

อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย

Influenced Cultural Factors toward Thailand and Japanese Tour Agency Entrepreneur's Leadership to Entrepreneurial Achievement in Thailand

ปริญญา บรรจงมณี*

ดร. พลวัฒน์ ประพัฒน์ทอง**

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นต่อความสำเร็จในการประกอบการในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทย ตลอดจนรูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพโดยรวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจชาวไทยและชาวญี่ปุ่น จำนวน 20 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจำนวน 10 คน และผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น จำนวน 10 คน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน โดยมีกระบวนการในการสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง สำหรับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามมาตรฐานตามแนวทางการให้บริการอย่างเคร่งครัด

สำหรับมิติทางวัฒนธรรมมีความสอดคล้องกับค่ามิติของ (Hofstede, 1983a) ด้านที่ 6 คือวัฒนธรรมทางด้านการอ่อนน้อม - การผ่อนผัน (Indulgence VS. Restraint) กล่าวคือ การบริหารธุรกิจใดๆ ก็ตาม ซึ่งหากมีการตั้งค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับการดำเนินชีวิตตามระเบียบสังคม จารีตประเพณีสูง ย่อมหมายถึงการมีระดับค่าการอ่อนน้อมผ่อนผันสูงเช่นกันซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่บริหารธุรกิจนำเที่ยว โดยสร้างกฎระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ

*นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

**อาจารย์ประจำสำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (อาจารย์ที่ปรึกษา)



จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน แต่มีความแตกต่างทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีการปรับตัวตามสถานการณ์ไม่ยึดติดในอุดมคติหรือระบบ สามารถเปลี่ยนแปลงการดำเนินกิจการไปตามสถานการณ์ สำหรับผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบสานประโยชน์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา หากการดำเนินกิจการมีผลออกมาดีจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน

คำสำคัญ

อิทธิพลวัฒนธรรม รูปแบบคุณลักษณะผู้นำ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว

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.

For cultural dimensions was consistent with Hofstede s' cultural dimension (Hofstede, 1983a) in dimension 6: indulgence vs. restraint. In the business management, if the value, tradition, culture, rule, regulation were set for social rules, the high customs would represent the high indulgence vs. restraint which was consistent with the result from the interview of Thai and Japanese tour agency entrepreneurs that for tourism business management, both entrepreneurs made the rule and regulation for the personnel to follow as well.

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

บทนำ

ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเป็นระยะเวลากว่าร้อยปีก่อนที่ประเทศญี่ปุ่นจะเปิดประเทศอย่างเป็นทางการ โดยความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับญี่ปุ่นมีประวัติยาวนานนับร้อยปี และมีการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตอย่างเป็นทางการโดยการลงนามในปฏิญญาทางไมตรี และการพาณิชย์ เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2430 (สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย, ม.ป.ป) โดยมีภาพรวมทางด้านความสัมพันธ์ทวิภาคีไทย-ญี่ปุ่น กล่าวคือที่ผ่านมามีไทยและญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและราบรื่น ความร่วมมือของทั้งสองประเทศครอบคลุมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของประเทศ และประเทศไทยได้มุ่งกระชับความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับญี่ปุ่นให้พัฒนาไปสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์และเศรษฐกิจ (Strategic And Economic Partnership)

ความสัมพันธ์ระดับประชาชนของทั้งสองประเทศมีความใกล้ชิดแนบแน่น ปัจจุบัน มีชาวไทยที่พำนักอยู่ในญี่ปุ่น ประมาณ 50,000 คน ในขณะที่มีชาวญี่ปุ่นที่พำนักอยู่ในประเทศไทยประมาณ 40,000 คน ซึ่งในปี พ.ศ. 2555 มีนักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่น ประมาณ 260,859 คน และนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเดินทางเข้าประเทศไทย ประมาณ 1,373,716 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี และประกอบกับในปี พ.ศ. 2550 ได้มีการจัดงานฉลองครบรอบ 120 ปี ในการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูต ซึ่งทั้งสองฝ่ายได้ตกลงให้มีการเฉลิมฉลอง โดยได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจร่วม ไทย-ญี่ปุ่น ว่าด้วยการฉลอง 120 ปี ขึ้นทั้งที่ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น จึงทำให้ประชาชนของทั้งสองประเทศมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเรื่อยมา (สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย, ม.ป.ป)

ผู้นำคือบุคคลที่เป็นกลไกสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสามารถเห็นได้จากงานวิจัยทางด้านผู้นำที่มีออกมาอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะการศึกษาในเรื่องลักษณะและองค์ประกอบของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ทางด้านบุคลิกภาพ สังคมและลักษณะทางกายภาพของผู้นำซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (Barrow, 1997 ; Rue & Byars, 1989 ; Megginson, 1992 ; Griffin, 1993 & Kreitner, 1998)

นอกจากนั้นอิทธิพลภายนอกที่สำคัญคือ วัฒนธรรมประจำชาติ ยังมีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารจากต่างประเทศ จากการสังเกตพฤติกรรมของชาวไทยโดย Embree (1950) ได้มีการสังเกตว่า ลักษณะเฉพาะของ

วัฒนธรรมไทย ประการแรกซึ่งสะดุดใจของผู้สังเกตการณ์ชาวตะวันตก หรือแม้กระทั่งจากชาวญี่ปุ่นหรือชาวเวียดนาม ที่ได้รู้ลักษณะจำเพาะของวัฒนธรรมไทย คือ พฤติกรรมส่วนบุคคลของชาวไทย ซึ่งยิ่งชาวต่างชาติอาศัยในประเทศไทย นานขึ้นเท่าไรจะยิ่งสามารถสังเกตพฤติกรรมที่ขาดซึ่ง ความสม่ำเสมอ กฎเกณฑ์ และระเบียบ มากขึ้นเท่านั้น ต่างกับ ชาวต่างประเทศโดยเฉพาะชาวญี่ปุ่น ทั้งนี้ชาวไทยมักขาดซึ่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย ขาดซึ่งความเคารพการ บริหารที่เน้นความสม่ำเสมอ และสำนึกของการทำหน้าที่ในเวลางาน หรือสามารถสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมแบบ “เช้าชาม เย็นชาม” ซึ่งเป็นลักษณะของคนไทยที่แตกต่างจากชาวต่างชาติ

ค่านิยมทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำและการรับรู้ของภาวะผู้นำ Ayman (1993) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการรับรู้ภาวะผู้นำพบว่า ผู้คนจากต่างภูมิภาค มีค่านิยมเกี่ยวกับการ ทำงานที่ต่างกัน และยิ่งภูมิภาคมีความคล้ายคลึงกันมากเท่าใด สมาชิกก็ยิ่งมีความคาดหวังในตัวผู้นำเหมือนกัน เท่านั้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Erez & Earley (1993) ที่พบว่าภาวะผู้นำจะมีความคล้ายคลึงกันในประเทศ ที่มีค่านิยมที่คล้ายคลึงกัน และภาวะผู้นำจะมีความแตกต่างกันในประเทศที่มีค่านิยมที่หลากหลาย ทางด้าน Hofstede (1980a) ได้สรุปไว้ว่า ประเทศที่มีค่านิยมคล้ายคลึงกันจะมีรูปแบบภาวะผู้นำที่คล้ายคลึงกัน แม้ว่าประเทศไทยและ ประเทศญี่ปุ่นจะมีมิติทางด้านวัฒนธรรมองค์กรคล้ายคลึงกันเนื่องจากเป็นประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียเช่นเดียวกัน ทว่ายังมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันบางประการ

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดรูปแบบลักษณะความเป็นผู้นำและเปรียบเทียบ ความเหมือนและความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในการประกอบการรวมไปถึงความสำคัญของรูปแบบ ลักษณะของผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจนำเข้าของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาสามารถ นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและนำไปต่อยอดงานวิจัยเพื่อศึกษาด้าน ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่ประกอบธุรกิจนำเข้าในประเทศไทยได้ รวมทั้งถือว่าเป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของนักธุรกิจท้องถิ่นชาวไทยที่ต้องการจะมีปฏิสัมพันธ์ทางด้านธุรกิจ กับผู้บริหารธุรกิจนำเข้าของชาวญี่ปุ่น

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในการท่องเที่ยวญี่ปุ่น-ไทยที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยที่มีผลถึงความสำเร็จทางด้านการบริหาร
2. เพื่อศึกษาและให้ทราบถึงความสำคัญของรูปแบบลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหาร ธุรกิจนำเข้าของชาวไทยที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศ และผู้บริหารธุรกิจ นำเข้าของชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย

การดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการทำกรณีศึกษาเปรียบเทียบ (Comparative Study) โดยเปรียบเทียบลักษณะผู้นำที่นำความสำเร็จสู่การประกอบการของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าของชาวไทยที่เน้นการนำชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทยกับ ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย โดย ใช้รูปแบบการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยแบบเจาะจงเพื่อเปรียบเทียบกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าของชาวไทยในประเทศ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 13 ราย ประกอบไปด้วยจังหวัด เชียงใหม่ จังหวัดกรุงเทพมหานครจังหวัด ชลบุรี และจังหวัดภูเก็ต (ปฏิเสธการให้ข้อมูล จำนวน 3 ราย) รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 10 ราย

โดยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย จะไม่สามารถจดทะเบียนเป็นเจ้าของกิจการได้ตามกฎหมาย เนื่องจากธุรกิจด้านการท่องเที่ยวจัดว่าเป็นอาชีพสงวนของประเทศไทยดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการแสวงหากลุ่มตัวอย่าง

หลังจากนั้นจะใช้เกณฑ์จำนวนพนักงานในองค์กรของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเพื่อคัดเลือกจำนวนกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมในการเปรียบเทียบกับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น จำนวนทั้งสิ้น 20 รายที่สอดคล้อง ประกอบไปด้วยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวใน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกรุงเทพ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดภูเก็ต โดยมีปฏิเสธการให้ข้อมูล จำนวน 7 ราย และยังไม่พร้อมในการให้ข้อมูล จำนวน 3 ราย รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 10 ราย ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มรวมเป็น 20 รายซึ่งเป็นผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวภายในประเทศไทยที่เน้นการให้บริการกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นหลัก

ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์รายบุคคล แบบสัมภาษณ์สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิด ระดับความสำเร็จของการบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว (P. J. Gardiner Institute for Enterprise and Leadership, 2003) โดยกำหนดประเด็นคำถามแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ความเป็นมาของธุรกิจ (Business Background) จำนวน 5 ข้อ
2. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตทางด้านการเงิน (Ability to Fund Growth) จำนวน 4 ข้อ
3. ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโตของกิจการ (Growth) จำนวน 4 ข้อ
4. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจในอุตสาหกรรม (Industry Reputation) จำนวน 5 ข้อ
5. ความมีชื่อเสียงของธุรกิจในชุมชน (Community Reputation) จำนวน 4 ข้อ

ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่มีความต่อเนื่องกันและมีความยืดหยุ่นในรายละเอียด เพื่อสอบถามข้อเท็จจริง ในการดำเนินธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุปผลข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มประชากรเป้าหมาย จำนวน 20 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย จำนวน 10 คน และผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น จำนวน 10 คน โดยจะทำการหาความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้รับจากประชากรทั้งสองกลุ่มเพื่อการเปรียบเทียบผลลัพธ์ โดยจะทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะของความสำเร็จทางด้านการบริหาร 5 ด้านตามประเด็นคำถามดังกล่าวข้างต้นซึ่งมีรูปแบบของคำถาม ตามกรอบแนวคิดในการกำหนดแบบสัมภาษณ์และระดับความสำเร็จของการบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว (Interview Question Framework of Tour Agency's Owner Achievement Performance Evaluation)

โดยแยกประเด็นความคิดเห็นที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์แล้ว นำมาเขียนเป็นรายงานเชิงพรรณนา ในส่วนคำอธิบายผู้ศึกษาได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารวิชาการเข้ามาช่วยในการอธิบายผล

ผลการวิจัย

1. อิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผลจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบการบริหารธุรกิจนำเที่ยวโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติมาใช้ในการบริหารธุรกิจเช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น มีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการศึกษากลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งสองกลุ่ม ในส่วนของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่ยังมีความแตกต่างทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่บริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามมาตรฐานและแนวทางการให้บริการอย่างเคร่งครัด

แต่อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย ซึ่งมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) ซึ่งมีได้มีคุณลักษณะยึดมั่นในอุดมคติ (Ideologically-Oriented) และการยึดมั่นในระบบ (System-Oriented) แต่อย่างไรก็ตาม จะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมีค่านิยมการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision - Shifting) ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจชาวไทย จึงสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ของ Avolio (1999) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ และการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบสมบูรณ์ได้นั้น ต้องนำความคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับแนวความคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาผสมผสานกัน โดยพัฒนาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำแบบसानประโยชน์ คือ กระตุ้นให้ผู้ใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น สอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ของ Burns (1978) ที่กล่าวว่า ลักษณะผู้นำแบบसानประโยชน์นั้น คือ ผู้นำที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หากการดำเนินกิจการนั้นมีผลออกมาดีแล้ว จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งมีความเหมาะสมและเป็นการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ด้วย

2. รูปแบบลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารธุรกิจนำเที่ยว

ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยให้ความสำคัญกับความสำเร็จเชิงประกอบการของธุรกิจนำเที่ยวด้าน

ความสามารถในการสร้างความเจริญเติบโต (Growth) เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะสร้างรายได้ให้แก่กิจการเพิ่มมากขึ้น

ด้านความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเชิงความมีชื่อเสียงในชุมชน (Community Reputation) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยเล็งเห็นความสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อชุมชน

ด้านผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทางการเงินของกิจการ รวมทั้งมีการวางแผนการลงทุนให้แก่กิจการของตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้านผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมีหลายๆ คนมองเห็นว่าความสำเร็จทางการเงินของตนเองอยู่ในระดับกลาง เนื่องจากเรื่องการบริหารการเงินมีความเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

ในด้านความมีชื่อเสียงของธุรกิจอุตสาหกรรม (Industry Reputation) ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นก็ให้ความสำคัญในส่วนนี้เช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับความมีชื่อเสียงของธุรกิจนในสายตาของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวรายอื่นๆ ในตลาดซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของชาวญี่ปุ่นที่ต้องการพัฒนานตนเองและองค์กรให้ไปสู่ความเป็นเลิศอย่างสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยไม่ได้เห็นความสำคัญในด้านความมีชื่อเสียงของธุรกิจอุตสาหกรรมเท่าที่ควร

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาทางการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) พบว่า อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริหารงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยนั้นผู้บริหารฯ ได้นำอิทธิพลด้านวัฒนธรรมประจำชาติต่างๆ มาร่วมในการบริหารกิจการของตนโดยทั้งที่ทราบหรือไม่ทราบก็ตามดังจะแบ่งเป็นสองหัวข้อโดยแบ่งตามกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว ดังนี้

1. อิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีผลถึงความสำเร็จทางการบริหาร

1.1 ความสอดคล้องของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

การบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่ามิติทางวัฒนธรรมของ (Hofstede, 1983a) ด้านที่ 6 คือ วัฒนธรรมทางการหน่วงเหนี่ยว - การผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) กล่าวคือ การบริหารธุรกิจใดๆ ก็ตาม หากมีการตั้งค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับการดำเนินชีวิตตามระเบียบสังคม จารีตประเพณีสูง นั้น ย่อมหมายถึง มีระดับค่าการหน่วงเหนี่ยวผ่อนผันสูงเช่นกัน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษากลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งสองกลุ่ม พบว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมีความแตกต่างในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรมของ

คนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง ตรงกับการศึกษาเรื่องลักษณะการทำงานของคนไทย ของไพศาล ไกรสิทธิ์ (2535) ที่กล่าวว่า ลักษณะที่ส่งเสริมการบริหารงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร คือ ความสุภาพอ่อนน้อม ความเห็นใจ และความเข้าใจซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวกลุ่มนี้ที่เล็งเห็นว่า ลูกจ้างก็เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตนอย่างเป็นกันเอง เน้นความประนีประนอมในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะจะทำให้สามารถมองเห็นปัญหาในการทำงานของลูกจ้างอย่างชัดเจนและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว สำหรับผลทางด้านรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมีลักษณะเป็นรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งตรงกับงานวิจัย Antonakis ; Avolio & Silvasubramaniam (2003) ที่กล่าวว่า ขั้นตอนแลกเปลี่ยนที่ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงาน หรือหน้าที่ตามสัญญา และมักแสดงออกในลักษณะของการติดตามผล และการควบคุมผลลัพธ์ที่ตามมา ถึงแม้ว่าผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยจะมีรูปแบบภาวะผู้นำในรูปแบบเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ทว่าในความเหมือนนั้นกลับมีความแตกต่างในนัยสำคัญ คือ แม้ว่าการบริหารธุรกิจนำเที่ยวจะมีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้คำสั่งและระเบียบข้อบังคับค้ำประกันนำไปสู่รูปแบบการปฏิบัติตนของลูกจ้างในการให้บริการลูกค้า หากในแบบการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยนั้นยังมีลักษณะหลวม (Loose Human Resource Management) กล่าวคือกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมองว่าลูกจ้างเป็นเสมือนคนในครอบครัวที่มีความสนิทสนมกัน หากมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นก็สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการใช้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ สุมาลี มาโนชนกุล (2539) ที่ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรม สังคมไทย วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจสื่อสารของประเทศไทย พบว่า มิติวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับสังคมไทย โดยให้ความสำคัญแก่การใช้อำนาจ (Power Distance) เพื่อเข้าไปแก้ปัญหาทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านปัญหาส่วนตัวของลูกจ้างได้เช่นกัน

ในด้านความสอดคล้องและความแตกต่างในทางด้านมิติทางด้านวัฒนธรรมและทางด้านคุณลักษณะด้านต่างๆ ของผู้นำสำหรับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยโดยอ้างอิงจากข้อมูล Geert Hofstede และคณะในปี ค.ศ 1967-1973 มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) ระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power of Distance) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย เห็นว่า ตนเองมีความเหนือกว่าลูกจ้าง ถึงแม้จะมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบเน้นความใกล้ชิดสนิทสนมกันก็ตาม ซึ่งตรงกับที่ Hofstede (1983a, 1984) ที่กล่าวไว้ว่า กลุ่มประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจมาก เช่น ประเทศไทย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ต้องการมีส่วนร่วมหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรอฟัง คำตัดสินใจและการสั่งการของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทยมีระยะห่างระหว่างอำนาจมาก

2) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวไทย เห็นว่า ไม่มั่นใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลด้านลบต่อกิจการไม่ว่าจะเป็นการเกิดสึนามิในประเทศญี่ปุ่น (พ.ศ. 2554) และความไม่มั่งคั่งทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงภาวะการขาดความเชื่อมั่นของคนไทยต่อสังคม จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองโดยอาศัยปัจจัยภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อกิจการโดยตรงซึ่งสอดคล้องกับที่

Embree (1995) ที่กล่าวว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับสูง ซึ่งจะเห็นจากการมีระดับความกังวลด้านความไม่แน่นอนในระดับสูงและพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

3) การให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) การตั้งเป้าหมายในระยะยาว จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทย พบว่า ความแปรปรวนทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจมีอิทธิพลทางลบต่อผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทย ทั้งทัศนคติและรูปแบบในการตัดสินใจเพื่อการดำเนินธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงไปจากการที่มีการตั้งเป้าหมายในระยะกลาง (1 ปี) ลดลงตามความผันแปรทางด้านสภาพแวดล้อมต่างๆ การดำเนินธุรกิจเป็นการตั้งเป้าหมายในระยะสั้นซึ่งตรงกับที่ Hofstede (1984) กล่าวว่า ประเทศไทยมีค่านิยมการให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) เฉลี่ยอยู่ในระดับกลาง แสดงว่าประเทศไทยมีมิติการให้ความสำคัญต่ออนาคตและปัจจุบันเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Embree (1995) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของสังคมไทยในด้านการปรับตัวในวัฒนธรรมต่างชาติ กล่าวคือ ในสังคมที่กระบวนการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรมจะสร้างสถานการณ์ที่แปลกแยกทางวัฒนธรรมได้น้อยสังคมไทยให้ความสำคัญต่อทั้งปัจจุบัน (การเข้ามาซึ่งวัฒนธรรมภายนอกจากต่างชาติ) และอนาคต (การอนุรักษ์และสืบทอดวัฒนธรรมไทยสู่ลูกหลาน) อย่างเท่าเทียมกัน

4) ความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) พบว่าผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยมีค่านิยมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในเชิงการทำงานเป็นกลุ่ม และยังมีลักษณะที่เป็น “กลุ่มนิยม” (Collectivism) คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยจะมองความสำคัญของธุรกิจของตนเองมากกว่าความสามารถของอุตสาหกรรมในการแข่งขันกับธุรกิจนำเข้าเที่ยวของชาวต่างชาติ ซึ่งตรงกับที่ Embree (1995) ที่กล่าวไว้ว่า สาเหตุแห่งความล้มเหลวความเป็นกลุ่มนิยมของคนไทย คือ คนไทยมิได้ยอมรับซึ่งหน้าที่แห่งความจงรักภักดีต่อผู้ที่เป็นหัวหน้า ซึ่งมีอำนาจเหนือกว่า โดยลักษณะความสัมพันธ์แบบเป็นกลุ่มก้อนของคนไทยมิได้มีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในกลุ่มอย่างเคร่งครัด แต่เป็นในลักษณะของความรับผิดชอบตามหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างหลวมๆ

5) ความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Vs. Femininity) พบว่าผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยมีลักษณะการบริหารที่ยึดหยุ่นและมีความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองและลูกจ้าง ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยจึงใช้การบริหารธุรกิจแบบความเป็นเพศหญิงมากกว่าความเป็นเพศชาย สอดคล้องกับ Hofstede (1984) ที่กล่าวว่า มิติความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิงมีผลต่อการยอมรับพฤติกรรมของผู้หน้าที่แสดงออก เช่น ผู้นำในอุดมคติจะต้องมีลักษณะเป็นเพศชาย เป็นผู้นำที่มีความก้าวร้าว ดุดัน ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว จึงจะได้รับการชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมเช่นนี้ อาจไม่เป็นที่ยอมรับในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นเพศหญิง เช่น ประเทศไทย

6) การหน่วงเหนี่ยวและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยมีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งตรงกับที่ Embree (1995) ที่ได้สังเกตพฤติกรรมของบุคคลในสังคมไทยในการใช้ชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นๆ ในสังคมไว้ว่า หากสังคมใดมีโครงสร้างทางสังคมที่มีความใกล้ชิดต่อกัน ผู้คนจะมีพฤติกรรมในการยึดถือหลักปฏิบัติของสังคมอย่างเคร่งครัดเพื่อนำมาใช้ในการอยู่

ร่วมกันในสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่สมาชิกของสังคมไทยจะสอดคล้องกับค่านิยมทางด้านการผ่อนผัน (Indulgence) เนื่องจากในสังคมไทยไม่ได้มีข้อกำหนดที่ตายตัวในการอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคมอย่างชัดเจน

1.2 ความสอดคล้องของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น มีรูปแบบการบริหารโดยใช้อิทธิพลและวัฒนธรรมประจำชาติ ซึ่งจะเห็นได้จากการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของ (Hofstede, 1983a) ด้านที่ 6 คือวัฒนธรรมด้านการผ่อนผัน - การผ่อนผัน (Indulgence vs. Restraint) กล่าวคือ การบริหารธุรกิจใดๆ ก็ตาม ซึ่งหากมีการตั้งค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับการดำเนินชีวิตตามระเบียบสังคมจารีตประเพณีสูงย่อมหมายถึงการมีระดับค่าการผ่อนผันสูงเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ กนกกร ธรรมโกธิน (2548) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการและการใช้พื้นที่สำนักงาน พบว่า ญี่ปุ่นจะมีรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรเป็นแบบครอบครัวเดียวกัน มีการควบคุมดูแลในการทำงานอย่างใกล้ชิด มีการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ขั้นตอนในการดำเนินการจะช้า การประเมินผลงานจะดูที่ภาพรวมหรือผลงานของกลุ่มเป็นหลักและระหว่างทำงานจะมีหยุดพักเป็นเวลานาน ส่วนความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นกับลูกจ้างชาวไทย คือ (นายจ้างและลูกจ้าง) ตรงกับที่ Swierczek & Onishi (2003) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในการเข้ามาบริหารและดำเนินกิจการในประเทศไทย โดยที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นจะเห็นว่า “เวลางานคือเวลาแห่งการทำงาน นอกเวลางานคือเวลาแห่งการพักผ่อน” ทุกสิ่งที่ทั้งผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นและลูกจ้างจะต้องทำในช่วงเวลางานไม่ว่าจะกี่ชั่วโมงก็ตาม ก็คือสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับภาระงานที่แต่ละบุคคลกำลังดูแลอยู่รวมทั้งการพัฒนาสิ่งต่างๆ ที่อยู่ในภาระงานของตนเพิ่มเติมอยู่เสมอ รวมทั้งจะเป็นสิ่งที่ดียิ่งขึ้นหากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสามารถนำเสนอในสิ่งที่จะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นโดยไม่จำกัดว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่หรือตำแหน่งงานของตนเท่านั้น

ในด้านความสอดคล้องและความแตกต่างในมิติด้านวัฒนธรรมและด้านคุณลักษณะด้านต่างๆ ของผู้นำสำหรับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นโดยอ้างอิงจากข้อมูล Geert Hofstede (1983a) ซึ่งสำรวจข้อมูลในปี ค.ศ. 1967 - 1973 มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ดังนี้

1) ระยะห่างระหว่างอำนาจ (Power of Distance) พบว่า ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นกับลูกจ้างชาวไทย คือ รูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมองว่าการปฏิบัติตนเองให้เหมาะสมในเวลาทำงาน ลูกจ้างไม่ควรทำสิ่งใดที่นอกเหนือจากหน้าที่การงานของตนในเวลางาน โดยผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับที่ Hofstede (1983a, 1984) ที่กล่าวว่า ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจน้อย ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำในการปฏิบัติงาน ซึ่งประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจน้อย โดยที่ผู้นำและผู้ตามจะปฏิบัติตามอำนาจตัดสินใจเป็นวงกว้างมากกว่าประเทศที่มีระยะห่างของอำนาจมาก

2) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) พบว่า หน่วยงานภาครัฐหรือพนักงานของรัฐในประเทศญี่ปุ่นจะให้บริการอย่างเต็มที่ซึ่งพนักงานหรือเจ้าหน้าที่เหล่านี้มองว่า พวกเขาอยู่ได้และมีเงินเดือนก็เพราะภาษีจากประชาชน ดังนั้น พวกเขาต้องตอบแทน สอดคล้องกับ Lebra (1986) ที่กล่าวว่า การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของชาวญี่ปุ่นนั้นเกิดจากแรงกดดันจากการที่บุคคลต้องการมีความสำคัญต่อผู้อื่นในกลุ่ม รวมทั้งความต้องการได้รับการยอมรับจากคนในสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ส่งผลให้ชาวญี่ปุ่นมีพฤติกรรมที่นิยมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เพื่อให้ตนเองเป็นที่ยอมรับและต้องการของผู้อื่นในกลุ่มนั่นเอง

3) การให้ความสำคัญต่ออนาคต (Long Term Orientation) พบว่า สถานการณ์ในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2554 มีความแปรปรวนเกินกว่าที่จะดำเนินการตัดสินใจทางธุรกิจในระยะกลาง (1 ปี) ได้ จำเป็นต้องดูสถานการณ์ในการประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ระยะเวลาในการตั้งเป้าหมายระยะยาวของผู้ประกอบธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นลดลงเหลือเพียงระยะสั้น (ภายใน 1 ไตรมาส หรือ 4 เดือน) เท่านั้น สอดคล้องกับที่ Hofstede (1984) ที่กล่าวว่า สังคมของชาวญี่ปุ่นเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญของผลลัพธ์หรือเป้าหมายระยะยาวในการทำงานร่วมกันของบุคคลในสังคมมากกว่าที่จะมองถึงเป้าหมายในระยะสั้น หากแต่สถานการณ์ในการประกอบธุรกิจมีความแปรปรวนเกินกว่าที่จะควบคุมได้ การดำเนินธุรกิจของชาวญี่ปุ่นจึงระมัดระวังมาก โดยจะเน้นคุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่จะร่วมงานด้วย ยกตัวอย่างเช่น ความซื่อสัตย์ ความอดทน ความมีธรรมาภิบาล และขี้เกรงใจ เป็นต้น

4) ความเป็นปัจเจกนิยม - ความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism Vs. Collectivism) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่น ยังคงมีลักษณะที่เป็น “กลุ่มนิยม” (Collectivism) ค่อนข้างปัจเจกนิยมเล็กน้อย กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีค่านิยมในการทำกิจกรรมต่างๆ ในเชิงกลุ่ม ทั้งในการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจ ชุมชนรอบข้างเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้กิจการเป็นที่ยอมรับและมีความแข็งแกร่งได้ สอดคล้องกับที่ Hofstede (1980) ที่กล่าวไว้ว่าประเทศญี่ปุ่นที่เป็นประเทศที่มีลักษณะสังคมแบบปัจเจกนิยมต่ำหรือเป็นกลุ่มก่อน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงมีลักษณะอิงกลุ่ม

5) ความเป็นเพศชาย - ความเป็นเพศหญิง (Masculinity Vs. Femininity) พบว่าผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่นจะเข้มงวด และใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับในการดำเนินชีวิตรวมทั้งในการดำเนินธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย หากระดับความเป็นเพศชาย (Masculinity) ที่ลดลงนั้นเป็นสาเหตุมาจากการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและค่านิยมต่างๆ ของชาวไทย ที่มีความเป็นเพศหญิง (Femininity) ตรงกับที่ Hofstede กล่าวไว้ว่า ในสังคมที่เน้นความเป็นชาย (Masculinity) เช่น ประเทศญี่ปุ่น ผู้นำในอุดมคติจะต้องมีลักษณะของความเป็นชาย กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มีความก้าวร้าวดุเดือด ตัดสินใจอย่างรวดเร็วจึงจะได้รับความชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมเช่นนี้อาจไม่เป็นที่ยอมรับในวัฒนธรรมที่มีลักษณะ ความเป็นหญิง (Masculinity) เช่น ประเทศไทย

6) การห่วงเหี่ยวและการผ่อนผัน (Indulgence Vs. Restraint) พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวญี่ปุ่น มีการบริหารธุรกิจโดยมีกระบวนการในการสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้พนักงานยึดถือเป็นข้อปฏิบัติ โดยมีการควบคุมและกวดขันพนักงาน หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นตามเป้าหมาย ก็จะมีการให้รางวัลและสินน้ำใจหรือคำชมเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ซึ่งตรงกับที่ Lebra (1986) ที่

กล่าวไว้ว่า ชาวญี่ปุ่นจึงมีแนวโน้มที่จะมีค่านิยมที่สอดคล้องกับลักษณะค่านิยมการหน่วงเหนี่ยว (Restraint) เนื่องจากชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อการประพฤติตามข้อบังคับและกฎระเบียบทางสังคมมากกว่าที่จะใช้ความต้องการส่วนตนในการดำเนินชีวิต

กล่าวโดยสรุป จากความสอดคล้องและความแตกต่างในมิติทางด้านวัฒนธรรมและด้านคุณลักษณะด้านต่างๆ ของผู้นำสำหรับกลุ่มผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นโดยอ้างอิงจากข้อมูล Geert Hofstede และคณะในปี ค.ศ 1967-1973 ของวัฒนธรรมประจำชาติที่มีผลต่อภาวะผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารธุรกิจมีความแตกต่างกันอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ (Power Relation) กระทั่งมิติทางด้านวัฒนธรรม (Hofstede's Cultural Dimensions) และคุณลักษณะต่างๆ ด้านความมีภาวะผู้นำ (Leadership Qualities) ของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวของกลุ่มสำคัญนี้สะท้อนให้เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือแม้จะมีลูกค้านักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นลูกค้าหลักกลุ่มเดียวกัน อิทธิพลประจำชาติมีผลกระทบต่อทั้งค่านิยมในการบริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยว รวมทั้งการแก้ไขปัญหาในการบริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลก็มีความแตกต่างกัน รูปแบบในการควบคุมการให้บริการลูกค้า หรือแม้แต่กระทั่งการวางแผนกิจการในด้านต่างๆ จึงสามารถสรุปได้ว่าอิทธิพลทางด้านวัฒนธรรมประจำชาติไม่ว่าไทยหรือญี่ปุ่นก็ยังมีผลต่อภาวะผู้นำของนักธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยและชาวญี่ปุ่น

2. รูปแบบลักษณะภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยที่เน้นการจัดการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศ และผู้บริหารธุรกิจ นำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวภายในประเทศไทย

2.1 รูปภาวะผู้นำผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจนำเข้าเที่ยวในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีการปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) ซึ่งมีได้มีคุณลักษณะยึดมั่นในอุดมคติ (Ideologically-Oriented) และการยึดมั่นในระบบ (System-Oriented) แต่อย่างไรก็ดี ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยเป็นผู้ที่มีค่านิยมการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision Shifting) ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยได้ทำการสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจชาวไทย จึงมีสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ของ Avolio (1999) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ และการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำแบบสมบูรณ์ได้นั้น ต้องนำความคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับแนวความคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมาผสมผสานกัน โดยพัฒนาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทยจะมีการประนีประนอม มีความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลและวัฒนธรรมของคนไทยที่ไม่นิยมใช้ความรุนแรง

ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำในการบริหารของผู้บริหารธุรกิจนำเข้าเที่ยวชาวไทย จึงเป็นรูปแบบการบริหารแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) หรือสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Decision - Shifting) จึงไม่มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับที่ตายตัวเพื่อบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด จึงมีความ

สอดคล้องกับรูปแบบระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ของ Komin (1990) ที่ทำการศึกษารูปแบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารธุรกิจชาวไทย

2.2 รูปภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีคุณลักษณะของผู้นำแบบसानประโยชน์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งค่านิยมในการทำงานที่ผู้วิจัยสรุปจากค่านิยมและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นมีความสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ของ Burns (1978) ที่กล่าวว่า ลักษณะผู้นำแบบसानประโยชน์นั้นคือ ผู้นำที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หากการดำเนินงานนั้นมีผลออกมาดีแล้ว จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน ซึ่งมีความเหมาะสมและจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ด้วย ในขณะที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น ใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ มาเป็นกรอบเพื่อให้พนักงานดำเนินการตามมาตรฐานและแนวทางการให้บริการอย่างเคร่งครัด

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการบริหารธุรกิจแบบसानประโยชน์ คือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้การบังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการแล้วได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นค่านิยมในการทำงานที่ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวชาวญี่ปุ่น เน้นสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานของพนักงาน (Efficiency Oriented Patronage) และให้ความสำคัญในการอบรมและจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพื่อที่จะได้มีความสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกำหนดและวางแผนไว้ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบระบบอุปถัมภ์ของ Drucker (1971) ที่ทำการศึกษารูปแบบอุปถัมภ์ของผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่น

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่เน้นการนำนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ถึงแม้ว่าผู้บริหารทั้งสองกลุ่มจะใช้รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ผู้บริหารธุรกิจชาวไทยที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรับตัวตามสถานการณ์ (Situation Oriented) และผู้บริหารธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบसानประโยชน์ ในการบริหารธุรกิจนำเที่ยวเพื่อให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ แต่ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มยังคงเน้นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (Effectiveness)

เอกสารอ้างอิง

- 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, 261-295.
- Avolio, B. L. ; 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.



- Ayman, R. (1993). "Leadership perception: the role of gender and culture" In Chemers, M. M & R. Ayman. (1993). **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions**. California: Academic Press.
- Barrow, J. C. (1977). The Variable Of Leadership: A Review And Conceptual Framework. **Academy of Management Review**. 2(2), 231-251.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F.(1971). What We Can Learn From Japanese Management. **Harward Business Review**. 111-112. Retrived February 16, 2011, From Ebsco Host <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=122&sid=2a389729-60e0-48ae-b172-a90ebee0c351%40sessionmgr111&vid=2>
- Erez, M. & Earley, C.P. (1993). **Culture, Self-Identity, And Work**. New York: Oxford University Press.
- Embree, John F. (1995). Thailand A Loosely Structured Social System. **American Anthropologist New Series**. 52 (2) (Apr. - Jun., 1950), 182,187, 185 ,187-188 ,191 ,181-193. Retrieve 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>
- Griffin, R.W. (1993). **Management**. (4th ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Hofstede, G. (1980a). **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Value**. Beverly Hills, 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. (1984). Cultural dimensions in management and planning. **Journal of International Business Studies**. 14(2),75-89.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad?. **Organizational Dynamics**. Summer, 42-63.
- Komin, S. (1990). Culture And Work - Related Values In Thai Organization. **International Journal of Psychology**. 1(12), 681-704. Retrieved February 23, 2011 From Ebsco Host <http://content.ebscohost.com/pdf9/pdf/1990/9ED/01Dec90/5775863.pdf?T=P&P=AN&K=5775863&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqLE4xNvgOLCmr0meprBSsK4Sq6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrr02urrVOuePfgeyx44Dt6fIA>
- Kreitner, R. (1998). **Management**. (7th ed.). Newyork Houghton Mifflin Company.
- Lebra, T.S (1986). **Japanese Pattern Of Behavior**. (5th ed.). Honolulu: University of Hawaii Press.
- Megginson, L. C. ; Mosley, D. C. & Pietri, P.H. (1992), **Management: Concepts And Application**. (4th ed.). New York: Harpers Collins Publisher.
- 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

Rue, L. W. & Byars, L. L. (1989). *Management: Theory And Application* (5th ed.). Illinois: Irwin.

Swierczek, F. W. & Onishi, J. (2003). Culture and conflict: Japanese managers and Thai Subordinates. *Personnel Review*. 32(2), 187-210.

กนกวรรณโมคิน. (2548). *กรณีศึกษาความพึงพอใจและประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2535). *วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย*. กรุงเทพฯ: เทคนิค 19

สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย. (ม.ป.ป). *ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทย โดยสังเขป*. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2555, จาก <http://www.th.emb-japan.go.jp/th/relation/index.htm> [ระบบออนไลน์]

สุมาลี มาโนชนกุล. (2539). *การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทย ตามแนวการศึกษาของ โครงการวิจัย GLOBE*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.