

วัฒนธรรมระดับชาติที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
A Causal Model of National Culture Affecting Hotel Business'
Performance: A Case study of Business Entities in Thailand, Republic
of the Union of Myanmar, and The Lao People's Democratic Republic

พิชาภพ พันธุ์แพ¹

สุวรรณา พลอยศรี²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมระดับชาติ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว 2) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมระดับชาติของธุรกิจโรงแรมใน 3 ประเทศที่ศึกษา 3) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมระดับชาติ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สุ่มมาจากผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ ในเมืองย่างกุ้ง และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในเมืองเวียงจันทน์ รวมทั้งสิ้น 400 ราย การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการจำนวน 12 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และสมการโครงสร้างด้วยเทคนิค SEM ผลการวิจัยพบว่า 1) ธุรกิจโรงแรมทั้ง 3 ประเทศที่ทำการศึกษา มีวัฒนธรรมระดับชาติ ด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 4.10 รองลงมาคือ ด้านช่องว่างระหว่างอำนาจ ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยมีค่าเฉลี่ยคือ 3.86 3.76 และ 3.64 ตามลำดับ 2) เมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมระดับชาติของธุรกิจโรงแรมใน 3 ประเทศที่ทำการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมระดับชาติ ด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต มีความแตกต่างกันมากที่สุด รองลงมาคือการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ 3) พบว่าวัฒนธรรมระดับชาติ ด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มากที่สุดคือ 0.65 รองลงมาคือ ด้าน

¹รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหามบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

Email Address : pichaphob.pla@gmail.com

²อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

Email Address : kob_suwanna@hotmail.com

ช่องว่างระหว่างอำนาจ ด้านความเป็นชายและหญิง และด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีค่าเท่ากับ 0.58 0.42 และ 0.38 ตามลำดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ (χ^2) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 858.34 ท้องศานิอิสระ (df) เท่ากับ 465 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.30 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่แก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMSEA) เท่ากับ 0.01 และค่าดัชนีรากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.03 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การบริการลูกค้า และความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจเป็นองค์ประกอบสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรม

Abstract

The objectives of the research were: 1) to study the National Culture that affects performance of hotel business in 3 countries. 2) to compare national culture affecting the performance of 3 countries. 3) to develop a causal model of national culture affecting hotel businesses' performance by observing factors that most influence hotels' performance and 4) to understand national and business culture for investors who were interested in doing hotel business, business person, and people in those countries. The data was collected through questionnaires, which were distributed to a sample group of 400 hotels' managers in 3 cities: Rangoon, Chiang Mai, and Vientiane. In addition, semi-structure questionnaire was employed to 12 hotel managers for in-depth interview for qualitative data. The data was then analyzed by a statistic program in order to identify the frequency, percentage, mean, standard deviation, and descriptive statistics (Causal structural models with latent variable) for testing relationship between Hofstede's cultural dimension and hotels' performance. The research showed that Hofstede's cultural dimension of power distance, uncertainty avoidance, individualism and collectivism, masculinity and femininity, short and long term planning of hotels' manager were high and they emphasized on equality between men and women. The study showed that the most important national culture dimension affecting hotels' performance in the sampling countries was short, medium and long term planning with mean score of 4.57 4.16, and 4.09 respectively. The casual model of national culture affecting hotel business's performance comply with empirical information as chi square of 858.34 with 465 degree of freedom while probability was 0.30 with GFI of 0.94, AGFI of 0.95, RMSEA of 0.01, and SRMR of 0.03. It is becomes clear that short and long term planning directly affect to hotel performance of the sampling countries with 0.65 while power distance score 0.85, masculinity and femininity score 0.42,

uncertainty avoidance was 0.38, individualism, and collectivism was 0.24 respectively. Moreover, customer service and cultural knowledge of host countries were crucial as main key success factors in doing hotel business.

บทนำ

วัฒนธรรมของแต่ละชนชาติอาจมีความคล้ายคลึงหรือมีความแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละภูมิภาคของโลก ความแตกต่างนี้ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจหรือการติดต่อสื่อสารกันระหว่างชนชาติต่างๆ ปัจจุบันเศรษฐกิจการค้าทั่วโลกต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตามกระแสโลกาภิวัตน์ อีกทั้งมูลค่าการลงทุนด้านธุรกิจในประเทศต่างๆที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากประเทศของตนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะการเปิดเสรีด้านเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอาเซียนในปลายปี พ.ศ.2558 ที่ทำให้ประเทศเหล่านี้มีการดำเนินธุรกิจและเกี่ยวข้องกันในด้านต่างๆมากขึ้นตามปรัชญาที่ว่า “One community one culture and one identity”

ข้อมูลจากกรมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (2557) แสดงให้เห็นว่า การค้าระหว่างประเทศของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ได้เพิ่มขึ้นทุกปี โดยปี 2555 การค้าชายแดนของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน (มาเลเซีย เมียนมาร์ สปป.ลาว และกัมพูชา) มีมูลค่าการค้ารวม 910,500.43 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากจากช่วงระยะเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 2.23 แบ่งเป็นการส่งออก 556,975.93 ล้านบาท ลดลงจากช่วงระยะเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 4.00 และการนำเข้า 353,524.50 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงระยะเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 13.85 โดยไทยได้เปรียบดุลการค้า 203,451.43 ล้านบาท

สำหรับปี 2556 (ม.ค. - พ.ค.) การค้าชายแดนของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน (มาเลเซีย เมียนมาร์ สปป. ลาว และกัมพูชา) มีมูลค่าการค้ารวม 383,356.48 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงระยะเดียวกันของปี พ.ศ. 2555 ร้อยละ 1.62 เป็นการส่งออก 235,757.34 ล้านบาท ลดลงจากช่วงระยะเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 1.11 และการนำเข้า 147,599.14 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงระยะเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 6.30 โดยไทยได้เปรียบดุลการค้า 88,158.20 ล้านบาท โดยการค้าชายแดนด้านประเทศมาเลเซียมีมูลค่าการค้าชายแดนสูงสุดถึง 208,261.72 ล้านบาทคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 54.33 ของมูลค่าการค้าชายแดนรวม รองลงมาได้แก่ เมียนมาร์ มีมูลค่า 79,461.48 ล้านบาท สปป.ลาว มูลค่า 56,867.07 บาท และกัมพูชา มูลค่า 38,766.21 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20.73 , 14.83 และ 10.11 ตามลำดับ

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า มูลค่าการค้าชายแดนของไทยกับเมียนมาร์และลาวมีมูลค่ารวมถึง 35.56% ของมูลค่าการค้าชายแดน ขณะที่เมียนมาร์เป็นประเทศที่กำลังเปิดตัวเองเพื่อเข้าสู่ประชาคมโลก โดยเฉพาะหลังจากรัฐบาลพม่ามีนโยบายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ ประกอบกับบรรยากาศทางการเมืองที่เริ่มผ่อนคลายหลังการเลือกตั้งทั่วไปซึ่งจัดขึ้นเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2553 พม่าจึงเป็นเป้าหมายสำหรับการค้าการลงทุนที่น่าจับตามองเป็นอย่างยิ่ง ในขณะที่เมียนมาร์ธุรกิจที่เฟื่องฟูและเป็นที่หมายปองของนักลงทุนจำนวนมากในประเทศพม่าและลาวคือธุรกิจที่

เกี่ยวกับการโรงแรมและการท่องเที่ยว โดยณฤช เศรษฐรินทร์ (2557) ให้ข้อมูลว่าการท่องเที่ยว ก็เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่พม่ากำลังก้าวขึ้นมาสร้างชื่อภายใต้การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC โดยในปี พ.ศ. 2557 นี้ พม่าในฐานะที่ดำรงตำแหน่ง ประธานอาเซียน กำลังเติบโตทางธุรกิจ ด้านการท่องเที่ยวและกลุ่มทุนด้านการโรงแรม

ส่วนในลาว สปป. ลาว เป็นหนึ่งในประเทศปลายทางที่นักท่องเที่ยวไม่ว่าทางฝั่งยุโรป หรือ ทางฝั่งเอเชียก็ให้ความสนใจที่จะเดินทางไปท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เนื่องจาก สปป. ลาว นั้นยังคง ความสมบูรณ์ทั้งในด้านทัศนียภาพ ทรัพยากรธรรมชาติ ศาสนาและศิลปวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์ เฉพาะตน ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวหลายล้านคนจากทั่วทุกมุมโลกให้ไปเยือน สปป. ลาวได้ จนเป็นเหตุทำให้ธุรกิจท่องเที่ยวใน สปป. ลาว ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ทางรัฐบาล สปป. ลาว ยังหันมาสนใจให้การสนับสนุนและส่งเสริมธุรกิจด้านการท่องเที่ยวของประเทศตนมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นนโยบายยกเลิกการขอวีซ่าให้กับนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่ม อาเซียน นโยบายพัฒนาขยายเครือข่ายการค้าภายในประเทศ รวมถึงนโยบายส่งเสริมให้มีการอบรมบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และสนับสนุน การประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวใน สปป. ลาว ให้มากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรม ใน สปป. ลาว มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นเป็นอย่างมากในระยะเวลาเพียงไม่กี่ปีที่ผ่านมา (สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ เวียงจันทน์, 2557) สอดคล้องกับข้อมูลจากธนาคารเพื่อการส่งออก-นำเข้า (2557) ที่กล่าวว่านับตั้งแต่ สปป.ลาว มีนโยบายเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศตั้งแต่ ปี 2529 และประกาศใช้กฎหมายส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศฉบับแรกในปี 2531 มีนักลงทุน ต่างชาติเข้าไปลงทุนทำธุรกิจใน สปป.ลาวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งธุรกิจหนึ่งที่ได้รับนิยามมาก เป็นลำดับต้น ๆ คือ ธุรกิจท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การลงทุนจากต่างประเทศใน ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารใน สปป.ลาว ตั้งแต่ปี 2543 ถึง เดือนกันยายน 2553 มีมูลค่า 240.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นร้อยละ 2 ของมูลค่าการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศทั้งหมดของ สปป.ลาว

Trompenaars (1993 : 2-5) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อการจัดการธุรกิจ ไว้หลายแง่มุมเช่น การทราบถึงวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ จะทำให้สามารถทำธุรกิจกับประเทศ เหล่านั้นง่ายขึ้นเนื่องจากทำให้ทราบถึงแนวความคิด ทัศนคติ และความต้องการของคนในชุมชน เหล่านั้นได้เป็นอย่างดี อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมในท้องถิ่นและวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ล้วนมี ผลต่อการทำธุรกิจและการจัดการงานในองค์กรในแง่มุมต่างๆเช่น พฤติกรรมการทำงาน รูปแบบ การจัดการงานของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของ Hofstede ดังตารางที่1 แสดงให้เห็นถึงผลของ ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีต่อปทัสถานในการทำงาน (Guirdham, 2005 : 72)

ตารางที่ 1 แสดงค่านิยมทางวัฒนธรรม ของ Hofstede และปทัสถานในการทำงาน

ค่านิยมทางวัฒนธรรม	ปทัสถานในการทำงาน
1. ระยะห่างของอำนาจสูง	เน้นการลงโทษพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารมักถูกยกเว้นโทษเมื่อกระทำความผิดเนื่องจากกฎเกณฑ์มักถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง
2. เน้นความเป็นชาย(เน้นความสำเร็จ)	เน้นการประเมินผลงานและการลงโทษ
3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง	มีการใช้กฎเกณฑ์ในการทำงานอย่างเคร่งครัด
4. เน้นกลุ่ม	เน้นความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ปฏิบัติและให้ความสำคัญของคนในกลุ่มมากกว่าคนนอกกลุ่ม

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมที่ผ่านมา ผู้ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมระดับชาตินั้นล้วนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมในการทำธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาร่วมกัน เช่น Warner (2010 : 86-87) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการจัดการในประเทศแถบเอเชีย ได้กล่าวอ้างผลการศึกษาของ Hofstede ในอินโดนีเซีย ที่ประชาชนมีช่องว่างระหว่างอำนาจสูง (High Power Distance) หมายความว่าคนในอินโดนีเซียส่วนใหญ่จะยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในการแบ่งปันอำนาจและมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในสังคมและองค์กรกันมาก

ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับชาติ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจที่นักลงทุนให้ความสนใจดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้อำนาจผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมที่มีผลต่อค่านิยม ความคิด ทักษะ พฤติกรรมของตน โดยสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ในวัฒนธรรมนั้นๆ ตลอดจนทำให้นักลงทุนที่แสวงหาโอกาสและช่องทางในการดำเนินธุรกิจในประเทศที่จะเข้าไปศึกษาได้ใช้ข้อมูลที่ได้ในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมของตนเองเพื่อลดปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจและทำให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันกับตนด้วยความราบรื่นและมีความสุข

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมระดับชาติ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- 2) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมระดับชาติของธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- 3) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมระดับชาติ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิดวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมระดับชาติที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมระดับชาติและการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้แนวคิดBalance Scorecard โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมระดับชาติ

แนวความคิดและความหมายของคำว่า วัฒนธรรม

วัฒนธรรมของแต่ละชนชาติอาจมีความคล้ายคลึงหรือมีความแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละภูมิภาคของโลก ความแตกต่างนี้ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจหรือการติดต่อสื่อสารกันระหว่างชนชาติต่างๆ ปัจจุบันเศรษฐกิจการค้าทั่วโลกต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตามกระแสโลกาภิวัตน์ บริษัทที่มีขนาดใหญ่มีการลงทุนในประเทศต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากประเทศของตน ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการจัดการในมิติทางวัฒนธรรมที่แตกต่างจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร บุคคลที่ศึกษาด้านธุรกิจ และบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กรที่มีหลากหลายวัฒนธรรม ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมที่มีผลต่อค่านิยม ความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริหารตลอดจนบุคลากรที่เป็นเพื่อนร่วมงาน หากทุกคนมีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่มีผลต่อการจัดการในองค์กรอย่างถ่องแท้แล้ว จะเป็นการลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีความสุข

Fukuda (1991 : 39-41) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกใช้ร่วมกันภายในกลุ่มคนและเกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ใช้เป็นส่วนรวมในขณะที่บุคลิกภาพเป็นสิ่งเฉพาะตัว วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของกลุ่ม วัฒนธรรมจะถูกขัดเกลามาจากสถาบันที่บุคคลสร้างขึ้น ได้แก่ ครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันทางศาสนา กฎหมาย โดยจะแสดงให้เห็นถึงลักษณะประจำชนชาตินั้น ๆ ท่านได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมว่ามีอยู่มากมายเท่าที่จะมีผู้พยายามจะกล่าวถึง ซึ่งก็ไม่สามารถสรุปได้อย่างแท้จริง

Fukuda (1991 : 39-41) กล่าวว่า วัฒนธรรม ประกอบไปด้วย รูปแบบของพฤติกรรมที่ชัดเจนและไม่ชัดเจนของบุคคลที่ได้รับและถ่ายทอดผ่านสัญลักษณ์ องค์ประกอบของกลุ่มซึ่งรวมถึงข้าวของเครื่องใช้ ประเพณี ค่านิยม ความคิด การกระทำ

Hofstede (2005 : 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมไว้ว่า วัฒนธรรมเป็นการรวบรวมแบบแผนของความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่ได้จากการดำรงชีวิตภายในกลุ่มที่เขาอาศัยอยู่ซึ่งแตกต่างจากกลุ่ม อื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Shephard (2002 : 4-3) ที่ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมว่าเป็นแบบแผนความรู้สึกนึกคิดของคน ที่ทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากบุคคลในกลุ่มอื่น

ลักษณะของวัฒนธรรม

Hall (2000: 6) นักวิชาการที่ทำการศึกษเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมต่อธุรกิจได้กล่าวถึงวัฒนธรรม 2 ด้าน คือ High และ Low context

ในวัฒนธรรมแบบ High Context เช่น ญี่ปุ่น และชาวอิตาเลียน จะให้ความสำคัญต่อเนื้อหาของการพูดหรือการเจรจาทางธุรกิจ ผู้พูดและผู้ฟังจะยึดถือสิ่งต่าง ๆ ตามความเข้าใจในการเจรจา

ในวัฒนธรรมแบบ Low Context ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในการเจรจาจะถูกเขียนออกมาอย่างชัดเจนเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษร เช่น สหรัฐอเมริกา

วัฒนธรรมแบบ high context อย่างเช่น ญี่ปุ่นจึงค่อนข้างจะสลับซับซ้อนและสลับซับซ้อนสิ่งที่ไม่ได้พูดออกมอย่างตรงไปตรงมาอาจมีความหมายมากกว่าสิ่งที่พูดออกมาก็ได้ (Beckman and Charlotte, 2003 : 33)

ในขณะที่ Whitehill (1992 : 40) กล่าวว่าวัฒนธรรม จะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. วัฒนธรรมจะถูกถ่ายทอดภายในกลุ่ม เช่น ครอบครัว โรงเรียน กลุ่มเพื่อน สถานที่ทำงาน องค์การทางศาสนา หรือในระดับประเทศ โดยวัฒนธรรมจะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้มากกว่าการถ่ายทอดทางพันธุกรรม วัฒนธรรมจะมาจากสมองมากกว่า ลักษณะทางพันธุกรรม (Brains rather than from our genes)

2. วัฒนธรรมจะเป็นกระบวนการในการสั่งสมกันมาอย่างต่อเนื่อง อันเกิดจากการเรียนรู้ตั้งแต่เยาว์วัยโดยผ่านกระบวนการทางสังคมตลอดชีวิต

3. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จะต้องถูกแบ่งปันกันไปโดยการเรียนรู้ในกลุ่มและถูกถ่ายทอดออกไปยังกลุ่มอื่น ๆ แม้ในประเทศเดียวกันเช่น อเมริกา จะประกอบไปด้วยวัฒนธรรมของชนชาติต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น วัฒนธรรมนิวกินีแลนด์ และวัฒนธรรมของคนในภาคใต้ของประเทศ ในญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมของคนโตเกียวกับวัฒนธรรมของคนท้องถิ่นในคิวชูหรือฮอกไกโด วัฒนธรรมในจีนที่มีความแตกต่างกันไปเช่น ไหหล้า กวางตุ้ง ฮกเกี้ยน เซี่ยงไฮ้ แต้จิ๋ว เป็นต้น

ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมจะช่วยให้สามารถดำรงชีวิตและทำงานได้อย่างปกติสุขและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหากเราเข้าใจถึงวัฒนธรรมของสังคมหรือประเทศต่าง ๆ อย่างถ่องแท้แล้วเราก็จะสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ทางพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมของ Hofstede

การศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบทางวัฒนธรรมที่มีต่อค่านิยมในการทำงานในองค์การ ซึ่งเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับมากที่สุดคือ การศึกษาของ Hofstede นักจิตวิทยาที่ทำงานให้กับบริษัท IBM ฮอฟสเตด รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและทัศนคติของพนักงาน มากกว่า 116,000 คนใน 50 ประเทศ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1967 ถึง 1973 ทำให้เขาได้รับข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ และได้จัดกลุ่มวัฒนธรรมออกเป็น 4 กลุ่มดังต่อไปนี้ (Hill, 2003 : 108-110)

1. ช่องว่างหรือระยะห่างของอำนาจ (Power distance) หมายถึง การที่คนในสังคมจะยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในการกระจายและส่งมอบอำนาจ รวมถึงการที่สังคมยอมรับว่ามนุษย์เรามีความไม่เท่าเทียมกันในด้านความแข็งแรงด้านร่างกายและความสามารถทางสติปัญญา ฮอฟสเตด กล่าวว่า ประเทศที่มีลักษณะของช่องว่างของอำนาจสูง (High power distance) ประชาชนจะยอมรับถึงความไม่เท่าเทียมกันในด้านอำนาจและความร่ำรวยและช่องว่างนี้จะห่างออกไปเรื่อย ๆ ประเทศที่มีช่องว่างของอำนาจต่ำ (Low power distance) คือประเทศที่ประชาชน

จะพยายามลดช่องว่างเหล่านี้และพยายามสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในสังคม

2. ความเป็นปัจเจกชนหรือกลุ่ม (Individualism versus collectivism) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม ในสังคมที่เป็นปัจเจกชนสูง ประชาชนจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสำเร็จและอิสรภาพส่วนบุคคลสูง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นไปอย่างผิวเผินต่างจากสังคมที่เน้นกลุ่มที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะแน่นแฟ้นสนิทสนมซึ่งโดยมากจะมาจากครอบครัวที่เป็นลักษณะครอบครัวขยาย (Extended family) ที่ทุกคนจะช่วยดูแลซึ่งกันและกัน

3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง การที่สมาชิกในสังคมถูกหล่อหลอมความคิดให้ยอมรับถึงความไม่แน่นอนของสถานการณ์และอดทนต่อความไม่แน่นอนนั้น ๆ สมาชิกของสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะทำงานที่มั่นคงปลอดภัย มีเงินเดือน สวัสดิการ บำเหน็จบำนาญและผลประโยชน์ที่ดี พวกเขาจะเคยชินกับกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ต้องการคำแนะนำในการทำงานที่ชัดเจนแน่นอน ไม่มีความคิดเห็นหรือความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เนื่องจากถูกควบคุมจนเคยชิน สมาชิกของสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำจะชอบเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง

4. ลักษณะเพศชายและเพศหญิง (Masculinity versus femininity) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพศและบทบาทในการทำงานในสังคมที่เป็นเพศชาย เพศชายจะมีบทบาทสำคัญในการแสดงอำนาจและความสำเร็จของงาน ในสังคมที่เป็นเพศหญิงบทบาทของเพศจะไม่ถูกทำให้แตกต่างกันอย่างชัดเจน ความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงจะมีน้อยมากในแต่ละมิติของวัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบ ฮอฟสเต็ด ได้สร้างคะแนนบ่งชี้ ซึ่งเริ่มจาก 0 ไปถึง 100 คะแนนที่สูงแสดงให้เห็นถึงมิติของวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ สูง เขาได้เฉลี่ยคะแนนของบุคลากรที่ทำการศึกษาตามแต่ละประเทศไว้แล้ว ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ประเทศตะวันตกจะมีคะแนนด้านความเป็นปัจเจกบุคคลสูง แต่คะแนนของช่องว่างของอำนาจจะต่ำ

Fisher et al (2006 : 232-233) ได้กล่าวว่ากลุ่มหรือมิติทางวัฒนธรรม กลุ่มที่ 5 คือแนวคิดเกี่ยวกับเวลาในการทำงานหรือการใช้ชีวิต (Time orientation) ของคนในชาติต่างๆ โดย Hofstede อธิบายว่าบุคคลในสังคมต่าง ๆ จะมีความคิดเกี่ยวกับเวลาออกเป็น การมองระยะสั้น ระยะยาว และปานกลาง เช่น คนญี่ปุ่น ฮองกง ไต้หวัน และเกาหลีใต้ จะมีการวางแผนระยะยาว โดยคำนึงถึงอนาคต และจะทำงานหนัก ประหยัดและมีธรรมาภิบาล ต่างจากคนปากีสถาน แอฟริกาตะวันตก ที่มีแนวโน้มในการคำนึงถึงอดีตและปัจจุบัน เน้นการรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี ส่วนประเทศที่มีแนวคิดเกี่ยวกับเวลาแบบปานกลาง ได้แก่สหรัฐอเมริกา เยอรมันนี และออสเตรเลีย

อย่างไรก็ตาม เราก็ไม่สามารถที่จะละเลยหรือปฏิเสธงานของ Hofstede ได้เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นหรือพื้นฐานในการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความแตกต่างในด้านพฤติกรรมของบุคคล แม้ว่าการศึกษาของ Hofstede อาจไม่สามารถเชื่อถือได้อย่างเต็มที่ก็ตาม (Hill, 2003 : 110) สอดคล้องกับข้อสังเกตของ Dupis (as cite Chanlat, Davel and Dupis, 2013 : 42-43) ที่กล่าวว่า จุดเด่นของงานของ Hofstede ที่เป็นที่ยอมรับของนักวิชาการจำนวนมาก อยู่ที่ความน่าเชื่อถือในการเก็บกลุ่มตัวอย่าง จำนวนมากถึง 116,000 รายใน 72 สาขาของบริษัท IBM ทั่วโลก ตั้งแต่ปี 1968 จนถึงปี 1972 โดยเก็บเฉพาะหน่วยงานที่มีบุคลากรตั้งแต่ 50 คนขึ้น

ไปที่มีวัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิตและการเผชิญกับปัญหาในการทำงานและในสังคมที่บุคคลเหล่านั้นอาศัยอยู่ ที่มีความคล้ายคลึงกันเท่านั้น

แบบสอบถามของ Hofstede ที่นำไปสู่มิติทางวัฒนธรรมได้ถูกออกแบบและมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันหลายชุด โดยเริ่มจากแบบสอบถามที่เรียกว่า VSM (Value Survey Model) 08, 94, 80, 82, 2013 โดยเฉพาะแบบสอบถาม VSM 08 มี 7 มิติ ทางวัฒนธรรมโดยได้เพิ่มมิติดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ขณะที่ VSM 2013 เป็นแบบสอบถาม เวอร์ชันล่าสุดในการทดสอบความเข้มข้นของมิติทางวัฒนธรรมที่ถูกดัดแปลงขึ้นมาใหม่และมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ หลายภาษา (Hofstede, 2016)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกมิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede 5 ด้าน คือ ช่องว่างระหว่างอำนาจ การเน้นปัจเจกบุคคล หรือเน้นกลุ่ม การเน้นความเป็นชาย หรือหญิง การหลีกเลี่ยงความแน่นอน และการเน้นเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต เนื่องจากมีความชัดเจนและวิจัยส่วนใหญ่อยอมรับในมิติทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ด้านดังกล่าว

2. การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard แนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลงานของกิจการในรูปแบบใหม่ที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารจัดการกิจการได้ดีขึ้น โดยวัดผลงานในเรื่องที่สำคัญและวัดให้ครอบคลุมในด้านที่สัมพันธ์กัน โดยนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างอนาคตให้องค์การด้วย (สุพานี สกฤษฎ์วานิช, 2553 : 297) ทั้งนี้งานวิจัยของเยาวภา ปฐมศิริกุล (2553) ที่ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้วัดผลสำเร็จการจัดการธุรกิจบริหารสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเช่นเดียวกับ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และกรกนก ทิพรส (2553) ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อประสิทธิภาพขององค์การที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยแสดงได้ดัง รูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินงานวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 แบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของโรงแรม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยวิธีการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราทางวิชาการ วารสาร บทความจากต่างประเทศ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารของโรงแรม เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 206 ราย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557) ประเทศเมียนมาร์ ในเมืองย่างกุ้ง จำนวน 187 รายและ ใน สปป.ลาว ในเมืองเวียงจันทน์ จำนวน 194 ราย (Ministry of Hotels and Tourism, 2015) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้รวมทั้งสิ้นจำนวน 587

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สุ่มมาจากผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ ประเทศเมียนมาร์ ในเมืองย่างกุ้ง และ สปป.ลาว ในเมืองเวียงจันทน์ รวมทั้งสิ้น 400 ราย โดย การใช้ตารางเพื่อหาขนาดตัวอย่างในรูปร้อยละ ซึ่งได้มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากค่าสัดส่วนของประชากรที่มีจำนวน 500 - 700 ราย

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ควรจะเป็นคือ ร้อยละ 45 ของประชากร ดังนั้นในการวิจัยนี้มีประชากรเท่ากับ 587 ราย จะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 264 ราย อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้ควรมีขนาดที่มากพอเพื่อที่จะทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มีความมั่นใจในการทดสอบ ดังนั้นในการวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 400 ราย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี (Tabachnick and Fidell, 2007: 613 citing Comrey and Lee., 1992) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยมีขั้นตอนในการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. การเลือกรักรักโรงแรมในประเทศไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ ประเทศเมียนมาร์ ในเมืองย่างกุ้ง และ สปป.ลาว ในเมืองเวียงจันทน์ รวมทั้งสิ้น 587 ราย
2. การสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรจากผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ ประเทศเมียนมาร์ ในเมืองย่างกุ้ง และ สปป.ลาว ในเมืองเวียงจันทน์ รวมทั้งสิ้น 400 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากร และขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ประเทศ/เมือง	จำนวนประชากร(ราย)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
ไทย จังหวัดเชียงใหม่	206	140
เมียนมาร์ เมืองย่างกุ้ง	187	127
ลาว เมืองเวียงจันทน์	194	133
รวมจำนวนประชากรทั้งหมด	587	400

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการโรงแรม ลักษณะแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ตั้งของกิจการ ขนาดของการดำเนินธุรกิจ รูปแบบการจัดตั้งตามกฎหมาย ทุนจดทะเบียน ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ รายได้เฉลี่ยต่อปี จำนวนพนักงานของกิจการ จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม ความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับชาติทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านช่องว่างระหว่างอำนาจ 2) ด้านการเน้นปัจเจกบุคคลหรือเน้นกลุ่ม 3) ด้านการเน้นความเป็นชายหรือหญิง 4) ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ 5) ด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต ลักษณะแบบสอบถาม เป็นการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต่อวัฒนธรรมระดับชาติ รูปแบบของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 29 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ลักษณะแบบสอบถาม เป็นการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบ

ธุรกิจโรงแรมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม รูปแบบของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตรา
ประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 19 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถาม ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโรงแรม
และข้อควรปฏิบัติเมื่อเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เมียนมาร์ และ สปป.ลาว ลักษณะแบบสอบถาม
เป็นการวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโรงแรมและ
ข้อควรปฏิบัติเมื่อเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เมียนมาร์ และ สปป.ลาว รูปแบบของแบบสอบถาม
เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์
แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลการวัดค่าความเชื่อมั่นของแต่ละ
ด้านที่ได้จากการวัดด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าระหว่าง 0.73 - 0.88 ซึ่งมีค่า
มากกว่า 0.70 อีกทั้งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.84 ซึ่งมีค่าที่
สูงมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามทั้งหมดเป็นแบบสอบถามที่มีคุณภาพเพียงพอที่สามารถนำ
ไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้

1.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์การเปรียบเทียบปัจจัยด้านวัฒนธรรม
ระดับชาติที่ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าความถี่ ร้อยละ ค่า
เฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย
ทางวัฒนธรรมระดับชาติส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐ
แห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ใช้การทดสอบโมเดลสมมติฐาน
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยสถิติอ้างอิง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory
Factor Analysis: CFA) เพื่อประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทดสอบ
โมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น
(Linear Structural Relationship Model หรือ LISREL Model) เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลเชิง
เส้นโดยจะแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยตัวใด จะส่งอิทธิพลในทางตรง ทางอ้อมไปยัง
ตัวแปรตาม สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินความกลมกลืนของโมเดลนั้นใช้ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน
ของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Fit Measures) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ประชากรที่ศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง ผู้จัดการทั่วไป หรือ ผู้บริหารระดับสูงสุดของ
โรงแรมในประเทศไทย ในจังหวัดเชียงใหม่ ประเทศเมียนมาร์ ในเมืองย่างกุ้ง และ สปป.ลาว ใน
เมืองเวียงจันทน์

งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purpo-
sive Sampling) (ผ่องพรรณ ตรียมมงคล และ สุภาพ ฉัตรภรณ์, 2553 : 243) โดยผู้วิจัยทำการ
เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้จัดการทั่วไปหรือผู้
บริหารระดับสูงสุดของโรงแรมที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับของทั้งสามประเทศ จากคำแนะนำ
ของหอการค้าในประเทศที่ทำการศึกษประเทศละ 4 ราย รวมทั้งหมด 12 ราย

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structural Interviews) ใช้สำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้บริหารระดับสูงสุดของโรงแรม โดยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีข้อถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของผู้ประกอบธุรกิจโรงแรม เกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับชาติทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านช่องว่างระหว่างอำนาจ 2) ด้านการเน้นปัจเจกบุคคลหรือเน้นกลุ่ม 3) ด้านการเน้นความเป็นชายหรือหญิง 4) ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ 5) ด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโรงแรม ในประเทศที่ศึกษา

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากดำเนินการคัดเลือกผู้จัดการทั่วไป หรือผู้บริหารสูงสุดของโรงแรมที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเพื่อทำการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงขอหนังสือเพื่อขออนุญาตการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสูงสุดของโรงแรม หลังจากนั้นได้ทำการนัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ถึง 1 ชั่วโมง 30 นาที ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลโดยการจดบันทึกและการบันทึกเสียงเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเพื่อนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดต่อไป

2.4 การตรวจสอบข้อมูล หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสำคัญในการทำวิจัยคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนที่จะนำเอาข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นผู้วิจัยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation)

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ครบถ้วนแล้ว ในขั้นตอนต่อไปก็คือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและต้องอาศัยกรรมวิธีตามหลักวิชาการวิเคราะห์ที่เหมาะสมเพื่อที่จะได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ 1) การจัดระเบียบข้อมูล 2) การให้รหัสข้อมูล 3) การแสดงข้อมูล 4) การหาข้อสรุป ติความ และตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมระดับชาติที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า

1) ธุรกิจโรงแรมทั้ง 3 ประเทศที่ทำการศึกษามีวัฒนธรรมระดับชาติ ด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 4.10 รองลงมาคือ ด้านช่องว่างระหว่างอำนาจ ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง และด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยมีค่าเฉลี่ยคือ 3.86 3.76 และ 3.64 ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย(Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Std. Deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง(Kurtosis)และการแปลผล วัฒนธรรมระดับชาติ

วัฒนธรรมทางธุรกิจ	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis	แปลผล
ช่องว่างระหว่างอำนาจ(PDT)	3.86	.642	-.431	.721	มาก
การเน้นปัจเจกบุคคลหรือเน้นกลุ่ม (INC)	3.48	.849	-.902	.797	มาก
ความเป็นชายหรือความเป็นหญิง (MAF)	3.76	.701	-.922	1.865	มาก
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UNA)	3.64	.859	-.485	.470	มาก
การให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต (LOS)	4.10	.623	-.342	-.660	มาก

2) เมื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมระดับชาติของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า วัฒนธรรมระดับชาติ ไม่มีความแตกต่างกัน โดยทั้งสามประเทศมีวัฒนธรรมระดับชาติด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยคือ 4.57 4.16 และ 4.09 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงวัฒนธรรมระดับชาติของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมระดับชาติ(มิติวัฒนธรรมทางธุรกิจ)	ประเทศไทย : เชียงใหม่			สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ : ร้างกุ้ง			สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว : เวียงจันทน์		
	Mean	Std. Deviation	แปลผล	Mean	Std. Deviation	แปลผล	Mean	Std. Deviation	แปลผล
ช่องว่างระหว่างอำนาจ (PDT)	3.98	0.392	มาก	3.64	0.565	มาก	3.82	0.496	มาก
การเน้นความสัมพันธ์ส่วนตัว และเป็นกลุ่ม (INC)	3.32	1.033	น้อย	3.61	0.652	มาก	3.79	0.606	มาก
ความเป็นชายและความเป็นหญิง (MAF)	3.96	0.672	มาก	3.43	0.764	มาก	3.83	0.648	มาก
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UNA)	3.28	0.859	น้อย	3.76	0.881	มาก	4.01	0.670	มาก
การเน้นเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต (LOS)	4.57	0.550	มากที่สุด	4.16	0.660	มาก	4.09	0.576	มาก

3) พบว่าวัฒนธรรมระดับชาติ ด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มากที่สุดคือ 0.65 รองลงมาคือ ด้านช่องว่างระหว่างอำนาจ ด้านความเป็นชายและหญิง และด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีค่าเท่ากับ 0.58 0.42 และ 0.38 ตามลำดับ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ (χ^2) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 858.34 ท้องศาอิสระ (df) เท่ากับ 465 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.30 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.94 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่แก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMSEA) เท่ากับ 0.01 และค่าดัชนีรากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.03 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรง(Direct Effects : DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects : IE) อิทธิพลรวม(Total Effects :TE) ต่อผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ปัจจัยเหตุ																
ปัจจัย ผล	R ²	PDT			INC			MAF			UNA			LOS		
		DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
LSS	0.66	0.58*	-	0.58*	0.24*	-	0.24*	0.42*	-	0.42*	0.38*	-	0.38*	0.65*	-	0.65*

ค่าสถิติไคสแควร์=885.34, df =465, P-value=0.30, GFI=0.94, AGFI=0.95, RMSEA=0.01 SRMR=0.03

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศเมียนมาร์ พบว่า วัฒนธรรมระดับชาติในด้านระยะห่างระหว่างอำนาจ ของทุกองค์การผลักดันให้เกิดความเท่าเทียมในการทำงานทุกด้านแม้จะมีระดับชั้นของการบังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานภายในองค์การที่เคร่งครัดเพื่อคุณภาพของการบริการภายในโรงแรม ส่วนในสปป. ลาว พบว่า คนในสังคมยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในสังคมค่อนข้างมาก ส่งผลให้การทำงานในองค์การเป็นแบบ เชื้อฟุ้งผู้บังคับบัญชาสูง มีลักษณะเป็นแบบ เจ้านาย-ลูกน้องสูง กอรปกับสังคมลาวเป็นสังคมที่ผู้ปกครองมีอำนาจและอิทธิสิทธิ์ค่อนข้างมาก ทำให้ได้บังคับบัญชาเชื้อฟุ้งผู้มีอำนาจมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด ในประเทศไทยพบว่าพนักงานในโรงแรมยอมรับความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจและยอมรับการใช้อำนาจจากผู้บริหารระดับสูง เพราะธุรกิจโรงแรมมักเป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศเมียนมาร์ พบว่า วัฒนธรรมระดับชาติในด้านการทำงานที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ส่วนใน สปป. ลาว พบว่า สังคมใน

สปป.ลาวให้ความสำคัญกับกลุ่มและครอบครัวมากกว่าตนเอง ครอบครัวมีหน้าที่ดูแลบุตรแม่บุตร จะอายุมากและมีงานทำเป็นหลักแหล่งแล้วก็ตาม สำหรับในประเทศไทย พบว่าพนักงานเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเดี่ยว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศเมียนมาร์ พบว่า วัฒนธรรมระดับชาติในด้านความเป็นชายหรือความเป็นหญิง มีการให้ความสำคัญระหว่างหญิงและชายเท่าเทียมกัน การทำงานของบุคลากรในแต่ละองค์การ ส่วนใน สปป.ลาว พบว่า สังคมลาวให้ความสำคัญและให้เกียรติสุภาพสตรีเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในคนรุ่นใหม่ สำหรับในประเทศไทย พบว่าพนักงานจะให้ความสำคัญที่เท่าเทียมกันระหว่างชายและหญิง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศเมียนมาร์ พบว่า วัฒนธรรมระดับชาติในด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน บุคลากรที่เป็นพนักงานประจำที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม จะทำงานโดยมีความจงรักภักดีกับองค์การ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีโรงแรมเกิดขึ้นใหม่จำนวนมาก ทำให้มีการซื้อตัวบุคลากรไปทำงานในที่แห่งใหม่ ก่อให้เกิดปัญหาในธุรกิจโรงแรมในเมียนมาร์พอควร ส่วนใน สปป.ลาว พบว่า สังคมลาวเป็นสังคมที่คนส่วนใหญ่ชอบความมั่นคงในการทำงาน ไม่ชอบทำงานเสี่ยง คนลาวนิยมรับราชการซึ่งถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติและมีอำนาจในการได้รับอภิสิทธิ์เหนือบุคคลธรรมดา คนในสังคมจึงไม่ชอบทำธุรกิจ บุคลากรที่เป็นพนักงานประจำที่ทำงานในธุรกิจโรงแรม จะทำงานโดยมีความจงรักภักดีกับองค์การ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีโรงแรมเกิดขึ้นใหม่จำนวนมาก ทำให้มีการซื้อตัวบุคลากรไปทำงานในที่แห่งใหม่ ก่อให้เกิดปัญหาในธุรกิจโรงแรมในเวียงจันทน์ สำหรับในประเทศไทย พบว่า พนักงานโรงแรมมักมีการย้ายงานบ่อย มีการเปลี่ยนงาน โดยเฉพาะผู้ที่มิประสบผลการทำงาน จะถูกซื้อตัวให้ไปทำงานในโรงแรมใหม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศเมียนมาร์ พบว่า วัฒนธรรมระดับชาติด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิตนั้น องค์การมีการวางแผนระยะยาว ปานกลางและสั้นเพื่อรับมือกับการแข่งขันตลอดเวลา ส่วนใน สปป.ลาว พบว่าคนลาวจำนวนมากจะไม่วางแผนชีวิตในระยะยาวและบุคลากรที่เป็นพนักงานในองค์การต่าง ๆ มักขาดความรับผิดชอบในการทำงาน โดยเฉพาะหากมีงานศพ งานรื่นเริงตามเทศกาลต่างๆ ก็จะมีวันหยุดงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่กิจการได้ สำหรับในประเทศไทย พบว่ามีการวางแผนระยะสั้น ปานกลางและยาว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในประเทศเมียนมาร์ สปป.ลาว และประเทศไทยพบว่า ด้านผลการดำเนินงานขององค์การ มีความคล้ายคลึงกันคือ โรงแรมทุกแห่งมียอดขายเพิ่มจากปีที่ผ่านมาเนื่องจากการเพิ่มจำนวนของนักท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม ยอดการจองโรงแรมและอัตราการเข้าพักในปี พ.ศ.2559 มีแนวโน้มที่ต่ำกว่าในปีที่ผ่านมา ๆ มาเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำและปัญหาการแข่งขันของโรงแรมที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ห้องพักมีจำนวนมากขึ้น

การอภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับชาติที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนี้

วัฒนธรรมระดับชาติ ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านวัฒนธรรมระดับชาติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับเรื่องของเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Michael Bond and colleagues (Hofstede, 2016 : 14) ที่พบว่าบุคคลในสังคมต่าง ๆ จะมีความคิดเกี่ยวกับเวลาและการใช้ชีวิต การให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองและ ปรับปรุงการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความเพียรพยายามในการทำงาน ทำงานโดยไม่หวังชื่อเสียงและเกียรติยศ ให้ความสำคัญต่อความละเอียดในการทำมาค้าขาย และให้ความสำคัญกับความประหยัดในชีวิตประจำวันและการประกอบธุรกิจ

การเปรียบเทียบวัฒนธรรมระดับชาติของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน โดยทั้งสามประเทศมีวัฒนธรรมระดับชาติด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยคือ 4.57 4.16 และ 4.09 ตามลำดับ ซึ่งผลที่ได้จากงานวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ Michael Bond and colleagues (Hofstede, 2016 : 14) ที่ทำการศึกษาเพิ่มเติมประเทศต่าง ๆ อีก 23 ประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fisher et al (2006 : 232-233) ที่พบว่ากลุ่มหรือมิติทางวัฒนธรรม กลุ่มที่ 5 ของHofstede คือแนวคิดเกี่ยวกับงานหรือการใช้ชีวิต (Time orientation) ของคนในชาติต่าง ๆ โดยอธิบายว่าบุคคลในสังคมต่าง ๆ จะมีความคิดเกี่ยวกับเวลา ออกเป็นการมองระยะสั้น ปานกลาง และ ระยะยาว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ค่านิยมในการทำงานของคนไทย เมียนมาร์ และ ลาว นั้นมีการวางแผนระยะยาว ปานกลางและสั้น เพื่อรับมือกับการแข่งขันตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลของการสัมภาษณ์เชิงลึก ในผู้บริหารโรงแรมทั้งสามประเทศที่กล่าวว่างค์การมีการให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองและปรับปรุงการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความเพียรพยายามในการทำงาน เพื่อรับมือกับการแข่งขันตลอดเวลา ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Hammou et al (2014) ศึกษาเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมระดับชาติที่มีต่อการวางแผนกลยุทธ์และการเงินของอุตสาหกรรมการผลิตซีเมนต์ในโมร็อกโคและสหรัฐอเมริกาโดยพบว่ามีมิติด้านวัฒนธรรมของ Hofstede มีผลโดยตรงต่อการวางแผนกลยุทธ์และการเงิน การศึกษาพบว่า บุคลากรที่เน้นการวางแผนระยะยาวจะยอมรับความเสี่ยงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้

วัฒนธรรมระดับชาติ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Michael Bond and colleagues (Hofstede, 2016 : 14) ที่พบว่าบุคคลในสังคมต่าง ๆ จะมีความคิดเกี่ยวกับเวลาและการใช้ชีวิต การให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองและปรับปรุงการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความเพียรพยายามในการทำงาน ทำงานโดยไม่หวังชื่อเสียงและเกียรติยศ ให้ความสำคัญต่อความละเอียดในการทำมาค้าขาย และให้ความสำคัญกับความประหยัดในชีวิตประจำวันและการประกอบธุรกิจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

สรุปและข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยพบว่า การให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ดังนั้น

1.1 ผู้ประกอบการและองค์กรธุรกิจที่ต้องการทำธุรกิจโรงแรมควรคำนึงถึงปัจจัยด้านการให้ความสำคัญเรื่องเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิต โดยการวางแผนในการดำเนินงานของธุรกิจในระยะยาวในเรื่องของการให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองและ ปรับปรุงการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน มีความเพียรพยายามในการทำงาน การปลุกจิตสำนึกการทำงานโดยไม่หวังชื่อเสียงและเกียรติยศ ให้ความสำคัญต่อความละเอียดในการทำมาค้าขาย และให้ความสำคัญกับความประหยัดในชีวิตประจำวันและการประกอบธุรกิจ การที่ธุรกิจได้มีการวางแผนและการกำหนด กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดที่จะทำให้ธุรกิจมีความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้นถ้าต้องการให้ธุรกิจมีความสำเร็จควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงานและการกำหนดกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 หน่วยงานภาครัฐ ต้องวางแผนด้านการพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่น ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา ระบบการกำจัดขยะ สนามบิน และส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาวางแผนพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวในประเทศที่ขาดแคลน เช่น สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์

ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับชาติ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมชาติที่มีผลต่อค่านิยม ความคิดทัศนคติ พฤติกรรมของตน โดยสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ในวัฒนธรรมนั้นๆ ตลอดจนทำให้นักลงทุนที่แสวงหาโอกาสและรู้ทางในการดำเนินธุรกิจในประเทศที่จะเข้าไปศึกษาได้ใช้ข้อมูลที่ได้ในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมของตนเองเพื่อลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เข้าใจในวัฒนธรรมของผู้อื่น สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจและทำให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันกับตนด้วยความราบรื่นและมีความสุข

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำเข้ามาร่วมในการอธิบายความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจโรงแรมในประเทศที่ทำการศึกษามีผลอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงาน ได้อยู่ละ 66 แสดงว่ามีตัวแปรอื่นที่ยังสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศที่ทำการศึกษา ได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจโรงแรมในประเทศที่ทำการศึกษาต่อไป

2.2 ควรทำการศึกษแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทางวัฒนธรรมระดับชาติที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยการวิเคราะห์แยกตามคุณลักษณะของประเภทธุรกิจเชิงลึกมากกว่านี้ เช่น แยกตามรูปแบบการจัดตั้ง ทุนจดทะเบียน รายได้เฉลี่ยต่อปี

2.3 อาจใช้มิติทางวัฒนธรรมของนักทฤษฎีท่านอื่นในการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้กับทฤษฎีของHofstedeที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

รายการอ้างอิง

- “การค้าระหว่างประเทศของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน”. (2557). กรมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. ค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2557. จาก WWW.bts.dft.go.th
- “การเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยวที่พักและโรงแรม”. (2557). ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. ค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557. จาก [SME Thailandclub.com](http://SME.Thailandclub.com)
- “การเติบโตทางเศรษฐกิจใน สปป. ลาว”. (2557). สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ เวียงจันทน์. ค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2557. จาก <http://vientiane.thaiembassy.org>
- โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และ กรรณก ทิพรส. (กรกฎาคม, 2553). ผลกระทบของปัจจัยการพัฒนาองค์การตามแนวเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อประสิทธิภาพองค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 32(125),1-17. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2557. จาก <http://cbsreview.acc.chula.ac.th/Home.aspx>
- ณกฤษ เตตวันันท์. “ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและกลุ่มทุนด้านการโรงแรม”. (2557). ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. วันที่ 8 มีนาคม 2557. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2557. จาก <http://www.prachachat.net/default.php>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุลและสุภาพ ฉัตรภรณ์. (2553). การออกแบบการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่6. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เยาวภา ปฐมศิริกุล. (2553). แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สุพาณี สฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- “โอกาสธุรกิจโรงแรมใน สปป.ลาว”. (2557). ธนาคารเพื่อการส่งออก-นำเข้า. ค้นเมื่อ 30 กันยายน 2557. จาก www.EXIMBank.com
- Beckman, M. and Butler, C. (2003). Big in Asia, 25 Strategies for Business Success. New York: Palgrave Macmilland Ltd.
- Chanlat, J.F., Davel, E. and Dupuis J.P. (2013). Cross-Cultural Management: Culture and Management across the World. New York: Routledge
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). A first course in factor analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fisher, G., Hughes, R., Griffin, R., & Pustay, M. (2006). International Business Managing in Asia-Pacific 3rd edition. Hong Kong: Pearson Education.
- Fukuda, J. K. (1991). Japanese style management transferred : The experience of

- East Asia. New York : Routledge, Chapman and Hall.
- Guirdham, M. (2005). *Communicating Across Cultures at Work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hall Edward T. and Hall Mildred Reed. (2000). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans First Edition Edition*. Boston, MA: A Nicholas Brealey Publishing Company.
- Hammou, K. Ait.,G., Md, H., Steiger, J., & Mellou, J. (2014). The Effect of National Culture on Strategic Behavior and Financial Performance: Evidence from the Cement Industry in Morocco and the United States of America. *Journal of Management Research* 6.1: 70-90.
- Hill, C.W.L. (2003). *Global Business Today* . New York : The McGraw Hill Companies, Inc.
- Hofstede, G. Cultural Dimensions. Retrieved June 22, 2016, from <https://geert-hofstede.com/thailand.html>
- Hofstede, G. & Geert, J. (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: Mc. Graw Hill.
- Kaplan, S. R. & D. P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ministry of Hotels and Tourism. (2015). *Tourism Statistics*. Retrieved, October, 20, 2015, From <http://www.myanmartourism.org/>
- Shephard, P. (2002). *Leading Diverse and Muti-Cultural Teams: The whole Brain Way*. Sendirian Berhad; Kuala Lumper: Brain Domimance Technologies.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books.
- Warner, M. (2010). *Culture and Management in Asia*. London: Routledge Curzon.
- Whitehill, A.M. (1992) *Japanese Management : Tradition and Transition*. New York: Chapman and Hall, Inc.