะเน้นพนักงานที่สามารถพูดได้หลายภาษา เพราะเป็นบริษัทนำเที่ยวต้องเน้นในเรื่องของการสื่อสาร สำหรับการคัดเลือกพนักงานจะดูคุณสมบัติของพนักงานที่มีใจรักในการให้บริการเป็นหลัก	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Effectiveness) คือ การคัดเลือกพนักงานจะดูคุณสมบัติของพนักงานที่มีใจรักในการให้ให้บริการเป็นหลัก	

ตารางที่ ก4 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ
2. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางด้านการเงิน (Ability to Fund Growth)			
2.1 การลงทุนในธุรกิจ เพิ่มเติมในรอบ 1 ปี	มีการตั้งเป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดย การนำปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกมาประกอบการ ตัดสินใจในการลงทุนประกอบธุรกิจ	โดย ยาว	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) คือ มีการตั้งเป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะ
2.3 ประสิทธิภาพในการ บริหารด้านการเงิน	มีความระมัดระวังในการบริหารธุรกิจ และมองถึงผลลัพธ์ หรือเป้าหมายในอนาคต เนื่องจากมีการตรวจสอบ ทางการเงินก่อนที่จะมีการลงทุนทำธุรกิจในด้าน ต่างๆ	ยาว	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากมีการ ตรวจสอบทางการเงินก่อนที่จะมีการลงทุนทำธุรกิจในด้านต่างๆ
2.4 ผลกำไรที่ได้รับจากการ ประกอบธุรกิจนำเที่ยว	มีการใช้กลยุทธ์หรือรูปแบบวิธีการนำเสนอแหล่ง ท่องเที่ยวที่แปลกใหม่ให้ดึงดูดลูกค้า สามารถสร้างความ เจริญเติบโตและสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจในอนาคต	ยาว	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ มีการใช้กลยุทธ์หรือรูปแบบวิธีการนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวที่ แปลกใหม่ให้ดึงดูดลูกค้า สามารถสร้างความเจริญเติบโตและสร้างผลกำไรให้กับ ธุรกิจในอนาคต

ตารางที่ ก4 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ
3. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโต (Growth)			
3.1 ความสามารถในการสร้าง ความเจริญเติบโตในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา	ความสามารถของการสร้างความเจริญเติบโตนั้นขึ้นอยู่กับ สภาพปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ภัยพิบัติ เศรษฐกิจ การเมืองของแต่ละประเทศ แต่ผู้บริหารธุรกิจยัง มีการติดตามสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) คือ มีการติดตามสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกอย่าง สม่ำเสมอ หากมีความแปรปรวนสามารถปรับแผนการดำเนินธุรกิจได้ ทันที	
3.2 สินค้าและการให้บริการ ใหม่ของบริษัทในรอบ 1 ปี	มีความตระหนักกับภาวะความปลอดภัยในทรัพย์สิน แต่ ยังคงเน้นประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้คงเดิม	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Effectiveness) คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ	
3.3 การนำสินค้าและการ บริการใหม่ของบริษัท ไปนำเสนอกลุ่มลูกค้าใหม่ ในรอบ 1 ปี	มีความตระหนักกับภาวะความปลอดภัยในทรัพย์สิน โดย จากการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาไม่มีการเพิ่มสินค้าและบริการ ระหว่างปีจนกว่าสภาพเศรษฐกิจและปัจจัยต่างๆ จะ เอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจนำเที่ยวก่อน	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) คือ มีความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ จนกว่า สภาพเศรษฐกิจและปัจจัยต่างๆ จะเอื้ออำนวยต่อการทำธุรกิจนำเที่ยว ก่อน	
3.4 การว่าจ้างพนักงานใหม่ ในรอบ 1 ปี	กิจการของต้นมีจำนวนพนักงานเพียงพอแล้ว รวมทั้งมีการ ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย จึงไม่มีการว่าจ้างพนักงาน ใหม่	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Effectiveness) คือ มีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย จึงไม่มีการว่าจ้าง พนักงานใหม่	

ตารางที่ ก4 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาว ญี่ปุ่น	สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ
4. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจอุตสาหกรรมการ (Industry Reputation)			
4.1 ความมีชื่อเสียงและอันดับ ในตลาดของธุรกิจนำเที่ยว	ธุรกิจของตนเป็นธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ซึ่งนำเที่ยวเฉพาะ ภายในจังหวัดเท่านั้น จึงไม่สามารถจัดอันดับได้	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ เห็นว่าเป็นธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะภายในจังหวัด เท่านั้น จึงไม่สามารถจัดอันดับได้	
4.2 ส่วนแบ่งทางการตลาด	ไม่ได้ทำการศึกษาและไม่ทราบว่าหน่วยงานใดจัดทำ เนื่องจาก ไม่มีข้อมูลชี้ชัดหรือมีการวัดส่วนแบ่งทางการตลาด	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) คือ ผู้ประกอบธุรกิจทำการประเมินส่วนแบ่ง การตลาดด้วยตนเอง	
4.3 คุณภาพสินค้าและบริการ ของผู้ประกอบการต่อ ลูกค้า	สินค้าและการบริการของตนมีคุณภาพ และเป็นที่พึงพอใจแก่ ลูกค้า จึงประเมินการบริหารธุรกิจของตนอยู่ในมาก สามารถ แข่งขันกับผู้ประกอบธุรกิจรายอื่นได้	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ มาก จึงเห็นว่าการบริการของตนมีคุณภาพ	
4.4 การสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้าที่มาใช้บริการ ธุรกิจนำเที่ยว	การได้รับข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากลูกค้าไม่ว่าจะเป็นด้วยใดก็ ตาม แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงการให้บริการธุรกิจนำ เที่ยวให้ดียิ่งขึ้นไปในอนาคต	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าแล้วนำข้อมูล เหล่านั้นมาปรับปรุงการให้บริการธุรกิจนำเที่ยวให้ดียิ่งขึ้นไปในอนาคต	

ตารางที่ ก4 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ
4.5 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและการบริการของธุรกิจ	มีการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจและทำการซักถามความพึงพอใจจากลูกค้าเพื่อจะได้ทราบว่าลูกค้าชอบแบบไหน แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น		สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) คือ มีการใช้แบบสอบถามความพึงพอใจและทำการซักถามความพึงพอใจจากลูกค้าเพื่อจะได้ทราบว่าลูกค้าชอบแบบไหน แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น
5. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจในชุมชน (Community Reputation)			
5.1 ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการประกอบธุรกิจในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา	มีการบริหารที่ยืดหยุ่นและมี ความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและลูกจ้างในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและลูกจ้างในการทำงานสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นนิยามที่จะตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ให้แก่ลูกน้องเพื่อดำเนินตามมาตรฐานการให้บริการของชาวญี่ปุ่นอย่างเคร่งครัด	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) คือมีความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและลูกจ้างในการทำงานอย่างสม่ำเสมอส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ คือมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและลูกจ้างในการทำงานสำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นนิยามที่จะตั้งกฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ให้แก่ลูกน้องเพื่อ

ตารางที่ ก4 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ
5.2 การช่วยเหลือสังคมและชุมชนของผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา	มีการตั้งเป้าหมายและให้ความสำคัญทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนที่ตนอาศัยอยู่อย่างสม่ำเสมอ	มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว โดยการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจของตนเอง	ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) คือ มีการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนที่ตนอาศัยอยู่อย่างสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ คือ มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว โดยการให้ความช่วยเหลือสังคมและชุมชนเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจของตนเอง
5.3 การตอบแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ	การให้ความสำคัญในการตอบแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการอย่างเท่าเทียมกันระหว่างลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะเป็นการช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ	การให้ความสำคัญในการตอบแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการอย่างเท่าเทียมกันระหว่างลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะเป็นการช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ	สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ คือ การให้ความสำคัญในการตอบแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะเป็นการช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ คำนึงตามมาตรฐานการให้บริการของททท.ญี่ปุ่นอย่างเคร่งครัด

ตารางที่ ก4 (ต่อ)

หัวข้อในการสัมภาษณ์	ผู้บริหารธุรกิจนำ เที่ยวชาวไทย	ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น	สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่นำไปสู่ ความสำเร็จ
5.4 ภาพลักษณ์ของธุรกิจนำ เที่ยวที่มีต่อชุมชนและ สังคม	การตอบแทนสังคมและชุมชนทำให้กิจการของตนมีภาพลักษณ์ที่ดี และยัง เป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจนำเที่ยวให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นด้วย		สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิผลใน การทำงาน (Effectiveness) คือ การตอบแทนสังคมและ ชุมชนทำให้กิจการของตนมีภาพลักษณ์ที่ดี และยังเป็นการ ประชาสัมพันธ์ธุรกิจนำเที่ยวให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นด้วย

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

แนวคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย และชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย

แนวคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยมีการกำหนดประเด็นข้อคำถามให้สอดคล้องกับหัวข้อคำถาม 5 ข้อ 23 คำถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นประกอบด้วย

1. อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
2. รูปแบบผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย
3. ลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่มีความต่อเนื่องกันและมีความยืดหยุ่นในรายละเอียดเพื่อสอบถามข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารธุรกิจ (Ability to Manage)

- 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงาน
- 1.3 ลักษณะการตัดสินใจในการบริหาร
- 1.4 การรับมือกับสถานการณ์ ที่ไม่คาดคิด
- 1.5 ลักษณะการวางแผนการทำงาน
- 1.6 การให้เสรีภาพและการแสดงออกแก่ผู้บังคับบัญชา

2. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางการเงิน (Ability to Fund Growth)

- 2.1 ภายใน 1 ปีที่ผ่านมาท่านมีความคิดที่จะทำการลงทุนในธุรกิจนำเที่ยวของท่านเพิ่มเติมหรือไม่ เพราะอะไร
- 2.2 ท่านมีการใช้แหล่งเงินทุนภายนอกในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวหรือไม่ ถ้าท่านใช้แหล่งเงินทุนจากภายนอก ในการดำเนินธุรกิจ ระดับความน่าเชื่อถือของท่านที่มีต่อแหล่งเงินทุนภายนอกของท่านมีมากน้อยเพียงใด
- 2.3 ท่านเห็นว่าตัวท่านเองมีประสิทธิภาพในการบริหารด้านการเงินอยู่ในระดับใด เพราะอะไร
- 2.4 ท่านเห็นว่าธุรกิจนำเที่ยวของท่านสามารถสร้างผลกำไรได้มากน้อยเพียงใด และท่านเห็นว่าผลกำไรที่ได้รับ จากการดำเนินธุรกิจของท่านสามารถทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ในระยะยาวหรือไม่

3. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตของกิจการ (Growth)

- 3.1 ท่านเห็นว่าธุรกิจของท่านประสบความสำเร็จทางด้านจำนวนรายรับหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ท่านพอใจกับรายรับที่ได้จากการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวของท่านในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาหรือไม่เพียงใด
- 3.2 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านมีการเพิ่มสินค้าหรือการบริการใหม่ๆ ในธุรกิจของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด
- 3.3 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านได้มีการนำสินค้าหรือการบริการของท่านเข้าไปทำการจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ หรือไม่ เพราะเหตุใด
- 3.4 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านได้ทำการว่าจ้างพนักงานใหม่หรือไม่ เพราะเหตุใด

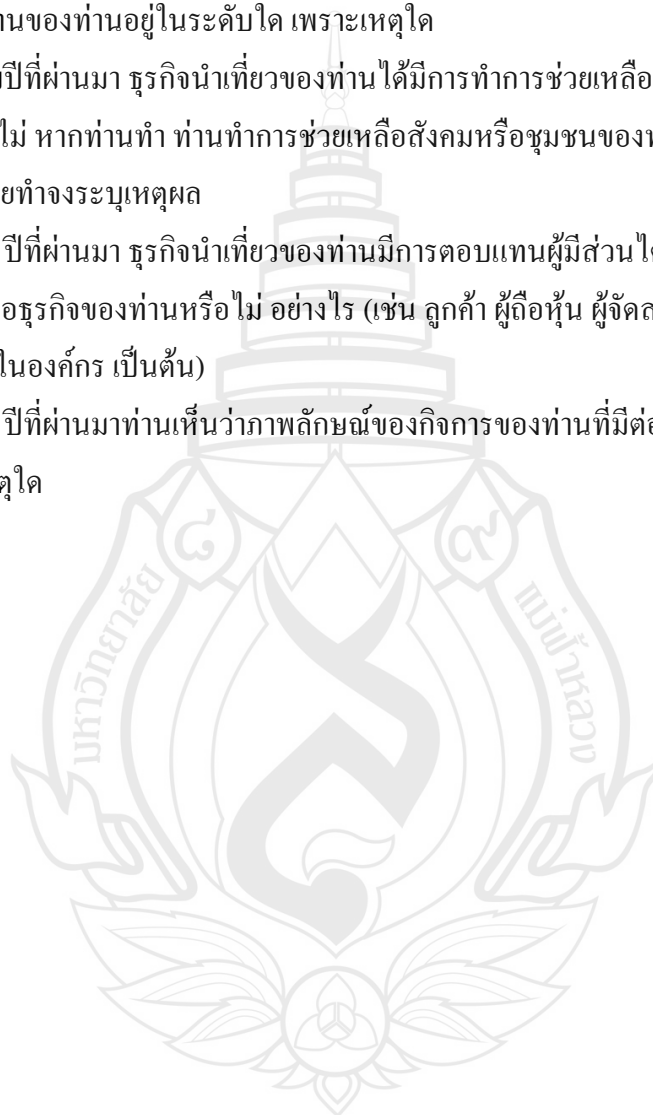
4. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจในตลาด (Industry Reputation)

- 4.1 ท่านเห็นว่าปัจจุบันธุรกิจนำเที่ยวของท่าน มีชื่อเสียงในจังหวัดอยู่ในระดับใด ธุรกิจของท่านเป็นผู้ดำเนินการตลาดหรือไม่ ถ้าไม่ท่านจะสามารถระบุได้หรือไม่ว่าธุรกิจนำเที่ยวของท่านอยู่ในอันดับใดของตลาด
- 4.2 ปัจจุบันท่านสามารถระบุได้หรือไม่ว่าท่านมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ของอุตสาหกรรมธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดของท่าน?
- 4.3 ท่านเห็นความสินค้าหรือการบริการของท่านมีคุณภาพอยู่ในระดับใด? เพราะเหตุใด?
- 4.4 ท่านเคยทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในธุรกิจนำเที่ยวของท่านหรือไม่? หากท่าน ไม่เคยทำ จงระบุเหตุผล

4.5 ท่านเห็นว่าลูกค้าของธุรกิจนำเที่ยวของท่านมีความพึงพอใจในสินค้าและการ บริการของ ธุรกิจของท่านมากน้อยเพียงใดท่านสามารถทราบระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้โดยวิธีใด

5. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจชุมชน (Community Reputation)

- 5.1 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเห็นว่าลูกจ้างในธุรกิจนำเที่ยวของท่านมีความพึงพอใจในการ บริหารงานของท่านอยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด
- 5.2 ใน 1 รอบปีที่ผ่านมา ธุรกิจนำเที่ยวของท่านได้มีการทำการช่วยเหลือสังคมหรือชุมชนของ ท่านหรือไม่ หากท่านทำ ท่านทำการช่วยเหลือสังคมหรือชุมชนของท่านด้วยวิธีใด หาก ท่านไม่เคยทำจงระบุเหตุผล
- 5.3 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจนำเที่ยวของท่านมีการตอบแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยตรงต่อธุรกิจของท่านหรือไม่ อย่างไร (เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้จัดส่งสินค้า คู่ค้า พนักงานในองค์กร เป็นต้น)
- 5.4 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาท่านเห็นว่าภาพลักษณ์ของกิจการของท่านที่มีต่อชุมชนอยู่ในระดับใด เพราะเหตุใด





ประวัติผู้เขียน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายปริญญา บรรจงมณี
วัน เดือน ปีเกิด	12 กันยายน 2520
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	189/39 หมู่บ้านแลนด์เอนด์เฮาส์ ชลลดา หมู่ 6 ซอย 8 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ 50290
ประวัติการศึกษา	2547-2549 ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยพายัพ 2542-2544 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต การโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยพายัพ
ประวัติการทำงาน	2549-ปัจจุบัน อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการการท่องเที่ยว คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ 2548-2549 ผู้จัดการทั่วไป Acc Square Co., Ltd. 2547-2548 หัวหน้างานฝ่ายประกันคุณภาพ บริษัท ไชอะกรา จำกัด
ประวัติงานวิจัย	2553 ปัจจัยในการประกอบการธุรกิจนำเที่ยวของผู้ประกอบการชาวญี่ปุ่นในจังหวัดเชียงใหม่