

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก



นางสาวสมสุดา ศรีวัฒนานนท์

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-53-1308-4

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTERCULTURAL COMMUNICATION BETWEEN THAI AND WESTERN EMPLOYEES AT WORK



Miss Somsuda Sriwattananont

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Development Communication

Department of Public Relations

Faculty of Communication Art

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974-53-1308-4

สมสุดา ศรีวัฒนานนท์ : การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทย และชาวตะวันตก. (INTERCULTURAL COMMUNICATION BETWEEN THAI AND WESTERN EMPLOYEES AT WORK) อ. ที่ปรึกษา : รศ. ดร. ธนวดี บุญลือ, 172 หน้า. ISBN 974-53-1308-4.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการสื่อสารต่างๆที่มีประสิทธิผลที่สุดต่อการทำงาน ปัญหา และปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลในการสื่อสารในการทำงานระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีทั้งสิ้น 30 คน เป็นพนักงานชาวไทย 18 คน และ พนักงานชาวยุโรป 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามกึ่งอิง โครงสร้างแบบปลายเปิด จากการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการสื่อสารจำแนกได้เป็น 4 ประเภท 1) ตามทิศทางการสื่อสาร คือ แนวตั้ง แนวตั้ง แนวนอน และแนวไขว้ 2) ตามช่องทางการสื่อสาร คือ การสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง 3) ตามประเภทของการใช้ คือ เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ 4) ตามสัญลักษณ์ที่ใช้ คือ การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ และการสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ

2. พนักงานทั้งสองฝ่ายใช้วิธีการสื่อสารทั้งแบบวงจระ และ อวงจระ แต่วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ แบบ วงจระ ได้แก่ การสนทนาต่อหน้า การเขียน และการใช้การสนทนาต่อหน้ากับการเขียนร่วมกัน

3. ปัญหาในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทย และชาวยุโรปมี 4 ประการ คือ 1) ภาษา 2) ค่านิยม 3) พฤติกรรม และ 4) ขนบธรรมเนียม ประเพณี และความเชื่อ

4. ปัจจัยการสื่อสารที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลมี 3 ประการ คือ 1) ภาษา 2) ทักษะในการสื่อสาร และ 3) การปรับทัศนคติและค่านิยม

ภาควิชา การประชาสัมพันธ์
สาขาวิชา นิเทศศาสตร์พัฒนาการ
ปีการศึกษา 2547

ลายมือชื่อนิสิต.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4685246828 : MAJOR DEVELOPMENT COMMUNICATION

KEY WORD: INTERCULTURAL COMMUNICATION / ORGANIZATIONAL COMMUNICATION/ THAI / EUROPEAN/ WESTERN

SOMSUDA SRIWATTANANONT : INTERCULTURAL COMMUNICATION BETWEEN THAI AND WESTERN EMPLOYEE AT WORK. THESIS ADVISOR : THANAVADEE BOONLUE, Ph.D., , 172 pp. ISBN 974-53-1308 -4.

The purpose of this research is to study communication patterns, modes, most effective channel, problems, and factors making successful communication at work between Thai and Western employees. The research is qualitative using in-depth interview technique. A total of 30 employees, 18 Thais and 12 Europeans were interviewed using open ended structured questionnaires. Results are as follows:

1. Four categories of communication patterns are found, namely : 1) downward, upward, horizontal and cross communication 2) one – way and two - way communication 3) formal and informal communication 4) verbal and non-verbal communication.

2. Thai and Western employees use both verbal and non-verbal communication. The most effective mean of communication is verbal; face-to-face conversation, writing, and combination of face-to-face communication and writing.

3. Various problems of intercultural communication at work between Thai and Western employees are 1) language 2) values 3) behaviors and 4) customs, traditions, and beliefs.

4. The factors which affect communication success are 1) language 2) communication skills and 3) attitude and value adjustments

Department Public Relations

Student's signature.....

Field of study Development Communication

Advisor's signature.....

Academic year 2004

Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของ รองศาสตราจารย์ ดร. ธนวดี บุญลือ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ควบคุมการวิจัยครั้งนี้ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ทั้งด้านการทำวิจัย และด้านวิชาการ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ อุบลวรรณ ปิติพัฒนะโฆษิต ประธานกรรมการ และ รองศาสตราจารย์ จาระไน แกลโกศล กรรมการ ที่ให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณมารดา ผู้ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ศึกษาปริญญาโท ขอขอบพระคุณ บิดาที่คอยเป็นผู้เติมกำลังใจ และขอขอบใจน้องสาวผู้ที่คอยสนับสนุนและช่วยเหลือ

ขอขอบพระคุณบริษัทคาร์นิเทค เอเชีย จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณะผู้บริหารที่ เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษา และเพื่อนร่วมงานทุกคนที่ให้กำลังใจและความช่วยเหลือ การวิจัย นี้มีสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ถ้าขาดผู้ที่มีน้ำใจให้การช่วยเหลือ เสียสละเวลาให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้ง ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน อย่างสูง

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะนิเทศศาสตร์ทุกท่านที่ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือด้านงานเอกสารต่างๆ นอกจากนี้ที่ขาดมิได้ คือ ขอขอบใจเพื่อนๆร่วมชั้นทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง น้ำ ไก่ น้อยหน้า นัท พลอย บ๊อบ เบ็ด มน ที่ให้ความช่วยเหลือมากมายมาโดยตลอด และช่วย ทำให้การศึกษาปริญญาโทครั้งนี้เป็นประสบการณ์ที่ล้ำค่าของผู้วิจัย

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนทุกๆ คนที่เข้าใจและคอยเป็นกำลังใจในการวิจัยนี้

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกๆ ท่าน จึงขอขอบพระคุณอีกครั้งไว้ ณ โอกาสนี้และด้วยความระลึกถึงตลอดไป

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ปัญหำนำการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับภาษา.....	7
แนวคิดเรื่องประสิทธิผลของการสื่อสาร.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม.....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
รูปแบบของกาวิจัย.....	65
ประชากร.....	65
กลุ่มตัวอย่าง.....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

บทที่	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	126
สรุปผลการวิจัย.....	126
อภิปรายผล.....	144
ข้อเสนอแนะ.....	164
รายการอ้างอิง.....	166
ภาคผนวก.....	169
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	172

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันประเทศแต่ละประเทศมุ่งให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจไม่น้อยไปกว่าด้านการศึกษา ด้านความมั่นคงของประเทศและอื่นๆ เนื่องจากเศรษฐกิจสามารถนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ เช่น สังคม กีฬา สุขภาพ

ประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน ประเทศไทยได้ให้การสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจเพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ประชาชนมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่นโครงการ OTOP หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ซึ่งสร้างอาชีพให้กับประชาชนจำนวนมาก ไม่เพียงแต่ในเมืองหลวงเท่านั้น แต่เป็นการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนซึ่งอาศัยในเขตเทศบาล

การพัฒนาเศรษฐกิจนั้นไม่ได้มาจากภายในประเทศเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีมาจากการลงทุนจากต่างประเทศซึ่งมักจะเป็นในลักษณะการนำเงินทุนมาจากต่างประเทศแล้วเปิดบริษัทในประเทศเจ้าบ้าน การลงทุนจากต่างชาติมีส่วนช่วยในการพัฒนาประเทศเจ้าบ้านในหลายๆทาง ได้แก่

1. ช่วยพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศเจ้าบ้าน
2. ทำให้เกิดการลงทุนเพิ่มขึ้น
3. ช่วยนำบริษัทอื่นๆให้เข้ามาลงทุน
4. ช่วยลดการล้นไหลของเงินตราออกนอกประเทศและเพิ่มการรับเงินตราเนื่องจากการส่งออก
5. แรงงานในท้องถิ่นได้เรียนรู้กิจการ การบริหารและเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการผลิตอุตสาหกรรมอื่นๆ
6. มีการจ้างงานเพิ่มขึ้น

ปัจจุบันประเทศไทยมีอัตราการลงทุนจากต่างชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งโครงการและจำนวนเงินทุน ดังตารางนี้ (ชาลิน นานา, 2539 : 5)

ข้อมูลการลงทุน	2537	2538	เพิ่มขึ้น
จำนวน โครงการที่ต่างชาติร่วม	689	709	3%
ทุน ปริมาณเงินลงทุน (ล้านบาท)	370,648.9	487,549	32%

จากผลประโยชน์ที่กล่าวมาข้างต้นอันเนื่องมาจากการลงทุนจากต่างประเทศและการเข้ามาลงทุนที่เพิ่มขึ้น รัฐบาลจึงได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาอนุมัติให้การส่งเสริมโครงการลงทุนจากต่างประเทศตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนา เพื่อให้โครงการที่ได้รับการอนุมัติได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ เช่น ได้รับการยกเว้นภาษี นำเข้าเครื่องจักร

ในการเข้ามาลงทุนของบริษัทต่างชาตินั้น บริษัทก็ย่อมต้องการให้บริษัททำกำไร ดังนั้นบริษัทแม่มักจะส่งพนักงานของตนเองมาประจำการที่สาขาหรือบริษัทลูก เพื่อควบคุมดูแลงาน ถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือจ้างชาวต่างชาติที่มีความรู้ความสามารถมาบริหารงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ดังนั้นในองค์กรจึงเกิดการรวมกันของวัฒนธรรมที่แตกต่างของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ

ในการบริหารงานและการทำงานในองค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าขาดการสื่อสาร การสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมพนักงานแต่ละคน แผนกแต่ละแผนก สาขาแต่สาขาเข้าด้วยกันในองค์กร หากขาดการสื่อสาร หน่วยแต่ละหน่วยในองค์กรก็ไม่สามารถที่จะติดต่อ บอกกล่าวถึงความต้องการ หน้าที่ของพนักงานแต่ละคนหรือแต่ละแผนกได้ เมื่อมีปัญหาที่ไม่สามารถปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ นอกจากนี้คนเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผลได้ ดังนั้นการสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กร

การสื่อสารนั้นจะประสบความสำเร็จสูงเมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความคล้ายคลึงกัน ยิ่งผู้ส่งสารผู้รับสารมีความคล้ายคลึงกันมากเท่าใด การสื่อสารก็มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น เช่นนักเรียนชั้นมัธยมปลายโรงเรียนเดียวกัน ชั้นเรียนเดียวกันคุยกันเรื่องที่เรียนเพื่อน หรือเรื่องดารา นักร้องก็สามารถเข้าใจกันได้ง่าย

การที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะเหมือนกันทุกอย่างนั้นเป็นไปได้ยาก แต่ละคนอาจมีความแตกต่างทางด้านการศึกษา ผู้ส่งอาจมีการศึกษาระดับปริญญาโท แต่ผู้รับสารมีการศึกษาปริญญาตรี ทำให้ผู้รับสารอาจไม่เข้าใจหรือใช้เวลานานในการทำความเข้าใจสาร นอกจากนี้อาจมีความแตกต่างทางด้านอายุ ทำให้มีประสบการณ์ร่วมที่ต่างกัน

ความแตกต่างระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มากที่สุดคือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมตะวันออกและวัฒนธรรมตะวันตก ซึ่งนำมาสู่ความแตกต่างทางภาษา สัญลักษณ์ ความคิด ค่านิยม บรรทัดฐาน การรับรู้ การตีความและอื่นๆ ความแตกต่างเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคที่จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ

เมื่อการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์กร ก็ยังมีความซับซ้อนมากกว่าในสถานการณ์ทั่วไป เนื่องจากในองค์กรมีการจัดการที่มีรูปแบบ แต่ละคนมีตำแหน่งงานที่ชัดเจน มีหน้าที่ที่จะต้องทำให้สำเร็จ เช่น การสื่อสารระหว่างนักท่องเที่ยวต่างชาติกับพ่อค้าแม่ค้าตามสถานที่ท่องเที่ยวไม่จำเป็นต้องมีความเป็นทางการ ภาษาที่ใช้ก็อาจไม่มีความจำเป็นต้องถูกต้องตามไวยากรณ์ แต่เมื่อเป็นการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยต่อผู้บังคับบัญชาต่างชาติ พนักงานต้องใช้การสื่อสารที่เป็นทางการ ใช้คำพูดที่เหมาะสม หรือต้องเขียนบันทึกด้วยไวยากรณ์ที่ถูกต้อง ถ้าพนักงานไม่มีความรู้ทางด้านภาษาที่เพียงพอก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ในขณะที่พ่อค้าแม่ค้าไม่มีความรู้ทางด้านภาษาเพียงพอแต่ก็สามารถทำการค้าขายได้

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในสภาวะแวดล้อมการทำงานอย่างประสบความสำเร็จนั้นมิใช่เรื่องง่าย เนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ระบบ ขั้นตอน ลักษณะองค์กร ดังที่ได้กล่าวในข้างต้นแล้วว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร การสื่อสารที่ประสบความสำเร็จจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วยเช่นกัน องค์กรหรือบริษัทจะสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถทำกำไร และสร้างความเจริญก้าวหน้า

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจต่อการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาคือการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทย และชาวตะวันตก โดยมุ่งศึกษารูปแบบการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร ปัญหาและปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก
2. เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารที่พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกใช้ในการสื่อสารในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาปัญหาของการสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก
4. เพื่อศึกษาปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสาร

ปัญหานำการวิจัย

1. การสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีรูปแบบอย่างไร
2. พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีวิธีการสื่อสารอย่างไรในการทำงาน และสื่อใดมีประสิทธิผลมากที่สุด
3. พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีปัญหาใดในการสื่อสารในการทำงาน
4. อะไรคือปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสาร

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษารูปแบบการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร ปัญหาและปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลในการสื่อสารของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกในระหว่างการทำงานเท่านั้น
2. ในการวิจัยนี้ มิได้จำกัดประเภทธุรกิจขององค์กร แต่ต้องตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานครเท่านั้น
3. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก แต่มิได้มีการจำกัดอายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส รายได้

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

พนักงานชาวไทย

หมายถึง คนสัญชาติไทย และเชื้อชาติไทย

พนักงานชาวตะวันตก

หมายถึงคนที่มีสัญชาติและเชื้อชาติมาจากทวีปยุโรป

รูปแบบการสื่อสาร

หมายถึง ลักษณะการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก โดยพิจารณาทิศทางการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร ประเภทของการใช้การสื่อสาร และตาม สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

วิธีการสื่อสาร

หมายถึง ตัวกลางที่พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกใช้ในการติดต่อสื่อสารกัน

ปัญหาในการสื่อสาร

หมายถึง สิ่งที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกซึ่งทำให้พนักงานเกิดความไม่สบายใจในการสื่อสาร มีความยากลำบากในการสื่อสาร และเกิดปัญหากับการทำงาน งานไม่สำเร็จลุล่วง หรือเกิดความผิดพลาดในตัวงาน เป็นต้น

ปัจจัยความสัมฤทธิ์ผล

หมายถึง สิ่งต่างๆที่แก้ปัญหาในการสื่อสารและช่วยให้การสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกประสบความสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยจากผู้ส่งสาร ปัจจัยจากผู้รับสาร ปัจจัยจากสื่อ ปัจจัยจากช่องทางการสื่อสาร และปัจจัยจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งในที่นี้เป็นความแตกต่างในระดับเชื้อชาติ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยนี้จะทำให้ทราบถึงรูปแบบการสื่อสาร วิธีการสื่อสาร ปัญหาและปัจจัย ความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทย และ ชาวตะวันตก ผลจากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของการสื่อสารระหว่าง วัฒนธรรม นอกจากนี้ยังใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการสื่อสารในองค์กรที่มีทั้งพนักงานชาว ไทยและชาวตะวันตกทำงานร่วมกัน เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและรวบรวมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเสนอเป็นกรอบแนวความคิด หลักการ และเหตุผล สำหรับทำงานวิจัยเรื่องนี้คือ

- แนวคิดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับภาษา
- แนวคิดเรื่องประสิทธิผลของการสื่อสาร
- แนวคิดการสื่อสารในองค์การ
- แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

แนวคิดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับภาษา

เสนาะ ดิยาว (2538) กล่าวว่า พฤติกรรมทางการสื่อสารของคนมีลักษณะที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ระบบการรับรู้หรือการได้ยิน รู้สึก สัมผัส ได้กลิ่น และมองเห็น กับระบบการส่งข่าว คือ การพูด การเขียน หรือการใช้กิริยาที่แสดงความหมายของการสื่อสาร ทั้งสองระบบจะต้องอาศัยภาษาเป็นสื่อกลางที่ทำให้เข้าใจหรือก่อให้เกิดการสื่อสาร ภาษาจะเป็นสื่อที่จะนำความคิดของคนให้เป็นรูปแบบการสื่อสารต่างๆตลอดจนทำหน้าที่ในการเข้ารหัสและถอดรหัสของข่าวสารต่างๆให้มีความหมายที่ต้องการ ภาษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการสื่อสารที่ช่วยให้มนุษย์มีความเข้าใจกันและเรียนรู้สภาพการณ์ต่างๆได้ แนวคิดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับภาษามีลักษณะที่สำคัญ 3 ส่วนด้วยกัน คือ ความรู้เกี่ยวกับภาษาที่ทำให้เกิดเนื้อหาและรูปแบบของภาษา กระบวนการที่ก่อให้เกิดข้อมูลโดยการใช้ภาษาและส่วนที่สาม คือ หน้าที่ทางการสื่อสารของภาษา

1. **ความรู้เกี่ยวกับภาษา** ระบบการใช้ภาษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มนุษย์จะนำไปใช้ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หากไม่มีความรู้ทางด้านภาษาก็เป็นการยากที่จะทำให้เข้าใจบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง แม้ว่ามนุษย์สามารถเข้าใจกันได้โดยอาศัยวัฒนธรรม ประเพณีก็ตามแต่ ก็ไม่มีวัฒนธรรมประเพณีในสังคมใดที่พัฒนาขึ้นมาโดยไม่ต้องพึ่ง

ความรู้ทางด้านภาษาเลย วิวัฒนาการในทุกสังคมจะต้องอาศัยความรู้ทางภาษาเป็นแกนกลางซึ่งจะทำให้สังคมนั้นอยู่ต่อไป ไม่ว่าจะเป็ภาษาใดก็ตามจะมีลักษณะที่เหมือนกันอยู่ 4 ประการ คือ

1.1 **ความแน่นอนของภาษา** หมายความว่าในการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นคำใด ๆ ก็ตามจะไม่เปลี่ยนแปลงตัวพยัญชนะ สระ หรือเครื่องหมายใด ๆ ที่กำหนดขึ้นมาให้มีความหมายอย่างไรก็จะยังคงใช้อย่างนั้นตลอดไป อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป โดยต้องใช้ระยะเวลาาน เช่น วิวัฒนาการของตัวอักษรไทยสมัยพ่อขุนรามคำแหงเมื่อ 700 ปีที่แล้วกับในปัจจุบัน เป็นต้น

1.2 **หลักของภาษาที่แน่นอน** หลักที่กำหนดขึ้นมานี้ก็เพื่อให้มีการใช้ อย่างเดียวกัน เช่น การเขียนข้อความจะต้องเป็นประโยค ในแต่ละประโยคจะประกอบด้วย ประธาน กริยา กรรม ข้อความที่เขียนไม่เป็นประโยคเรียกว่าวลี การเขียนแต่ละประโยคจะต้องมีเนื้อหามาย อย่งใดอย่างหนึ่งแสดงให้เป็นวรรคตอนหรือย่อหน้า หรือใช้เครื่องหมายคำถาม เครื่องหมายจุลภาค หรือมหัพภาค เป็นต้น

1.3 **การเกิดขึ้นใหม่ของคำหรือความหมาย** แม้ภาษาจะมีกฎเกณฑ์แต่กฎเกณฑ์ก็เปิดโอกาสให้มีคำใหม่ ๆ หรือความหมายใหม่ ๆ ของภาษา

1.4 **ผู้ใช้ต้องมีความรู้เรื่องภาษา** ระบบกฎเกณฑ์หรือเครื่องหมายใด ๆ ของภาษาเป็นเรื่องที่จะต้องเรียนรู้จึงจะสามารถนำไปใช้ได้ ความรู้ทางด้านภาษาไม่ใช่เป็นความรู้สึก หรือสัญชาติญาณ มนุษย์ อาจเรียนรู้ภาษาได้ก็โดยอาศัยจากพฤติกรรมทางการสื่อสาร การที่คนเข้าใจหลักเกณฑ์ของภาษานอกจากจะทำให้ใช้ภาษาในการสื่อสารแล้วยังอาจใช้ความรู้ที่นั่นก่อให้เกิดคำใหม่ หรือความหมายใหม่ขึ้นมา

ความรู้ทางภาษาทำให้เกิดรูปแบบของภาษาซึ่งประกอบด้วยส่วนต่างๆ 4 ส่วน

1. **การออกเสียง** ภาษาโดยทั่วไปจะมีลักษณะเฉพาะของการออกเสียงแต่ละคำแตกต่างกัน นอกจากภาษาบางประเภทเท่านั้นที่ไม่มีการออกเสียง เช่น เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ต่างๆ ลักษณะของการออกเสียง จะมีกฎเกณฑ์แน่นอน ต้องมีการฝึกหัดหรือเรียนรู้วิธีการออกเสียง

เพราะแต่ละคำมีการออกเสียงที่แตกต่างกัน เมื่อมีการฝึกฝนแล้วมนุษย์ก็อาจเรียนรู้การออกเสียงในภาษาอื่นๆได้

2. **ความหมายและกฎเกณฑ์ของคำ** ซึ่งนอกจากจะระบุว่าคำแต่ละคำออกเสียงอย่างไรยังระบุถึงการนำเอาคำไปใช้เขียนเป็นประโยค ระบุลักษณะของคำว่าทำหน้าที่เป็นส่วนใดของประโยค ระบุลักษณะของคำว่าเป็น นาม คุณศัพท์ หรือกริยาวิเศษณ์

3. **รูปแบบของการสร้างประโยคและการผันของคำต่างๆ** แม้ว่าจะเกิดจากการผสมอักษรสระ และวรรณยุกต์เข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดความหมาย แต่ก็เป็นการยากที่จะบอกว่า คำคืออะไร เช่น คำว่า เด็กหญิง หากแยกออกมาก็จะได้เป็น เด็กคำหนึ่งกับหญิงอีกคำหนึ่ง ในแต่ละคำก็มีความหมายของตัวเอง เมื่อนำไปผสมกับคำอื่นก็จะมีอีกอย่างหนึ่ง เช่น เด็กดี หรือเด็กชาย เป็นต้น คำบางคำอาจแยกเป็นคำย่อยๆได้อีก เช่น เด็กหญิง แต่บางคำก็เป็นหน่วยที่เล็กที่สุดแล้วซึ่งแยกต่อไปอีกไม่ได้ เช่น คำว่า เด็ก เมื่อเอาคำหลายๆ คำมารวมกันให้มีความหมายที่ทำให้เข้าใจได้ก็เรียกคำที่เรียงกันนั้นว่าประโยค หรือวลี เช่น ข้อความว่าเด็กหญิงตัวเล็กกำลังกินข้าวก็เรียกว่าประโยค ซึ่งก็มีกฎเกณฑ์ว่าประโยคจะต้องประกอบด้วยประธาน กริยา และกรรม หรือประธานกับกริยาซึ่งเป็นข้อความที่ได้ความบริบูรณ์ ส่วนวลีก็คือคำหลายคำที่เรียบเรียงขึ้นเป็นหมู่ซึ่งยังไม่ได้กระแสดความเต็ม หรือยังไม่เป็นประโยค เช่น คำว่า เด็กหญิงตัวเล็ก เป็นต้น

4. **การบรรยายหรือพูดให้เป็นเรื่องตามที่ต้องการ** ซึ่งก็คือการนำเอาประโยคหลายๆประโยคมาเรียงกันให้มีความสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดเป็นเรื่องราวอย่างใดอย่างหนึ่ง การเรียบเรียงประโยคต่างๆให้ได้ใจความนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในทุกภาษา ผู้เขียนคำบรรยายจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเรียงประโยคหลายๆประโยคให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันและได้ความหมายตามเนื้อเรื่องที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม การนำเอาประโยคมาเรียงกันก็มีข้อจำกัดทางด้านคำศัพท์ที่เลือกใช้ หากเลือกคำไม่ถูกต้องก็จะทำให้ความหมายของการบรรยายผิดไป ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับภาษานอกจากจะทำให้เกิดรูปแบบของภาษาแล้วยังทำให้เกิดเนื้อหาที่ต้องการ

เรื่องของเนื้อหา (content) นั้นเกี่ยวข้องกับคำศัพท์ (semantic) เป็นสำคัญ เพราะเนื้อหาจะมีลักษณะอย่างไรก็อยู่ที่คำศัพท์ คำว่า semantic นั้นเป็นเรื่องของการศึกษาความหมายของคำ เมื่อผู้พูดหรือผู้เขียนเลือกคำใดมาใช้ก็ต้องเข้าใจความหมายของคำนั้นแตกต่างไปตามรูปแบบนั้นๆด้วย ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์นี้เป็นปัญหาที่ยุ่งยากและไม่อาจแก้ไขได้อย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้เพราะว่าเมื่อเลือกใช้คำหนึ่ง ผู้ใช้ต้องการจะให้คำนั้นแทนความหมายอย่างหนึ่งซึ่งแทนความคิดและพฤติกรรมของพวกเขา แต่ตามความเป็นจริงแล้วคำที่เลือกใช้ไม่ได้แทนความหมายที่ต้องการทั้งหมด คำๆเดียวกันของผู้พูดกับผู้ฟังอาจแตกต่างกันตามความคิดของแต่ละคน เพราะความหมายของคำยังมีระดับ คือ ระดับที่เป็นจริงได้แก่ ความหมายที่คนโดยทั่วไปเข้าใจกับระดับของความคิดฝันซึ่งเป็นการหมายที่คนคิดอยากจะเป็นตามทีคิด

2. กระบวนการที่ก่อให้เกิดข้อมูลโดยใช้ภาษา คือแม้ผู้ที่ทำการสื่อสารจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสารก็ตาม ปัญหาที่ยังคงไม่หมด ภาษาเป็นเพียงปัจจัยภายนอกเท่านั้น ยังคงมีปัจจัยภายในตัวของผู้สื่อสารอีก นั่นก็คือกระบวนการที่ก่อให้เกิดข้อมูลโดยใช้ภาษา หมายความว่าทั้งผู้ส่งข่าวหรือผู้พูดกับผู้รับข่าวหรือผู้ฟังต้องเข้าใจว่าข่าวสารที่ส่งนั้นมีความสำคัญไม่ได้อยู่ที่ผู้พูดกับผู้ฟัง ต่างก็ใช้ภาษาในรูปแบบที่ทำให้ผู้พูดสามารถพูดได้และผู้ฟังสามารถเข้าใจเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับวิธีการที่พูดกับวิธีการที่ฟังที่จะทำให้เข้าใจกันได้ วิธีการดังกล่าวนี้เรียกว่า กระบวนการที่คนเข้าใจการออกเสียงที่บุคคลอื่นพูดกับเขาอย่างไร เมื่อมีเสียงพูดผู้ฟังจะได้ยินเสียงนั้นเป็นประการแรก ต่อมาผู้ฟังก็จะใช้ความรู้สึกตรวจสอบดูว่า เสียงที่พูดนั้นมีความหมายอย่างไร ในขั้นนี้ก็เพื่อจะทำความเข้าใจเสียงที่พูดนั้นและขณะเดียวกันก็จะได้เรียนรู้ภาษานั้นด้วย การที่จะใช้ความรู้สึกตรวจสอบเสียงนั้น ผู้ฟังจะต้องตั้งใจต่อเสียงที่ได้ยินเพราะหากไม่ตั้งใจแล้ว ข้อมูลก็จะขาดหายไปทันที ความตั้งใจจึงเป็นขั้นแรกของกระบวนการที่จะได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดหรือข้อมูลจะขาดหายไปน้อยที่สุด จากนั้นข้อมูลจะเก็บไว้ในระบบความจำชั่วคราว ในขั้นที่สองจะแปลความหมายของภาษาที่ได้รับฟัง กระบวนการแปลความหมายของข่าวสารแม้จะยุ่งยากซับซ้อนแต่ก็ใช้เวลาสั้นมาก และเมื่อได้ความหมายของข่าวสารแล้วก็จะส่งเข้าเก็บในระบบความจำถาวรต่อไป

ในขั้นที่หนึ่งของกระบวนการ คือ การได้ยินและนำข้อมูลไปเก็บไว้ในระบบความจำชั่วคราวนั้นเกิดขึ้นในระยะเวลาสั้นซึ่งหากข้อความที่ได้ยินนั้นยุ่งยากซับซ้อน การที่ส่งข้อมูลไปแปลความหมายในขั้นที่สองอาจทำได้ไม่เต็มที่ เพราะเป็นภาระหนักเกินไปที่จะเก็บข้อมูลด้วยเหตุผลที่ว่า ยากเกินไปที่จะจำความที่ได้ยินได้ทั้งหมด ก่อนที่จะส่งไปขั้นที่สอง ข้อมูลบางส่วนอาจขาดหายไปจนทำให้ข้อมูลมีไม่พอสำหรับขั้นที่สอง ประโยคที่ฟังไม่ชัดก็ดี ประโยคที่ยาวเกินไปก็ดี และประโยคที่มีคุณศัพท์ขยายหลายชั้นก็ดี จะทำให้จับข้อความไม่ได้ทั้งหมด และที่สำคัญก็คือไม่อาจจำข้อความได้นานอันเนื่องมาจากความสามารถในการทำงานของขั้นที่หนึ่งมีข้อจำกัด เพราะเป็นระบบความจำชั่วคราว

3. **หน้าที่ทางการสื่อสารของภาษา** การใช้ภาษาไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการเขียนก็คืออาจกระทำได้ในหลายรูปแบบหลายวิธีการตามแต่จะต้องการ เช่น การพูดเพื่อชักจูงให้เห็นด้วยการแจ้งให้ทราบ การพูดให้คิด การขอร้อง การเรียกร้อง และการสั่งการ เป็นต้น ลักษณะเนื้อหาและรูปแบบของการบรรยายข้อความจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้พูด นอกจากนี้จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ว่า ผู้พูดจะต้องพูดด้วยน้ำเสียงที่เหมาะสมกับเนื้อหาและสถานการณ์ที่พูดกล่าว คือ การพูดควรจะเน้นเสียงตรงไหนเพื่อแสดงความรู้สึกที่จริงใจที่มีน้ำหนักชักจูงให้ผู้ฟังเชื่อถือ คนโดยทั่วไปรู้ว่ามีการพูดในแบบต่างๆกัน ขึ้นอยู่กับว่าพูดอยู่กับใคร พูดถึงเรื่องอะไร มีวัตถุประสงค์อะไรในการพูดนั้น หน้าที่ทางการสื่อสารของภาษาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเนื้อหาให้เหมาะสมกับเรื่องที่กำลังพูดถึง จึงจะทำให้การพูดนั้นมีน้ำหนักพูดที่จะชักจูงและมีอิทธิพลต่อผู้ฟังตามที่ต้องการ

แนวคิดเรื่องประสิทธิผลของการสื่อสาร

องค์ประกอบต่างๆ ของกระบวนการการสื่อสารเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของการสื่อสาร ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสารเป็นตัวแปรซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร ถ้าองค์ประกอบมีประสิทธิภาพ การสื่อสารก็จะมีประสิทธิผล หากองค์ประกอบไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารก็จะมีประสิทธิผลน้อย องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบส่งผลซึ่งกันและกัน เช่น ถึงแม้ว่าผู้ส่งสารจะมีประสิทธิภาพมาก แต่สาร สื่อ และผู้รับสารมีประสิทธิภาพต่ำ ประสิทธิผลของการสื่อสารก็จะต่ำ

เบอร์โล (1996) อธิบายว่า การสื่อสารจะประสบประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์ประกอบต่างๆ และได้แสดงปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบไว้ในแบบจำลองกระบวนการสื่อสารซึ่งเป็นที่รู้จักกันในนามของ S M C R model

องค์ประกอบแต่ละส่วนมีปัจจัยต่างๆ ซึ่งสามารถเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบซึ่งนำไปสู่การเพิ่มหรือลดประสิทธิผลของการสื่อสาร

ปัจจัยของผู้ส่งสาร ซึ่งมีอยู่ 4 ประการ คือ

- ทักษะในการสื่อสาร
- ทักษะคิด
- ความรู้
- สถานภาพในสังคมและวัฒนธรรม

1. **ทักษะในการสื่อสาร** คือ ความสามารถในการอ่าน การฟัง และการคิดใช้เหตุผล ซึ่งเป็นทักษะของการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ ส่วนทักษะของการสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ ได้แก่ อากัปกิริยา การเขียนภาพ การวาดภาพ และการดู

ทักษะของการสื่อสารมีอิทธิพลต่อความสามารถของผู้ส่งสารในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของตนเอง เมื่อผู้ส่งสารทราบถึงวัตถุประสงค์แล้วนั้น ก็จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการสื่อสารเพื่อเข้ารหัสสารที่ต้องการสื่อสารออกไป ถ้าผู้ส่งสารเข้ารหัสได้ถูกต้องเหมาะสม ผู้รับสารก็สามารถถอดรหัสได้ง่ายและเข้าใจถูกต้อง

2. **ทัศนคติ** คือ ความมีใจโน้มเอียงที่จะมีปฏิกริยาอย่างใดอย่างหนึ่งต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทัศนคติแบ่งออกเป็น 3 ประการได้แก่

- ทัศนคติต่อตนเอง ซึ่งก็คือการประเมินตนเอง ถ้าผู้ส่งสารมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง มีความเชื่อมั่นในตัวเอง โอกาสที่ผู้ส่งสารจะประสบความสำเร็จในการสื่อสารก็มีมาก

- ทัศนคติต่อเรื่องที่จะสื่อสาร ผู้ส่งสารมีความพอใจ มั่นใจในเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร ก็จะสามารถสื่อสารได้ดี เช่น พนักงานขายสินค้ามีความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ก็จะรู้สึกมั่นใจเมื่อเสนอขายสินค้า โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการขายก็มีมาก

- ทัศนคติต่อผู้รับสาร จะส่งผลต่อพฤติกรรมในการสื่อสารและสารของผู้ส่งสาร รวมไปถึงปฏิกริยาของผู้รับสาร เมื่อผู้ส่งสารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้รับสารก็อยากจะทำกรสื่อสารด้วยคำพูดที่ไพเราะ ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ความรู้ คนที่ไม่มีความรู้ย่อมไม่สามารถที่จะพูดหรือเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

- ความรู้เรื่องที่จะสื่อสาร คือ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะทำการสื่อสาร หากผู้ส่งสารมีความรู้เรื่องที่จะสื่อสารดี โอกาสที่การสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็มีมาก

- ความรู้เรื่องกระบวนการการสื่อสาร ความรู้เรื่องที่จะสื่อสารอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอ ผู้ส่งสารควรจะมีความรู้ว่าจะส่งสารอย่างไร ควรใช้สื่อใด ผู้รับสารมีลักษณะอย่างไร หากผู้ส่งสารมีความเข้าใจในกระบวนการการสื่อสารก็จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. สถานภาพในสังคมและวัฒนธรรม คนเป็นสมาชิกของสังคม มีสถานภาพและวัฒนธรรมซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการสื่อสารของผู้ส่งสาร เช่น พนักงานอาจพูดกับพนักงานในระดับต่ำกว่าด้วยลักษณะหนึ่ง แต่พูดกับผู้บังคับบัญชาในอีกลักษณะหนึ่งที่แตกต่างออกไป สถานภาพในสังคมและวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ การเข้ารหัส การสร้างสาร การเลือกใช้สื่อ และการเลือกผู้รับสาร

คนที่อยู่ในสังคมเดียวกันแต่มีสถานภาพในสังคมต่างกันย่อมทำการสื่อสารต่างกัน คนที่มีวัฒนธรรมต่างกันก็ทำการสื่อสารต่างกันด้วย ปัญหาสำคัญของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ก็คือความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างผู้ทำการสื่อสาร ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมในการสื่อสารของคน

ปัจจัยของผู้รับสาร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้รับสาร ประกอบด้วย

- ทักษะในการสื่อสาร
- ทักษะคิด
- ความรู้
- สถานภาพในสังคมและวัฒนธรรม

1. **ทักษะในการสื่อสาร** ในการรับสาร ผู้รับสารจะต้องมีความสามารถในการอ่าน ฟังและคิด มิฉะนั้นก็จะไม่สามารถถอดความของสารจากผู้ส่งสารได้ ทักษะในการสื่อสารมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้รับสาร ความสามารถในการตีความหมายสาร

2. **ทัศนคติ** ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้รับสารแบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ

- ทัศนคติต่อตนเอง การที่ผู้รับสารมีความเชื่อมั่นในตนเองจะส่งผลให้ผู้รับสารมีโอกาสในการเข้าใจสารมีมาก ในทางตรงกันข้ามหากผู้รับสารมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อตนเอง ไม่มีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง โอกาสที่จะเข้าใจสารก็มีน้อย

- ทัศนคติต่อสาร เมื่อผู้รับสารมีทัศนคติที่ดีต่อสาร ก็จะมีความสนใจในการรับสารมาก ทำให้ผู้รับสารมีโอกาสเข้าใจสารนั้นมากขึ้นด้วย

- ทัศนคติต่อผู้ส่งสาร เป็นปัจจัยหนึ่งที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร หากผู้รับสารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสาร มีความเลื่อมใสศรัทธา โอกาสที่การสื่อสารจะประสบผลสำเร็จก็มีมาก

3. **ความรู้** ผู้รับสารที่ไม่มีความรู้ย่อมไม่สามารถอ่านและฟังได้อย่างถูกต้อง ทำให้ประสิทธิผลของการสื่อสารต่ำ ความรู้ของผู้รับสาร ได้แก่

- ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาของสาร ผู้รับสารจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาของสารที่ตนได้รับ หากผู้รับสารไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ก็จะไม่สามารถเข้าใจเรื่องราวของสารนั้นได้

- ความรู้เรื่องกระบวนการการสื่อสาร หากผู้รับสารไม่มีความรู้เรื่องกระบวนการสื่อสาร ผู้รับสารก็อาจเข้าใจสารผิด ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร รับสารได้ไม่ชัดเจน รวมไปถึงการตีความหมายของสารผิดพลาด

4. **สถานภาพในสังคมและวัฒนธรรม** ผู้รับสารก็เป็นสมาชิกของสังคมและมีวัฒนธรรมของตนเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร ผู้รับสารจึงมีตำแหน่ง บทบาท ความเชื่อ ค่านิยมของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร

ปัจจัยของสาร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสาร ได้แก่

- รหัสสาร
- เนื้อหาสาร
- การจัดสาร

1. **รหัสสาร** รหัส คือ กลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะที่มีความหมายต่อคน เช่น ภาษา คนตรี การวาดภาพ รหัสเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

รหัสเกิดจากการรวมของส่วนประกอบ โครงสร้าง และทำหน้าที่เป็นคำศัพท์ เช่น คนตรีมีโน้ตเป็นศัพท์หรือส่วนประกอบ มีการประกอบเพลงตามโครงสร้างทำให้มีความหมายต่อผู้ฟัง ผู้ส่งสารแต่ละคนมีวิธีการในการประกอบโครงสร้างของรหัสต่างกัน

2. **เนื้อหาสาร** หมายถึง สิ่งที่เป็นสาระเรื่องราวของสารซึ่งถ่ายทอดความคิด และวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร ส่วนประกอบของเนื้อหาสารก็คือสาระ หรือประเด็นต่างๆ เมื่อนำสารมารวมกับโครงสร้าง ก็จะได้เนื้อหาสารทั้งหมด

3. **การจัดสาร** คือ การตัดสินใจของผู้ส่งสารในการเลือกและเรียบเรียงรหัสและเนื้อหาสาร ส่วนประกอบของการจัดสารก็คือ รหัสและเนื้อหาสาร โครงสร้างของการจัดสาร ก็คือการเรียบเรียงรหัสและเนื้อหาสารเป็นรูปแบบที่เรากำหนดเพื่อส่งออกไปยังผู้รับสาร

ผู้ส่งสารแต่ละคนย่อมมีวิธีการในการจัดสารไม่เหมือนกัน เช่นหนังสือพิมพ์รายวันมี 16 หน้า เราจะมองเห็นว่าแต่ละฉบับพาดหัวข่าวไม่เหมือนกัน เสนอข่าวคนละข่าวกัน ให้ความสำคัญต่อข่าวเดียวกันไม่เหมือนกัน จัดภาพประกอบหรือไม่จัดภาพประกอบข่าว เราอาจกล่าวได้ว่าวิธีการในการจัดสารก็คือ ลีลา ของคนแต่ละคนมีลักษณะเป็นของตนเองซึ่งไม่เหมือนกับคนอื่น สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการสารของผู้ส่งสารคือ (ปรมะ สตะเวทิน, 2538 : 70 – 71)

- บุคลิกส่วนตัวของผู้ส่งสาร บุคลิกลักษณะของบุคคลแต่ละคนนั้นได้รับอิทธิพลจากทักษะในการสื่อสาร ทักษะคติ ความรู้ วัฒนธรรมและสังคม ทำให้คนแต่ละคนมีลีลาในการจัด

สารต่างๆกันไป เช่น เราเห็นลีลาที่แตกต่างกันในการเขียนของนักประพันธ์ และคอลัมนิสต์ทั้งหลาย นักพูดแต่ละคนก็มีลีลาแตกต่างกัน และหากเราคุ้นเคยกับลีลาของผู้ส่งสารแต่ละคน เราก็จะสามารถจดจำและบอกได้ว่าผู้ส่งสารเป็นใคร เช่นเราอาจบอกได้ว่าสำนวนการเขียนอย่างนี้ ลีลาการเขียนอย่างนี้เป็นของม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช พูดอย่างนี้ เสียงอย่างนี้ ผู้พูดคือ ม.ร.ว. ถนอมศรี สวัสดิวัฒน์ หรือนายहनหวาย

- ผู้รับสาร ปัจจัยอีกอันหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการสารของผู้ส่งสารก็คือ ผู้รับสาร ในการสื่อสารนั้นผู้ส่งสารย่อมกำหนดผู้รับสารเป้าหมายของตน และในการจัดสารนั้นผู้ส่งสารจะต้องคำนึงถึงผู้รับสารของตนอยู่เสมอว่าผู้รับสารเป็นใคร มีลักษณะอย่างไร มีความสนใจเรื่องอะไร มีความรู้อย่างไร ทั้งนี้เพื่อผู้ส่งสารจะได้จัดสารให้เหมาะสมกับผู้รับสาร เพื่อให้ผู้รับสารสามารถถอดรหัสได้ง่าย และสามารถเข้าใจความหมายของสารได้ถูกต้อง เพื่อผู้ส่งสารจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ของตน

ปัจจัยของสื่อ สื่อเป็นตัวเชื่อมผู้ส่งสารกับผู้รับสารเข้าด้วยกัน ทำให้ผู้ส่งสารทำการสื่อสารไปยังผู้รับสารได้ เนื่องจากสื่อเป็นตัวเชื่อมของการสื่อสาร ประสิทธิภาพของสื่อจึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร หากผู้ส่งสารเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับการสื่อสารนั้นๆ ประสิทธิภาพของการสื่อสารก็จะดีมาก ดังนั้นผู้ส่งสารควรเลือกใช้สื่อให้เหมาะสม

สิ่งที่กำหนดการตัดสินใจในการเลือกใช้สื่อ ซึ่งก็คือ องค์ประกอบของกระบวนการการสื่อสาร

- ผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารต้องคำนึงว่าผู้รับสารเป็นใคร มีความสามารถในการรับและถอดรหัสอย่างไร ใช้การอ่าน การฟัง หรือการดู

- สาร ต้องพิจารณาว่า รหัส เนื้อหาและการจัดสารแบบนี้เหมาะสมกับสื่อประเภทใด

- ผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารจะต้องพิจารณาตนเองว่าตนเองนั้นมีความทักษะในการสื่อสารด้านใดที่ดี เช่น การพูด เขียน หรืออ่าน

- สื่อ สื่อแต่ละสื่อมีความสามารถต่างกันในการนำเสนอไปสู่วิธีการรับสารของผู้รับสาร ยิ่งผู้ส่งสารใช้สื่อที่สามารถนำเสนอไปสู่การรับรู้หรือการรับสารของผู้รับสารได้มากทางเท่าใด โอกาสที่ผู้รับสารจะได้รับสารและเข้าใจสารก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นในการสื่อสารสมัยใหม่ จึงมีการผสมผสานสื่อหลายชนิดเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้รับสารสามารถรับสารนั้นได้หลายทาง วิธีการดังกล่าวเรียกว่า สื่อผสม

เกณฑ์ในการเลือกสื่อ จากองค์ประกอบกระบวนการการสื่อสารทำให้สามารถกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกสื่อดังต่อไปนี้

1. มีสื่ออะไรให้เลือกใช้ได้บ้าง
2. มีเงินมากน้อยแค่ไหน สื่อแต่ละชนิดมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแตกต่างกันไป ผู้ส่งสารจึงต้องเลือกใช้สื่อที่อยู่ในงบประมาณ
3. ความนิยมของผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารอาจมีความนิยมส่วนตัวในการเลือกใช้สื่อแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ
4. สื่อใดเข้าถึงประชาชนมากที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
5. สื่อใดมีอิทธิพลมากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานที่และผู้รับสาร
6. สื่อใดเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารมากที่สุด เช่น ให้ความรู้ ให้ข่าวสาร หรือให้ความบันเทิง
7. สื่อใดเหมาะสมกับเนื้อหาสารมากที่สุด เช่น การแสดงแบบเสื้อผ้า ครัวเรือนแบบและนายแบบ

แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร คือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศ ขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนไปได้ตามสภาวะการณ์ (กริช สืบสนธิ์, 2525 : 9)

พจน์ี เขยจรรยา, เมตตา วิวัฒนานุกูล และ ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์ (2541) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร คือ รูปแบบหนึ่งของการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นปฏิสัมพันธ์แบบซึ่งหน้า แต่มี คุณลักษณะที่เป็นการกำหนดสร้างขึ้น โดยระบุว่าจะต้องมีอาณาบริเวณที่ชัดเจนและมีนัยสำคัญในการศึกษาโดยเฉพาะ

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาได้ 3 ลักษณะด้วยกันคือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย

การที่บุคคลจะเรียนรู้ความหมายของสิ่งต่างๆ จากการสื่อสาร ยิ่งมีการสื่อสารมากขึ้นก็ยิ่งทำให้บุคคลมีความเข้าใจในเรื่องต่างๆ มากยิ่งขึ้น การที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายของการสื่อสาร ก็เพราะบุคคลใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้ เหมาะสมกับข้อมูล และเหตุการณ์ที่ต้องการ โดยการที่บุคคลแต่ละคนมีความคิดรวบยอดอยู่แล้ว จะใช้การสื่อสารอย่างไรจึงจะแสดง ความหมายที่ตนต้องการได้ กระบวนการสื่อสารที่เลือกใช้คำหรือสัญลักษณ์ หรือวิธีการใดๆ ได้ ถูกต้องเหมาะสมก็เพราะบุคคลเข้าใจความหมายของการ สื่อสารที่เลือกใช้ ซึ่งทำให้บุคคลที่ติดต่อสื่อสารเข้าใจความหมายอย่างเดียวกัน

2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้

การที่บุคคลติดต่อสื่อสารกัน โดยการใช้สัญลักษณ์ หรือเครื่องหมายใดๆ เป็นเวลานานๆ นอกจากจะทำให้เข้าใจความหมายกันได้แล้ว ก็ยังทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเน การกระทำหรือความคิดกันได้ เนื่องจากบุคคลย่อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่า รูปแบบการ สื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดอย่างหนึ่ง หากใช้รูปแบบหรือวิธีการอีกอย่างหนึ่ง ความคิดจะเป็น

อย่างหนึ่งแตกต่างกันออกไป การเลือกใช้คำ วิธีการหรือการกระทำ ตลอดจนอากัปกริยาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร จะสะท้อนให้เห็นแนวคิดหรือพฤติกรรมบางอย่างของบุคคลซึ่งได้มีการติดต่อสื่อสารกัน ในระยะแรกอาจไม่เข้าใจ แต่เมื่อมีการสื่อสารกันบ่อยครั้ง ก็จะเกิดความคุ้นเคย และเรียนรู้พฤติกรรมทางการสื่อสาร จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมหรือแนวความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งได้

3. การสื่อสารทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มี 2 ลักษณะ

ลักษณะแรก คือ รูปแบบของการสื่อสารซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารด้วยการใช้คำ เช่น การพูดหรือเขียน และการสื่อสารที่ไม่ใช้คำ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า กิริยาท่าทาง การแต่งตัว การสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูดนี้ เป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้ที่ติดต่อสื่อสารเข้าใจความหมายได้เป็นอย่างดีที่แสดงให้เห็นบทบาท ฐานะ ความสำคัญของบุคคลในองค์การ

ลักษณะที่สอง คือ สภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารในกลุ่มย่อย การสื่อสารเป็นกลุ่มใหญ่ภายในองค์การและการสื่อสารของสมาชิกในองค์การกับบุคคลภายนอกองค์การ

จากแนวความคิดของ Dave Francis การสื่อสารในองค์การนั้นมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้ (Dave Francis, อ้างถึงใน พิมพ์พันธุ์ ศรีพิพิธ, 2540 : 10)

แผนภูมิ โครงสร้างวัตถุประสงค์พื้นฐาน 4 ประการของ Dave Francis

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน
3. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง	4. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์การ

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน

การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์กร จุดประสงค์หลักที่สำคัญของแนวความคิดนี้ คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร แล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ

1.1 ความเอาใจใส่และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการเอาใจใส่และติดตามโลกภายนอกอย่างใกล้ชิด

ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์กรนั้นๆ ซึ่งการสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแสวงหาโอกาส การระดมทุนต่างๆ และการสร้างภาพจน์ที่ดีขององค์กร หากองค์กรใดไม่มีการสื่อสารกับโลกภายนอก องค์กรนั้นจะมีลักษณะเหมือนถูกตัดขาดออกไป ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา จุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์ประกอบข้อนี้คือ ให้องค์กรพยายามสร้างระบบเปิด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา พนักงานทุกคนจึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารระดับสูงควรคอยติดตามความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อม จะช่วยให้องค์กรเผชิญกับโลกของการแข่งขันในอนาคตได้

การติดต่อสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะมีลักษณะของการสื่อสาร 2 ทาง คือ องค์กรจำเป็นต้องมีปฏิริยาและอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อว่าองค์กรจะได้ใช้ประโยชน์จากเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อมนั้นๆ

ความบกพร่องในการติดต่อสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากทำให้องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารอาวุโสต้องมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรทราบถึงลักษณะขององค์กรและนิยามให้ได้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องมีการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายใน

อนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้

องค์ประกอบสำคัญของการก่อให้เกิดเป้าหมายในอนาคต ได้แก่ การคล้อยตาม แรงกระตุ้น การมองเห็นไกล ความเข้าใจอย่างชัดเจน และการใช้วิสัยทัศน์ที่ดี หากไร้ซึ่งสิ่งเหล่านี้ พนักงานในองค์กรจะขาดการชี้นำที่เพียงพอ อยู่ไปอย่างไร้จุดหมาย และไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน เป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นขององค์กร

เป้าหมายในอนาคตขององค์กรจะชี้ให้เห็นทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และจะมีคุณค่าในการกำหนดนโยบายขององค์กร เป้าหมายอาจสามารถอธิบายให้ทราบได้โดยคำพูด แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ เป้าหมายควรได้รับการกำหนดร่วมกันจากผู้บริหารในทุกๆ ส่วนขององค์กร

ความบกพร่องขององค์ประกอบในข้อนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กร ในด้านการขาดเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกันของพนักงาน

1.3 การบริหารแบบจูงใจ ผู้บริหารจะต้องสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานตามแผนที่ได้วางไว้ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารและมีทักษะในการชักนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาช่วยกันทำงาน เพื่อแปลงเป้าหมายที่วางไว้ให้เกิดขึ้นจริง การจูงใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยนพฤติกรรม ยกกระดับมาตรฐานและสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

ในเรื่องการสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรนี้ นักจิตวิทยาได้มีการสร้างเทคนิค เพื่อใช้สำหรับการจูงใจไว้หลายเทคนิค ซึ่งสามารถสร้างเป็นแนวทางในการสร้างทักษะการบริหารที่แท้จริง อย่างไรก็ตามเทคนิคการจูงใจจะไร้ผลหากไม่มีการกระตุ้นในทางพฤติกรรม การเล่าเรื่องเล่านิทานหรือตำนานจะมีประสิทธิผลในการจูงใจมากกว่าการใช้คำพูด ธรรมดา ผู้บริหารที่ต้องการบริหารแบบจูงใจจะใช้เครื่องมือต่างๆ อย่างเพื่อช่วยในการจัดการของเขา

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์กร คือ การบริหารของผู้บริหารจะไม่จูงใจผู้ได้บังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน

พลังงานและความพยายามต้องถูกรวบรวมให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้องคือ

2.1 กลไกในการรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน ต้องมีกลไกเพียงพอในการประสานและรวบรวมความพยายามขององค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์การจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องถูกรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุถึงประโยชน์ขององค์การ กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นต้องถูกนำมาใช้เพื่อการรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์การ

ระดับความจำเป็นของการรวบรวมความพยายามนี้จะแบ่งตามขนาดขององค์การและชนิดของงานที่องค์การนั้นๆทำ องค์การเล็กๆอาจถูกควบคุมและบริหารได้โดยผู้บริหารคนเดียว ขณะที่องค์การใหญ่จำเป็นต้องใช้รูปแบบของการรวบรวมที่ละเอียดละออยิ่งขึ้น ซึ่งค่อนข้างจะซับซ้อนเพราะในองค์การที่มีการทำงานแบบประจำซ้ำซาก องค์การที่บริหารงานแบบมืออาชีพ องค์การที่แบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อยๆ และองค์การที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากเหล่านี้ จะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป มีกลไกที่แตกต่างกันหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกันแล้ว องค์การนั้นจะไร้ประสิทธิภาพ เกิดการสูญเปล่า ผลการดำเนินงานไม่ดี ปรับตัวได้ช้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และต้องล้มเลิกไปในที่สุด

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การ คือ ความพยายามของพนักงานจะไม่ถูกรวบรวมเข้าด้วยกัน

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์การสามารถช่วยให้การสื่อสารดำเนินไปด้วยดี การวางผังสำนักงานจะส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสารในเวลาที่จัดทำผังสำนักงาน ผลกระทบก็คือ จะก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของพนักงานทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะกระทบกระเทือนไปทั่วองค์การ การวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยการทำงานของพนักงานแต่

ละคนให้ราบรื่น รวมทั้งควรมีส่วนช่วยให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย ในองค์กรหนึ่งๆ ปัญหาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันถือเป็นเรื่องปกติ แต่การจัดผังสำนักงาน และการรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยจะช่วยลดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการจัดผังสำนักงานได้

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้คือ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านพนักงานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสาร

2.3 การสั่งการจากเบื้องบน พนักงานควรได้รับข่าวสารข้อมูลที่เขาควรรู้ เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น องค์กรต่างๆ ทั้งหมดจะมีโครงสร้างขององค์กรเป็นลำดับชั้นและอำนาจสั่งการจะถูกรวบรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าจะมีผู้บริหารระดับอาวุโสเท่านั้นที่สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุม ตลอดจนการสั่งการจะมาจากบุคคลกลุ่มนี้ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์กรอีกด้วย

การสื่อสารจากเบื้องบนจะช่วยให้องค์กรถูกควบคุมโดยแผนปฏิบัติงาน ข้อบังคับของนโยบายบริษัท การไหลของข้อมูลข่าวสารจากเบื้องบนอาจทำได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งคือ ตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน การแจ้งผ่านสื่อมวลชน และใช้ผ่านทางกรอปรหมหรือการสั่งสอน

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรในด้าน การสื่อสารจากเบื้องบนที่ไร้ประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสารเพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร

การให้พนักงานทำงานร่วมกันเพื่อองค์กร มิใช่การต่อต้านองค์กรมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้อง คือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึง การที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ หากไว้

ซึ่งสิ่งเหล่านี้แล้ว สิ่งของแต่ละคนพูดจะไม่มีใครเชื่อ ซึ่งจะส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร และอาจสร้างได้ โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนรักษาความรู้สึกที่ดีต่อกันไว้ การมุ่งความสนใจในตัวเองมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลลบต่อองค์กร อย่างไรก็ตามความไว้วางใจนี้ ผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นให้เกิดขึ้นกับตัวเขาได้ โดยการประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารจะมีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารคนนั้นมีสิ่งเหล่านี้หรือไม่ คือ ความซื่อตรง ความสม่ำเสมอ การไม่เป็นคนเพื่อฝันเกินไป และการเป็นคนที่พูดอะไรแล้วทำตามสิ่งที่พูดอย่างถูกต้องเป็นธรรม ซึ่งหากปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้แล้วจะสามารถสร้างความไว้วางใจในตัวเขาได้ ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในตัวขึ้นแล้ว จะเป็นการยากมากที่จะสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคในแง่ของความไว้วางใจของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ

3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี อย่าให้มีการเลือกที่รักมักที่ชังต่อคนกลุ่มต่างๆ พนักงานทั่วไปมักถูกโน้มน้าให้มีการปฏิบัติต่อคนกลุ่มต่างๆ ในแง่ลบ การมีอคติเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร องค์กรจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์กรมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม โดยปกติอคติมักมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้านสีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม

อคติจะเป็นสิ่งที่ทำลายองค์กร เพราะจะทำให้สังคมในองค์กรห่างเหินกันและลดความเห็นใจระหว่างพนักงานลง อคติมักได้รับแรงกระตุ้นมาจากความก้าวร้าวและความเกลียดชัง จึงมีผลกระทบในทางทำลายองค์กร เมื่อกลุ่มผู้ถูกกระทำมีการเรียกร้องต่อผู้บริหาร ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสียเวลา ผลประโยชน์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ถูกแบ่งแยกเป็นกลุ่มๆ โดยชั้นทางสังคมจะมีปัญหานี้มาก

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านนี้ ทำให้พนักงานมีอคติต่อกัน

3.3 การร่วมมือร่วมใจกัน ให้พนักงานมีการทำงานประสานกันด้วยดี การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นมากในทุกหน่วยงานขององค์กร เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน พนักงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน พัฒนาแผนงานและสร้างจุดเด่นให้องค์กรร่วมกันด้วย

แต่ละคนในทีมงานจะทำงานต่างหน้าที่กันไป แต่พวกเขาจะมีความเคารพซึ่งกันและกัน และพนักงานที่ทำงานร่วมกันเหล่านี้จะได้รับการประสานงานโดยผู้บริหารที่มีทักษะในการประสานงาน

ทีมงานต้องหลีกเลี่ยงกิจกรรมต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหา เพราะความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แน่นแฟ้นจะทำลายการทำงานเป็นทีม โดยการทำให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือกันและปิดกั้นตัวเอง

ข้อบกพร่องขององค์กรประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการไม่สามารทำงานร่วมกันเป็นทีมที่สนับสนุนซึ่งกันและกันได้

4. การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

เป็นการใช้ความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลข้อมูลที่เกี่ยวข้องไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ

4.1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่างๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน ข้อมูลต้องถูกรวบรวมและนำเสนอเพื่อการพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ โดยปกติมักจะมาจากพนักงานเบื้องล่าง

ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับล่างด้วยเหตุผล 5 ประการคือ

1. เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดดี จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคขององค์กร

2. เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆ ของพนักงาน
3. เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่างๆ ใน
องค์การ
4. เพื่อให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ทำมาจากภายนอก
5. เพื่อชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสนใจต่อข้อมูลสะท้อนกลับจากสิ่งต่างๆ
รอบตัว

หลักการข้างต้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเบื้องล่างมี 3 วิธี คือ

1. โดยการส่งผ่านข้อมูลตามลำดับชั้นของสายบัญชาการ
2. โดยการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารอาวุโสกับพนักงานคนอื่นๆ
3. โดยการสำรวจ

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคในด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานไปยังผู้บริหาร

1.2 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุนและความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร วิธีการในการทำการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารสามารถถูกทำให้ล่าช้าและลดความมีประสิทธิภาพได้ เมื่อมีการติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นเกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารที่กวนสับสนเปล่า จะก่อให้เกิดความเสียเวลาและสร้างความอึดอัดให้กับพนักงานในองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาทางในการขจัดความล่าช้าและสับสนเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารนี้ให้ได้ แต่อย่างไรก็ตามภายหลังที่มีการแก้ไขแล้วโอกาสที่ความล่าช้าและสับสนเปล่านี้จะเกิดขึ้นมีง่ายมาก

องค์การแต่ละแบบจะมีปัญหาในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกันไป ในโครงสร้างองค์การแบบง่ายที่พนักงานรายงานต่อหัวหน้าโดยตรง มักจะไม่มีระเบียบวิธีการในการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ แต่ในขณะที่เดียวกันองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีกฎระเบียบต่างๆ มากเกินไป ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ท้ายที่สุดที่เกิดขึ้น คือ องค์การดังกล่าวจะขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความยากลำบากในการบริหาร มีองค์การขนาดใหญ่จำนวนมากที่มีการแยกหน่วยงานภายในออกเป็นส่วนๆ เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารแต่ก็ยังไม่

สำเร็จ โดยดูเหมือนว่าปัญหาความล่าช้าในการติดต่อสื่อสารยังเป็นอุปสรรคสำคัญขององค์การดังกล่าวอยู่

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การในด้าน การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์การควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในด้านการพูด การเขียน ของพนักงานแต่ละคนถือเป็นพื้นฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นแต่ว่าจะมีเหตุการณ์สุดวิสัยเกิดขึ้น

ทักษะในการติดต่อสื่อสารจะรวมถึงการรับรู้ที่ถูกต้อง การแสดงกิริยาตอบรับ การรู้จักฟังผู้อื่น การมีความเป็นผู้นำ การมีเหตุผล การรู้จักแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ การรู้จักให้คำปรึกษา การรู้จักวิธิตัดต่อกับพนักงานที่เกี่ยวข้อง การมีความสามารถในการฝึกอบรม การมีความคิดสร้างสรรค์ การมีทักษะในการเขียนและการสื่อสารด้วยวาจา

ข้อบกพร่องขององค์ประกอบนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่องค์การในเรื่องของการขาดทักษะในการติดต่อสื่อสารที่เพียงพอ

รูปแบบการสื่อสารในองค์การ

รูปแบบการสื่อสารในองค์การมีหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าต้องการพิจารณา ลักษณะใดซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะคือ

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร
3. จำแนกตามประเภทของการใช้
4. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้

จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท

1. **การสื่อสารในแนวดิ่ง** หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารในแนวดิ่งในองค์กร หมายถึง ข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า การสื่อสารแบบนี้เป็นแนวคิดของการบริหารแบบดั้งเดิม และมีความสำคัญที่สุดว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาย่อมต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารในแนวดิ่งนี้ได้แก่ การสั่งงานตามลำดับชั้น วารสารของบริษัท รายงานประจำปี ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน เป็นต้น

จุดประสงค์โดยทั่วไปคือ

- เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร
- เพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลสำคัญของงาน
- เพื่อบอกผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา
- เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยให้เขาซึ่งในเป้าหมาย

ประเภทของข้อมูลที่ผู้บริหารส่งต่อไปยังผู้ปฏิบัติ ได้แก่

1. **ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการทำงาน** ข้อมูลนี้จะระบุให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า จะต้องทำงานอะไร ทำอย่างไรและผลงานที่ควรได้รับจากการทำงาน รูปแบบของการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คำอธิบายคู่มือปฏิบัติงาน และแบบแสดงลักษณะงาน

2. **ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน** ซึ่งระบุให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่างานของแต่ละคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอื่นและตำแหน่งอื่นอย่างไร เพื่อให้ผู้ทำงานตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ทำนั้น

3. **ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร** องค์กรทุกแห่งจำเป็นต้องแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบายและกฎข้อบังคับขององค์กร เช่น เวลาทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ประโยชน์และบริการ การลาป่วยลาจิจ สุขภาพและความปลอดภัย

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภท คือ พนักงานปฏิบัติงานได้ผลอย่างไร พนักงานควรปรับปรุงตัวเองอย่างไร และองค์กรจะสามารถช่วยให้พนักงานปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างไร ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงานอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การบริหารโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง

5. ข้อมูลเกี่ยวกับการก่อให้เกิดสำนึกในองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ดี การสร้างความรู้สึกรักภักดีต่อองค์กรจะต้องชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร สร้างให้เกิดความรู้สึกรักภักดีในชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมร่วมสร้างสรรค์ความเจริญต่อสังคมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

วิธีการส่งข้อมูล การส่งข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติงานแบ่งได้เป็น 3 วิธี คือ ส่งด้วยวาจา ส่งด้วยหนังสือ และวิธีผสม

การจะเลือกใช้วิธีการส่งข้อมูลแบบใดขึ้นอยู่กับ

1. ประสิทธิภาพ วิธีการส่งข้อมูลทั้ง 3 วิธีก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่างกันตามสถานการณ์ การสื่อสารด้วยวาจาอย่างเดียว ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ลักษณะของการขัดแย้งและการดำเนิน การสื่อสารด้วยหนังสืออย่างเดียวก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่ไม่รีบด่วนไม่เกี่ยวข้องกับคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะและเป็นเรื่องทั่วไป การสื่อสารด้วยวาจาแล้วตามด้วยหนังสือ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในสถานการณ์ที่เป็นเรื่องรีบด่วนและเรื่องที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

2. มาตรการในการเลือกวิธีการส่งข้อมูล ผู้บริหารมีวิธีการส่งข้อมูลไปยังผู้ปฏิบัติได้หลายวิธี การจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับ

- วิธีที่มีใช้อยู่แล้ว ตามปกติผู้บริหารจะเลือกเครื่องมือและวิธีการสื่อสารที่มีใช้อยู่แล้วในองค์กร นอกจากจะเห็นว่าวิธีที่ใช้อยู่ยังไม่เป็นการเพียงพอ ก็จะเพิ่มวิธีการสื่อสารวิธีอื่นที่เห็นว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าที่มีใช้อยู่แล้ว

- ค่าใช้จ่าย โดยเลือกวิธีที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

- ผลที่เกิดขึ้น วิธีการสื่อสารที่ก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับข่าวสารมากที่สุดนับว่าเป็นวิธีที่ดีและเหมาะสมที่จะใช้

- ความสัมพันธ์กับเนื้อหา วิธีการสื่อสารควรตรงกับประเด็นทำให้งานบรรลุเป้าหมาย เช่น ถ้าเป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก การสื่อสารด้วยวาจาอย่างเดียวก็น่าจะเพียงพอ แต่ถ้าเป็นงานที่ซับซ้อน ควรจะสื่อสารด้วยหนังสือ

- การตอบสนอง การจะเลือกวิธีการสื่อสารขึ้นอยู่กับว่าต้องการให้มีการตอบสนองมากน้อยเพียงใด ถ้าต้องการให้มีการซักถามก็ควรให้มีการสื่อสารแบบพบหน้ากันอย่างใกล้ชิด

- ความชำนาญ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่สื่อสาร ถ้าวิธีที่ใช้ในการสื่อสารมากกว่าความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ก็เป็นการยากที่จะให้บุคคลเหล่านั้นทำงานได้ผลตามที่ต้องการ

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวดิ่ง การสื่อสารแบบนี้เป็นแบบทางการซึ่งใช้มากในองค์กรและมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหาร อย่างไรก็ตามการใช้การสื่อสารในแนวดิ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1. การใช้การสื่อสารด้วยหนังสือมากเกินไปจะทำให้ขาดความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
2. การที่มีการสื่อสารด้วยหนังสือมากและบ่อยเกินไป ผู้ปฏิบัติการจะไม่สามารถจดจำข้อมูลได้ทั้งหมด และยังทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและเห็นว่าข้อมูลเหล่านั้นไม่มีความสำคัญ
3. ถ้าเลือกวันส่งข้อมูลที่ไม่เหมาะสม เช่น วันก่อนวันหยุด ข้อมูลอาจตกหล่นและไม่ทั่วถึง
4. ข้อมูลผิดพลาดเกิดจากการกลั่นกรองจากบุคคลหลายระดับ ข้อมูลบางประเภทต้องผ่านความเห็นของหลายบุคคล มีการแก้ไขสอดแทรกข้อมูลทำให้ข้อมูลผิดพลาดและสับสน

2. การสื่อสารในแนวดิ่ง หรือการสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หมายถึง ข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติการไปยังผู้บริหาร การสื่อสารในแนวดิ่งนี้ได้แก่ การประชุมกลุ่ม การร้องทุกข์ การ

เรียกเรื่อง ผู้ปฏิบัติการใช้การสื่อสารแบบนี้ในการขอข้อมูลและการให้ข้อมูล สำหรับการให้ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ประเภท

1. การแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการ คือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงานและแผนการปฏิบัติงานในอนาคต
2. คำอธิบายถึงปัญหาในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจแก้ไขได้โดยหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร
3. การเสนอแนะความเห็นและข้อคิดเพื่อปรับปรุงหน่วยงานหรือองค์การให้ดีขึ้น
4. การเปิดเผยถึงความคิดและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การ

หลักของการสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีดังนี้

1. จะต้องมีการกำหนดแผนงานการสื่อสารในแนวตั้งไว้ล่วงหน้า การกำหนดแผนของการสื่อสารในแนวตั้งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญ และจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือในการส่งข้อมูล
2. แผนงานเกี่ยวกับการสื่อสารในแนวตั้งจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจรับข้อมูล และตอบสนองในการดำเนินการทันที เป็นการให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งข้อมูลให้ทุกครั้งตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
3. ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดช่องทางการสื่อสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะติดต่อกับผู้บังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอนโดยอาศัยวิธีการตามปกติ เพราะหากกำหนดให้แตกต่างจากปกติ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่กล้าติดต่อด้วย นอกจากนี้จะทำให้รู้ว่าเมื่อมีปัญหาที่จะปรึกษาจะติดต่อใคร
4. จะต้องยอมรับความคิดเห็นจากบุคคลในระดับล่าง ซึ่งอาจจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะรับฟังโดยถือว่าข้อคิดและความเห็นทุกอย่างเป็นประโยชน์ เพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงจากข้อมูลที่ส่งขึ้นมาจากระดับล่าง
5. จะต้องรับฟังข้อมูลอย่างมีเป้าหมายโดยปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ พิจารณาและค้นหาให้พบว่าเป้าหมายนั้นคืออะไร

6. เมื่อได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องดำเนินการตอบปัญหาที่เกิดขึ้นทันที แต่ถ้าไม่อาจดำเนินการตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาร้องขอ ก็ต้องแจ้งและอธิบายเหตุผลให้ทราบ ว่า เพราะเหตุใด มิฉะนั้นจะไม่มีผู้ได้บังคับบัญชาส่งข้อมูลขึ้นมาอีกเลย

7. จะต้องปรับปรุงส่งเสริมให้มีการส่งข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา โดยการใช้ช่องทางและวิธีการสื่อสารหลายๆวิธี ซึ่งตามปกติวิธีที่ใช้มากที่สุดคือ การสื่อสารด้วยวาจาและพบหน้ากัน และส่งเสริมให้ใช้วิธีการอย่างอื่นด้วยเช่น การร้องทุกข์ การสำรวจทัศนคติ การให้คำปรึกษาแนะนำ การรับประทานอาหารร่วมกัน และผู้รับความคิดเห็น เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวดิ่ง แบ่งเป็น 4 ประการคือ

1. ผู้ปฏิบัติงานมักปิดบังความคิดของตนเองต่อผู้บัญชาการ เพราะรู้สึกว่าจะมีปัญหาถ้าหากต้องพูดกับผู้บังคับบัญชา หรือถ้าพูดความจริง อาจทำให้เกิดผลเสียในตอนหลัง
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่สนใจปัญหาของพวกเขา ไม่คิดว่าปัญหาเหล่านั้นมีความสำคัญ เพราะผู้ปฏิบัติการและผู้บังคับบัญชาอยู่คนละฐานะกัน
3. การขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้ส่งข่าวสาร เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นว่าจะตนเองจะได้รับสิ่งตอบแทนจากการส่งข้อมูล
4. ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเข้ากับผู้บริหารไม่ได้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชามักจะยุ่งจนไม่มีเวลาที่จะพบปะรับฟังปัญหาจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาคอยแต่จับผิด

3. การสื่อสารในแนวนอน คือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกันขององค์การ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพื้นฐานของการสื่อสารนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นโดยความสมัครใจของแต่ละคน

การสื่อสารในแนวนอนมีวัตถุประสงค์ 6 ประการ คือ

1. เพื่อประสานงานกัน ซึ่งทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย
2. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ทำให้เกิดความคิดที่ดีกว่า ซึ่งทำให้กิจกรรมขององค์การเรียบร้อยสมบูรณ์

3. เพื่อแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงานย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันควรหันหน้าปรึกษากันเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งลดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น
4. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการพบปะหารือกัน เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันและให้เป็นไปในทางเดียวกัน
5. เพื่อจัดข้อขัดแย้ง บุคคลแต่ละคนย่อมมีความคิดเห็นเป็นของตนเอง ซึ่งทำให้บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้ง ดังนั้นจึงต้องมีการสื่อสารเพื่อจัดความขัดแย้งเหล่านั้น
6. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงแต่พบปะกันในขณะปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังมีการพบปะในเวลาอื่นๆ การพบปะเป็นการส่วนตัวเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้นและทำให้มีความเข้ากันมากขึ้น

การสื่อสารในแนวนอนนั้นเกิดขึ้นได้หลายวิธี เช่น การประชุมกรรมการ การแลกเปลี่ยนความเห็นกันระหว่างหยุดพักงาน การคุยกันทางโทรศัพท์ การบันทึกข้อความ กิจกรรมทางสังคม วงจรการควบคุมคุณภาพงาน

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวนอน ได้แก่

1. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารในแนวนอนเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การที่จะสื่อสารได้ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มิฉะนั้นแล้วการสื่อสารก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ
2. ผลกระทบต่อการสื่อสารในแนวตั้ง ผู้ปฏิบัติงานสื่อสารกันเองและทำให้งานสำเร็จลุล่วงโดยที่มีได้รายงานผู้บังคับบัญชา บางครั้งการประสานงานกันเองอาจเกิดการผิดพลาดขึ้นได้ทำให้งานไม่เป็นไปอย่างเดียวกัน
3. ก่อให้เกิดการแข่งขัน กิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนมักจะนำไปสู่การแข่งขันซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้
4. การสื่อสารในแนวไขว้ หรือการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ในองค์การส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่กันระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงาน หรือคนละหน้าที่กัน การสื่อสารในแนวไขว้จะใช้มากที่สุดสำหรับพนักงานที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งคอยจูงใจคนอื่นให้คล้อยตาม

การสื่อสารในแนวไขว้ทำให้การสื่อสารรวดเร็ว เป็นการเสริมการสื่อสารในแนวตั้งและแนวดิ่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการสื่อสารแนวไขว้อาจก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารในแนวตั้งและแนวดิ่งได้ ดังนั้นเมื่อจะใช้การสื่อสารในแนวไขว้จึงต้องพิจารณา 2 ประการคือ

- ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการติดต่อกันในแนวไขว้จะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาว่าสามารถทำได้
- ผู้ปฏิบัติงานต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงผลที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร

ปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในแนวไขว้ ได้แก่

1. ผู้ที่ทำการติดต่อสื่อสารอาจมองว่าก้าวก่ายหน้าที่ของผู้อื่น
2. มักเกิดการเข้าใจผิดว่าผู้ที่ติดต่อข้ามหน่วยงานมาสั่งการจึงไม่ยอมทำตาม เพราะคิดว่าผู้บังคับบัญชาเท่านั้นที่สั่งการได้ ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจระหว่างกันว่า การติดต่อในแนวไขว้เป็นการช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นงานที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์

จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การสื่อสารทางเดียว หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้รับสาร หรือ การที่ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารมีลักษณะเป็นเส้นตรง ผู้รับสารไม่มีโอกาสที่จะส่งสารกลับไป ไม่มีการย้อนกลับหรือคูปฏิกริยาของผู้รับสาร โดยทั่วไปการสื่อสารแบบทางเดียนี้ เป็นการสั่งการของผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติการ

การสื่อสารแบบทางเดียนี้มีข้อได้เปรียบคือ มีความรวดเร็ว ไม่จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นหรือโต้แย้งกับอีกฝ่าย การสื่อสารแบบทางเดียนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้ส่งสารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ สูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

โอกาสที่จะใช้การสื่อสารแบบทางเดียว

1. เมื่อเรื่องที่ต้องการสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย
2. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่รีบด่วน จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อสารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ สูงกว่า

อีกฝ่ายหนึ่ง

2. การสื่อสารแบบสองทาง หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน ผู้รับสารสามารถส่งปฏิกริยาย้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร ปฏิกริยาย้อนกลับเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหาร การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสโต้ถาม แสดงความคิดเห็น เป็นการโต้ตอบและแสดงการยอมรับในคำสั่ง ซึ่งในขั้นแรกจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับแสดงความคิดเห็นได้ โดยไม่ต้องกังวลว่าตนเองจะถูกลงโทษ การที่เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสาร ให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตีความข้อมูลไปต่างหาก การสื่อสารสองทางยังสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชายังรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย การสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานได้แก่ การปรึกษาหารือ การประชุม เป็นต้น

กรีซ สปีสนธิ์ (2538) กล่าวว่า การสื่อสารเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพคือ การสื่อสารสองทางซึ่งเป็นการสื่อสารทั้งจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และการสื่อสารย้อนกลับจากผู้รับสารไปยังผู้ส่งสาร เพื่อให้ผู้ส่งสารได้เข้าใจว่า เรื่องราวสาระที่ตนสื่อสารออกไปนั้นเป็นที่รับรู้เข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไร การที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเรียกพนักงานมาสั่งงาน บอกให้ทำเช่นนั้นเช่นนี้ พนักงานก็เขยปากรับคำสั่ง หรือซักถามในรายละเอียด วิธีการทำงานนั้นๆ เช่นนี้จึงเป็นการสื่อสารสองทาง ถ้าหากว่าผู้จัดการเรียกพนักงานมาสั่งงานแล้วไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้พูด ได้สื่อสารกลับมา พนักงานอาจไม่เข้าใจ ไม่กล้าถาม และปฏิบัติตามคำสั่งไปตามการคาดคะเนของตนเอง ซึ่งอาจส่งผลเสียหายแก่การทำงานนั้นๆ ได้ เพราะเป็นการสื่อสารทางเดียว คือ จากผู้จัดการไปยังพนักงานแต่ฝ่ายเดียว ผู้บังคับบัญชาจะใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงานก็ต่อเมื่อใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับพนักงาน คือ ส่งเสริมและยอมรับการสื่อสารสองทาง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ เห็นใจเขา และมองดูเขาอย่างที่เขาเป็น

การทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียว กับการสื่อสารแบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า (Harold J. Leavitt, อ้างถึงใน พิมพ์พันธุ์ ศรีพิพิช, 2540 : 20 - 21)

1. การสื่อสารทางเดียรรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทางที่มักมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า

ในขณะเดียวกัน Levitt พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรอคอยมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ให้มีการสื่อสารสองทาง อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกสนุกสนานกับงาน นอกจากนี้ Levitt ยังเสนอด้วยว่า หากองค์กรมีความต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความเหมาะสมมากกว่า

โอกาสที่จะใช้การสื่อสารแบบสองทาง

1. เมื่อเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องใหม่ ยาก หรือซับซ้อน
2. เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ
3. เมื่อต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อช่วยลดหย่อน โอกาสหรือผู้รับข่าวสารจะติดตามเรื่องที่สื่อสารไม่ทัน

จำแนกตามประเภทของการใช้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร สารถูกส่งต่อไปในองค์การตามลำดับขั้นหรือตามลักษณะ

หน้าที่ของภารกิจ สารนั้นก็จะไหลผ่านไปตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ อาจเป็นการสื่อสารด้วยวาจาหรือด้วยหนังสือ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารอย่างเป็นทางการมักเป็นการติดต่อด้วยหนังสือมากกว่าด้วยวาจา ทิศทางการสื่อสารอาจเป็นแนวตั้ง แนวตั้ง แนวนอน หรือข้ามสายงาน ก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร

การสื่อสารแบบเป็นทางการมีลักษณะ ดังนี้

- การนำเอานโยบาย การวินิจฉัย การสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
- การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานโดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะรายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่นๆ
- การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่

2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

หมายถึง การติดต่อกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร มีการสื่อสารในทุกทิศทางโดยพิจารณาความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข้อมูลที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคลจึงไม่สามารถคาดการณ์ทิศทางของการสื่อสารได้ สามารถเกิดได้ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน แนวนอน และแบบไขว้

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะสำคัญหลายประการ กล่าวคือ มักเป็นการสื่อสารด้วยวาจา มีหน้าที่สำคัญคือ รักษาความสัมพันธ์ทางสังคม อาจสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน และบางครั้งก็อาจเกี่ยวข้องกับงาน การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์กรและตำแหน่ง สามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็วกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ นอกจากนี้มีลักษณะสายใยการสื่อสารที่เป็นลูกโซ่ เป็นการถ่ายทอดข่าวสารแก่บุคคลมากกว่าหนึ่งคน เนื่องจากการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการส่วนมากเป็นการสื่อสารด้วยวาจา ส่งผลให้เกิดการผิดเพี้ยนของข้อมูลได้ง่าย เช่น ข่าวลือ การสื่อสารแบบปากต่อปากนี้สามารถทำลายขวัญกำลังใจของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ถ้าผู้บังคับบัญชามีวิธีการนำการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาสร้างบรรยากาศในองค์กร

จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือวจนะ หมายถึง การสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำและจำนวนเลข ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับสารได้รับข้อมูลตรงตามที่อยู่ส่งสารต้องการ

ผู้บังคับบัญชาควรจะสร้างความสามารถในการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ ได้แก่ ใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ถูกหลักเกณฑ์ ให้มีความหมาย ใช้ถ้อยคำเหมาะสมกับเวลาและโอกาส และสิ่งที่สำคัญคือสามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้

ตัวอย่างของการสื่อสารด้วยถ้อยคำ ได้แก่ การพบปะเป็นรายบุคคล การพบปะเป็นกลุ่ม การประชุม การประชุมคณะกรรมการ

ตัวอย่างของการสื่อสารด้วยการเขียน ได้แก่ หนังสือเวียน วารสาร บันทึก รายงาน E-mail

2. การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรือวจนะ หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์ นอกเหนือไปจากคำหรือเลขจำนวน แต่ใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหวซึ่งทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าผู้ส่งสารต้องการสื่ออะไร ท่าทางที่ผู้ส่งสารแสดงออกเป็นทั้งในรูปแบบสากลซึ่งคนทั่วไปสามารถเข้าใจได้ เช่น การพยักหน้าแสดงการเข้าใจหรือยอมรับ และการแสดงออกส่วนตัวซึ่งมีความหมายเฉพาะของตนเอง

นอกจากท่าทางและการเคลื่อนไหวแล้วนั้น ยังมี การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำในรูปแบบอื่นๆ เช่น

- เวลา การที่ผู้ส่งสารใช้เวลานานในการติดต่อสื่อสาร อาจหมายถึงผู้ส่งสารมีความพึงพอใจจึงใช้เวลาติดต่อสื่อสารด้วยนาน
- วัตถุ การใช้วัตถุ ภาชนะ เครื่องแต่งกายให้ความหมายในการสื่อสาร เช่น การแต่งชุดดำเป็นการไว้อาลัยและให้เกียรติผู้ที่เสียชีวิต
- สถานที่ตั้งและระยะห่าง สามารถสื่อความหมายได้ เช่น ระยะห่างในการยืนสนทนา

- อารมณ์และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออกโดยไม่ใช้ถ้อยคำได้ถูกต้อง
แน่นอน และชัดเจนกว่าการใช้ถ้อยคำ
- ลักษณะท่าทางบางอย่างเป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะ และให้คำแนะนำ
ได้เป็นอย่างดี
- คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

หากจะพิจารณาองค์ประกอบกระบวนการการสื่อสาร ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารนั้นอาจเกิดได้ทั้งจากผู้ส่งสาร สื่อ และผู้รับสาร ซึ่งก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารในรูปแบบต่างๆได้

สาเหตุที่มาของความคลาดเคลื่อนและการบิดเบือนในการส่งข่าวสาร ในการ
เข้ารหัส ในการส่งทอด ในการรับข่าวสารและการถอดรหัสอาจมีได้หลายทาง ได้แก่

1. ภาษา รหัส สัญลักษณ์ที่ใช้
2. ความสามารถในการเข้าใจการตีความ
3. ระดับการศึกษาของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสาร
4. พื้นเพ ภูมิหลังของบุคคลที่แตกต่างกัน
5. ประสบการณ์และการรับรู้
6. วัฒนธรรม
7. สภาพทางกาย ทางสมอง และทางจิตใจ
8. ทักษะ ทักษะที่ ความรู้สึกนึกคิด ความชอบ ความพึงพอใจต่อข่าวสาร และต่อ
ตัวผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดต่อสื่อสารด้วย
9. ลักษณะของสื่อที่ใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสารและปฏิบัติการย้อนกลับ

ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ไม่สมบูรณ์ในองค์กรโดยทั่วไป ได้แก่

1. การบิดเบือนข่าวสารให้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง
2. ข่าวลือจากส่วนต่างๆ หรือจากส่วนต่างๆในองค์กร

3. การให้ข่าวสารมากเกินไปจนความจำเป็น
4. การมีจิตใจแคบของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการสื่อสาร
5. การเป็นผู้รับข่าวสารที่ไม่ดี
6. ปัญหาจากการใช้ถ้อยคำในการสื่อความหมายที่กำกวม สื่อความหมายได้หลายอย่างหรือเจตนาให้เกิดการเข้าใจผิดและมีความเข้าใจความหมายแตกต่างกัน
7. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร มีการชักชวนปิดบัง ไม่ไว้วางใจ ไม่ตรงไปตรงมา
8. ปัญหาเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ส่งสาร
9. การสื่อสารล้มเหลว เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ชอบตัดสินใจด้วยทัศนคติของตนเอง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีปมด้อย เพื่อเจ้า

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารอาจส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่ดีเท่าที่ควร งานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา เกิดความบาดหมางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นในองค์การควรมีการปรับปรุงการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ได้แก่

1. การพัฒนาความสามารถในการพูด การเขียน การฟัง และการแสดงออกในการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่างๆ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายในการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจน
3. การเลือกใช้ถ้อยคำ รหัส สัญลักษณ์ ให้เหมาะสมกับระดับของผู้รับข่าวสาร
4. การจัดระบบการรับข้อมูลย้อนกลับให้มีประสิทธิภาพ
5. การเลือกใช้สื่อและวิธีการใช้สื่อให้เหมาะสมในการส่งข้อมูล และการรับข้อมูลย้อนกลับ
6. การกำหนดโครงสร้างและเครือข่ายการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจนทั้งที่เป็นแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
7. การใช้ระบบการติดต่อสื่อสารแบบซ้ำ ย้ำ ทวน ในกรณีที่เหมาะสม
8. การใช้การสื่อสารนอกระบบเสริมความเข้าใจ
9. การสร้างระบบบรรยากาศแบบเปิด ให้เกิดความไว้วางใจ เปิดเผย เกื้อกูลกัน เป็นกันเอง

10. การปรับปรุงบทบาทที่เหมาะสมในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสื่อสาร

การพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสารในองค์กร (กริช สืบสนธิ์, 2538 : 75-76)

เมื่อการสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการและการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร แม้ว่าบางคนจะมีความเชื่อมั่นมาแล้วว่าทักษะในการสื่อสารเป็นสิ่งที่ฝึกได้ยาก ความชำนาญด้านการพูด การแสดงออก เป็นพรสวรรค์ของคนแต่ละคน พอๆกับการเป็นผู้จัดการ ผู้บริหาร ที่มีความสามารถและประสบความสำเร็จในชีวิต เรื่องนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นความเข้าใจผิด เพราะหากใครสักคนหนึ่งมีความรักที่จะศึกษาหาความรู้และฝึกฝนอย่างตั้งใจ เอาใจใส่ ก็ย่อมสามารถพัฒนาตนเองได้เช่นกัน การสื่อสาร การจัดการ การบริหารงานล้วนเป็นทักษะที่ฝึกฝนได้

แนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน มีดังนี้

1. พัฒนาความรู้และประสบการณ์

ผู้บริหารจำเป็นต้องสะสมความรู้ด้วยการอ่าน การฟัง การคิด รู้จักสังเกต ในเรื่องต่างๆมีทักษะความชำนาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หมั่นพัฒนาตนเองด้วยการแสวงหาความรู้และประสบการณ์อยู่เสมอ มีความเข้าใจลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา เป็นคนใจกว้างที่จะรับฟังความเห็นของคนอื่นๆ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเองโดยตรงและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

2. พัฒนาทักษะในการสื่อสาร

ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน ล้วนจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารเพราะผู้บริหารต้องรู้จักใช้คน พูดกับคน เรียนรู้วิธีการพูด การสั่งการ การติดตามผล ความชำนาญในส่วนนี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตใน องค์กร การพัฒนาทักษะทำได้โดยหมั่นฝึกฝนด้วยตนเองตามโอกาส รู้จักวิจารณ์ตนเองเพื่อหาจุดอ่อนที่ควรแก้ไข รับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่น คอยสังเกตพฤติกรรมตอบสนองจากผู้ฟัง สังเกตพฤติกรรมในการสื่อสารของบุคคลในระดับ

เดียวกันหรือสูงกว่าเพื่อวางแนวคิดว่า ถ้าตนเองอยู่ในฐานะหรือสภาพเช่นนั้น ตนจะสื่อสารอย่างไรให้ได้ผลดีกว่านั้น นี่เป็นการเรียนรู้จากพฤติกรรมของผู้อื่น รู้วิธีการในการสื่อสารของคนอื่นๆ แล้วเปรียบเทียบกับตนเองเป็นการฝึกฝนทางอ้อม

3. กำหนดเป้าหมาย

สิ่งที่ต้องการพัฒนาเพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตรงจุดและสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ สุดแต่ว่าต้องการพัฒนาเรื่องใด เช่น เรื่องการสั่งการ การบังคับบัญชา การให้คำปรึกษา การประชุม การพูดหน้าที่ประชุมชน การนำเสนอรายงาน หรืออาจตั้งเป้าหมายรวบยอดว่าต้องการแก้ไขพัฒนาระบบการสื่อสารขององค์กรในระดับใด เช่น ระบบการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกัน เป็นต้น

4. สร้างต้นแบบเฉพาะของตนเอง

เป็นไปไม่ได้ที่ทุกๆคนจะใช้วิธีการ กฎเกณฑ์ รูปแบบเดียวกันหมด ผู้บริหารแต่ละคนมีลีลา วิธีการที่แตกต่างกัน จึงควรคิดค้นแบบวิธีการของตนเองไว้ใช้งานเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เมื่อคิดค้นแบบได้แล้วก็ควรมีการตรวจสอบ ทดลองใช้ ฝึกทักษะ และปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล และสาระที่จะสื่อสาร

5. ฝึกความสามารถในการปรับเปลี่ยน

เพื่อให้การสื่อสารได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือตรงตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยเฉพาะ การสื่อสารเป็นกระบวนการแห่งการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล มีการส่งและการรับ พฤติกรรมการส่งจะทำให้เกิดผลใน พฤติกรรมการรับแล้วส่งสารกลับ การยึดมั่นในรูปแบบมากเกินไปจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด การ รู้จักปรับเปลี่ยนโดยมีไหวพริบ และเข้าใจว่า “คน” มีความแตกต่างกันออกไปเพราะพื้นฐานความต้องการ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะแตกต่างกัน ทำให้ผู้ทำการสื่อสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารเพื่อการบริหารงาน ฝ่ายจัดการจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าเวลาจะพูดอะไร พูดกับใคร เมื่อใด เพื่ออะไร ย่อมทำให้วิธีการพูดแตกต่างกัน การปรับเปลี่ยนวิธีการนี้ทำได้ตลอดเวลาที่ทำการสื่อสาร

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

วัฒนธรรม

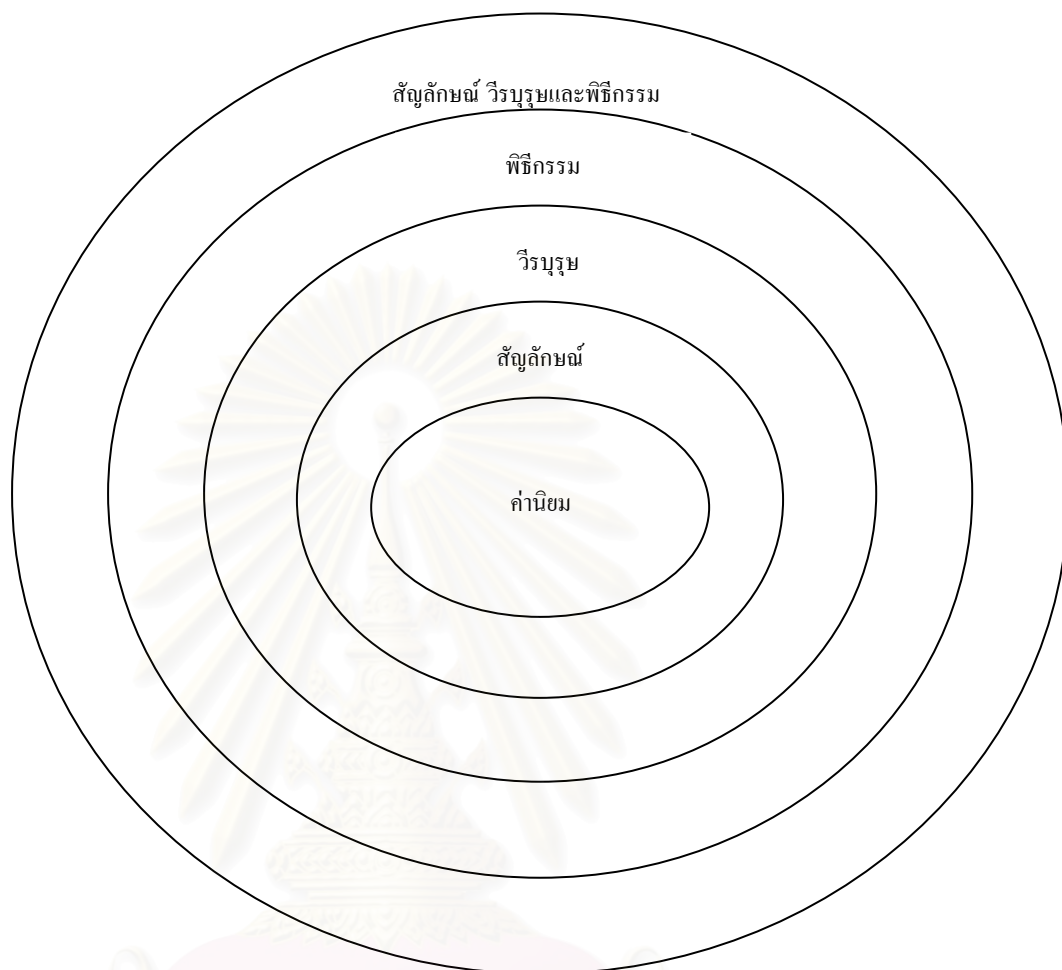
วัฒนธรรม คือ วิถีชีวิตเฉพาะกลุ่มที่เป็นรูปแบบการดำรงชีวิต วิถีชีวิตเฉพาะกลุ่มนั้นแสดงให้เห็นวัฒนธรรมที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากกลุ่มอื่นๆ (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2546 : 45)

กรีซ สืบสนธิ์ (2538) กล่าวว่า วัฒนธรรมประกอบด้วยสิ่งที่ปฏิบัติกันจนคุ้นเคย เป็นนิสัย และแนวโน้มที่จะประพฤติปฏิบัติในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นรูปแบบการใช้ภาษา ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ ประเพณีและรูปแบบแนวคิด

Geert Hofstede (2003) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นการกำหนดจิตใจในด้านต่างๆซึ่งแยกคนกลุ่มหนึ่งหรือประเภทหนึ่งออกจากคนอีกกลุ่มหนึ่งหรือประเภทหนึ่ง จิตใจเป็นตัวแทนของสมอง หัวใจ และมือ กล่าวคือ ความคิด ความรู้สึก การกระทำ ซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อ ทักษะคติ และทักษะ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงค่านิยม

Hofstede ได้อธิบายถึงแบบจำลองรูปหัวหอมว่า

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



คำนิยม

เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้จนกระทั่งค่านิยมกลายเป็นเหตุผลของการกระทำ

สัญลักษณ์

คือคำ กิริยาท่าทาง รูปภาพ หรือสิ่งของซึ่งมีความหมายซับซ้อนในตัวเอง ผู้ที่มีวัฒนธรรมเดียวกันเท่านั้นที่จะเข้าใจ เช่น ภาษา การแต่งตัว ทรงผม ฯลฯ สัญลักษณ์ทางสถานะ สัญลักษณ์สามารถเกิดขึ้นได้ใหม่เรื่อยๆ และสัญลักษณ์เก่าๆ ก็จะหายไป สัญลักษณ์จากกลุ่มหนึ่งจะถูกเลียนแบบโดยกลุ่มอื่นๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นสาเหตุให้สัญลักษณ์อยู่วงนอกสุดของแบบจำลองนี้

วิบุรุษ

บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่และเสียชีวิตไปแล้ว ทั้งที่มีตัวตนจริงๆหรือเป็นเพียงจินตนาการ ซึ่งมีลักษณะ บุคลิกภาพที่เป็นที่ชื่นชมของวัฒนธรรมนั้น ดังนั้นวีรบุรุษจึงทำหน้าที่เป็นตัวอย่างของพฤติกรรม แม้กระทั่งตัวการ์ตูนหรือตัวละคร เช่น Batman หรือ Charlie Brown ของสหรัฐอเมริกา Asterix ของฝรั่งเศส หรือ Ollie B. Bommel ของเนเธอร์แลนด์ก็สามารถเป็นวีรบุรุษทางวัฒนธรรมได้

พิธีกรรม

กิจกรรมต่างๆ ซึ่งจริงๆแล้วไม่มีความจำเป็นสำหรับการทำความปรารถนาประสบความสำเร็จหรือลุล่วง แต่ในทางวัฒนธรรมพิธีกรรมนับว่าเป็นเรื่องจำเป็น ซึ่งช่วยรวมคนแต่ละคนให้อยู่ในบรรทัดฐานของคนโดยรวม เช่น วิธีการทักทาย การทำความเคารพ ซึ่งเป็นพิธีกรรมทางสังคมและศาสนา การประชุมทางธุรกิจและการเมืองซึ่งถูกจัดขึ้นด้วยสาเหตุที่สมเหตุสมผลโดยมากมักเป็นการตอบสนองจุดประสงค์ทางพิธีกรรม เช่น การให้ผู้นำได้ปรากฏตัว

สัญลักษณ์ วีรบุรุษและพิธีกรรม

รวมกันอยู่ใต้การ “การปฏิบัติ” ดังนั้นทั้งสามเรื่องนี้จึงเป็นสิ่งที่เห็นได้สำหรับผู้ที่อยู่นอกวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม ความหมายทางวัฒนธรรมยังเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ได้ การปฏิบัตินี้จะถูกตีความโดยผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ

จากการที่มีการให้คำนิยามของคำว่า วัฒนธรรม ไว้มากมายสามารถสรุปลักษณะของวัฒนธรรมได้ดังนี้

- เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้
- เป็นกลุ่มของการรับรู้ร่วมกัน
- เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน
- มีผลต่อหรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม
- เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็ก

รูปแบบของวัฒนธรรมมีผลต่อการรับรู้ ทัศนคติ และต่อพฤติกรรมของคนในแต่ละวัฒนธรรม รูปแบบของวัฒนธรรมนั้นเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการได้แก่

1. ความเชื่อ คือ ความคิดของคนที่เชื่อว่า สิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดรอบตัวเป็นความจริง ความเชื่อแบ่งเป็นหลายระดับ ได้แก่

1.1 ความเชื่อส่วนกลาง เป็นความเชื่อที่เกิดจากการอบรมสั่งสอนและสั่งสมทางสังคมจากทางการศึกษา ครอบครัว ศาสนา เป็นระยะเวลาอันยาวนานฝังแน่นอยู่ในตัวบุคคล ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เชื่อว่าโลกกลม

1.2 ความเชื่อในกฎระเบียบ เป็นความเชื่อที่เกิดจากการได้รับการถ่ายทอดให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบของบ้านเมืองและสังคม ซึ่งหากไม่ปฏิบัติตามจะได้รับบทลงโทษตามกฎหมาย หรือได้รับความเกลียดชังจากสังคม ความเชื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่อกฎเปลี่ยนแปลงไป

1.3 ความเชื่อรอบนอก เป็นความรู้สึกหรือรสนิยมต่อสิ่งต่างๆ รอบตัวที่คนคิดจัดว่าเป็นความเชื่อรอบนอก

2. ค่านิยม คือ ความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคมหนึ่งๆ วางสิ่งใดถูกหรือผิด ดีหรือเลว รวมทั้งการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ว่าสวย สะอาด เหมาะสม หรือไม่

โดยทั่วไป ในแต่ละวัฒนธรรม ค่านิยมจะมีความแตกต่างกันใน 2 มิติ คือในแง่การให้ความสำคัญและในแง่ความเข้มข้น เช่น ค่านิยมในเรื่องการเคารพผู้อาวุโสเป็นค่านิยมในทางบวกและมีความเข้มข้นมากในสังคมไทย ในขณะที่สังคมอื่นอาจจะมองว่าเป็นกลางและมีความเข้มข้นน้อย คนในสังคมมิได้ใส่ใจในค่านิยมนี้มากนัก

ในสังคมไทย ค่านิยมที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจน ได้แก่

- การเคารพผู้อาวุโส
- ความเกรงใจและรักษาหน้าแก่ผู้อื่น
- การรักษาความกลมเกลียวและหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้ง

- การปล่อยตามเวลาและกรรม
- ความยืดหยุ่นและทำอะไรสบายๆ
- การเน้นเรื่องพรรคพวก
- ความเอื้ออาทรและช่วยเหลือ

3. **บรรทัดฐาน** คือ กรแสดงออกซึ่งความเชื่อ ค่านิยมในสังคม เป็นการคาดหวังร่วมกันในสังคมว่าพฤติกรรมหนึ่งมีความเหมาะสมหรือไม่ เมื่อบุคคลประพฤติตนไม่ตรงตามบรรทัดฐานของสังคมก็จะถูกตำหนิ อย่างไรก็ตามบรรทัดฐานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละช่วงเวลาหนึ่งๆ ตัวอย่างบรรทัดฐาน ได้แก่ การจับมือ

จากการวิจัยต่างๆ Hofstede (2003) ได้สรุปด้านของความแตกต่างทางวัฒนธรรมระดับชาติทั้งหมด 5 ด้าน แต่ละด้านเป็นรากของปัญหาพื้นฐานต่างๆ ซึ่งแต่ละสังคมจำเป็นต้องแก้ปัญหา แต่วิธีที่จะแก้ปัญหานั้นแตกต่างกันไป ด้านทั้ง 5 มีดังนี้

1. ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance) ซึ่งจะสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันสำหรับปัญหาต่างๆ ไปด้วยเกี่ยวกับความไม่เท่าเทียมกันของมนุษย์

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ซึ่งสัมพันธ์กับระดับความตึงเครียดในสังคมเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่สามารถคาดเดาได้

3. ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) กับ ความเป็นหมู่คณะ (Collectivism) ซึ่งสัมพันธ์กับการรวมปัจเจกบุคคลเข้าเป็นกลุ่มพื้นฐาน

4. ความเป็นผู้ชาย (Masculinity) กับ ความเป็นสตรี (Femininity) ซึ่งสัมพันธ์กับการแบ่งบทบาททางอารมณ์ของผู้หญิงและผู้ชาย

5. การเน้นระยะยาว (Long-term) กับ การเน้นระยะสั้น (Short-term) ซึ่งสัมพันธ์กับการเลือกที่จะใช้ความพยายามของมนุษย์ไปที่เรื่องใด ซึ่งหมายถึงอนาคตหรือปัจจุบัน

ด้านของความแตกต่างทางวัฒนธรรมระดับชาติทั้ง 5 ด้านนี้พบได้ทั่วไปและเป็นจริง แต่ประเทศนั้นสามารถจัดลำดับให้อยู่ในแต่ละด้านได้ นอกจากนี้ด้านแต่ละด้านสามารถเกิดร่วมกันได้ ถึงแม้ว่าการเกิดร่วมกันของบางด้านจะบ่อยครั้งกว่าการเกิดร่วมกันของด้านอื่นๆ

การสื่อสารและวัฒนธรรมนั้นเกิดขึ้นพร้อมๆกัน การสื่อสารในระดับต่างๆ แม้กระทั่งการสื่อสารภายในตนเองล้วนถูกเชื่อมโยงด้วยวัฒนธรรม พื้นฐานทางวัฒนธรรมจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนเสมอ เช่น การสร้างสัญลักษณ์ การใช้สัญลักษณ์

สาเหตุที่วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร เนื่องจากวัฒนธรรมมีความเชื่อมโยงกับการรับรู้และความเข้าใจของคนเรา และการสื่อสารก็เกิดจากกระบวนการเลือกรับรู้ วัฒนธรรมมีผลต่อการรับรู้และความเข้าใจของคนเรา 3 ด้าน คือ

1. การเลือกสนใจ

ภายใต้ขีดจำกัดของประสาทสัมผัสของมนุษย์ คนเราสามารถเปิดรับสิ่งเราได้มากมาย เช่น เมื่อเราอยู่ในท่าอากาศยานที่มีคนมากมาย มีการประกาศเที่ยวการบินบ่อยครั้ง คนเราไม่สามารถเปิดรับสิ่งเร้าทุกอย่างได้ แต่เมื่อมีการประกาศเรียกชื่อ คนเราก็ยังได้ยินชื่อของตัวเอง

2. การรวบรวม

เมื่อเราคัดเลือกสิ่งเร้าออกจากสิ่งแวดล้อม ก็จะรวบรวมสิ่งเร้าให้อยู่ในรูปแบบหนึ่งๆที่ก่อให้เกิดความหมาย ภาษาเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความเข้าใจซึ่งส่งผลต่อลักษณะการส่งสารและการรับสาร โดยภาษาเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้รวบรวมความเข้าใจแต่ละอย่างไว้ด้วยกัน

3. การตีความ

เป็นการผสมความรู้สึกและความหมายเข้าด้วยกัน คนที่มาจากต่างวัฒนธรรมอาจตีความสิ่งเดียวกันได้ต่างกัน เช่น การกอดเป็นการแสดงการทักทายแบบใกล้ชิดของชาว ตะวันตก แต่ชาวเอเชียอาจรู้สึกว่าเป็นการไม่สมควรที่จะถูกเนื้อต้องตัวจึงไม่ทักทายด้วยการกอด หรือการที่คนในหลายประเทศเห็นว่าสุนัขเป็นสัตว์เลื้อย ในขณะที่คนบางคนในประเทศจีน ไทยและเวียดนามกลับรับประทานสุนัข

เสนาะ ตีเขาว์ (2538) ได้กล่าวเกี่ยวกับการแปลความหมายในการสื่อสารไว้อย่างน่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจพฤติกรรมทางการสื่อสารของมนุษย์อย่างหนึ่งก็คือ การเรียนรู้กระบวนการในการแปลความหมายของคำที่ใช้ในการสื่อสาร เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ปัญหาในการแปลความหมายของคำที่ใช้ในการสื่อสาร เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ปัญหาในการแปลความหมายในการสื่อสารจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวบุคคล โดยหลักการหากการสื่อสารกระทำโดยใช้สัญลักษณ์เดียวกันย่อมมีความหมายอย่างเดียวกันไม่ว่าผู้ใช้จะเป็นใคร แต่ปรากฏอยู่เสมอว่า คนมักจะแปลความหมายของการสื่อสารแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในเรื่องนี้จึงต้องพิจารณาแนวความคิดในการแปลความหมายในการสื่อสาร ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่ามนุษย์มีพฤติกรรมและแปลความหมายในการสื่อสารในลักษณะใด หลักการที่เกี่ยวกับเรื่องนี้มีแนวความคิดหลัก 3 ประการด้วยกันคือ

1. มนุษย์จะมีพฤติกรรมต่อสิ่งใดก็ตามจะแปลความหมายของสิ่งนั้นตามแนวทางของตัวเอง

หมายความว่าบุคคลจะมีปฏิกิริยาอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับตัวเอง เพราะตัวเองเป็นผู้กำหนดว่าสิ่งนั้นมีความหมายต่อเข้าอย่างไร หากบุคคลเห็นว่าสิ่งนั้นมีความหมายต่อเขามากก็จะมีพฤติกรรมอย่างหนึ่ง หรือหากเห็นว่าสิ่งนั้นมีความสำคัญน้อยก็จะมีพฤติกรรมอีกอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างกัน จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่บุคคล 2 คนพบเหตุการณ์เดียวกันแต่คิดกันคนละทาง เหตุที่คิดไม่เหมือนกันเพราะเขาให้ความหมายของเหตุการณ์นั้นต่างกันสุดแล้วแต่บุคคล การที่เป็นเช่นนี้ก็พอจะอธิบายได้ง่ายๆว่า ความหมายของสิ่งใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นบุคคล สถานการณ์ สิ่งของ ระบบงาน โครงสร้าง หรืออะไรก็ตามเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาที่แตกต่างกันในตัวบุคคลตามความหมายที่ตัวเองเข้าใจ

2. รูปแบบของการแปลความหมายในการสื่อสารมีพื้นฐานมาจากกิจกรรมทางสังคมของบุคคลนั้น

หมายความว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะมีลักษณะใดจะเกิดบทบาท สถานภาพทัศนคติ ค่านิยมที่เขาได้เรียนรู้จากสังคมทั้งสิ้น นั่นคือ ความหมายของสิ่งต่างๆ ของแต่ละอย่างได้มาจากการเรียนรู้จากบุคคลอื่น เช่น การที่ได้รู้ว่างูเป็นสัตว์ที่มีอันตรายก็เพราะได้เคยถูกผู้ใหญ่วิ่งเด็กให้พ้นไปจากงูขณะที่เด็กเดินเข้าไปใกล้ หรือการที่มนุษย์รู้ว่าแก้อีเป็นสิ่งที่สำหรับนั่งที่มีขา และดินสอเป็นเครื่องเขียนอย่างหนึ่งทำด้วยวัตถุต่างๆ ก็เพราะถูกสอนมาอย่างนั้น หากเขาถูกสอนในทางกลับกัน คือเรียกที่สำหรับนั่งที่มีขาว่าดินสอ และเรียกเครื่องเขียนอย่างหนึ่งทำด้วยวัตถุต่างๆ ว่าแก้อี เขาก็จะเรียกอย่างนั้น ดังนั้นความหมายของสิ่งของต่างๆ จึงเป็นผลผลิตของสังคมทั้งสิ้น

3. ความหมายของการสื่อสารจะขึ้นกับสถานการณ์และสิ่งของ

หมายความว่าสถานการณ์ของแต่ละคนไม่เหมือนกันแม้ว่าคน 2 คนจะพบสถานการณ์เดียวกัน แต่ความหมายของสถานการณ์นั้นแตกต่างกัน สิ่งของที่คนหนึ่งรู้จักแม้จะเป็นสิ่งเดียวกันกับที่อีกคนหนึ่งรู้จักอาจแตกต่างกันได้ขึ้นอยู่กับ การแปลความหมายของแต่ละคน เมื่อคนสองคนสื่อความกัน หากทั้งสองคนตีความหมายของข้อความเหมือนกันทั้งสองก็จะเข้าใจกัน แต่ถ้าทั้งสองคนแปลความหมายของ ข้อความแตกต่างกัน คนทั้งสองก็จะไม่เข้าใจกัน การที่บุคคลตอบสนองต่อข่าวสารนั้นนอกจากจะแสดงให้เห็นว่า ในตัวเองตีความหมายของข่าวสารนั้นอย่างไรแล้วยังแสดงปฏิกิริยาเพื่อเป็นการ โต้ตอบปฏิกิริยาของบุคคลอื่นอีกด้วย นั่นคือการตอบสนองต่อข่าวสารจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกรู้สึกของตัวเองและการกระทำของบุคคลอื่น สิ่งของต่างๆ ก็เช่นเดียวกับสถานการณ์ สิ่งของนั้นจะมีความหมายอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับว่าใครจะเป็นคนเห็นว่าเป็นสิ่งของนั้นเป็นอย่างไร สิ่งของอย่างเดียวกันแต่คนที่เห็นจะตีความหมายของสิ่งของนั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่า แต่ละคนรู้จักสิ่งของนั้นในแง่ใด น้ำมันเชื้อเพลิงคนโดยทั่วไปเห็นว่า เป็นสิ่งที่มีค่าให้เกิดพลังงานและเป็นประโยชน์แก่มวลมนุษย์ สำหรับบริษัทขายน้ำมันก็เห็นว่าน้ำมันเป็นตัวทำกำไรมหาศาล ผู้ปกครองประเทศผู้ผลิตน้ำมันเห็นว่า น้ำมันเป็นอำนาจต่อรองอย่างหนึ่งที่ใช้บีบบังคับเศรษฐกิจของโลกนักอนุรักษ์นิยมเห็นว่าน้ำมันเป็นสาเหตุก่อให้เกิดมลภาวะขึ้นในโลก กรรมกรผู้ทำงานในบริษัทน้ำมันก็เห็นว่าน้ำมันทำให้เขาเสียเปรียบ ถ้าไรต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากความเห็น้อย่างของเขาก็ตกเป็นของนายทุน เกษตรกรก็มีความเห็นว่าน้ำมันทำให้ราคาผลิตผลทาง

เกษตรกรดำ ผู้บริโภคโดยทั่วไปเห็นว่าน้ำมันเป็นต้นเหตุให้ ลินค้ำแพง เป็นต้น ความหมายต่างๆ เหล่านี้เป็นความหมายในแง่มุมมองของแต่ละคนซึ่งแตกต่างกันทั้งๆที่เป็นของอย่างเดียวกัน

กรีซ สีนสนธิ์ (2538) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละคนที่จะคิดจะตีความ จะให้ความหมาย แต่บุคคลจะนึกถึงการเรียนรู้เฉพาะตน การตีความในการสื่อสารจึงต้องอาศัยวัฒนธรรมเป็นเครื่องช่วยกำหนดขอบเขตของการตีความสารนั้นๆ ในการทำความเข้าใจและประมวลสิ่งที่ตนได้จากการตีความ

ดังที่ได้กล่าวในข้างต้นว่า วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อการเลือกรับรู้ การรวบรวม และการตีความของคนเราซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร ดังนั้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงส่งผลต่อการสื่อสารใน 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบุคคล
2. ระดับระหว่างบุคคล
3. ระดับองค์กร
4. ระดับกลุ่มชน

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมต่อการสื่อสารระดับบุคคล

หน่วยแรกและพื้นฐานของการสื่อสารของคน คือ การสื่อสารระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

- Information acquisition ได้แก่ การฟัง การอ่าน การเห็น การได้สัมผัส
- Information processing ได้แก่ การคิด การเรียนรู้ การจดจำ

- Information transmission ได้แก่ การพูด การเขียน ลักษณะท่าทาง การเคลื่อนไหว

การสื่อสารระดับบุคคลจะรวมแนวความคิดเกี่ยวกับความเข้าใจการพัฒนาทางด้านภาษา บทบาทของตัวบุคคลในด้านการสื่อสารในตัวบุคคลเอง ซึ่งกระบวนการสื่อสารระดับบุคคลสามารถเกิดขึ้นในสถานการณ์ของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ตลอดเวลา และวัฒนธรรมจะเป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึง ระดับและกระบวนการของการสื่อสารระดับบุคคลว่าเป็นอย่างไร เช่น บุคคลจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และวัฒนธรรมอื่นอย่างไรเมื่อเข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมอื่น

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมต่อการสื่อสารระดับระหว่างบุคคล

การสื่อสารระดับนี้ คือ การสื่อสารระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่า 2 คนขึ้นไป ทั้งนี้รวมถึงการสื่อสารในระหว่างกลุ่มเล็กๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนา การประชุมหารือ หรือกลุ่มที่ถกเถียงถึงปัญหาต่างๆ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญทางด้านความตั้งใจ ความน่าเชื่อถือของแหล่งสาร การตอบสนองในทันที ความไวเนื้อเชื่อใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสถานภาพ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการสื่อสารอย่างยิ่ง

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมนี้มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนต่างชาติกับครู นักเรียนต่างชาติกับเพื่อนนักเรียนอื่นๆ สามีและภรรยาที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน วัฒนธรรมที่ต่างกันของผู้ทำการสื่อสารมีอิทธิพลต่อระดับความไวเนื้อเชื่อใจ ความตั้งใจ

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมต่อการสื่อสารระดับองค์กร

การสื่อสารระดับองค์กรเป็นระดับของการสื่อสารที่ใหญ่และกว้างกว่าการสื่อสารระดับระหว่างบุคคล การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทหลายอย่าง ในองค์กรที่มีพนักงานที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน พนักงานจะประสบปัญหาในการสื่อสาร นอกจากปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรเองแล้วนั้น ยังมีปัญหาจากการสื่อสารระหว่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างกันอีกด้วย

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมต่อการสื่อสารระดับมวลชน

การสื่อสารในระดับนี้เป็นการสื่อสาร หรือติดต่อไปยังกลุ่มชนใหญ่ๆ โดยผ่านสื่อมวลชน เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ แต่ละประเทศแต่ละวัฒนธรรมได้ใช้สื่อมวลชนในการติดต่อกับคนมากมายซึ่งมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อถ่ายทอดเหตุการณ์ เรื่องราวซึ่งแฝงด้วยวัฒนธรรมของตนเองไปสู่คนในวัฒนธรรมอื่นๆ ด้วยความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร เช่น ภาษา สื่อ การหาและรวบรวมข่าวของนักหนังสือพิมพ์

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

ความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ กระบวนการถ่ายทอดและตีความปฏิสัมพันธ์และสัญลักษณ์ระหว่างคนที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันภายใต้บริบทการสื่อสารหนึ่งๆ (เมตตา วิวัฒนานุกูล, 2538 :7)

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งมีความเชื่อ ค่านิยมทางวัฒนธรรม หรือรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (ฉัตรระวี สุคนธ์รัตน์, 2542 : 43)

ความสามารถในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพเกิดจากทักษะที่จำเป็นต่อการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ ทักษะที่จำเป็นมีดังนี้

1. ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ

ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่สำคัญซึ่งมีผลต่อการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพ ได้แก่ วิธีที่บุคคลมองตนเอง ความตั้งใจของบุคคลที่จะเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับตนเองต่อฝ่ายตรงข้ามได้อย่างเหมาะสม การใช้ข้อมูลเปรียบเทียบทางสังคมเพื่อความคุมและ

ปรับแต่งการแสดงออกของพฤติกรรมของตนเอง และความสามารถในการแสดงออกถึงความกังวลเพียงเล็กน้อยในการสื่อสาร

ผู้สื่อสารที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักตัวเองเป็นอย่างดี ต้องแสดงบุคลิกภาพที่เป็นมิตร สิ่งเหล่านี้เป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

2. ทักษะทางการสื่อสาร

บุคคลจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งโดยใช้ถ้อยคำและไม่ใช้ถ้อยคำ ทักษะทางการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ได้แก่

- ทักษะด้านข้อมูลข่าวสาร คือ ความสามารถที่จะเข้าใจและใช้ภาษารวมทั้งปฏิบัติการตอบสนอง
- ความยืดหยุ่นเกี่ยวกับพฤติกรรม คือ ความสามารถที่จะเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสมในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างออกไป
- การจัดการเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ คือ การจัดการกับกระบวนการสนทนา เช่น ความสามารถในการริเริ่มการสนทนา
- ทักษะทางสังคม คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา สามารถที่จะคิดในสิ่งเดียวกัน และรู้สึกถึงอารมณ์เดียวกันกับผู้อื่น

3. การปรับสภาพจิตใจ

ผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ ต้องสามารถจัดการกับความสับสน ความตึงเครียด ความรู้สึกแปลกแยกเมื่อต้องเผชิญกับวัฒนธรรมที่แตกต่างจากของตัวเอง

4. ความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม

บุคคลจะต้องเข้าใจขนบธรรมเนียมของสังคมและระบบสังคมของวัฒนธรรมนั้นๆ

อุปสรรคและปัญหาของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

ปัญหาของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ก็คือ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันซึ่งมีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ และการตีความสารที่ได้รับ การขาดประสบการณ์ร่วมกัน หรือมีกรอบอ้างอิงที่ต่างกันจึงเป็นอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจกัน นอกจากนี้ก็ยังมีสาเหตุอื่นๆที่เป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร ได้แก่

1. อุปสรรคด้านความรู้และความคิด

1.1 การไม่เข้าใจหรือไม่รู้ภาษาที่ใช้กัน รวมถึงไม่รู้จักเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสม ภาษาในที่นี้หมายถึง วจนะภาษาและอวจนะภาษา เช่น นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติไม่สามารถพูดภาษาไทยได้ สิ่งที่ยากลำบากในการเรียนรู้ภาษาของอีกวัฒนธรรม คือ การไม่รู้ความหมายแฝงของคำและสัญลักษณ์ต่างๆ

1.2 การขาดความรู้วัฒนธรรมนั้นๆ มาจากการรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้นเพียงผิวเผินและกว้างๆ เช่น ชาวต่างชาติรู้ว่าการไหว้เป็นการแสดงการทักทายและเคารพ ชาวต่างชาติจึงมักไหว้คนไทยทุกคนโดยไม่ทราบถึงสถานการณ์และโอกาส นอกจากนี้ข้อมูลที่ทราบมาอาจไม่ถูกต้อง

1.3 ความแตกต่างทางการรับรู้และวิธีคิด แต่ละวัฒนธรรมมีวิธีคิดและการรับรู้แตกต่างกัน เช่น การจัดหมวดหมู่และจัดประเภทสิ่งต่างๆ

2. อุปสรรคด้านทัศนคติและความรู้สึก

2.1 การรับรู้ที่ขาดประสิทธิภาพ ได้แก่ การไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีคิดหรือวิธีมองบุคคลหรือเหตุการณ์แม้ว่าเวลาและสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไป การคิดหรือมองแบบเหมารวมโดยเฉพาะการเหมารวมในเชิงลบ การรับรู้แบบขาวหรือดำ เช่น การมองว่าคนในสังคมหนึ่งดีหรือไม่ดีทั้งหมด และการด่วนสรุปโดยดูจากลักษณะภายนอกของคน

2.2 การขาดอารมณ์ และความรู้สึกที่เกื้อหนุนการยอมรับความแตกต่าง
ของผู้อื่น รวมทั้งการสนับสนุนให้คนที่มาจากต่างวัฒนธรรมลดความตระหนกและสามารถ
ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้ เจ้าของวัฒนธรรมควรแสดงความรู้สึกที่เป็นมิตร

3. อุปสรรคด้านพฤติกรรม

พฤติกรรมบางประการเป็นอุปสรรคของการทำความเข้าใจร่วมกัน พฤติกรรม
เหล่านั้นได้แก่ การไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมและสิ่งต่างๆรอบตัว การหลบเลี่ยงที่จะพบปะคน
แปลกหน้า หรือคนที่มีความแตกต่างจากตนเอง การไม่พยายามปรับตัวให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น
ได้ในวัฒนธรรมใหม่ การยึดติดกับความเชื่อเดิมของตน การไม่เคารพในวัฒนธรรมอื่น การ
ประเมินค่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมในทางลบ และการขาดทักษะในการใช้ภาษาและการ
สื่อสาร

Peter A. Andersen และคณะ กล่าวว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ใช่เหตุ
บังเอิญ แต่เกิดขึ้นเพราะว่าวัฒนธรรมพัฒนามาจากภูมิศาสตร์ ภูมิอากาศ เศรษฐกิจ ศาสนา และ
ประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกัน

ยิ่งไปกว่าความแตกต่างทางด้านภาษา ปัญหาในการสื่อสารมาจากการตีความ
พฤติกรรมที่ไม่ใช่ถ้อยคำของคนที่มาจากต่างวัฒนธรรม ระหว่างวัฒนธรรมสองวัฒนธรรมมีความ
แตกต่างเป็นพันๆเรื่อง ซึ่งความแตกต่างแต่ละอย่างนั้นทำให้มีโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจผิด
และความสับสน

หน้าที่ของการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด

เสนาะ ดิยาว (2538) กล่าวว่า มนุษย์สื่อสารด้วยภาษาที่ไม่ใช่คำพูด เช่น เวลา พื้นที่
วัฒนธรรม สิ่งของ หรือการสัมผัส ส่วนประกอบของภาษาเหล่านี้ล้วนแสดงความหมายหลายอย่าง
และแตกต่างกันตามการใช้และค่านิยมของแต่ละสังคม หน้าที่ของการสื่อสารที่ไม่ใช่ถ้อยคำมี
3 ประการ

1. การทำหน้าที่แทน

การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดจะถูกนำไปใช้แทนการสื่อสารที่เป็นคำพูด คือการแสดง กิริยาอาการโดยไม่ต้องพูด ในทุกสังคมบุคคลจะเรียนรู้จากวัฒนธรรมถึงการใช้ภาษาทางกายแทน คำพูด เช่น แทนที่จะกล่าวคำว่า สวัสดี ลาก่อน ตกลง ไม่ทราบ คนก็จะใช้กิริยาอาการแสดง ความหมายเหล่านั้น โดยยกมือข้างหนึ่งแทนการสวัสดี การโบกมือแทนการกล่าวคำว่าลาก่อน การ พยักหน้าแทนคำว่าตกลง และการสั่นศีรษะแทนคำว่าไม่ทราบ เป็นต้น บุคคลอาจสังเกตกิริยาอาการ ของคนอื่นที่คบหาสมาคมด้วยว่าเขาชอบหรือไม่ชอบโดยไม่ต้องพูดเลย ในด้านความรู้สึกนึกคิดก็ อาจสังเกตจากปฏิกิริยาต่างๆที่แสดงว่ากำลังคิดอะไรอยู่ เรื่องที่คิดนั้นเป็นเรื่องสำคัญหรือไม่สำคัญ และเรื่องที่คิดนั้นราบรื่นหรือมีปัญหาหรือหาทางออกได้หรือไม่ เป็นต้น

2. การทำหน้าที่สนับสนุน

เมื่อคนพูดก็จะแสดงอาการต่างๆที่เป็นการบ่งบอกว่าเรื่องที่พูดนั้นเกิดขึ้นอย่าง จริงใจหรือไม่ โดยทั่วไปกิริยาอาการของคนจะสอดคล้องกับคำพูด เช่น เมื่อพูดว่าเสียใจ ใบหน้า ของผู้พูดจะต้องแสดงออกถึงความเสียใจด้วยจึงระบุได้ว่าผู้พูดมีความจริงใจ การสนับสนุนของ ภาษาที่ไม่ใช่คำพูดนี้จะทำให้การพูดมีน้ำหนักน่าเชื่อถือกว่าการพูดโดยไม่มีกิริยาอาการประกอบ

3. การทำหน้าที่ขัดแย้ง

การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดต่อการพูดนั้นจะมีลักษณะในทางตรงกันข้ามกัน กล่าวคือ กิริยาอาการที่แสดงออกตรงกันข้ามกับคำพูด เช่น การพูดว่าเสียใจแต่ใบหน้าที่ยังคงเป็นปกติหรือมี รอยยิ้มแฉ่งอยู่ เป็นต้น การขัดแย้งทางการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดจะบ่งบอกว่าคำพูดนั้นมีความ น่าเชื่อถือเพียงใด ตามปกติหากการสื่อสารที่เป็นคำพูดกับการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดขัดแย้งกันจะต้อง เชื่อถือการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด หมายความว่า ความน่าเชื่อถือของการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดมีความ น่าเชื่อถือมากกว่า

ความแตกต่างในด้านอวัจนะมีทั้งหมด 6 ด้าน

1. ความทันทีทันใด (Immediacy)

มนุษย์เราสื่อสารถึงความใกล้ชิดระหว่างบุคคลผ่านทางกรกระทำต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระทำที่ไม่ใช้ถ้อยคำ ซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมแบบทันทีทันใด (Immediacy behavior) ด้านหนึ่งของพฤติกรรมจะสื่อสารถึงความอบอุ่น ความใกล้ชิด การเข้าหา อีกด้านหนึ่งจะเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการหลีกเลี่ยง ความห่างเหิน และระยะทาง

พฤติกรรมแบบทันทีทันใด ได้แก่ การยิ้ม การสัมผัส การประสานสายตา กิริยาท่าทาง ความใกล้ชิด การเลียนเสียง

วัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงความใกล้ชิดระหว่างบุคคล หรือความทันทีทันใด เรียกว่า วัฒนธรรมที่มีการติดต่อสูง (High-contact cultures) เพราะว่าคนในประเทศเหล่านี้ยืนใกล้กัน สัมผัสกันมากกว่า และชอบการกระทำที่สื่อความรู้สึกมากกว่าคนที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีการติดต่อต่ำ (Lower – contact cultures)

ประเทศที่อยู่ในอเมริกาเหนือและยุโรปเป็นประเทศซึ่งมีวัฒนธรรมการติดต่อสูง ในขณะที่เอเชียจะเป็นวัฒนธรรมที่มีการติดต่อต่ำ

2. ปัจเจกบุคคล และ หมู่คณะ (Individualism – Collectivism)

วัฒนธรรมที่เป็นหมู่คณะจะเน้นชุมชน การร่วมมือ การร่วมความสนใจ การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ประเพณี ทรัพย์สินสาธารณะ และการรักษาหน้า บุคคลจะอยู่รวมกลุ่มอย่างเหนียวแน่น เช่น วัฒนธรรมตะวันออก

วัฒนธรรมที่เป็นแบบปัจเจกบุคคลจะเน้นสิทธิ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ความเป็นส่วนตัว การแสดงความคิดเห็น อิสราภาพ การคิดค้น และการแสดงออกตัวเอง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นแบบหลวมๆ แต่ละคนจะต้องดูแลตัวเอง เช่น วัฒนธรรมตะวันตก

ประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง 9 ประเทศเรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศอังกฤษ ประเทศแคนาดา ประเทศเนเธอร์แลนด์ ประเทศนิวซีแลนด์ ประเทศอิตาลี ประเทศเบลเยียม และ ประเทศเดนมาร์ก ในทางตรงกันข้าม

ประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเทศเวเนซุเอล่า ประเทศโคลัมเบีย ประเทศปากีสถาน ประเทศเปรู ประเทศไต้หวัน ประเทศไทย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศชิลี ประเทศฮ่องกง

ความเป็นปัจเจกบุคคล หรือความเป็นหมู่คณะของแต่ละวัฒนธรรมมีผลต่อพฤติกรรมที่ไม่ใช้ถ้อยคำในหลายๆทาง บุคคลในวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลนั้นมีระยะห่างกัน วัฒนธรรมหมู่คณะนั้นเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ดังนั้นพวกเขาจึงทำงาน เล่น ใช้ชีวิต และนอนใกล้ชิดกัน

บุคคลในวัฒนธรรมหมู่คณะจะอ่อนอารมณ์ที่ขัดแย้งกับอารมณ์ของกลุ่มไว้ เพราะว่าการคงไว้ซึ่งผลกระทบต่อกลุ่มเป็นค่านิยมหลัก บุคคลในวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงอารมณ์ เพราะว่ามีอิสรภาพของแต่ละคนเป็นค่านิยมที่สูงสุด

3. เพศ (Gender)

เพศ หมายถึง ความเข้มงวดและชัดเจนของบทบาทของแต่ละเพศ วัฒนธรรมที่เข้มงวดจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกให้ประพฤติอยู่ในขอบเขตที่จำกัดซึ่งสัมพันธ์กับเพศ และเน้นย้ำถึงเอกลักษณ์ทางบทบาทของแต่ละเพศที่เป็นที่ยึดถือกันมานาน

เพศชาย แสดงถึง ความแข็งแรง ความแน่วแน่ ความแข่งขัน ความสำเร็จ และความทะเยอทะยาน ในทางตรงกันข้าม เพศหญิง แสดงถึง ความรัก การเลี้ยงดู อารมณ์

ประเทศ 9 ประเทศที่ให้ความสำคัญกับเพศชายมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศออสเตรีย ประเทศเวเนซุเอล่า ประเทศอิตาลี ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ประเทศเม็กซิโก ประเทศไอร์แลนด์ ประเทศอังกฤษ และประเทศเยอรมนี

ประเทศที่ให้ความสำคัญกับเพศหญิง 8 ประเทศตามลำดับ ได้แก่ ประเทศสวีเดน ประเทศนอร์เวย์ ประเทศเนเธอร์แลนด์ ประเทศเดนมาร์ก ประเทศฟินแลนด์ ประเทศชิลี ประเทศโปรตุเกส และประเทศไทย

4. ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance)

ระยะห่างทางอำนาจ หมายถึง ระดับที่อำนาจ อภิสิทธิ์ และความรวย ได้กระจายไปในวัฒนธรรมอย่างไม่เท่าเทียมกัน

สมาชิกของวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจสูงจะเห็นว่าอำนาจเป็นความจริงพื้นฐานของสังคม ในขณะที่สมาชิกของวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจต่ำเชื่อว่า ควรจะใช้อำนาจก็ต่อเมื่อถูกต้องตามกฎหมาย

ประเทศที่มีระยะห่างทางอำนาจสูง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศเม็กซิโก ประเทศเวเนซุเอลา ประเทศอินเดีย ประเทศสิงคโปร์ ประเทศบราซิล ประเทศฮ่องกง ประเทศฝรั่งเศส และประเทศโคลัมเบีย

ประเทศที่มีระยะห่างทางอำนาจน้อยที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเทศออสเตรเลีย ประเทศอิสราเอล ประเทศเดนมาร์ก ประเทศนิวซีแลนด์ ประเทศไอร์แลนด์ ประเทศสวีเดน ประเทศนอร์เวย์ ประเทศฟินแลนด์ และประเทศสวิตเซอร์แลนด์

ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจสูง มีการคาดหวังว่าบุคคลจะแสดงอารมณ์ในทางบวกเท่านั้นต่อผู้ที่มีสถานะสูงกว่า และแสดงอารมณ์ในทางลบต่อผู้ที่มีสถานะต่ำกว่า

ในสถานการณ์ที่ไม่ลงรอยกันทางอำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความตึงเครียดทางร่างกายมากกว่าและขมขื่นมากขึ้นเพื่อพยายามที่จะไกล่เกลี่ยกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า และเพื่อที่จะให้ดูสุภาพ การขมขื่นอย่างต่อเนื่องของชาวเอเชียอาจเป็นความพยายามที่จะบรรเทาความขัดแย้งกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือเพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ราบรื่น

ผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจต่ำมักไม่ค่อยตระหนักถึงความดังของเสียงอาจเป็นการก้าวร้าวต่อผู้อื่น

4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ความไม่แน่นอน หมายถึง ค่านิยมที่ถูกลงอยู่บนความเสี่ยงและความคลุมเครือในวัฒนธรรมหนึ่งๆ

ประเทศที่มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และไม่สามารถทนกับความคลุมเครือ ได้แก่ ประเทศกรีซ ประเทศโปรตุเกส ประเทศเบลเยียม ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเปรู ประเทศฝรั่งเศส ประเทศชิลี ประเทศสเปน และประเทศอาร์เจนตินา

ประเทศที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนน้อยที่สุด และทนกับความคลุมเครือ ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ประเทศเดนมาร์ก ประเทศสวีเดน ประเทศฮ่องกง ประเทศไอร์แลนด์ ประเทศอังกฤษ ประเทศอินเดีย ประเทศฟิลิปปินส์ และประเทศสหรัฐอเมริกา

ประเทศที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมักเป็นคาชอลิก ส่วนประเทศที่มักไม่ค่อยหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมักเป็นโปรเตสแตนต์ ฮินดู และพุทธ

ผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเชื่อว่า สิ่งที่แตกต่างกันออกไปเป็นอันตราย ในขณะที่ผู้ที่ไม่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมักเชื่อว่า สิ่งที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่น่าค้นหา

6. บริบทสูงและต่ำ (High and Low Context)

การสื่อสารด้วยบริบทสูงขึ้นอยู่กับบริบททางกายภาพ และความสัมพันธ์สำหรับข้อมูลด้วยการถอดรหัสที่ไม่ชัดเจน ในขณะที่ในวัฒนธรรมที่เป็นบริบทต่ำ บุคคลพยายามหาความหมายของพฤติกรรมของคนอื่นๆ ในสารที่ใส่รหัสไว้อย่างง่ายๆ และชัดเจน เช่น ผู้ที่เป็นเพื่อนกันมาเป็นเวลานานมักใช้บริบทสูงหรือสารที่ไม่แสดงชัดเจน ซึ่งอาจจะทำให้บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าใจได้เลย

สารที่เป็นบริบทต่ำจะให้ข้อมูลด้วยการใส่รหัสที่ชัดเจน สารที่เป็นบริบทต่ำมักใช้การบรรยายที่ชัดเจน การสื่อสารที่ไม่คลุมเครือ และการระบุเฉพาะเจาะจง

สมาชิกของวัฒนธรรมแบบหมู่คณะใช้สารที่มีบริบทสูง ในขณะที่สมาชิกของวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลใช้สารที่มีบริบทต่ำ

วัฒนธรรมที่เป็นบริบทต่ำ ได้แก่ ประเทศเยอรมนี ประเทศสวีเดน ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศสวีเดน ประเทศนอร์เวย์ ประเทศฟินแลนด์ ประเทศเดนมาร์ก และประเทศแคนาดา วัฒนธรรมเหล่านี้เต็มไปด้วยการเจาะจง รายละเอียด ตารางเวลาที่ชัดเจน

วัฒนธรรมที่มีบริบทสูง ได้แก่ คนจีน คนญี่ปุ่น คนเกาหลีใต้ คนไต้หวัน คนพื้นเมืองอเมริกัน คนอเมริกันแอฟริกัน และคนอเมริกันเม็กซิกัน คนลาติน

ในวัฒนธรรมที่เป็นแบบบริบทสูง มีลักษณะดังนี้

- ผู้คนอาจถูกมองว่าไม่เปิดเผย หลบซ่อน และลึกลับ
- ผู้ที่พูดน้อยคือผู้ที่สามารถดึงดูดความสนใจ
- บุคคลจะได้รับอิทธิพลการแสดงทางสีหน้า ความตึงเครียด การเคลื่อนไหว ความเร็วของปฏิกิริยา สถานที่ของปฏิกิริยา สิ่งเหล่านี้มีความหมายต่อผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่มีบริบทสูง
- บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่มีบริบทสูงคาดหวังผู้ทำการสื่อสารเข้าใจอารมณ์ ท่าทาง และสิ่งต่างๆรอบตัว

ในวัฒนธรรมที่ใช้บริบทต่ำ มีลักษณะดังนี้

- จะถูกมองว่าคุณเก่ง พูดซ้ำๆ
- ผู้ที่พูดเก่งจะน่าสนใจ
- จะถูกมองว่าไม่ได้เป็นผู้ที่ใช้การสื่อสารแบบอวัจนะ การสื่อสารแบบอวัจนะให้บริบทต่อการสื่อสารทั้งหมด

- ผู้ที่มาจากวัฒนธรรมที่มีบริบทที่ไม่เข้าใจอารมณ์ ท่าทาง และสิ่งต่างๆ รอบตัว

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติของชาลิน นานา ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติโดยเปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน

ฉัตรระวี สุคนธรัตน์ ทำการวิจัยเรื่องบทบาทในการสื่อสารระหว่างประเทศของนักการทูต เพื่อศึกษาคุณสมบัติพื้นฐานของนักการทูต รูปแบบการสื่อสารและกลยุทธ์ในการเจรจาทางการทูต รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาทางการทูต ซึ่งนับว่าเป็นการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้ส่งสาร รูปแบบการสื่อสารและปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ

การวิจัยของจิราพร บุตรสันต์ เรื่องลักษณะและปัญหาในการสื่อสารต่างวัฒนธรรมระหว่างชาวเลกับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน กรณีศึกษาโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตชาวเลในตำบลราไวย์ อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาถึงลักษณะการเปิดรับข่าวสารอุปสรรคในการสื่อสารของชาวเลกับนักพัฒนาชุมชน และการศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยประชากรกับความรู้ ทักษะ การมีส่วนร่วมและความคาดหวังต่อลักษณะของโครงการพัฒนาชุมชนของ ชาวเล

การวิจัยเรื่องสถานภาพการศึกษาวิจัยทางการสื่อสารระดับวัฒนธรรมในประเทศไทย ของภัทรานุช แสงจันทร์ สํารวจสถานภาพของการศึกษาการสื่อสารระดับวัฒนธรรมในประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมถึงการสื่อสารต่างวัฒนธรรม การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การสื่อสารนานาชาติ และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมผ่านสื่อโดยใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า

ประเด็นในการศึกษาส่วนมากเป็นการศึกษาในระดับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม หัวข้อศึกษามากสุดคือ อิทธิพลทางจิตวิทยา รองลงมาเป็นอิทธิพลทางวัฒนธรรม ระดับและบริบทการสื่อสารที่พบมากคือ ระดับประเทศและบริบทการนำเสนอของสื่อมวลชนและคู่สัมพันธ์ที่พบมาก ได้แก่ คู่สัมพันธ์ในบริบทขององค์กรเช่น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างเพื่อนร่วมงาน

พิมพ์พันธุ์ ศรีพิพิช ได้ทำการวิจัยเรื่องการสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีวิธีการติดต่อสื่อสารโดยการประชุมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมการสื่อสารและการทำงานเป็นกลุ่ม ในส่วนของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น แหล่งข่าวสารและวิธีการติดต่อสื่อสารที่ได้รับความสนใจที่จะติดต่อสื่อสารและให้ความน่าเชื่อถือคือ หนังสือเวียน การประชุม และหัวหน้างาน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก” แบ่งรายละเอียดเนื้อหาสำคัญของระเบียบวิธีวิจัยเป็นหัวข้อดังนี้

1. รูปแบบของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีการเข้าถึงข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. ความเชื่อถือได้ของข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. การนำเสนอข้อมูล

รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาข้อเท็จจริงเชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการสื่อสาร วิธีการสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผลที่สุด ปัญหาของการสื่อสาร และปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทย และชาวตะวันตก ในการศึกษาควรเป็นเรื่องของ วัฒนธรรมองค์การ ทักษะติดต่อวัฒนธรรมข้ามชาติและต่อการทำงานในบริษัทข้ามชาติ

ประชากร

พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกที่ทำงานในบริษัทที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลาง

กลุ่มตัวอย่าง

แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ดังนี้

1. พนักงานชาวไทยจำนวน 18 คน ซึ่งมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ

- ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการภาค เป็นต้น
- พนักงานปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทั่วไป หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

2. พนักงานชาวยุโรป จำนวน 12 คน ซึ่งมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ

- ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธาน ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการอาวุโส รองประธานกรรมการ เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการทั่วไปอาวุโส กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

คุณสมบัติของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก

- ไม่จำกัดอายุและเพศ
- ไม่จำกัดวุฒิการศึกษา
- ไม่จำกัดรายได้
- ไม่จำกัดสถานภาพการสมรส
- ต้องทำงานอยู่ในธุรกิจ การขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร การขนส่ง

การบริการธุรกิจ ซึ่งธุรกิจเหล่านี้มีชาวต่างชาติมาประกอบการเป็นจำนวนมาก

การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากเชื้อชาติ สัญชาติ ตำแหน่งการทำงาน และอุตสาหกรรมของบริษัท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์โดยอิงโครงสร้าง ผู้วิจัยเตรียมคำถามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการเรียบเรียงคำถามเพื่อกันมิให้มีการตกหล่นของหัวข้อที่ต้องสัมภาษณ์ เนื้อหาของคำถามสามารถปรับได้ตามลักษณะเฉพาะสถานภาพของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยอาศัยการตั้งคำถามกึ่งมีโครงสร้างแบบปลายเปิด

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์มีแนวคำถามดังนี้

1. ชื่อ นามสกุล เชื้อชาติ สัญชาติ วุฒิการศึกษา
2. บริษัท ลักษณะของธุรกิจ ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ตามปกติท่านติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติซึ่งอยู่ในตำแหน่งใดบ้าง
4. ท่านมีโอกาสสื่อสารกับพนักงานคนอื่น ๆ ที่อยู่นอกฝ่ายของท่าน มากน้อยเพียงใด
5. ท่านมักจะเป็นฝ่ายทำการสื่อสารอยู่ฝ่ายเดียว หรือมีการโต้กลับจากคู่การสื่อสาร
6. โดยปกติท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือไม่
7. ท่านรู้สึกว่าการสื่อสารที่ท่านติดต่อกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติมีความเป็นทางการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
8. ท่านมักทำการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง และสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องใดบ่อยที่สุด
9. ท่านสื่อสารด้วยถ้อยคำหรือท่าทาง
10. ท่านสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติด้วยวิธีใดบ้าง ใช้วิธีใดมากที่สุด และวิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด
11. ท่านรู้สึกอย่างไรในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติ
12. ท่านพบว่ามียุทธศาสตร์ในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติบ้างหรือไม่ อย่างไร
13. ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาจากการสื่อสารระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติบ้างหรือไม่ อย่างไร
14. ท่านมีวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างไรบ้าง
15. ท่านคิดว่าปัจจัยใดจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติประสบความสำเร็จ

Questions

1. Name, surname, race, nationality and educational background
2. Company, type of business, position or rank, employment period, number of subordinates
3. Usually, what position of your foreign colleagues do you contact?
4. Do you contact any other foreign colleagues outside your department?
5. Do you normally talk one way or do you get feed back from the other?
6. Do you usually listen to others opinions?
7. How do you feel about your communication between you and foreign colleagues, formal or informal?
8. What are the topics you talk to your foreign colleagues most often?
9. Do you use words or gestures to communicate?
10. What channel do you use to communicate with your foreign colleagues? Which channel do you use most? Which channel is most effective?
11. How do you feel when you communicate with your foreign colleagues?
12. Do you find any obstacle or problem with your foreign colleagues when communicate? If yes, what are examples?
13. Do you feel whether you have any problem to communicate with your foreign colleagues? What?
14. How do you solve it?
15. What are the factors making communication successful?

2. เครื่องบันทึกเสียงพร้อมเทป

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแนวคำถามว่าเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และปัญหา นำการวิจัยของการวิจัย

2. ผู้วิจัยทดลองทำการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเข้าใจในคำถาม ความครอบคลุมของคำถาม คำตอบของคำถาม ความต่อเนื่อง

หลังการพิจารณา ผู้วิจัยทำการแก้ไขแบบสัมภาษณ์เพื่อความเหมาะสมมากขึ้น

ความเชื่อถือได้ของข้อมูล

การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลทำการตรวจสอบ ดังนี้

- ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบอิงโครงสร้าง
- ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะอธิบายให้กลุ่มตัวอย่างทราบและเข้าใจขั้นตอน วิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความร่วมมือด้วยความเข้าใจ สามารถให้ข้อมูลได้ตามความเป็นจริง
- ผู้วิจัยกำหนดบันทึกการสัมภาษณ์โดยใช้เทปบันทึกเสียง ร่วมกับการจดบันทึก ผู้วิจัยทำการถอดเทปโดยละเอียดโดยเร็วที่สุด จากการถอดเทปเป็นระยะจะช่วยในการวางแผนการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างก็เพื่อความยืดหยุ่นและให้อิสระแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ในการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจะช่วยให้การค้นหาข้อเท็จจริง ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาของการสื่อสาร ผู้ให้สัมภาษณ์อาจไม่ต้องการกล่าวถึงปัญหา จึงต้องใช้การถามแบบตะล่อม ไม่ถามผู้ให้สัมภาษณ์โดยตรง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการตรวจสอบข้อมูลและจัดระบบข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 ราย โดยการแบ่งหมวดหมู่และประเภทของข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย หลังจากนั้นจึงหาข้อสรุปโดยใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีและได้ให้ข้อมูลหลากหลายด้าน จากผลการสัมภาษณ์สามารถตอบปัญหานำการวิจัยได้ดังนี้

ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 1

การสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีรูปแบบอย่างไร

การสื่อสารของพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปในการทำงานนั้นมีหลายรูปแบบ และสามารถมองได้หลายด้าน ผู้วิจัยสรุปเป็นรูปแบบหลักได้ 4 รูปแบบโดย

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร
3. จำแนกตามประเภทของการใช้
4. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้

รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามทิศทางการสื่อสาร

1. การสื่อสารในแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึงจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่ตำแหน่งต่ำกว่า

ในการวิจัยนี้ได้ระบุว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานยุโรปจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ดังนั้นจากการวิจัยจึงพบว่ามี การสื่อสารจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าไปยังผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าหลายกรณีดังต่อไปนี้

- กรรมการผู้จัดการสื่อสารไปยังผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบริการหลังการขาย ผู้จัดการฝ่ายบริหาร

- กรรมการผู้จัดการสื่อสารไปยังเลขานุการ

- กรรมการผู้จัดการสื่อสารไปยังผู้จัดการประเทศไทย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายขาย และเลขานุการ

- ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสื่อสารไปยังเลขานุการ

- ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสื่อสารไปยังผู้จัดการฝ่ายบัญชี

- ประธานสื่อสารไปยังผู้จัดการฝ่ายบัญชี และผู้จัดการโรงงาน

- ผู้จัดการฝ่ายขายภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สื่อสารไปยังเลขานุการ

- ผู้จัดการประจำประเทศสื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายขายและผู้จัดการฝ่ายการเงิน

- ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจสื่อสารไปยังพนักงานฝึกงาน

1.2 การสื่อสารในแนวตั้ง เป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ข้อมูลที่ส่งจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า

ดังที่ได้กล่าวในข้างต้นว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานยุโรปจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ในส่วนกลุ่มตัวอย่างของพนักงานชาวไทยจะเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและพนักงานปฏิบัติการ ดังนั้นผลการวิจัยที่พบมากเช่นกันคือการสื่อสารในแนวตั้ง ซึ่งจากการวิจัยมีการสื่อสารของบุคคลในตำแหน่งดังนี้

- ฝ่ายบริการหลังการขายสื่อสารไปยังกรรมการผู้จัดการ

- เลขานุการสื่อสารไปยังผู้จัดการฝ่ายบริหารและกรรมการผู้จัดการ

- เลขานุการสื่อสารไปยังกรรมการผู้จัดการ และ ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน

- ผู้จัดการฝ่ายบัญชีสื่อสารไปยังผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

- เจ้าหน้าที่ติดตั้งบริการหลังการขายสื่อสารไปยังกรรมการผู้จัดการ

- ผู้จัดการฝ่ายบุคคลสื่อสารไปยังกรรมการผู้จัดการ

- ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจสื่อสารไปยังประธาน

- ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาดของประเทศไทย สื่อสารไปยังกรรมการ

ผู้จัดการ

1.3 การสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกันขององค์กร การสื่อสารในแนวนอนที่ได้จากการสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

- ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาดของประเทศไทย สื่อสารไปยังผู้จัดการฝ่ายขายต่างประเทศ

1.4 การสื่อสารในแนวไขว้ หรือการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ซึ่งผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีดังนี้

- ฝ่ายบริการหลังการขายสื่อสารกับผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน

- ฝ่ายประสานงานระหว่างลูกค้าและบริษัทสื่อสารกับกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายบริหาร

- ผู้จัดการฝ่ายบุคคลสื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายขาย

- ผู้จัดการฝ่ายบัญชีสื่อสารกับฝ่ายขาย

- เจ้าหน้าที่ติดตั้งและบริการหลังการขายสื่อสารกับผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน

- ผู้จัดการฝ่ายโครงการสื่อสารกับบรรณาธิการ

- ผู้จัดการฝ่ายโครงการสื่อสารกับผู้ช่วยบรรณาธิการ

- ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินสื่อสารกับผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายติดตั้งและบริการหลังการขาย ผู้จัดการฝ่ายขาย และเลขานุการ

- บรรณาธิการกับผู้จัดการโครงการ

- ผู้จัดการฝ่ายขายภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้สื่อสารกับผู้จัดการโรงงาน พนักงานฝ่ายบัญชี พนักงานฝ่ายการขนส่ง

- บรรณาธิการสื่อสารกับหัวหน้าด้านวิศวกรรม

- ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจสื่อสารไปยังผู้จัดการฝ่ายขาย พนักงานฝ่ายบัญชี เลขานุการของประธาน

- ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด สื่อสารไปยัง ผู้จัดการฝ่ายผลิต

รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามช่องทางการสื่อสาร

1. การสื่อสารทางเดียว หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้รับสาร การสื่อสารมีลักษณะเป็นเส้นตรง ผู้รับสารไม่มีโอกาสที่จะส่งสารกลับไป ไม่มีการย้อนกลับหรืออุปฏิกิริยาของผู้รับสาร จากการสัมภาษณ์มีผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านที่มีการสื่อสารทางเดียว

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ส่วนใหญ่หนักไปทางฟังมากกว่า เพราะโดยส่วนตัวแล้วไม่ค่อยได้ติดต่อ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 เป็นผู้ฟังมากกว่า ส่วนมากเวลาคูยกับนาย เวลาพูดนายก็ฟังเราไม่รู้เรื่อง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 ถ้าเป็นเรื่องงานจะเป็นผู้ฟังโดยส่วนใหญ่ เมื่องานไม่ซับซ้อนไม่ต้องซักถามรายละเอียดมาก

2. การสื่อสารแบบสองทาง หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน ผู้รับสารสามารถส่งปฏิกริยาย้อนกลับไปยังผู้ส่งสาร ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารแบบสองทาง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 I am speaker and listener; the one who give and ask for advices and opinions.

แปล - ผมเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟัง เป็นทั้งผู้ให้และถามเกี่ยวกับคำแนะนำและความคิดเห็น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 Usually we have lots of discussion because in my management team we are all different. We have nothing in common except for working for the same company. We have different interest. We all do different things in

the weekend. We are coming from different platform. We have very strong discussion. If everybody were the same and everybody agreed, that meant there is only one person doing the thinking. Good boss is the good listener.

แปล - โดยปรกติเรามักมีการอภิปรายมาก เพราะว่าพวกเราทุกคนในทีมบริหารนั้นแตกต่างกัน เราไม่มีอะไรเหมือนกัน นอกจากทำงานให้กับบริษัทเดียวกัน เรามีความสนใจต่างกัน เราต่างมีกิจกรรมในวันหยุดสุดสัปดาห์ต่างกัน เรามาจากพื้นฐานต่างกัน เรามีการอภิปรายที่เข้มข้น ถ้าทุกคนเหมือนกัน ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน นั่นก็หมายความว่าไม่มีเพียงคนเดียวที่คิด นายที่ดีคือผู้ฟังที่ดี

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

Managers or people who knows me quite well, they talk. I have to be careful not to answer the question myself. Ask the question, shut up and give them some time. Sometimes it's difficult because we want to do things so fast.

แปล - ผู้จัดการหรือคนที่รู้จักผมดีก็จะคุยกลับ ผมต้องระวังโดยไม่ตอบคำถามด้วยตนเอง ถามคำถาม เงียบ และให้เวลาพวกเขาสักพัก บางครั้งเป็นการยากเนื่องจากว่าเราต้องการทำงานให้เร็ว

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

They respond back but no to the same extend as Farangs. There are more dialogues with Farangs. This tend to shorten things up. I suppose it's bad because it can be mistaken but when you have long sentences, you can explain better.

แปล – พวกเขามีการโต้ตอบกลับ แต่ไม่เหมือนกับฝรั่ง กับฝรั่ง จะมีการสนทนามากกว่านี้ คนไทยมีแนวโน้มที่จะทำให้สั้นลง ผมคิดว่าไม่ดีเนื่องจากอาจเข้าใจผิดได้ แต่เมื่อใช้ประโยคยาวๆ คุณสามารถอธิบายได้ดีขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

It depends on who you are talking to, foreman, sales people who speak English. They will respond back.

แปล - ขึ้นอยู่กับว่าสื่อสารคุยกับใคร ถ้าเป็นช่าง พนักงานขาย และคนอื่นๆที่พูดภาษาอังกฤษได้ ก็จะมีการตอบกลับ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

I listen and sometimes tell them it's not right what they are saying.

แปล – ผมฟังและบางครั้งก็บอกพวกเขาว่าสิ่งที่พวกเขาพูดนั้นไม่ถูกต้อง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14

ถ้าเรื่องไหนไม่มีความเห็นก็จะตอบ ok ถ้าเรื่องใดอยากแสดงความคิดเห็นก็จะบอก แต่ก็จะดูด้วยว่าเข้าใจความหมายของคำถามมากแค่ไหน ถ้าถามมาแล้วไม่ค่อยมั่นใจก็จะไม่กล้าตอบ ถ้าเรามั่นใจคำถาม เราพร้อม เราก็กล้าจะตอบ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20

They say something. I say something. During the conversation I try to deliver my message.

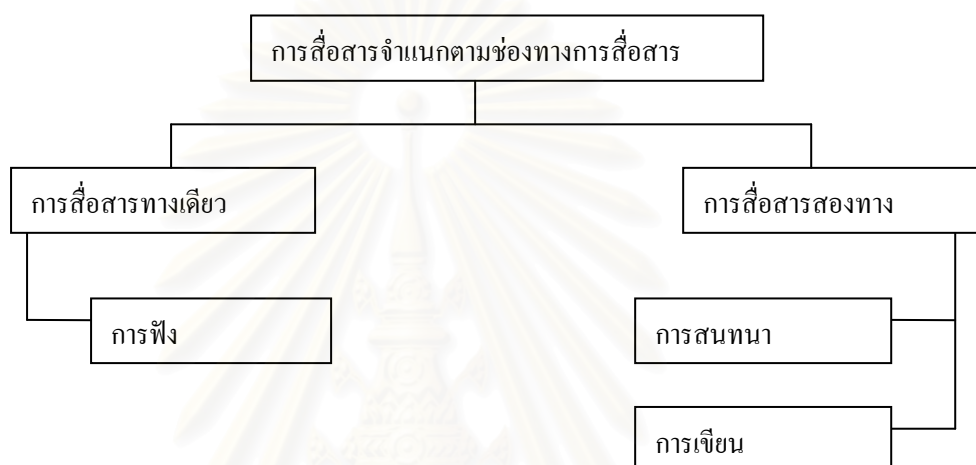
แปล – พวกเขาที่พูด ผมก็พูด ระหว่างการสนทนาผมก็พยายามที่จะส่งสาร

นอกจากการสื่อสารสองทางที่มาจากการสนทนาแล้วนั้น ยังมีการสื่อสารสองทางที่มาจากการเขียน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12

ส่วนมากนายก็จะทำมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่นบางทีก็จะพิมพ์ออกมาแล้วให้ตอบเป็นข้อๆ

จากการวิจัย สามารถสรุปรูปแบบการสื่อสาร โดยจำแนกตามช่องทางการสื่อสารได้ดังนี้



รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามประเภทของการใช้

1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยมากการสื่อสารแบบเป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องงาน จากการวิจัยพบว่า พนักงานมีความเห็นว่าการสื่อสารเป็นทางการเมื่อสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13

แล้วแต่ลักษณะการพูด ถ้าเป็นเรื่องงานก็จะเป็นทางการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12

ส่วนมากเป็นทางการเพราะเป็นเรื่องงาน เพราะฝรั่งเค้าเป็นนายอาวุโสกว่า ไม่ค่อยกล้าคุยเล่น เพราะกลัวว่าเค้าจะไม่เข้าใจมุกตลกของเรา คือกลัวว่าเค้าจะตีความอีกอย่าง จึงระวัง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9

ถ้าเป็นเรื่องงานจะเป็นทางการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

We talked about personal life, family, golf. On Monday morning we have a management meeting. The first thing we talk about is what happened over the weekend. What have people been doing? How did the golf go? Have they watched football matches? We talked about 5 minutes and then we get on with the management meeting.

แปล – เราคุยเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัว ครอบครัว กอล์ฟ วันจันทร์เช้า เรามีประชุมผู้บริหาร สิ่งแรกที่เราคุย คือ เกิดอะไรขึ้นในวันหยุดสุดสัปดาห์ ทำอะไรบ้าง เล่นกอล์ฟเป็นอย่างไร ได้ดูฟุตบอลหรือไม่ เราคุยกันประมาณ 5 นาทีแล้วเริ่มประชุมผู้บริหาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13

ถ้าคุณเล่นกัน หยอกล้อก็จะไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่ที่คุณเป็น
เรื่องงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านให้ความเห็นว่า ถึงแม้จะเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องงาน แต่ก็เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเนื่องจากความสนิทคุ้นเคยของกลุ่มสนทนา เช่นทำงานด้วยกันมาเป็นระยะเวลานาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

In Scandinavian management style, it's flat organization. We discussed a lot. In management team level, we know each other long time and in a Danish company, we encourage what we call "informality". People call me "Jan", not Mr. Pedersen.

แปล – วิธีการบริหารแบบสแกนดิเนเวีย นั้น การจัดการองค์การจะเรียบง่าย เรามีการอภิปรายกันมาก ในระดับทีมบริหาร เรารู้จักกันมาเป็นเวลานาน และในบริษัทของเดนมาร์ก เราจะกระตุ้น "ความไม่เป็นทางการ" พวกเขาเรียกผมว่า "เจน" ไม่ใช่ นายพีเตอร์เซ่น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15

ไม่เป็นทางการ ถึงแม้จะเป็นเรื่องงาน เนื่องจากทำงานกันมานาน จึงมีความสนิทสนมกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20

People who I communicate very often is informal even though it's about work. It's not that I go to them and talk about work. Every time I go to them and I talk about something else, make some jokes. During the conversation, it's a little bit about work. My task is to change the organization to make it a better one and I need people to trust me. If I go to them and say it very straight forward, on the long term it might have a bad influence. It's a German style and I don't like it.

แปล - สำหรับคนที่สื่อสารด้วยบ่อยจะไม่เป็นทางการ ถึงแม้ว่าจะเกี่ยวกับงาน ไม่ใช่ว่าผมจะไปหาพวกเขาและคุยเกี่ยวกับงาน ทุกครั้งที่ผมไปหาพวกเขา ผมก็จะคุยเกี่ยวกับเรื่องอื่น คุยเรื่องตลก ในระหว่างการสนทนาก็จะเกี่ยวกับงานนิดหน่อย หน้าที่ของผมคือเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น และจำเป็นที่ผมต้องให้พวกเขาไว้ใจผม ถ้าผมไปหาพวกเขาและพูดตรงมากๆ อาจจะส่งผลร้ายในระยะยาว แบบนั้นเป็นวิธีแบบเยอรมัน และผมไม่ชอบ

นอกจากนี้ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากขนาดของบริษัท บริษัทที่เล็ก และบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัว มีแนวโน้มที่การสื่อสารจะเป็นแบบไม่เป็นทางการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

We are very free. Nobody has to look at me as a president. I want them to talk from heart and don't be shy. It's informal no matter who and what we are talking about.

แปล – เราเป็นกันเองมาก ไม่มีใครต้องมองผมว่าเป็นประธาน ผมต้องการให้พวกเขาพูดมาจากใจ และไม่ต้องอาย ไม่เป็นทางการไม่ว่าจะเป็นใครหรือเรื่องอะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14

การสื่อสารไม่เป็นทางการเนื่องจากบริษัทค่อนข้างเล็ก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19

การสื่อสารไม่เป็นทางการเนื่องจากเป็นกิจการครอบครัว การสื่อสารจึงเป็นกันเองมาก

บางครั้งขนาดของบริษัทหรือความสัมพันธ์ไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ประเภทการใช้การสื่อสาร แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ที่ทำการสื่อสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

I think this is very different from organization to organization as it has very much to do with the leadership style. Personally I have always had a very relaxed way of communication, so for me the style will have to be called rather “informal”.

แปล – ผมคิดว่าเป็นเรื่องที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร เนื่องจากขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำ โดยส่วนตัวผมมีวิธีการสื่อสารที่ง่าย ๆ มาโดยตลอด ดังนั้นสำหรับผม รูปแบบจึงเป็นแบบไม่เป็นทางการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24

I feel it's informal even about work. That also depends on the nature of me. I'm a Danish, so it's giving less formal way.

แปล – ผมรู้สึกว่าเป็นแบบไม่เป็นทางการแม้กระทั่งเกี่ยวกับงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติของผมด้วย ผมเป็นคนเดนมาร์กทำให้ไม่ค่อยเป็นทางการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 ไม่ค่อยเป็นทางการ เพราะว่ายู่ที่อารมณ์ที่พูดกับเรา ส่วนมาก
คุยเป็นกันเองมากกว่า

รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้

1. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือวจนะ หมายถึง การสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำและ
จำนวนเลข ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการเขียน จากการวิจัยพบว่า การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำแบ่งได้
เป็น 2 ประเภท คือ

การเขียน

เป็นวิธีหนึ่งที่พนักงานทั้งชาวไทยและชาว ยุโรปนิยมใช้ เนื่องจากว่าสามารถ
เก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อไว้ตามงานที่ได้รับมอบหมายได้ เป็นการช่วยเตือนความจำ นอกจากนี้
เนื้อหาของงานบางอย่างจำเป็นต้องแสดงผลด้วยตัวเลข การสื่อสารด้วยการเขียนที่พบจากการวิจัยมี
ดังนี้

- E-mail เป็น E-mail ซึ่งใช้ติดต่อทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท การ
ใช้E-mail เป็นที่นิยมอย่างมาก เพราะรวดเร็ว และสามารถเก็บข้อความไว้เป็นสิ่งช่วยเตือนความจำ
หรือหลักฐานเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ซึ่งภาษาที่ใช้ในการสื่อสารผ่านทาง E-mail คือ ภาษาอังกฤษ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 E-mail is unavoidable these days and in all fairness it is
a very effective mean of communication. E-mail is also
a part of the daily communication.

แปล – E-mail เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกวันนี้ และตาม
ความเป็นจริงแล้ว E-mail เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
มาก E-mail เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารประจำวัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23

If somebody is not around and I have to remind them to do something, either I will call them but I know they are likely to forget to do. Then I'll go for e-mail. If it's difficult topics, I'll end them email by asking them to contact me because I have seen in the beginning. If they don't understand, they will postpone or simply forget about it.

แปล – ถ้าพวกเขาไม่อยู่และผมต้องเตือนให้เขาทำงานบางอย่าง ผมจะโทรศัพท์หาพวกเขาก็ได้ แต่ผมรู้ว่าพวกเขาก็จะลืมที่จะทำ ดังนั้นผมจึงใช้ E-mail ถ้าเป็นเรื่องที่ยากๆ ผมจะลงท้าย E-mail ด้วยการให้พวกเขาติดต่อผมกลับมา เพราะว่าผมเคยเห็นในตอนต้นๆว่า ถ้าพวกเขาไม่เข้าใจ พวกเขาจะเลื่อนงานออกไป หรือไม่ก็ลืมไปเลย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28

การสื่อสารในองค์กรไม่สามารถขึ้นอยู่กับการพูดคุยอย่างเดียว เพราะไม่มีอะไรจับได้ บางครั้งพูดอย่างนั้นอาจจะเข้าใจอีกอย่าง หรืออาจจะลืม เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นซึ่งตามปกติการทำงาน มีความผิดพลาด และมีหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง การเขียนจึงมีความสำคัญ

- การจดบันทึก จะใช้ในกรณีที่ผู้ที่ต้องการสื่อสารด้วยไม่อยู่ หรือต้องการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ต้องการให้ผู้รับสารลืม หรือเป็นเรื่องที่เข้าใจยาก

- การส่งข้อความทางโทรศัพท์ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่ได้ อยู่ในสำนักงาน และต้องการส่งข้อมูลข่าวสาร หรือต้องการถามคำถามที่ไม่ยาวนาน จึงใช้การส่งข้อความทางโทรศัพท์ เนื่องจากสะดวกและรวดเร็ว

- ตัวเลข เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าเรื่องที่ต้องการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับยอดขาย งบประมาณ ยอดการใช้จ่ายเป็นต้น

- รายงาน เช่น รายงานยอดขาย การหมุนเวียนของเงินสด รายงานการเบิกจ่ายเงิน

- Yahoo Messenger และ MSN ซึ่งเป็นการสนทนาผ่านทางอินเทอร์เน็ตโดยใช้การพิมพ์

การพูด

เป็นวิธีการสื่อสารด้วยถ้อยคำซึ่งเป็นที่ใช้กันมากวิธีหนึ่ง พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปใช้การพูดในสถานการณ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การสนทนาต่อหน้า เพื่อความรวดเร็ว ได้รับการตอบสนอง และสามารถสังเกตปฏิกิริยา ความรู้สึก และสีหน้าของกลุ่มสนทนา

- การคุยโทรศัพท์ เมื่อพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่ได้อยู่ที่สำนักงาน ทำให้ไม่สามารถที่จะทำการสนทนาต่อหน้าได้ จึงต้องใช้สื่อ เช่น โทรศัพท์

- การประชุม มักถูกใช้เมื่อเป็นเรื่องที่เป็นทางการ และมีพนักงานที่เกี่ยวข้องหลายคน นอกจากนี้การประชุมมักเป็นวิธีที่ใช้เมื่อเป็นเรื่องที่ต้องการการปรึกษาหารือกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 ผมจะเข้าประชุมในกรณีถูกระเบียบของบริษัท เช่น การเพิ่มค่าแรง เพิ่มเบี้ยเลี้ยงต่างจังหวัด ผมก็จะเข้าไปอธิบายว่าเป็นไปได้หรือไม่

- การประชุมผู้บริหาร

- การเดินไปคุยกับบุคคลที่ห้องทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20

I try to talk in person. I'm located in 15th floor and most of my colleagues are on 16th floor. Usually I go there many times a day. Then I can see how they react if they understand me. It doesn't matter what they say to me but I can see how they react. That's important. I have a chance to explain if I see that they don't understand.

แปล - ผมพยายามที่จะคุยแบบเห็นหน้า ผมอยู่ที่ชั้น 15 เพื่อร่วมงานผมส่วนมากอยู่ที่ชั้น 16 โดยปกติผมจะไปหาพวกเขาหลายครั้งในวันหนึ่ง เพราะว่าผมสามารถเห็นได้ว่าพวกเขามีปฏิกิริยาโต้ตอบว่าเข้าใจหรือไม่ มันไม่สำคัญว่าพวกเขาพูดอะไรกับผม แต่ผมสามารถเห็นปฏิกิริยาโต้ตอบ นั่นคือสิ่งที่สำคัญ ผมมีโอกาที่จะอธิบายถ้าเห็นว่าพวกเขาไม่เข้าใจ

2. การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรืออวัจนะ หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์ นอกเหนือไปจากคำหรือเลขจำนวน แต่ใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหวซึ่งทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าผู้ส่งสารต้องการสื่ออะไร ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ กิริยาท่าทาง และสัญลักษณ์อื่นๆ

กิริยาท่าทาง

- การคอมพิวเตอร์ชะให้ เป็นทั้งการแสดงความเคารพและทักทาย
- การใช้ภาษามือ ถูกใช้ในกรณีที่ไม่ทราบคำศัพท์ ภาษามือจะเป็นส่วนช่วยเสริมในการอธิบายความหมายของเรื่องที่ต้องการสื่อสารออกไป
- การโยนสิ่งของ ในบางวัฒนธรรมการโยนถือเป็นการแสดงกิริยาที่ไม่สุภาพ ไม่ให้ความเคารพต่ออีกฝ่าย หรือจะกระทำเพื่อให้รู้ว่าอีกฝ่ายไม่พอใจ ในทางกลับกัน การโยนสิ่งของกลับไม่มีความหมายใดๆในบางวัฒนธรรม ดังนั้นความเข้าใจผิดจึงเกิดขึ้นเมื่อพนักงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมต้องสื่อสารกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

I know I sometimes throw papers down on someone table but this is unfortunately the European way and we don't take it for anything.

แปล - ผมรู้ว่าบางครั้งผมโยนกระดาษไปบนโต๊ะทำงานของบางคน แต่แบบนี้ถือว่าเป็นวิธีของชาวยุโรป และพวกเราก็ไม่ได้ถืออะไร

- การไม่แสดงอารมณ์โกรธ เมื่อมองโดยผิวเผินการไม่แสดงอารมณ์เหมือนเป็นการไม่ทำการสื่อสาร แต่จากการวิจัยทำให้พบว่า การไม่แสดงอารมณ์กลายเป็นการสื่อสารแบบหนึ่งที่ไม่ใช้ถ้อยคำ เช่น ในที่นี้คือการไม่แสดงอารมณ์โกรธ ซึ่งเป็นการสื่อให้เห็นถึงความพยายามที่จะร่วมทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่ถึงแม้ว่าจะมีตำแหน่งต่ำกว่า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

I try not to show my anger although I have bad temper. I don't think I ever shouted to anyone in the office in my 15 years working here. I have seen bosses that are tough to people shouting to them. Then they have bad relationship with employees and they don't get anything out of it apart from problems. I try to be in some way Thai; no screaming, no shouting.

แปล - ผมพยายามที่จะไม่แสดงอาการ โกรธถึงแม้ว่าผมจะเป็นคนอารมณ์ร้อน ผมคิดว่าผมไม่เคยตะโกนใส่ใครที่ทำงานในช่วงเวลา 15 ปีที่ผมทำงานที่นี่ ผมเคยเห็นเจ้านายที่ดุต่อลูกน้องและตะโกนใส่ลูกน้อง แล้วพวกเขาก็จะมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับลูกจ้าง และพวกเขาก็จะไม่ได้อะไรนอกจากปัญหา ผมพยายามที่จะเป็นคนไทยในบางเรื่อง เช่น ไม่โหวกเหวก ไม่ตะโกน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

If you loose your temper, then you don't get respect that is required. When I get angry, I get internally, not so much externally. The way you use your arms and raise your voice.

แปล – ถ้าคุณคุมอารมณ์ไม่อยู่ คุณจะไม่ได้ความนับถือที่ควรจะได้ เมื่อผมโกรธ ผมจะเก็บไว้ภายใน ไม่แสดงออกมาข้างนอกรวมถึงวิธีการใช้แขนและการขึ้นเสียง

- สัญญาณมือ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21

มีการสื่อสารแบบใช้สัญญาณมือ เช่น แกว่งอยู่กับอีกสาย หรือคุยกับคนอื่น และไม่สามารถส่งเสียงรบกวนได้ ก็จะมีการใช้มือเข้ามาแทน

- ท่าทาง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14

เมื่อไม่รู้คำศัพท์ บางทีก็จะใช้ท่าทาง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12

เวลาต่างๆ อยู่ก็มีการสื่อสารออกไปโดยพฤติกรรม นายจะได้ไม่เข้ามาทวน หรือบางทีก็ทำเป็นไม่ได้ยิน เนื่องจากเรามีจัดลำดับความสำคัญไว้อยู่แล้ว เกิดนายเอาเรื่องที่รอได้มาแทรก เราก็ไม่ได้กลับบ้าน เนื่องจากทางบัญชีมีกำหนดเวลาตลอด ต้องจ่ายภาษีวันนี้ ประกันสังคมวันนี้

- ยิ้มทักทาย กิริยาบางอย่างสามารถสื่อความหมายได้มากมาย เช่น จากการวิจัยนี้พบว่าบางคนใช้การยิ้มเป็นสื่อบ่อยครั้ง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10

ส่วนใหญ่จะยิ้มมากกว่าการสื่อสารพูดคุย

1.2.2 สัญลักษณ์อื่น ๆ

- รูปภาพ เป็นสื่อหนึ่งที่พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปใช้ เช่นในกรณีที่ภาพสามารถสื่อความหมายได้ดีกว่าการใช้คำพูด และเมื่อไม่รู้ว่าจะใช้คำพูดอะไร

- การร่างแบบ เนื่องจากลักษณะทางธุรกิจที่ต่างกัน ธุรกิจบางอย่างมีแบบงานเข้ามาเกี่ยวข้อง และการร่างแบบกลายเป็นสื่อประเภทหนึ่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10

มีการเข้าใจผิดจากการรับฟัง ทำให้งานผิดเป็นบางครั้ง ดังนั้น เวลาทำงาน เสร็จจะนำไปให้นายดูก่อน ถ้าผิดก็จะคุยกันใหม่ หรือร่างแบบให้ ซึ่งก็ทำให้ใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำอีก เช่น

- การแต่งตัว เป็นสื่อในการสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ แต่ใช้ลักษณะของเสื้อผ้าเป็นตัวสื่อความหมายแทน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

I try my best to dress nice and professional. I'll not accept if everyone show up in T-shirt and blue jeans as it's not decent dress code. There are occasion that I feel that someone should have done a little bit more when we go out for big meetings. I'm happy that the girls don't show up in blue jeans and low waist because it's not really the place. Most of them look business-wise.

แปล - ผมพยายามอย่างดีที่สุดที่จะแต่งตัวให้ดูดีและเข้ากับงาน ผมจะไม่ยอมรับถ้ามีใครแต่งตัวด้วยเสื้อยืดและกางเกงยีนส์

เนื่องจากว่าไม่ใช่ลักษณะการแต่งตัวที่ดี มีบางครั้งที่ผมรู้สึกว่าบางคนควรแต่งตัวให้ดีกว่านี้เวลาไปงานประชุมที่ใหญ่ๆ ผมดีใจที่ผู้หญิงไม่ได้มาทำงานด้วยกางเกงยีนส์เอวต่ำเนื่องจากว่าที่ทำงานไม่ใช่สถานที่ที่จะแต่งตัวแบบนั้น ส่วนมากพนักงานที่นี่แต่งตัวเหมาะกับงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

I normally dress in shirt and neck tie. I'm able to wear jeans as I don't strict by the company policy but it gives some kind of seriousness that I'm serious about my work when I'm there.

แปล – โดยปกติผมแต่งตัวด้วยเสื้อเชิ้ตและเน็คไท ผมสามารถใส่กางเกงยีนส์ก็ได้เพราะไม่ได้จำกัดด้วยนโยบายของบริษัท แต่การแต่งตัวที่ดีให้ความรู้สึกถึงความจริงจังว่าผมจริงจังกับงานเมื่อผมอยู่ที่นั่น

ติดต่อดี

- การตรงต่อเวลา สามารถสื่อถึงความนับถือและให้เกียรติกับผู้ที่ทำการ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24

I'm never late and that is showing that I have respect for people who I'm working with. If they are late to me, I consider that as sign or disrespect.

แปล – ผมไม่เคยสาย และนั่นแสดงว่าผมให้ความนับถือกับผู้ที่ผมทำงานด้วย ถ้าพวกเขาสาย ผมจะถือว่าเป็นสัญญาณของความไม่นับถือกัน

- วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ถ้อยคำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งอาจส่งผลที่ดีกว่าการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำเสียอีก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

It's something to do with the cultures in the company. In any company, written rules are something people try to get around but unwritten rules are something people try to follow. If someone come in the company and dress the wrong way, behave the wrong way, people in the company will correct them, not me. If you can make the most desire culture in the company, then you don't need all these written rules.

แปล – เป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมของบริษัท ไม่ว่าจะในบริษัทใด กฎที่เขียนไว้เป็นสิ่งคนพยายามที่จะบ่ายเบี่ยง แต่กฎที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นสิ่งที่คนพยายามทำตาม ถ้าคนที่เข้ามาในบริษัทแต่งตัวผิด ประพฤติในทางที่ผิด คนในบริษัทจะเป็นผู้ที่แก้ไข ไม่ใช่ผม ถ้าคุณสามารถสร้างวัฒนธรรมที่เป็นที่ต้องการได้ คุณก็ไม่จำเป็นต้องใช้กฎที่เขียนขึ้นมาทั้งหลาย

ประการหนึ่ง

- นอกจากนี้ การจัดงานและการถ่ายภาพก็สามารถใช้เป็นที่ได้อีก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

It can be anniversary. We have many people that have been employed many years. Almost every week we have 15 or 25 years anniversary. We have party and take pictures. All these are copied and put on our computer screen with congratulations. This is the way I communicate in broad case.

แปล - สามารถเป็นการฉลองครบรอบ เรามีพนักงานจำนวนมากที่ทำงานมาเป็นเวลาหลายปี เกือบทุกอาทิตย์เราจะมีฉลองผู้ที่ทำงานมานาน 15 หรือ 25 ปี เรามีงานเลี้ยงและถ่ายรูป

เราจะนำสิ่งเหล่านี้ไปลงที่จอคอมพิวเตอร์ด้วยคำแสดงความยินดี
นี่เป็นวิธีที่ผมสื่อสารในกรณีที่กว้าง

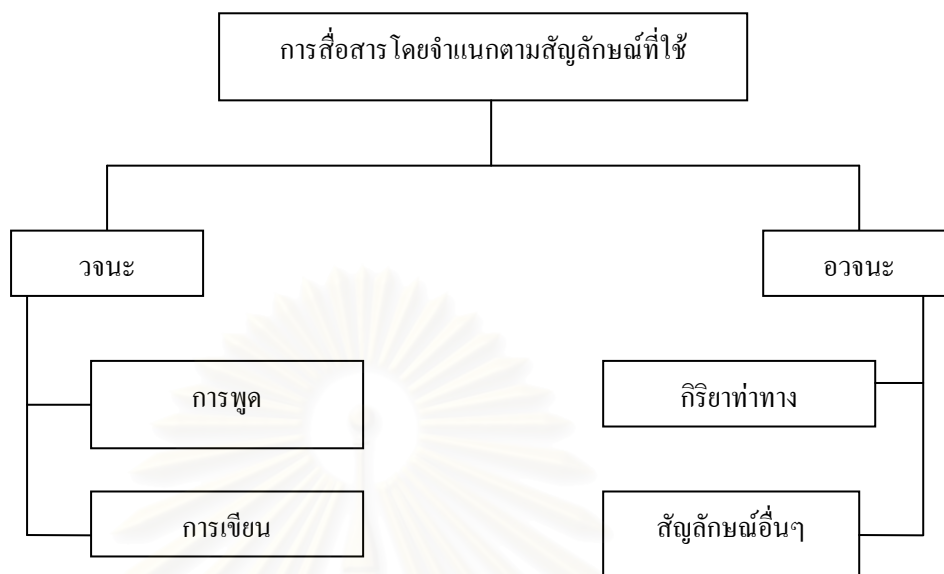
- การสาธิตก็คือเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำ การสาธิตเหมาะสมกับ
งานบางอย่าง เช่น งานช่าง การแสดงให้ดูสามารถสื่อสารได้ดีกว่าการใช้ถ้อยคำ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

I can show them by doing but I want to tell them that they did a good job but they don't understand. I can't tell them if they do a wrong job. Then I show the job again. When I half finish, then they will find out maybe they do wrong because I show them two times. I teach the factory manager and then he shows to the technicians who will probably get 10 or 20% but then we have to do 10 times, so we are close to our target. It takes a lot of time.

แปล - ผมสามารถแสดงให้ดูด้วยการสาธิต แต่ผมต้องการบอกพวกเขาว่าพวกเขาทำงานได้ดีแต่พวกเขาไม่เข้าใจ ผมก็บอกพวกเขาไม่ได้ถ้าเขาทำงานผิด ดังนั้นผมสาธิตให้ดูอีกครั้ง เมื่อผมทำเสร็จไปครั้งหนึ่ง พวกเขาก็พบว่าบางทีพวกเขาอาจจะทำผิด เพราะว่าผมสาธิตให้ดูสองครั้ง ผมสอนให้ผู้จัดการโรงงาน และเขาก็สาธิตให้ช่างดู ซึ่งอาจจะรับได้แค่ 10 หรือ 20% แต่เราก็ต้องทำ 10 ครั้งเพื่อที่ว่าเราจะได้เข้าใจเป้าหมาย เป็นการใช้เวลา
มาก

จากการวิจัยสรุปการสื่อสาร โดยจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ได้ดังนี้



ปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 2

พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีวิธีการสื่อสารอย่างไรในการทำงาน และสื่อใดมีประสิทธิผลมากที่สุด

จากผลการสัมภาษณ์ สามารถสรุปวิธีการสื่อสารได้เป็น 2 ประเภท คือการสื่อสารแบบวจนะ และอวจนะ

การสื่อสารแบบวจนะมีดังต่อไปนี้

- E-mail
- การจดบันทึก
- การส่งข้อความทางโทรศัพท์
- ตัวเลข
- รายงาน เช่น รายงานยอดขาย การหมุนเวียนของเงินสด รายงานการเบิกจ่ายเงิน
- การสนทนาต่อหน้า
- การคุยโทรศัพท์

- การประชุม
- Yahoo Messenger
- MSN

การสื่อสารแบบอวจนะมีดังต่อไปนี้

- รูปภาพ
- การล้อมศีรษะ
- การใช้ภาษามือ
- การร่างแบบ
- การแต่งตัว
- การโยนสิ่งของ
- การไม่แสดงอารมณ์โกรธ
- สัญญาณมือ
- ท่าทาง
- การข่มขู่ทักทาย
- การตรงต่อเวลา
- การสาธิต
- วัฒนธรรมองค์การ
- การจัดงานและภาพถ่าย

ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนนั้นใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี แต่วิธีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่คิดว่าดีที่สุด คือการสนทนาต่อหน้า

พนักงานชาวยุโรปเห็นว่าการสนทนาต่อหน้านั้นมีประสิทธิภาพ เนื่องจากว่าพนักงานชาวไทยมักไม่ยอมรับว่าไม่เข้าใจเรื่องที่ทำกรสื่อสาร และในทางกลับกันจะบอกว่าเข้าใจ การสนทนาต่อหน้าทำให้พนักงานชาวยุโรปมีโอกาสที่จะเห็นสีหน้า และกิริยาท่าทางของพนักงานชาวไทย ว่าเข้าใจจริงตามที่ตอบหรือไม่ เพื่อที่ว่าจะได้ทราบว่าควรจะต้องทำการสื่อสารอย่างไรต่อไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

I think the best way is talking because in my experience I can see in their face whether they understand or not. I can't see if I send emails or sms. That's why I prefer verbally and look at people' eyes and see if it's blur in the eyes. Then you know that they don't understand what you are saying. If their eyes are open and concentrate, it means at least they try to understand.

แปล - ผมคิดว่าวิธีที่ดีที่สุดคือการพูดคุย เพราะว่าจากประสบการณ์ผมสามารถมองเห็นได้ว่าพวกเขาเข้าใจหรือไม่ ผมไม่สามารถมองเห็นได้ถ้าส่งemailหรือข้อความทางโทรศัพท์ นั่นคือเหตุผลที่ผมชอบใช้ถ้อยคำและมองว่าตาเหลอหลาหรือไม่ ดังนั้นคุณจะรู้ว่าพวกเขาไม่เข้าใจว่าคุณพูดอะไร ถ้าตาพวกเขาเบิกกว้างและสนใจ นั่นหมายความว่าอย่างน้อยพวกเขาพยายามที่จะเข้าใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

I prefer to stand and talk to them, so I can see if they understand. I can see their face but I can't see from the telephone. It must be face to face. If I ask them if they understand and they'll never say "no". They don't want to loose face. If they say "yes", I can see if it's true from their eyes.

แปล - ผมอยากจะยืนและคุยกับเขาเพื่อที่ว่าผมจะได้เห็นว่าพวกเขาเข้าใจหรือไม่ ผมสามารถเห็นสีหน้าพวกเขาแต่ผมไม่สามารถเห็นได้จากทางโทรศัพท์ ต้องเป็นแบบต่อหน้า ถ้าผมถามพวกเขาและไม่เข้าใจ พวกเขาไม่เคยตอบว่า "ไม่" พวกเขาไม่ต้องการเสียหน้า ถ้าพวกเขาตอบว่า "ใช่" ผมสามารถเห็นจากตาได้ว่าจริงหรือไม่

การสนทนาต่อหน้ายังสามารถทำให้ผู้รับสารมีโอกาสที่จะประเมินว่าสารที่ผู้ส่งสารส่งมานั้นถูกต้องและจริงหรือไม่โดยสามารถสังเกตได้จากสีหน้าของผู้ส่งสารนั่นเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 การคุยเป็นวิธีที่ดี เนื่องจากเห็นหน้า คือภาษาเราไม่ได้แข็งแรงถึงขนาดชัดเจนทุกคำ แล้วบางครั้งการพูดแบบนี้เป็นการประชดคือพูดแบบเน้นเสียงกว่าปรกติหนึ่ง แล้วก็มองหน้า ถ้าหน้าชื่นชมอาจจะแปลกใจ แต่ก็คือดีจริงๆ แต่ถ้ามองอีกแบบก็จะ เป็นแบบว่าคิดแบบนี้ได้ยังไง เป็นการประชดซัดๆ คุยกันเห็นชัดที่สุด อย่างบางที่ใช้ Yahoo เราพูดในสิ่งที่เขาไม่อยากจะ แต่ก็ปล่อย เช่น ไม่อยากทำงานนี้ หรือไม่อยากใช้วิธีนี้ ไม่อยากแก้ปัญหาแบบนี้ แต่เขาก็บอกว่าโอเคก็ได้ เห็นหน้าจะรู้ว่าจริงๆคิดยังไง เมื่อเห็นว่าประชด ถ้าเป็นเรื่องคุยเล่นก็จะล้อเล่นกลับ แต่ถ้าเป็นเรื่องงาน ก็จะหาวิธีแก้ว่าจะทำอย่างไร ต้องดูแลอารมณ์ด้วย แต่ก็ไม่ได้แปลว่าเค้าไม่ให้เกียรติ

การสนทนาต่อหน้าทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารเห็นหน้าซึ่งกันและกัน สามารถรับรู้ถึงอารมณ์ของแต่ละฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับปฏิกิริยาตอบสนองได้รวดเร็วเช่นกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30 การพูดคุยทำให้เห็นหน้าท่าทาง จะได้อารมณ์ของเขาด้วย จะได้ปรับตัวถูกว่าจะไปทิศทางใด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 การพูดคุยเป็นวิธีที่ดีที่สุด เนื่องจากเห็นการตอบสนองทันทีเห็นสีหน้าท่าทาง ทำให้เข้าใจความหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ในขณะที่การสื่อสารทางโทรศัพท์อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด ฟังผิด

การสนทนายังสามารถทำให้ผู้ส่งสารสามารถอธิบายเกี่ยวกับความต้องการ และสารได้ละเอียดซึ่งเป็นการลดความเข้าใจผิดที่มาจาก การสื่อสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12

การสื่อสารโดยตรงด้วยการคุยที่ดีที่สุด เนื่องจากการสื่อสารด้วยรายงานถ้าคนไม่ได้ทำเองจะไม่รู้เรื่อง เช่นยอดลูกหนี้ค้างค้าง 100,000 บาท มาจากใบแจ้งหนี้ 4-5 ใบ แต่นายไม่รู้ว่ามีอย่างไร ทำไมค่าใช้จ่ายตัวนี้ถึงสูง ทำไมยอดขายไม่มีต้นทุน ต้องอธิบายเพิ่มเติม หรือเมื่อเราคุยกับลูกค้า แต่ลูกค้ายังไม่จ่ายไม่ได้ แต่ใบแจ้งหนี้เลยกำหนดไปแล้วก็ต้องมีการสื่อสารด้วยวาจาเพิ่ม รายงานใช้เป็นเอกสารควบคู่ไป ต้องนำเสนอในรูปแบบรายงานหรือบันทึกลงแผ่นในกรณีที่ต้องส่งข้อมูลไปเมืองนอก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13

เพราะเจอหน้ากันทุกวัน และนั่งทำงานใกล้กัน จะใช้โทรศัพท์ในกรณีที่ใครอยู่ข้างนอก นอกจากนี้การบรรยายความจะช่วยบ่งบอกถึงความต้องการ ความเป็นมาเป็นไป ทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เค้าต้องการและสิ่งที่เราต้องการจากเค้า

ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนให้ความเห็นว่าวิธีการสื่อสารที่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในแบบต่างๆ เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

For account department, everything is figures, budget. We feed them with figures. They process it and respond back. The communication with them doesn't need a lot of words.

แปล – สำหรับฝ่ายบัญชี ทุกอย่างคือตัวเลข งบประมาณ เราป้อนตัวเลขให้พวกเขา พวกเขาจัดการกับตัวเลขและส่งผลกลับมา การสื่อสารกับพวกเขาไม่จำเป็นต้องใช้คำมากมาย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

Email is fast. Sometimes if you ask someone to do something, they just say yes but they don't do it. On the other hand I can remember it myself. We use email for

smaller task If it's bigger, we have a small meeting or something to make sure that people understand.

แปล - E-mail รวดเร็ว บางครั้งคุณขอให้บางคนทำงานให้ พวกเขาตอบว่าได้ แต่ไม่ทำ ในทางตรงกันข้ามผมกลับจำได้เอง เราใช้ E-mail สำหรับเรื่องเล็กๆ ถ้าเป็นเรื่องใหญ่กว่า เราก็จะใช้การประชุมเล็กๆหรือบางอย่างที่ทำให้แน่ใจว่าพวกเขาเข้าใจ

50% of my time I'm traveling. That's why I use email quite much. I can see they are comfortable by email. They answer straight away.

แปล - ผมเดินทาง 50% ของเวลาผม นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมผมใช้ E-mail มาก ผมเห็นว่าพวกเขารู้สึกดีกับการใช้ E-mail พวกเขาตอบทันที

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

I suppose email is what I do most because sometimes they may have 10 other thing. I'm afraid they will not be able to overview too many things. If I say something, in my experience forget about it. If I write email, keep that email and follow up.

แปล - ผมคิดว่า E-mail เป็นวิธีที่ผมใช้มากที่สุด เพราะว่า บางครั้งพวกเขาก็อาจจะมีเรื่องอื่นๆ อีกเป็น 10 เรื่อง ผมกลัวว่าพวกเขาไม่สามารถดูหลายๆเรื่องได้ ถ้าผมพูดอะไร โดยประสบการณ์แล้วก็ลืมไปได้เลย ถ้าผมเขียน E-mail เก็บไว้ตามงานได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

I make notes because I want to be sure that they get the message.

แปล - ผมเขียนข้อความเพราะว่าผมต้องการความมั่นใจว่าพวกเขาเข้าใจสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 E-mail สะดวก มีหลักฐานและเกิดการผิดพลาดได้น้อยมาก และในการทำงานจะได้มีเอกสารประกอบที่ชัดเจนและเข้าใจได้ดี

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ในเรื่องงานนั้น internal email จะดีที่สุด เนื่องจากส่วนใหญ่พูดแล้วก็ลืม ถ้าเป็น email ก็จะเป็นการจดโน้ตไปในตัว ทำให้สามารถตามงานได้

การสื่อสารด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งอาจยังไม่เพียงพอ จากการวิจัยพบว่า การสื่อสารโดยใช้สื่อผสมเป็นปัจจัยช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 I don't think there is one single communication channel that necessarily is the best whereas a combination probably works as there are often many different aspects involved in whatever we want to come across.

แปล - ผมไม่คิดว่ามีช่องทางการสื่อสารช่องทางเดียวที่ดีที่สุด ในทางตรงข้าม การร่วมกันอาจจะใช้ได้เนื่องจากมีหลายวิธีที่แตกต่างกันไม่ว่าเรื่องอะไรที่เราต้องการทำให้สำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 การสื่อสารด้วยการเขียนอย่างเดียวอาจจะแห้งเกินไป ไม่มีชีวิตชีวาในการทำงาน ดังนั้นการพูดและการเขียนจึงควรมาควบคู่กัน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้คนเวลาอ่านจากข้อความแล้ว อาจเกิดความสงสัยว่าทำไมพูดไม่เหมือนเขียน ทำให้เกิดการสื่อสารที่ชัดเจนขึ้น

ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 3

พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีปัญหาใดในการสื่อสารในการทำงาน

จากการวิจัยพบว่า ปัญหาในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานระหว่างพนักงานชาวยุโรปและชาวไทยนั้นมีมากมาย ได้แก่

1. ภาษา
2. ค่านิยม
3. พฤติกรรม
4. ขนบธรรมเนียม ประเพณี และ ความเชื่อ

ภาษา

เป็นสิ่งที่มาคู่กับวัฒนธรรมและขึ้นอยู่กับสภาพทางภูมิศาสตร์ ทวีปยุโรปนั้นประกอบด้วยประเทศต่างๆมากมายซึ่งแต่ละประเทศก็มักมีภาษาของตนเอง เช่น ประเทศอังกฤษใช้ภาษาอังกฤษ ประเทศเยอรมนีใช้ภาษาเยอรมัน ประเทศฝรั่งเศสใช้ภาษาฝรั่งเศส ประเทศเนเธอร์แลนด์ใช้ภาษาดัตช์ ประเทศเดนมาร์กใช้ภาษาเดนิช ประเทศฟินแลนด์ใช้ภาษาฟินนิช ในส่วนของประเทศไทยใช้ภาษาไทย ดังนั้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัดเจนและส่งผลให้เกิดปัญหาในการสื่อสารมากที่สุดก็คือ ภาษานั้นเอง

ภาษาอังกฤษ

เมื่อพนักงานมาจากประเทศต่างกัน ภาษาแม่ของแต่ละคนก็ต่างกัน ดังนั้นจึงต้องใช้ภาษากลางคือภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสื่อสาร สำหรับชาติที่ไม่ได้มีภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ ระดับภาษาอังกฤษที่แต่ละคนเรียนรู้มาและใช้ได้ต่างกัน เมื่อระดับภาษาต่างกันย่อมส่งผลต่อการสื่อสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

I only talk in English because I can't speak Thai. In the company, people are speaking different levels of English. For people who don't speak English, I have to communicate through someone else and they translate. There is another level where we can't make long conversation and it can't be serious topics. Another level can communicate with fluent English both speaking and writing. For an international company like us, the English standard is too low.

แปล - ผมคุยเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้นเพราะว่าผมพูดไทยไม่ได้ ในบริษัทแต่ละคนพูดภาษาอังกฤษในระดับที่ต่างกัน สำหรับคนที่พูดภาษาอังกฤษไม่ได้ ผมต้องสื่อสารผ่านคนอื่นและให้พวกเขาแปลให้ อีกระดับหนึ่งคือผมไม่สามารถสนทนายาวๆได้ และเรื่องที่คุณก็จะเป็นเรื่องที่ไม่จริงจัง อีกระดับหนึ่งสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้คล่องทั้งการพูดและการเขียน สำหรับบริษัทนานาชาติอย่างเรานี้ระดับภาษาอังกฤษแบบนี้ถือว่าต่ำเกินไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

Thais have different levels and different background. When you come down in the organization, the level of understanding English gets of course less and less. That means when you communicate with management team, you can communicate one way. When you communicate with sales representative, you communicate another way. You speak slower. You are more specific. You are

more details. You repeat very often. Your communication depends on who you communicate with.

แปล - ไทยมีระดับที่ต่างกัน พื้นเพที่ต่างกัน เมื่อมาถึงเรื่ององค์กร ระดับความเข้าใจภาษาอังกฤษต่ำลงเรื่อยๆ นั่นหมายความว่าเมื่อคุณสื่อสารกับทีมบริหาร คุณสื่อสารแบบหนึ่ง เมื่อคุณสื่อสารกับตัวแทนขาย คุณสื่อสารอีกแบบหนึ่ง คุณพูดช้าลง คุณเจาะจงมากขึ้น คุณให้รายละเอียดมากขึ้น คุณพูดซ้ำๆ การสื่อสารของคุณขึ้นอยู่กับคนที่คุณสื่อสารด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

There are too many mistakes because of the language.

แปล - มีความผิดพลาดที่เกิดจากภาษามากเหลือเกิน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10

มีการเข้าใจผิดจากการรับฟัง ทำให้งานผิดเป็นบางครั้ง ดังนั้นเวลาทำงานเสร็จจะนำไปให้นายดูก่อน ถ้าผิดก็จะคุยกันใหม่หรือร่างแบบให้ ซึ่งก็ทำให้ใช้เวลาในการทำงานมากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9

ส่วนมากเกิดจากการฟัง แล้วตีความผิดพลาดไป งานที่ทำก็อาจแสดงผลออกมาอีกแบบหนึ่ง งานที่ทำก็อาจไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ สาเหตุที่ฟังผิดเพราะพูดคนละภาษา เนื่องจากตัวเราเองไม่ค่อยได้ใช้ภาษาอังกฤษมากนักในชีวิตประจำวัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27

ปัญหาเกิดขึ้นตลอดเวลา เพียงแต่ว่าเรื่องเล็กเรื่องใหญ่ ฝรั่งเศสก็พร้อมที่จะเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ เขาก็รู้เพราะภาษาไทยเขาก็ไม่แข็ง เขาก็รู้ว่าภาษาอังกฤษเราก็ไม่เต็มร้อย พอมาเจอกันก็ต้องมีปัญหาเป็นธรรมดา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20

I don't speak Thai and a lot of information gets lost when you don't talk the same language. There are some

colleagues that their English is not as good as mine but there are also some colleagues that I have to say my English is not as good as theirs. I'm not native speaker. Sometimes I have problems to express what I want to say. The problems are from both sides.

แปล – ผมไม่พูดภาษาไทย และข้อมูลหลายอย่างตกหล่นไปเมื่อคุณไม่ได้ใช้ภาษาเดียวกัน มีเพื่อนร่วมงานบางคนที่ใช้ภาษาอังกฤษไม่ดีเท่าผม แต่ก็มีเพื่อนร่วมงานบางคนที่ใช้ภาษาอังกฤษดีกว่าผม ผมไม่ใช่เจ้าของภาษา บางครั้งผมก็มีปัญหาในการแสดงออกถึงสิ่งที่ผมอยากจะพูด ปัญหามาจากทั้งสองฝ่าย

คำศัพท์

ความรู้ภาษาอังกฤษทางด้านไวยากรณ์อย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้การสื่อสารสมบูรณ์แบบได้ ผู้ทำการสื่อสารทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารยังต้องมีความรู้ด้านคำศัพท์อีกด้วย มิฉะนั้นก็จะไม่เข้าใจสารได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 ในการเจรจาเรื่องทั่วไปจะไม่มีปัญหา แต่ถ้าเป็นเรื่องงานที่ต้องใช้คำศัพท์มากๆ มีคำศัพท์เทคนิค ก็จะทำให้เกิดความไม่มั่นใจ เวลาสนทนาก็จะฟังไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 เนื่องจากโตมาแตกต่างกัน บางครั้งจึงมีปัญหาเรื่องคำศัพท์เกี่ยวกับอาหารการกิน เช่น สั่งผักแมว แล้วคุยกับคนอื่นว่า ผักภาษาอังกฤษใช้คำว่าอะไร คนอังกฤษที่นั่งอยู่เขาก็เงิบๆ ไม่พูดอะไรสักคำ ไม่รู้ว่าเค้ารู้สึกอะไรหรือเปล่า ถามเขาว่าอร่อยไหม เขาก็บอกว่าอร่อยดี แต่ไม่รู้ว่าจริงๆ เค้ารู้สึกอะไรไปเล่า

สำเนียง

พนักงานไทยบางคนมีความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษ แต่ก็อาจไม่เข้าใจภาษาอังกฤษเมื่อทำการสื่อสาร เนื่องจากว่าพนักงานชาวยุโรปแต่ละชาติจะพูดภาษาอังกฤษด้วยสำเนียงที่ต่างกัน พนักงานคนไทยก็พูดภาษาอังกฤษด้วยสำเนียงที่ต่างออกไป บางสำเนียงอาจฟังง่าย บางสำเนียงอาจฟังยากกว่า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ความเข้าใจในเรื่องภาษาเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง ขึ้นกับพื้นฐานภาษาของแต่ละคน ตัวเองทำงานที่นี้มา 11 ปี ความเข้าใจจึงมาก และมีความคุ้นกับสำเนียงมากกว่าคนที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ อย่างไรก็ตาม ยังมีบางครั้งที่ต้องสอบถามซ้ำๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29 คนต่างชาติแต่ละชาติมีวิธีพูดภาษาอังกฤษต่างกัน ใช้ประโยคต่างกัน ใช้คำศัพท์ต่างกัน แต่ความหมายสุดท้ายก็เหมือนกัน ชาติที่ทำงานด้วยคือเดนมาร์ก ซึ่งก็มีภาษาอังกฤษของเค้า บางครั้งเราก็ไม่เข้าใจภาษาอังกฤษของเค้า บางครั้งก็สับสน เราจึงต้องถามกลับว่าเป็นอย่างไรใช่หรือไม่ บางครั้งแปลศัพท์จากภาษาเดนมาร์กเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งไม่ใช่คำศัพท์ที่ถูกต้อง เราต้องให้เค้าบรรยายความให้ชัดเจนเพื่อความไม่ผิดพลาด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 เวลาพูดนายก็ฟังเราไม่ค่อยรู้เรื่อง อาจจะไม่คุ้นกับสำเนียงก็ได้ เช่น คำว่าปรัมมิด ต้องพูดตั้งนานกว่าจะเข้าใจ บางทีต้องดูจากที่เขียนจึงจะเข้าใจ บางทีเราก็ไม่ชินสำเนียงของเขาเหมือนกัน มาใหม่ๆก็ยังไม่ชิน สำเนียงคนเอเชียและคนยุโรปเป็นคนละแบบ ถ้าเอเชียด้วยกันก็ฟังง่าย คนยุโรปด้วยกันก็คุยกันรู้เรื่อง บางทีฝรั่งโทรมาก็ไม่ค่อยเข้าใจ

การแปล

เมื่อเกิดความไม่เข้าใจการสื่อสารเนื่องมาจากภาษาอังกฤษ แต่จำเป็นต้องสื่อสาร เพื่อให้ทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ การแปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย หรือจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตามการแปลนั้น ถ้าแปลอย่างถูกต้อง ตรง ความหมาย และครบถ้วนก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ แต่ถ้าไม่ถูกต้องก็จะยิ่งทำให้เกิดความสับสนมากขึ้น เนื่องจากฝ่ายผู้ส่งสารก็จะคิดว่าผู้รับสารเข้าใจเพราะมีผู้แปลให้ ฝ่ายผู้รับสารก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนได้รับฟังหรือรับทราบนั้นถูกต้องเนื่องจากมีผู้แปลให้เช่นกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

For someone who doesn't understand English, I'll have someone translated to them to make sure they understand it. Sometimes there can be some misunderstanding. I doubt it. I use 1 minute to say and they use 10 minute to translate.

แปล – สำหรับบางคนที่ไม่เข้าใจภาษาอังกฤษ ผมก็จะให้คนอื่นแปลให้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพวกเขาเข้าใจ แต่บางครั้งก็อาจมีการเข้าใจผิดพลาดได้ ผมสงสัย ผมใช้เวลา 1 นาทีในการพูด แต่พวกเขาใช้ 10 นาทีในการแปล

โดยสรุป ภาษาเป็นปัญหาหลักในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ซึ่งปัญหาจากการใช้ภาษากลางคือภาษาอังกฤษ คำศัพท์ สำเนียง และการแปล

ค่านิยม

ค่านิยม คือ ความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคมหนึ่งๆ ซึ่งค่านิยมนี้จะส่งผลถึงการคิด ความคิด การตีความและการกระทำ ค่านิยมที่ต่างกันซึ่งมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันส่งผลให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ค่านิยมที่พบจากการวิจัย ได้แก่

การเคารพผู้อาวุโส

ค่านิยมการเคารพผู้อาวุโสของพนักงานชาวไทยทำให้ไม่กล้าที่จะสื่อสารในบางกรณี และไม่กล้าที่จะสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

There are big respect for people in higher level especially elderly people. They have problems to communicate asking people in higher position to do something. In Europe, you can communicate to everyone, up and down. Moreover, people in lower position may cover others in higher position. One of the reasons is they are afraid of consequences if they tell truth.

แปล – ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าจะได้รับการนับถืออย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีอายุมาก พวกเขามีปัญหาในการสื่อสารเพื่อที่จะขอให้ผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่าทำบางสิ่งบางอย่างให้ ในประเทศยุโรปคุณสามารถสื่อสารได้กับทุกคน ทั้งผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าต่ำกว่า นอกจากนี้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าอาจจะช่วยปกปิดให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า เหตุผลหนึ่งก็คือพวกเขากลัวผลที่ตามมาถ้าพวกเขาพูดความจริง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12

ส่วนมากเป็นทางการเพราะเป็นเรื่องงาน เพราะฝรั่งเค้าเป็นนายอาวุโสกว่า ไม่ค่อยกล้าคุยเล่น เพราะกลัวว่าเค้าจะไม่เข้าใจมุขตลกของเรา คือกลัวว่าเค้าจะตีความอีกอย่าง จึงระวัง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15

ความนับถืออาวุโส คนไทยนั้นถึงการศึกษาน้อยกว่า แต่ถ้ามีอายุมากกว่า ก็จะทำให้ความนับถือ แต่ฝรั่งจะไม่ใช่เป็นอย่างนั้น ทำให้เกิดความไม่พอใจกัน

ความเกรงใจและรักษาหน้าแก่ผู้อื่น

คนไทยโดยทั่วไปมักกระทำ คือ พยายามที่จะไม่ทำให้อีกฝ่ายเสียหน้า และตนเองก็ไม่ต้องการเสียหน้า ในทางตรงกันข้าม คนยุโรปมักสื่อสารแบบตรงไปตรงมา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

I have problems that no one can lose their face so we can't really settle problems that come from certain person. I know I can't tell them directly what he has done wrong. It has to be told in a way that the person doesn't lose his face but sometimes he doesn't get it. It's difficult to tell them what is wrong and at the same time, be nice.

แปล - ผมมีปัญหาว่าไม่มีใครจะเสียหน้าได้ ดังนั้นเราจึงไม่สามารถจัดการกับปัญหาที่มาจากคนใดคนหนึ่งได้ ผมรู้ว่าผมไม่สามารถบอกพวกเขาอย่างตรงไปตรงมาได้ว่าพวกเขาทำอะไรผิด ผมต้องบอกพวกเขาด้วยวิธีที่จะไม่ทำให้พวกเขาเสียหน้า แต่บางครั้งพวกเขาก็ไม่ค่อยเข้าใจ ก่อนข้างยากที่จะบอกพวกเขาว่าอะไรผิด และในขณะที่เดียวกันก็พยายามที่จะดีด้วย

เมื่อไม่ต้องการให้เกิดการเสียหน้า ทำให้บางครั้งแต่ละฝ่ายไม่กล้าพูดตามตรง ดังนั้นจึงไม่ได้สื่อสารกันแบบตรงไปตรงมา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

In the west we are generally encouraged to “speak our mind” whereas in Thailand this is quite often not the case. International companies bring with them usually this type of norm. They encourage “openness” and frank discussions and they are not concerned about “seniority”.

แปล – ทางตะวันตก โดยทั่วไปเราถูกกระตุ้นให้ “พูดสิ่งที่คิด” ในขณะที่ เรื่องนี้ไม่ใช่สิ่งสำคัญในประเทศไทย บริษัทนานาชาติ มักจะใช้บรรทัดฐานนี้ พวกเขากระตุ้น “ความเปิดเผย” และการอภิปรายอย่างจริงจัง และพวกเขาไม่ได้คำนึงถึง “อาวโธ”

การรักษาความกลมเกลียวและหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้ง

นอกจากนี้คนไทยไม่ชอบการถกเถียง หรือการทะเลาะ ดังนั้นจึงมักหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับปัญหา แต่คนยุโรปมักจะเผชิญกับปัญหาและแก้ปัญหาให้ลุล่วงไป เมื่อการจัดการกับปัญหาของพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดปัญหาได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

They are conflict shy and they don't want to have any conflict.

แปล – พวกเขาไม่กล้าที่จะขัดแย้ง และไม่ต้องการมีความขัดแย้งใดๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

If we have problems, we solve them. Thai people don't.

If I have problems, I'll go to talk to them. This is the way

I am. Many of them don't talk. When we have

employees leaving the company to work some where

else, we would like to know why they don't want to work with us. Therefore, we can improve ourselves.

Many of them say that they want to go back to family.

You can't find out if it's because of salary, job, environment, or people they work together. We want to

know so we can make our company a better place to work.

แปล – ถ้าพวกเรามีปัญหา เราก็จะแก้ปัญหานั้น แต่คนไทยไม่ ถ้าผมมีปัญหา ผมจะเข้าไปคุย นี่คือวิธีของผม แต่คนไทยโดยมากไม่คุย เมื่อพนักงานลาออกจากบริษัทไปทำงานที่อื่น เราอยากรู้ว่าทำไมพวกเขาไม่ยอมทำงานกับเราเพื่อที่เราจะได้ปรับปรุงตนเอง พนักงานหลายคนบอกว่าอยากกลับไปหาครอบครัว คุณไม่สามารถรู้ได้ว่า เป็นเพราะเงินเดือน งาน สิ่งแวดล้อม หรือคนที่ทำงานด้วย เราอยากรู้เพื่อที่เราจะได้ทำให้บริษัทของเราเป็นที่ที่น่าทำงานมากขึ้น

ระบบและระดับความรับผิดชอบในการทำงาน

ระดับความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปนั้นต่างกัน ทำให้ลักษณะและผลการทำงานต่างกัน นั้นรวมไปถึงวิธีการสื่อสารในการทำงานด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

I learn to communicate more with Thais but it has cost company money by mistakes. In the beginning, I would just say to the secretary to do like that and she forget about it. It could be some shipments going and some products going with it. I started to use email. Then she'll do it because I can find that email and say to her that I tell you that day to do this. It's degree of responsibility. Thais see it as something everybody has together whereas Farangs see responsibility as individual. It makes higher responsibility degree for Farangs because if everybody has responsibility together, I don't have to do it; somebody else will do it for me.

แปล – ผมเรียนรู้มากขึ้นในการที่จะสื่อสารกับคนไทย แต่ทำให้บริษัทเสียเงินไปโดยความผิดพลาด ในตอนต้นผมจะบอกกับ

เลขาว่าให้ทำอย่างนั้นและเขาก็จะลืม ซึ่งสามารถเป็นการส่งของ ผมจึงเริ่มใช้ E-mail เขาก็จะทำ เพราะว่าผมสามารถหาอีเมลล์ และก็บอกว่าผมบอกให้คุณทำเรื่องนี้ในวันนั้น เป็นเรื่องระดับ ความรับผิดชอบ พนักงานชาวไทยเห็นเรื่องความรับผิดชอบเป็น สิ่งที่ทุกคนทำร่วมกัน ในขณะที่ฝรั่งเห็นความรับผิดชอบเป็น เรื่องของแต่ละคน ทำให้ฝรั่งมีระดับความรับผิดชอบสูงกว่า เพราะว่าถ้าทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ผมก็ไม่ต้องทำงาน คนอื่นก็จะทำให้ผม

การวิจัยพบว่าค่านิยมเรื่องระบบการทำงานมีผลต่อการสื่อสาร ประเทศไทยยังมีการคอร์รัปชัน ในขณะที่ประเทศในยุโรปมีน้อยหรือแทบไม่มีเลย ความเข้าใจและการยอมรับในระบบการทำงานจึงต่างกัน เวลาทำการสื่อสารกันแต่ละคนก็จะยึดติดกับค่านิยมของตนเองทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13

ประเทศทางตะวันตกจะมีคอร์รัปชันน้อย กฎระเบียบเข้มงวด ในขณะที่บ้านเราอยู่ในยุคกำลังพัฒนา พื้นฐานต่างกัน มีมุมมองคนละแบบ ทำให้คุยกันแล้วบางทีไม่เข้าใจ คุยไปคนละทาง ไม่สามารถที่จะเข้าใจตรงกัน ซึ่งเมื่อเป็นแบบนี้ก็แล้วแต่เค้าเป็นคนตัดสินใจ เช่นว่าจะทำหรือไม่ทำ

พฤติกรรม

พฤติกรรมของบุคคลกลุ่มหนึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อ ทศนคติ และทักษะ รวมไปถึงค่านิยม ดังนั้นคนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกันจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันด้วย

การไม่แสดงออกเมื่อไม่เข้าใจ

พนักงานคนไทยมักไม่แสดงออกว่าไม่เข้าใจเรื่องที่กำลังสื่อสาร จึงไม่มีการ

ซักถาม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

Very often if you talk about something and not careful, they say yes but can't repeat what I say. It's better that people don't say when they don't understand. We are from culture to say "Excuse me I don't understand what you are talking about". Here you need to follow up and make sure that they understand you. They find it embarrassing to ask or lose their face.

แปล – บ่อยครั้งมากที่คุณคุยเกี่ยวกับบางเรื่องและไม่ระวัง พวกเขาจะตอบว่าใช่ แต่พวกเขาไม่สามารถทวนสิ่งที่ผมพูด ดีกว่าถ้าคนไม่พูดเมื่อไม่เข้าใจ เรามาจากวัฒนธรรมที่พูดว่า “ขอโทษ ผมไม่เข้าใจสิ่งที่คุณกำลังพูด” ที่นี้คุณจำเป็นต้องตามและทำให้มั่นใจว่าพวกเขาเข้าใจคุณ พวกเขาคิดว่าน่าอายที่จะถามหรือเสียหน้า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

The longer you stay in Thailand, the more you learn to know whether they understand although they say yes.

แปล – ยิ่งคุณอยู่ประเทศไทยมากขึ้นเท่าใด คุณก็จะเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้นว่าพวกเขาเข้าใจหรือไม่ ถึงแม้ว่าจะตอบว่าใช่ก็ตาม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

They do the work wrong because when I explain, they say "yes". Even our factory manager misunderstand many times because he'll not accept to say "Sorry. I don't understand".

แปล – พวกเขาทำงานผิดเพราะว่าเวลาผมอธิบาย พวกเขาบอกว่า “ใช่” แม้กระทั่งผู้จัดการโรงงานก็เข้าใจผิดหลายครั้ง เพราะว่าเขาไม่ยอมรับที่จะพูดว่า “ขอโทษ ผมไม่เข้าใจ”

การไม่กระตือรือร้นในการแจ้งผู้บังคับบัญชาเมื่องานผิดพลาด

ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

In Europe if you make mistake, you'll admit it as soon as possible. We'll get some problem but we get it solved. If no one makes any mistake, it means they don't do anything. That's what we respect and accept. We can get it fixed once. It's better than you have half of the truth and you spend effort to solve it. Afterwards you find out that the problem is even worse and spend even more time.

แปล – ในยุโรป เมื่อคุณทำความผิด คุณก็จะยอมรับเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เรามีปัญหาแต่เราก็จะแก้ปัญหานั้น ถ้าไม่มีใครทำความผิดพลาดอะไรเลย นั่นก็หมายความว่าไม่มีใครทำอะไร นั่นคือสิ่งที่เรานับถือและยอมรับ เราจะได้สามารถแก้ปัญหาคือสิ่งที่เดียว ดีกว่าที่จะรู้ความจริงเพียงครึ่งเดียวและคุณก็พยายามที่จะแก้ปัญหานั้นหลังจากนั้นคุณก็พบว่าปัญหาแยกว่านั้น และคุณก็ต้องใช้เวลามากกว่าเดิมอีก

การแสดงออก

การแสดงออกของอารมณ์ระหว่างพนักงานชาวยุโรปและพนักงานชาวไทยนั้นแตกต่างกัน และด้วยวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทำให้การรับมือกับการแสดงออกของอารมณ์จึงต่างกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

Sometimes we show our emotion, raise voice, show hands. I haven't seen people upset or raise their voice but cry. In all the time working here I have not seen any Thai raising their voice. Thais are sensitive and you have to be careful. However, I say the way I want and they

have to get used to it. This is where I don't compromised. It's because they also know that if I raise my voice, there are something wrong.

แปล – บางครั้งเราแสดงอารมณ์โดยการขึ้นเสียง ใช้มือ ผมไม่เคยเห็นใครโกรธหรือขึ้นเสียง แต่ร้องไห้ ตลอดเวลาที่ทำงานที่นี้ ผมไม่เคยเห็นพนักงานไทยคนไหนขึ้นเสียง คนไทยอ่อนไหว และคุณต้องระวัง อย่างไรก็ตามผมพูดตามวิธีที่ผมต้องการ และพวกเขาก็ต้องทำตัวให้ชิน นี่คือสิ่งที่ผมไม่ประนีประนอม เพราะว่าพวกเขารู้ว่า ถ้าผมขึ้นเสียงแสดงว่ามีบางอย่างผิดปกติ

ขนบธรรมเนียม ประเพณี และ ความเชื่อ

วัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรมอาจมีความเชื่อที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันออกไป ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันมักไม่เป็นอุปสรรค แต่ความเชื่อที่แตกต่างกันอาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันได้ เมื่อผู้ที่ทำการสื่อสารไม่มีความรู้ในเรื่องความเชื่อและวัฒนธรรมของอีกฝ่ายอาจทำให้เกิดปัญหาได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14

วัฒนธรรมต่างกันทำให้ความเข้าใจของเค้าและเราต่างกัน เค้าอาจจะเข้าใจอย่างนี้ เราอาจจะเข้าใจเป็นอย่างอื่น เช่น เมื่อพูดว่า see you later นายบอกกลับมาว่า ไม่แน่พรงนี้อาจจะไม่ได้เจอกันอีก แต่คนไทยจะถือเป็นสิ่งไม่ดีที่พูดอย่างนี้ ห้ามพูด

การที่ไม่รู้ประเพณีของอีกฝ่าย จึงประหลาดตัวตามที่เข้าใจ อาจไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของอีกฝ่ายซึ่งทำให้ตีความหมายผิดไปจากความตั้งใจของผู้ส่งสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12

คนเอเชียด้วยกัน มีขนบธรรมเนียมคล้ายกัน สื่อสารง่ายกว่าคนตะวันตก บางอย่างเราถือ เค้าไม่ถือ บางอย่างเราไม่ถือ เค้าถือ เช่น ในการทานข้าว มารยาทของเขาคือ ห้ามลุกจากโต๊ะจนกว่าคนสุดท้ายจะทานเสร็จ หรือไม่สูบบุหรี่จนกว่าคนสุดท้ายจะทาน

ข้าวเสร็จแล้วจึงสูบ แต่เราก็มารู้ ธรรมเนียมไม่เหมือนกันทำให้เกิดปัญหา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14

ปรกติจะทานข้าวด้วยกัน แต่เวลามีแขกมาเยี่ยมและทานข้าวกลางวัน เราอยากให้นายทานข้าวกับแขกเพราะเราเกรงใจ และจะได้คุยภาษาอังกฤษสะดวก แต่นายจะคิดว่าเรารังเกียจวัฒนธรรมต่างกันทำให้ต้องมีการอธิบาย ถ้าทำไปโดยไม่มีการอธิบาย อีกฝ่ายก็จะไม่เข้าใจ

ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 4

อะไรคือปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสาร

จากที่กล่าวมาในข้างต้น จะพบว่าปัญหาในการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปมีมากมาย เพื่อการสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผล ผู้วิจัยทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานนี้ประสบความสำเร็จ

จากการวิจัยพบปัจจัยต่างที่จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ภาษา
2. ทักษะในการสื่อสาร
3. การปรับทัศนคติและค่านิยม

ภาษา

ปัญหาในการสื่อสารที่สำคัญมาจากภาษา ดังนั้นปัจจัยที่จะช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จก็คือ ภาษานั้นเอง

ภาษาอังกฤษและภาษาไทย

เพื่อการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จ พนักงานชาวไทยก็ควรที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษให้มากขึ้น และในขณะเดียวกันพนักงานชาวยุโรปก็ควรที่จะเรียนรู้ภาษาไทยด้วยเช่นกัน เมื่อทั้งสองฝ่ายสามารถที่จะสื่อสารสิ่งที่ตนเองต้องการและในทางกลับกันเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นสื่อสารมา การสื่อสารก็มีแนวโน้มที่จะสำเร็จมากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

We need to speak the same language.

แปล - เราจำเป็นต้องพูดภาษาเดียวกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

Looking at my own background I can only say that the more you learn of a local language the better you will be off. I have a lot to learn and getting older does unfortunate not help. I wish I could speak Thai fluently and I can only recommend to any foreigners coming to work in Thailand to get some serious language lessons going. The sooner the better. Armed with the ability and willingness to learn the language and the culture you effectively improve your communication skills immensely.

แปล - เมื่อมองถึงภูมิหลังของผม ผมสามารถพูดได้แค่ว่ายิ่งคุณเรียนรู้ภาษาท้องถิ่นมากเท่าใด คุณก็จะเริ่มได้ดีเท่านั้น ผมต้องเรียนรู้อีกมาก และการที่อายุมากขึ้นก็ไม่ได้ช่วยอะไร ผมหวังว่า

ผู้ทำการสื่อสารควรสื่อสารได้อย่างชัดเจนทั้งในด้านทักษะการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน จะเป็นการช่วยทำให้การสื่อสารมีแนวโน้มที่จะสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

There are general communication skills. Some people are good at communication. Some are not. It's up to the sender what kind of skills he has.

แปล – มีทักษะการสื่อสารทั่วไปหลายอย่าง บางคนเก่งเรื่องการสื่อสาร บางคนก็ไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ส่งสารว่ามีทักษะด้านใด

ผู้ส่งสารและผู้รับสารอาจมีความสามารถในการสื่อสารต่างกัน เช่น ระดับภาษาอังกฤษต่างกัน ความสามารถในการเขียนต่างกัน และอื่นๆ ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความสามารถก็จะช่วยประคองการสื่อสารนั้นให้ดำเนินต่อไป แต่ถ้าทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความสามารถ ก็จะเป็นปัจจัยช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11

ผู้รับส่งสารและผู้รับสารมีศักยภาพในการใช้สื่อ

นอกจากทักษะในการสื่อสารออกไปแล้ว ผู้ทำการสื่อสารควรจะต้องมีทักษะที่ดีในการรับสารหรือปฏิบัติตอบกลับ สามารถที่จะวิเคราะห์ได้ว่าผู้รับสารเข้าใจสารนั้นมากน้อยเพียงใด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

Senders must know or have experiences communicating with receivers. The possibility for making it successful is higher. When I know my secretary, I can communicate better. I can see her face if she understands. It also relates if you are familiar with the culture and that kind of people. General understanding on senders' point of view is important.

แปล – ผู้ส่งสารต้องรู้จักหรือมีประสบการณ์การสื่อสารกับผู้รับสาร ความเป็นไปได้ที่ทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จก็มากขึ้น เมื่อผมรู้จักเลขา ผมสามารถสื่อสารได้ดีขึ้น ผมสามารถอ่านสีหน้าว่าเข้าใจหรือไม่ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับว่าคุณคุ้นเคยกับวัฒนธรรมและคนเหล่านั้นหรือไม่ ความเข้าใจทั่วไปในแง่มุมของผู้ส่งสารนั้นสำคัญ

จากการวิจัยพบว่า การที่ผู้ส่งสารเรียนรู้ถึงปฏิกริยาของผู้รับสาร ว่าปฏิกริยาแต่ละอย่างนั้นมีความหมายอย่างไร จะช่วยให้ผู้ส่งสารรู้มากขึ้นว่าจะสื่อสารอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

Watch how they react and maybe let them repeat the job and what tasks are about.

แปล – ดูว่าพวกเขามีปฏิกริยาได้ตอบอย่างไร และอาจจะให้พวกเขาทวนงาน และสิ่งที่ต้องทำว่าเกี่ยวกับอะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22

ต้องเช็คปฏิกริยาตอบกลับมา ถ้าไม่ถูกต้องก็อาจจะแก้สารหรือวิธีการสื่อสารได้

การสื่อสารโดยเอาผู้รับสารเป็นหลักจะช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ ผู้ส่งสารจึงไม่ควรลืมที่จะคำนึงถึงผู้รับสาร ไม่คำนึงถึงแต่ตนเอง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19

การสื่อสารที่ตั้งใจจะ让他เข้าใจ การสื่อสารที่เอาคนฟังเป็นหลัก ไม่ใช่เอาคนพูดเป็นหลัก และตรวจสอบว่าเขาเข้าใจหรือไม่ โดยการถามคำถาม ถ้าเป็นคนที่ไม่ปกติสื่อสารด้วยแล้ว เข้าใจอาจไม่ต้องตรวจสอบมาก

ผู้ส่งสารที่มีทักษะในการสื่อสารจะสามารถวางตัวได้ดี ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จมากขึ้น ถ้าการวางตัวนั้นเป็นไปในทางบวกก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเพราะผู้รับสารก็อยากจะทำกรสื่อสารด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8

The sender should be friendly, open, clear, positive and polite. I believe that will make communication easier and more successful. People like to communicate with you when you are nice.

แปล – ผู้ส่งสารควรจะเป็นมิตร เปิดเผย ชัดเจน มั่นใจ และสุภาพ ผมเชื่อว่า จะช่วยให้การสื่อสารง่ายขึ้นและประสบความสำเร็จมากขึ้น คนชอบที่จะสื่อสารกับคุณถ้าคุณทำตัวดี

สารคือใจความของสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อไปยังผู้รับสาร ถึงแม้ว่าผู้ส่งสารและผู้รับสารจะมีความพร้อม แต่ถ้าตัวสารเองมีความบกพร่องก็จะทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้ที่ทำการสื่อสารควรให้ความสำคัญกับสาร ทราบว่าสารนั้นชัดเจนเพียงพอหรือไม่

จากการวิจัยพบว่า สารที่จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล คือสารที่มีความชัดเจนและละเอียด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12

เนื้อหาที่สื่อสารต้องชัดเจนและครบถ้วน หรือมากที่สุดเท่าที่ทำได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13

ต้องซักถามให้ละเอียดในเรื่องของระบบงาน ทั้งระบบงานภายใน ระบบงานระหว่างบริษัทและราชการ ระหว่างบริษัทและบริษัท

ผู้ส่งสารเป็นผู้เริ่มการสื่อสาร ดังนั้นผู้ส่งสารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมาก ถ้าเกิดความผิดพลาดตั้งแต่ผู้ส่งสาร ก็เป็นการยากที่การสื่อสารจะประสบความสำเร็จ กว่าที่ผู้ส่งสารจะส่งสารออกไปยังผู้รับสาร และคาดหวังให้ผู้รับสารเข้าใจสารนั้น ผู้ส่งสารเองต้องมีความเข้าใจในตัวสารนั้นเสียก่อน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 To make sure the message to be understood, you always have to ask yourself if you understand it yourself.
แปล – เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับสารจะเข้าใจสาร คุณต้องถามตัวเองอยู่เสมอว่า คุณเข้าใจเองหรือไม่

สารบางเรื่องอาจมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม หรือขึ้นอยู่กับการศึกษาตามแต่ละวัฒนธรรม ซึ่งดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า อาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันได้ ดังนั้นถ้าสารที่กำลังสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม จึงจำเป็นที่จะต้องทำให้ความหมายของสารนั้นชัดเจนสำหรับทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 เรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรม ต้องอธิบายบอกกล่าวเล่าให้ฟัง ก็จะเข้าใจมากขึ้น แต่ถ้าแตกต่างแล้วไม่อธิบาย ก็จะทำให้เกิดปัญหาหัวใจ ต้องพยายามสื่อสารให้เข้าใจกัน แล้วครั้งต่อไปเมื่ออีกฝ่ายกระทำอย่างนั้นหรือพูดอย่างนั้นก็จะเข้าใจความหมายว่าอย่างไรและเพราะอะไร

สื่อเป็นตัวกลางที่ใช้ในการสื่อสาร การเลือกสื่อที่ถูกต้องจะช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ หรือการใช้สื่อหลายสื่อร่วมกันในบางกรณีก็จะเป็นการเสริมให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น ดังนั้นสื่อจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เราไม่สามารถมองข้ามได้ ผู้ทำการสื่อสารที่มีทักษะจะสามารถเลือกใช้สื่อได้เหมาะสม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 คำพูด ท่าทาง ลายลักษณ์อักษร จะช่วยให้การสื่อสารไม่ผิดเพี้ยน ลายลักษณ์อักษรอาจไม่ละเอียดพอ วาจาอย่างเดียวอาจไม่ละเอียดพอ ต้องรวมกัน ผมทำงานกับตัวเลข ทุกอย่างขึ้นอยู่กับลายลักษณ์อักษร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 If I write an email to someone who doesn't understand too high English level and I use too high English level, then maybe they don't understand. If I use another

channel; just talk to them, then I'll be able to see if they understand and see they feedback. Then we can have more dialogue. It depends on context what we are talking about.

แปล - ถ้าผมเขียน E-mail ถึงบางคนที่ไม่เข้าใจภาษาอังกฤษระดับสูง และผมใช้ภาษาระดับสูงเกินไป พวกเขาก็อาจจะไม่เข้าใจ ถ้าผมใช้ช่องทางอื่น ผมก็จะเห็นได้ว่าพวกเขาเข้าใจหรือไม่ สามารถเห็นปฏิกิริยาตอบกลับ หลังจากนั้นเราก็สามารถพูดคุยได้มากขึ้น มันขึ้นอยู่กับบริบทว่าคุณเรื่องอะไร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25

การเขียนควรจะเขียนให้เป็นข้อๆ เหมือนการเขียน Power Point ได้ยิ่งดีเป็น โครงเรื่องที่ทุกคนเข้าใจ หรือถ้าบางเรื่องต้องมีคำอธิบายก็มี

ระยะทางเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ ระยะทางใกล้จะช่วยให้การสื่อสารง่ายกว่าระยะทางไกล

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20

I still feel there is difference because most if my colleagues are sitting on 16th floor. I want to move up but there is no space. When you work on the same area, just next to; you see them all the time, they see you all the time, it's different feeling when you sit where they don't see you at all. It'll be much better if I am on the same floor, so I'll have more contact.

แปล - ผมรู้สึกแตกต่างเพราะว่า เพื่อนร่วมงานผมส่วนมากนั่งอยู่ที่ชั้น 16 ผมต้องการย้ายขึ้นไปแต่ไม่มีที่ เมื่อคุณทำงานในบริเวณเดียวกัน ช้างๆ กัน คุณเห็นพวกเขาตลอดเวลา พวกเขาเห็นคุณตลอดเวลา มันเป็นความรู้สึกที่แตกต่างเมื่อคุณนั่งอยู่ที่ที่

พวกเขาไม่เห็นคุณ จะดีกว่านี้มากถ้าผมอยู่ชั้นเดียวกันกับพวกเขา ผมจะมีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสื่อหนึ่งที่สามารถช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพได้ การที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรวิธีหนึ่ง คือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีที่อยากให้คนอื่นทำตาม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

It's important to establish a culture in a company. Something that staff understand and follow. It has to be done through behaviors. As boss you have to be good example, such as, being punctual, working well and not taking advantages if situation spending money on things that are not necessary. You also have to show good sample by understanding your business showing direction of company. The way to form culture is to show top level as sample.

แปล - เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างวัฒนธรรมในองค์กร บางสิ่งที่พนักงานเข้าใจและทำตาม วัฒนธรรมต้องสร้างผ่านพฤติกรรม ในฐานะเจ้านาย คุณต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี เช่น ตรงต่อเวลา ทำงานดี ไม่ฉวยโอกาสในการใช้เงินในสิ่งที่ไม่จำเป็น คุณยังต้องแสดงตัวอย่างที่ดีในการเข้าใจธุรกิจโดยการชี้ทิศทางของบริษัท วิธีที่จะสร้างวัฒนธรรมคือการทำตัวเป็นตัวอย่าง

การปรับทัศนคติและค่านิยม

คนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัันนั้นย่อมมีทัศนคติและค่านิยมต่างกัน ถ้าต่างฝ่ายต่างยึดติดอยู่กับวัฒนธรรมของตนเอง ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่งกันได้ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลในการสื่อสารซึ่งส่งผลไปถึงความสำเร็จในการทำงาน ทั้งพนักงานชาวไทยและชาวยุโรป

จำเป็นต้องปรับตัวเข้าหากันโดยการเปิดรับ เรียนรู้วัฒนธรรมของอีกฝ่าย ทำความเข้าใจ และทำการปรับทัศนคติและค่านิยม ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

The sender and receiver need to focus on the same thing. For example, someone has to show where the company is going for so that we all know and go for the same goal.

แปล – ผู้ส่งสารและผู้รับสารจำเป็นต้องมุ่งเน้นในเรื่องเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น บางคนควรจะแสดงให้เห็นว่าบริษัทกำลังเดินหน้าไปทางใด เพื่อที่ว่าพวกเราทุกคนจะได้ทราบ และเดินหน้าเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน

การเรียนรู้ซึ่งกันและกันในด้านวัฒนธรรม พื้นเพ และนิสัยของกันและกันจะเป็นปัจจัยช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

I think first of all, an open mind and a willingness to try to understand each other's cultural differences will help a lot.

แปล – ผมคิดว่า อย่างแรกการเปิดใจและการเต็มใจในการพยายามที่จะเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมซึ่งกันและกันจะช่วยได้มาก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

I'm a foreigner and work in Thailand. I'm not coming here to change Thai culture and I don't change Thai culture. I'm working in a Thai company which has to perform, so within the company you can't change the Thai but you can teach them how to communicate well with Farangs. However, it's not only Farangs who have

to learn how to communicate with Thais but also thais have to learn how to communicate with Farangs. That comes down basically to our expectation. What Thai staff expects from Farangs and what Farangs expect from Thai colleagues. Once they are clear about that, it'll be a little bit easy to communicate. Both party have understanding and overcome communication and get message across and get things done.

แปล – ผมเป็นคนต่างชาติและทำงานในประเทศไทย ผมไม่ได้มาที่นี่เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมไทยและผมก็ไม่ได้เปลี่ยนวัฒนธรรมไทย ผมทำงานในบริษัทไทยซึ่งต้องมีผลงาน ดังนั้นในบริษัทคุณจึงไม่สามารถเปลี่ยนพนักงานชาวไทย แต่คุณสามารถสอนวิธีสื่อสารกับชาวต่างชาติให้พวกเขา อย่างไรก็ตามไม่ใช่เพียงชาวต่างชาติที่จะต้องเรียนรู้วิธีที่จะสื่อสารกับคนไทย แต่คนไทยก็ต้องเรียนรู้วิธีที่จะสื่อสารกับชาวต่างชาติเช่นกัน โดยพื้นฐานก็คือเรื่องการคาดหวัง พนักงานชาวไทยคาดหวังอะไรจากพนักงานชาวต่างชาติ และพนักงานชาวต่างชาติคาดหวังอะไรจากพนักงานชาวไทย ทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจกัน เอาชนะการสื่อสาร ส่งสารข้ามไป และทำงานให้สำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

We are difference, different values and cultures. We should take the best of Thais and Farangs and we can be much stronger in business.

แปล – เราแตกต่างกัน ค่านิยมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน เราควรจะรวมสิ่งที่ดีที่สุดของไทยและฝรั่ง และธุรกิจเราจะเข้มแข็งขึ้น

- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 You can't change people ; they way they grow up, they way their parents teach them but you can try to understand each other.
แปล – คุณไม่สามารถเปลี่ยนวิธีที่คนเราโตขึ้น วิธีที่พ่อแม่สอนมาแต่คุณสามารถที่จะพยายามเข้าใจซึ่งกันและกันได้
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ทั้งสองฝ่ายต้องมีการเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน และ
นอกจากนี้ยังต้องเรียนรู้ลักษณะการทำงานด้วย
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 ทั้งสองฝ่ายต้องรู้ว่าสื่อสารกับคนที่มาจากคนละวัฒนธรรมคนละภาษา ต้องเปิดใจกว้าง อย่าไปคิดเอาเองว่าเขารู้เรื่องในสิ่งที่เราพูด เพราะบางทีคนละวัฒนธรรมทำให้ตีความและมีความคิดเห็นต่างกัน พยายามอธิบายให้เข้าใจในสิ่งที่กำลังสื่อสารอย่าใจร้อน
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 ต่างฝ่ายถ้าพร้อมที่จะปรับตัว ก็จะมีความระมัดระวัง ว่ามีสิ่งต่างวัฒนธรรมกันนะ ถ้าไม่พร้อมก็จบ เช่น ฝรั่งเศสท่งเที่ยวไม่สนใจ จะทำอย่างนี้ ถ้าคำก็ไม่เข้าใจ จะไม่สัมฤทธิ์ผลสื่อสารกันได้แต่ไม่ปรับตัว
- ทัศนคติของผู้รับสารต่อตนเองก็เป็นปัจจัยที่จะช่วยเสริมประสิทธิผลของการสื่อสาร การที่ผู้รับสารมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองจะช่วยเสริมความมั่นใจ
- ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27 ถ้าไม่เข้าใจควรจะไปเลย ไม่ควรจะกลัวว่าฝรั่งจะคิดว่าเราโง่ ถ้าสามารถขจัดความคิดนี้ไปได้ เราก็จะเข้าใจมากขึ้น และทำงานได้ถูกต้องมากขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การบรรยายเชิงพรรณนา ซึ่งข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพนักงานชาวยุโรป 12 คน และพนักงานชาวไทย 18 คน

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก
2. เพื่อศึกษาวิธีการสื่อสารที่พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกใช้ในการสื่อสารในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาปัญหาของการสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก
4. เพื่อศึกษาปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสาร

ปัญหาการวิจัยข้อที่ 1

การสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีรูปแบบอย่างไร

รูปแบบของการสื่อสารมีทั้งหมด 4 รูปแบบ โดยจำแนกตาม

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น
 - 1.1 การสื่อสารในแนวดิ่ง
 - 1.2 การสื่อสารในแนวตั้ง

- 1.3 การสื่อสารในแนวนอน
 - 1.4 การสื่อสารในแนวไขว้

 2. จำแนกตามช่องทางสื่อสาร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น
 - 2.1 การสื่อสารทางเดียว
 - 2.2 การสื่อสารสองทาง

 3. จำแนกตามประเภทของการใช้
 - 3.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ
 - 3.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

 4. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้
 - 4.1 การสื่อสารแบบวจนะ
 - 4.2 การสื่อสารแบบอวจนะ
- 1. การสื่อสารจำแนกตามทิศทางการสื่อสาร**

จากการวิจัยพบการสื่อสารทั้ง 4 ประเภท

1.1 การสื่อสารในแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าไปยังผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ในการวิจัยนี้ได้ระบุกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยว่า พนักงานชาวยุโรปเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ดังนั้นการสื่อสารแนวดิ่งที่พบจากการวิจัยทั้งหมดจึงเป็นการสื่อสารจากพนักงานชาวยุโรปไปยังพนักงานชาวไทย

1.2 การสื่อสารในแนวตั้ง เป็นการสื่อสารจากผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าไปยังผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า จากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยทั้งหมดมีการสื่อสารในแนวตั้ง กล่าวคือสื่อสารไปยังผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าซึ่งเป็นชาวยุโรป นอกจากนี้ยังพบว่ามีกรณีหนึ่งกรณีที่เป็น การสื่อสารในแนวตั้งจากพนักงานชาว ยุโรปไปยังผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคนไทย

1.3 การสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งเท่าเทียมกันในองค์กร การสื่อสารประเภทนี้พบเพียงกรณีเดียวและเป็นกรณีที่พบน้อยที่สุดในการวิจัยครั้งนี้

1.4 การสื่อสารในแนวไขว้ เป็นการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ซึ่งเป็นการสื่อสารที่พบได้มากจากการวิจัยนี้ เนื่องจากว่าในการทำงานนั้นต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ

2. การสื่อสารจำแนกตามช่องทางการสื่อสาร

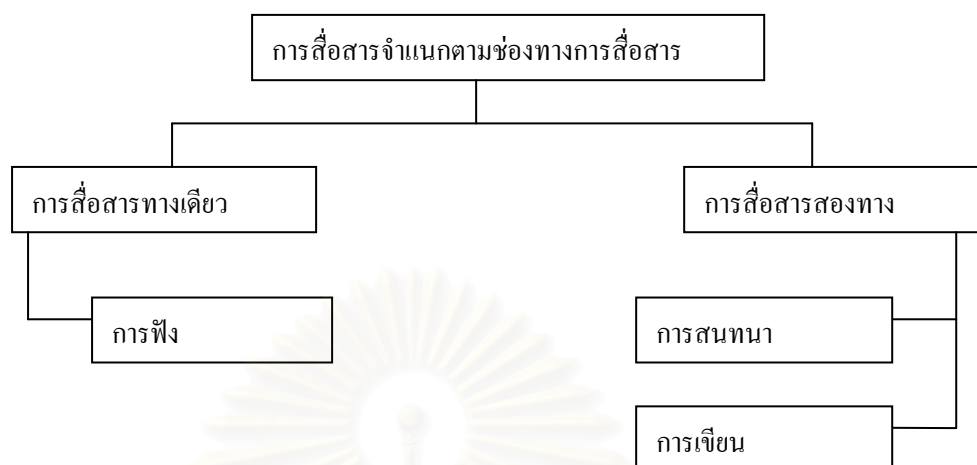
2.1 การสื่อสารทางเดียว เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารเป็นผู้สื่อสารฝ่ายเดียว กล่าวคือถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้รับสาร และผู้รับสารไม่มีการส่งสารกลับไป จากการวิจัยพบว่าการสื่อสารในทางเดียวเกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง และเกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งสารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าและผู้รับสารอยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า ผู้ส่งสารสื่อสารโดยการพูด มิใช่การเขียน และผู้รับสารก็ฟังเพียงอย่างเดียว

2.2 การสื่อสารสองทาง เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีการสลับบทบาทการเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสารในการสื่อสาร

การสื่อสารสองทางนั้นมาจากทั้งการพูด ได้แก่ การประชุม การอภิปราย การสนทนา และการเขียน เช่น การถามและตอบคำถาม

สรุปเป็นแบบจำลองได้ดังนี้

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



3. การสื่อสารจำแนกตามประเภทของการใช้

3.1 การสื่อสารแบบเป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน โดยคำนึงถึงบทบาท หน้าที่ และตำแหน่งระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

จากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยมีความเห็นว่า การสื่อสารจะเป็นทางการเมื่อเป็นการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน ถ้าเป็นการสื่อสารที่เป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องทั่วไปก็จะไม่เป็นทางการ

เรื่องที่สื่อสารมิได้เป็นปัจจัยเพียงปัจจัยเดียวที่จะทำให้การสื่อสารเป็นทางการ วิธีการที่ใช้ในการสื่อสารก็เป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นทางการในการสื่อสาร เช่น การประชุม พนักงานแต่ละคนเข้าประชุมก็เนื่องมาจากหน้าที่ของตนเองเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการประชุม ดังนั้นพนักงานแต่ละคนจึงทำการสื่อสารโดยมีหน้าที่การงานเป็นตัวกำหนดขอบเขต

3.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์กร ไม่ว่าใคร ตำแหน่งใดในองค์กรก็สามารถติดต่อสื่อสารกันได้

หัวข้อของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีทั้งเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น การคุยเล่น เรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน

ถึงแม้ว่าการสื่อสารเรื่องงานจะมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งของผู้ทำการสื่อสาร จากการวิจัยพบว่าพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปเห็นว่า การสื่อสารเรื่องงานกลับไม่เป็นทางการ เนื่องจากสาเหตุต่างๆ ได้แก่ ความสนิทสนมคุ้นเคยเพราะทำงานกันมานาน ขนาดของบริษัทที่เล็กและบริษัทที่มีรูปแบบเป็นธุรกิจครอบครัว สาเหตุประการสุดท้ายคือลักษณะของผู้ที่ทำการสื่อสารเองซึ่งมีความเป็นกันเองสูง จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นทำให้การสื่อสารในเรื่องที่เกี่ยวกับงานและมีตำแหน่งหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งควรจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการกลับทำให้ผู้สื่อสารใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแทน

4. การสื่อสารจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้

4.1 การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือวจนะ คือ การสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำและตัวเลขทั้งในการพูดและการเขียน จากการวิจัยพบการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำในทั้งสองรูปแบบ

4.1.1 การเขียน โดยส่วนมากใช้ถ้อยคำและตัวเลข ทั้งพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปต่างใช้การสื่อสารวิธีนี้ การสื่อสารด้วยการเขียน ได้แก่

E-mail

พบจากการวิจัยนี้เป็นทั้ง E-mail ที่ใช้สื่อสารระหว่างพนักงานในบริษัท หรือ Intra Net และ E-mail ที่ส่งผ่านอินเทอร์เน็ต เมื่อเป็นการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวยุโรป ภาษาที่ใช้ในการเขียนคือภาษาอังกฤษ พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปเลือกที่จะใช้การสื่อสารด้วย E-mail เพราะว่า E-mail เป็นสื่อที่ทันสมัย สะดวก เหมาะกับการทำงานในปัจจุบัน E-mail สามารถใช้เตือนความจำและเก็บไว้เป็นลายลักษณ์อักษรได้ เมื่อลืมก็สามารถอ่านได้อีกครั้ง นอกจากนี้ E-mail ยังช่วยลดการเข้าใจผิดที่มาจากการสนทนาและการลืมของกลุ่มสนทนา เพราะมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร

การจดบันทึก

เช่นเดียวกับ E-mail การจดบันทึกสามารถช่วยเตือนความจำ เนื่องจากมีการเขียนไว้ การจดบันทึกยังถูกนำมาใช้กับเรื่องที่เราเข้าใจยากทำให้สามารถจำได้ และนอกจากนี้ยังค่อยๆทำความเข้าใจได้ นอกจากนี้ พนักงานใช้การจดบันทึกในกรณีที่ผู้ที่ต้องการทำการสื่อสารด้วยไม่อยู่ในบริเวณที่จะทำการสื่อสารด้วยการสนทนาด้วยได้

การส่งข้อความทางโทรศัพท์

ผู้ทำการสื่อสารจะใช้วิธีนี้เมื่อฝ่ายใดหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายไม่อยู่ในสำนักงาน นอกจากสถานที่แล้ว สารยังเป็นตัวระบุการใช้การส่งข้อความทางโทรศัพท์ กล่าวคือเมื่อสารไม่ยาวจนเกินไปนัก

ตัวเลข

เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากเมื่อเรื่องที่เราทำการสื่อสารนั้นมีความเกี่ยวข้องกับจำนวน เช่น ยอดขาย ยอดการใช้จ่าย งบประมาณ ตัวเลขเหล่านี้ไม่ได้สื่อสารแบบลอยๆ แต่มีการจัดการสารเกี่ยวกับจำนวนนี้ในรูปของรายงานต่างๆ เพื่อต่อการอ่าน เช่น รายงานยอดขาย รายงานการหมุนเวียนเงินสด รายงานการเบิกจ่ายเงิน

การส่งข้อความทางคอมพิวเตอร์โดยผ่านอินเทอร์เน็ต

มี 2 แบบ คือ Yahoo Messenger และ MSN การจะใช้การส่งข้อความทางคอมพิวเตอร์ได้นั้นอาศัยอุปกรณ์ คือคอมพิวเตอร์ และผู้ทำการสื่อสารต้องอยู่ที่คอมพิวเตอร์ ถึงแม้ว่าผู้ทำการสื่อสารไม่จำเป็นต้องอยู่ในสำนักงานพร้อมกัน แต่จากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปใช้การสื่อสารวิธีนี้เมื่ออยู่ในสำนักงานเท่านั้น

4.1.2 การพูด เป็นวิธีการสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำซึ่งจากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคน ใช้สัญลักษณ์ประเภทนี้ การพูดเกิดขึ้นได้ในหลายสถานการณ์ เช่น การสนทนาต่อหน้า การคุยโทรศัพท์ การประชุม จากสถานการณ์ที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อมองในภาพรวม การพูดมีความสำคัญเนื่องจากว่าผู้ส่งสารสามารถได้รับปฏิกิริยาตอบสนองจากผู้รับสารได้อย่างรวดเร็ว แต่การพูดในลักษณะที่เห็นหน้าและไม่เห็นหน้าของผู้สื่อสารมีความแตกต่างกัน เมื่อพูดต่อหน้า ผู้ส่งสารสามารถสังเกตเห็นปฏิกิริยาของผู้รับสาร ด้านอารมณ์ ความคิดเห็นและ

ความจริงใจ ในบางครั้งการเห็นหน้าสามารถสื่อสารความหมายได้ดีกว่าคำพูด เมื่อผู้ส่งสารได้รับสารตอบกลับและได้เห็นสีหน้าทำให้ผู้ส่งสารทราบและสามารถปรับการสื่อสารในครั้งต่อไปได้อย่างทันท่วงที ในทางตรงกันข้ามถึงแม้ว่าการสื่อสารทางโทรศัพท์ที่จะเป็นการพูดเหมือนกัน แต่คู่สนทนาไม่เห็นหน้ากันและกัน ทำให้ไม่สามารถรับรู้ความรู้สึกที่แท้จริงของคู่สนทนา

4.2 การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำหรืออวัจนะ คือการสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ที่ไม่ใช่คำหรือตัวเลข แต่ใช้สัญลักษณ์อื่นๆเพื่อส่งสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร การสื่อสารแบบอวัจนะ ได้แก่ ท่าทาง การเคลื่อนไหว

จากการวิจัยพบว่าพนักงานชาวยุโรปและชาวไทยมีการใช้การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำหรืออวัจนะในสถานการณ์ต่างๆมากมาย ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ กิริยาท่าทางซึ่งมาจากร่างกายของมนุษย์เรา และสัญลักษณ์อื่นๆ

4.2.1 กิริยาท่าทาง คือสิ่งที่พนักงานชาวไทยและพนักงานชาวยุโรปกระทำโดยมีการใช้ส่วนของร่างกายเป็นการสื่อสารออกไป ได้แก่

การค้อมศีรษะ

เป็นการแสดงความเคารพและทักทายซึ่งเป็นไปตามลักษณะวัฒนธรรมไทย

การใช้มือในลักษณะต่างๆ

มือเป็นอวัยวะที่สำคัญอวัยวะหนึ่ง เราใช้มือในการกระทำสิ่งต่างๆ มากมาย เช่น จับรถ หยิบสิ่งของ ซักผ้า และอื่นๆ นอกจากนี้เรายังใช้มือประกอบการพูดเพื่อช่วยเสริมความหมายของสิ่งที่ต้องการสื่อสาร ในการสื่อสารระหว่างพนักงานไทยและพนักงานชาวยุโรป ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร บางครั้งพนักงานชาวไทยอาจไม่ทราบคำศัพท์จึงใช้มือในการอธิบายความหมายของสิ่งที่ต้องการสื่อสาร เนื่องจากการใช้มือไม่มีเสียง จึงเหมาะกับสถานการณ์การสื่อสารที่ไม่สามารถใช้เสียงได้ เช่น เมื่อคนที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารด้วยกำลังพูดโทรศัพท์ที่อยู่ หรือคุยกับคนอื่นอยู่

การไม่แสดงอารมณ์โกรธ

เมื่อเกิดอารมณ์โกรธและโมโห แทนที่จะแสดงอารมณ์ด้วยการวาด ตะโกน ด่าทอ ขึ้นเสียง กลับเงียบ และไม่แสดงว่าโกรธ กิริยาแบบนี้แสดงให้เห็นถึงความพยายามของผู้ส่งสารที่พยายามจะไม่ทำลายบรรยากาศในการทำงาน และความพยายามที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นถึงแม้จะมีตำแหน่งต่ำกว่า

การยิ้มทักทาย

เป็นกิริยาที่สามารถสื่อความหมายได้ และพนักงานบางคนใช้การยิ้มบ่อยครั้ง

การโยนสิ่งของ

ในบางวัฒนธรรมการโยนถือเป็นการแสดงกิริยาที่ไม่สุภาพ ไม่ให้ความเคารพต่ออีกฝ่าย หรือกระทำเพื่อให้รู้ว่าอีกฝ่ายไม่พอใจ ในทางกลับกัน การโยนสิ่งของกลับไม่มีความหมายใดๆในบางวัฒนธรรม ถือเป็นการส่งสิ่งของให้ ดังนั้นการตีความกิริยาต่างกันทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้

ท่าทาง

การประกอบกันของการขยับ เคลื่อนไหวอวัยวะต่างๆร่วมกัน ทำให้เกิดความหมายขึ้นได้ จากการวิจัยพบว่ามีการใช้ท่าทางเพื่อสื่อสารแทนคำศัพท์ในกรณีที่ไม่รู้คำศัพท์ และมีการใช้ ท่าทางเป็นสาร เช่น ต้องการบอกว่ากำลังยุ่งกับงานอยู่

4.2.2 สัญลักษณ์อื่นๆ ในที่นี้ คือ สัญลักษณ์อื่นๆที่ใช้ในการสื่อสาร นอกเหนือไปจากกิริยาท่าทาง เป็นที่น่าสนใจว่าจากการวิจัยทำให้พบว่ามีการสื่อสารแบบอวัจนะ และไม่ใช้กิริยาท่าทางหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

รูปภาพ

สามารถสื่อความหมายได้ดีกว่าคำพูดในบางครั้ง และเมื่อไม่สามารถหาคำพูดมาอธิบายได้ รูปภาพก็สามารถส่งสารแทนได้

การร่างแบบ

ในธุรกิจบางประเภท มีงานการเขียนแบบ ด้วยการอธิบายจากผู้ส่งสาร อย่างเดียวว่าต้องการแบบแบบใดอาจไม่เพียงพอ งานนี้อาจออกมาไม่ถูกต้อง การร่างแบบจึงเข้ามามี ส่วนช่วยสำคัญ ทำให้เกิดความกระจ่างต่อผู้รับสารว่าผู้ส่งสารต้องการแบบแบบไหนและทำให้ ทำงานได้ถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น

การแต่งตัว

เป็นการสื่อสารได้อีกทางหนึ่งโดยผ่านลักษณะของเสื้อผ้า กล่าวคือ ความหมายของสารมาจากลักษณะของเสื้อผ้านั้นเอง ในการทำงานการแต่งตัวให้เข้าและเหมาะสม กับลักษณะงานเป็นสิ่งที่ควรกระทำ แต่นอกเหนือไปจากการแต่งตัวให้ดูดี การแต่งกายที่ดี เหมาะสมกับงาน หมายถึง การเอาใจใส่ ความตั้งใจและความจริงจังในการทำงาน

การตรงต่อเวลา

การมาทำงานและการมาประชุมตรงตามเวลาแสดงให้เห็นถึงความเคารพ กับผู้ที่ทำงานด้วย ในทางกลับกันถ้าผู้ที่ทำงานด้วยไม่มีความตรงต่อเวลา ความหมายก็คือไม่มีความเคารพต่ออีกฝ่าย

วัฒนธรรมองค์การ

คือการกระทำ การคิด พฤติกรรม ทักษะคติของพนักงานพนักงานในบริษัท เป็นบรรทัดฐานของบริษัท วัฒนธรรมองค์การเป็นสื่อประเภทหนึ่งที่มีประสิทธิภาพต่อการ ปกครองพนักงาน สามารถกำกับพนักงานให้ทำตามได้โดยไม่ต้องใช้กฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์ อักษร

การจัดงานและภาพถ่าย

เป็นสื่ออวัจนะหนึ่งที่ใช้ในบริษัท การจัดงานเป็นสื่อที่ส่งสารถึงการ แสดงความยินดี เช่นในกรณีที่พนักงานทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลานาน การส่งรูปถ่ายตามเครื่อง คอมพิวเตอร์ในบริษัทเป็นการแสดงให้เห็นถึงบรรยากาศในการทำงานซึ่งดีกว่าการบรรยายด้วย คำพูดใดๆ

การสาธิต

ในลักษณะงานบางอย่าง ผู้ส่งสารเลือกที่จะใช้การสาธิตเป็นสื่อในการส่งสารไปยัง ผู้รับสารเนื่องจากมีประสิทธิภาพดีกว่าการใช้คำบรรยาย เช่นงานช่าง

ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 2

พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีวิธีการสื่อสารอย่างไรในการทำงาน และสื่อใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิธีการสื่อสารในการทำงาน

วิธีการสื่อสารของพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท โดยแบ่งตามสัญลักษณ์ที่ใช้ คือ วิธีการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ และ วิธีการสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ

การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ

ซึ่งพบจากการวิจัยได้แก่ E-mail การจดบันทึก การส่ง ข้อความทางโทรศัพท์ ตัวเลข รายงานในรูปแบบต่างๆ การสนทนาต่อหน้า การสนทนาทางโทรศัพท์ การประชุม การส่งข้อความทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เช่น Yahoo Messenger และ MSN

การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำ

จากการวิจัยพบการสื่อสารด้วยวิธีนี้มากมายหลายแบบ ได้แก่ การค้อมศีรษะ การใช้มือ สัญญาณมือ กิริยาท่าทาง การยิ้มทักทาย การไม่แสดงอารมณ์โกรธ การโยนสิ่งของ การแต่งตัว การตรงต่อเวลา การใช้รูปภาพ การร่างแบบ การสาธิต วัฒนธรรมองค์การ การจัดงานเลี้ยง และการถ่ายภาพ

สื่อที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปแต่ละคนใช้วิธีการสื่อสารทั้งสองรูปแบบผสมผสานกัน และจากการวิจัยพบว่า วิธีการสื่อสารที่พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปเห็นว่ามีประสิทธิผลมากที่สุดจัดได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การสนทนาต่อหน้า การเขียนแบบต่างๆ และการใช้วิธีการสื่อสารหลายๆแบบผสมกัน

การสนทนาต่อหน้า

พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปมีความเห็นว่าการสนทนาต่อหน้ามีประสิทธิผลมากที่สุดเนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. พนักงานชาวยุโรปเห็นว่าการสนทนาต่อหน้านั้นมีประสิทธิผล เนื่องจากว่าพนักงานชาวไทยมักไม่ยอมรับว่าไม่เข้าใจเรื่องที่ทำสื่อสาร และในทางกลับกันจะบอกว่าเข้าใจ การสนทนาต่อหน้าทำให้พนักงานชาวยุโรปมีโอกาสที่จะเห็นสีหน้า และกิริยาท่าทางของพนักงานชาวไทยว่าเข้าใจจริงตามที่ตอบหรือไม่ เพื่อที่ว่าจะได้ทราบว่าจะควรจะต้องทำการสื่อสารอย่างไรต่อไป
2. การสนทนาต่อหน้ายังสามารถทำให้ผู้รับสารมีโอกาสที่จะประเมินว่าสารที่ผู้ส่งสารส่งมานั้นถูกต้องและจริงหรือไม่โดยสามารถสังเกตได้จากสีหน้าของผู้ส่งสารนั่นเอง
3. การสนทนาต่อหน้าทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารได้เห็นหน้า และสีหน้าของกันและกัน สามารถรับรู้ถึงอารมณ์ของแต่ละฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว และสามารถปรับกิริยาตอบสนองได้รวดเร็วเช่นกัน
4. การสนทนายังสามารถทำให้ผู้ส่งสารสามารถอธิบายให้ผู้รับสารฟังเกี่ยวกับความต้องการ และสารได้ละเอียดซึ่งเป็นการลดความเข้าใจผิดที่มาจากการสื่อสาร

การเขียน

เป็นวิธีการสื่อสารที่พนักงานชาวยุโรปและชาวไทยบางคนเห็นว่า มีประสิทธิผลมากที่สุด วิธีที่ใช้ได้แก่ E-mail การเขียนโน้ต เนื่องจากว่าผู้ส่งสารไม่อยู่ในสำนักงาน นอกจากนี้การเขียนทำให้มี ลายลักษณ์อักษร และจากลายลักษณ์อักษรนี้เองที่ทำให้สามารถช่วยเตือนความจำ เพราะแต่ละคนมีงาน มากมายที่จะต้องทำ ลายลักษณ์อักษรสามารถเก็บไว้เป็นหลักฐานว่าได้มีการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่าอย่างไร นอกจากนี้การที่มีลายลักษณ์อักษร ทำให้ผู้รับสารสามารถที่จะอ่านได้หลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจกับสาร ผลที่ตามมาคือความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง

การใช้สื่อหลายแบบผสมผสานกัน

การใช้สื่อใดสื่อหนึ่งเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากแต่ละสื่อย่อมมีข้อดีและข้อเสียต่างกันไป ดังนั้นการรวมสื่อเข้าด้วยกันจึงมีประสิทธิผลต่อการสื่อสารบางลักษณะ เช่น การใช้การพูดและการเขียนร่วมกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนของสารมากขึ้นเสมือนมีการตรวจสอบสาร

ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 3

พนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีปัญหาใดในการสื่อสารในการทำงาน

จากการวิจัยพบว่ามีปัญหาในการสื่อสารในการทำงานระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปซึ่งมาจากสาเหตุทางความแตกต่างทางวัฒนธรรม ได้แก่

1. ภาษา
2. ค่านิยม
3. พฤติกรรม
4. ขนบธรรมเนียม ประเพณี และความเชื่อ

ภาษา

ภาษาอังกฤษ

จากการวิจัยพบว่า ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวยุโรป คือ ภาษาอังกฤษ ภาษาอังกฤษนั้นไม่ใช่ภาษาแม่ของคนไทย และไม่ใช่ภาษาแม่ของคนยุโรปหลายๆชาติ ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้ภาษาอังกฤษจากสถานศึกษา ความรู้ด้านภาษาอังกฤษของแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน โดยรวมแล้วถึงแม้ชาวยุโรปบางชาติไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ แต่ระดับความรู้ภาษาอังกฤษของคนเหล่านี้ดีกว่าระดับความรู้ภาษาอังกฤษของคนไทย ในระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปด้วยกันเองก็มีความแตกต่างทางระดับภาษาอังกฤษ จากความแตกต่างของระดับความรู้ภาษาอังกฤษทำให้เกิดปัญหามากมายในการสื่อสาร เช่น

- ไม่สามารถทำการสนทนาใดๆ ได้
- เรื่องในการสนทนามักเป็นเรื่องที่ไม่จริงจัง
- เกิดการเข้าใจผิดจากการฟังทำให้ทำงานผิดพลาด
- สารตกล่นระหว่างการสื่อสาร

คำศัพท์

ความรู้เรื่องคำศัพท์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวยุโรป กล่าวคือเมื่อผู้ส่งสารไม่รู้คำศัพท์ก็จะไม่สามารถสื่อสารออกไปได้อย่างมั่นใจ และอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในเรื่องที่สนทนา

สำเนียง

นอกจากระดับความรู้ภาษาอังกฤษที่ต่างกันแล้วนั้น แต่ละคนยังมีสำเนียงที่ต่างกัน ซึ่งบางครั้งอาจง่ายต่อการเข้าใจสำหรับผู้รับสารและบางครั้งอาจเป็นการยากที่ผู้รับสารจะเข้าใจ ด้วยความไม่คุ้นในสำเนียงทำให้การสื่อสารเกิดปัญหาต่างๆ คือ แต่ละฝ่ายไม่เข้าใจและ

สับสนในเรื่องที่ทำการสนทนา จึงต้องมีการซักถามซ้ำๆ เพื่อให้เข้าใจอย่างชัดเจน และใช้การเขียนเข้ามาช่วยในการสื่อสาร

การตีความและการแปล

เมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารไม่เข้าใจกันและกันอันเนื่องมาจากภาษา จึงต้องมีคนกลางเข้ามาช่วยในการทำการสื่อสาร ซึ่งก็คือการแปลภาษาเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกัน การแปลนั้นไม่ได้ถูกต้องเสมอไป ผู้ที่มีความรู้เรื่องภาษาคีมีแนวโน้มที่จะแปลได้ถูกต้องกว่าผู้ที่มีความรู้เรื่องภาษาน้อยกว่า

ค่านิยม

การเคารพผู้อาวุโส

คนไทยจะมีความยึดมั่นในค่านิยมนี้ค่อนข้างมากทำให้พนักงานคนไทยที่มีอาวุโสน้อยกว่าไม่กล้าที่จะสื่อสารถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้มีอาวุโสกว่าในทางที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นชาวยุโรป และในลักษณะเดียวกันพนักงานชาวไทยที่มีอาวุโสน้อยกว่ามักไม่ค่อยกล้าสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาชาวยุโรปที่มีอาวุโสกว่า ในทางกลับกันพนักงานชาวยุโรปไม่มีค่านิยมในเรื่องการนับถือผู้มีอาวุโสกว่า ดังนั้นจึงปฏิบัติต่อพนักงานชาวไทยที่มีอาวุโสกว่าในลักษณะที่ปฏิบัติกับคนที่มียุเท่าๆกันหรือน้อยกว่า ทำให้พนักงานชาวไทยที่มีอาวุโสกว่าไม่พอใจ

ความเกรงใจและรักษาหน้าแก่ผู้อื่น

พนักงานชาวไทยมักไม่ต้องการทำให้ตัวเองหรือคนอื่นเสียหน้า และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อาวุโสกว่า ในขณะที่พนักงานชาวยุโรปสื่อสารแบบตรงไปตรงมา ดังนั้นเมื่อต้องทำการสื่อสารจึงลำบากที่จะเลือกว่า ควรจะสื่อสารอย่างไรให้ทุกฝ่ายรู้สึกดี และในขณะเดียวกันก็ทำให้งานสำเร็จลุล่วง

การรักษาความกลมเกลียวและหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้ง

พนักงานชาวไทยไม่ชอบการทะเลาะโต้เถียง จึงหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหา เนื่องจากอาจก่อให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งได้ แต่พนักงานชาวยุโรปจะเผชิญหน้ากับปัญหา และต้องการแก้ปัญหาให้เสร็จสิ้นถึงจะต้องมีการโต้เถียงก็ตาม ดังนั้นจึงเกิดความขัดแย้งในวิธีการแก้ปัญหา

ระบบและระดับความรับผิดชอบในการทำงาน

ประเทศในตะวันตกมีการคอร์ปชั่นน้อยกว่าประเทศทางตะวันออก พนักงานชาวยุโรปเหล่านี้มักมีทัศนคติว่าไม่ควรมีการคอร์ปชั่น ในขณะที่ประเทศไทยมีการคอร์ปชั่น เมื่อมีการสื่อสารเรื่องงานที่มีเรื่องนี้เข้ามาเกี่ยวข้องจึงทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน

พนักงานชาวยุโรปและชาวนี้นั้นมีความรู้สึกถึงความรับผิดชอบในการทำงานแตกต่างกัน พนักงานชาวยุโรปรู้สึกถึงความรับผิดชอบในระดับสูงเนื่องจากมองว่าเป็นผลงานของแต่ละคน ในขณะที่พนักงานชาวไทยมีความรู้สึกถึงความรับผิดชอบในการทำงานต่ำกว่า เนื่องจากมองว่าเป็นผลงานของกลุ่ม ถ้าตนเองไม่ทำก็จะมีคนอื่นทำและผลงานที่เกิดขึ้นก็เป็นของทุกคนร่วมกัน

พฤติกรรม

การไม่แสดงออกเมื่อไม่เข้าใจ

พนักงานชาวไทยมักไม่ค่อยยอมรับเมื่อพวกเขาไม่เข้าใจ การไม่เข้าใจนี้มาจากระดับความรู้ภาษาอังกฤษและเรื่องอื่นๆ การที่กระทำไปทั้งที่ไม่เข้าใจและเข้าใจผิดเกี่ยวกับสารทำให้เกิดการผิดพลาดในการทำงาน

การไม่กระตือรือร้นในการแจ้งผู้บังคับบัญชาเมื่องานผิดพลาด

พนักงานชาวไทยมักไม่แจ้งกับผู้บังคับบัญชาทันทีเมื่อทำงานผิดพลาด ไม่กล่าวถึงปัญหาจนกระทั่งไม่สามารถปิดปัญหาต่อไปได้ และต้องใช้เวลามากขึ้นในการแก้ปัญหาหรืออาจจะสายเกินไป ในทางตรงกันข้าม พนักงานชาวยุโรปยินดีที่จะยอมรับผิดเมื่อทำงานผิดพลาด และรีบหาทางแก้ไขโดยด่วน

การแสดงออกอารมณ์โกรธ

พนักงานชาวยุโรปแสดงอารมณ์และพูดเสียงดังเมื่อไม่พอใจ ในขณะที่พนักงานชาวไทยจะเก็บอารมณ์และความไม่พอใจไว้ ไม่แสดงออกเมื่อไม่พอใจ เมื่อพนักงานชาวยุโรปแสดงออกถึงอารมณ์ พนักงานชาวไทยจะไม่พอใจ

ขนบธรรมเนียม ประเพณี และความเชื่อ

การที่ผู้ส่งสารไม่มีความรู้เรื่องวัฒนธรรมซึ่งรวมไปถึงความเชื่อที่ต่างกัน มารยาทในการรับประทานอาหาร จึงประพฤติตัวและพูดจาไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องตาม วัฒนธรรมของผู้รับสาร ทำให้ผู้รับสารตีความหมายเป็นอย่างอื่นไปและบางครั้งเป็นความหมาย ในทางลบของวัฒนธรรมของผู้รับสาร

ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 4

อะไรคือปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสาร

จากการวิจัยได้พบว่าปัจจัยที่จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปสัมฤทธิ์ผล ได้แก่

1. ภาษา

2. ทักษะในการสื่อสาร
3. การปรับทัศนคติและค่านิยม

ภาษา

เนื่องจากปัญหาในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมมาจากภาษา ซึ่งก็คือภาษาอังกฤษที่ใช้เป็นภาษากลางนั่นเอง การที่จะทำให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลมากขึ้นก็ด้วยการพัฒนาภาษาอังกฤษของพนักงานชาวไทยและภาษาไทยของพนักงานชาวยุโรป เมื่อพนักงานมีพื้นฐานภาษาเพื่อนำมาใช้ในการสื่อสารมากขึ้น ก็จะช่วยลดปัญหาเรื่องคำศัพท์อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้ทำการสื่อสารเกิดความไม่เข้าใจเรื่องที่สื่อสาร ก็ควรจะแจ้งให้ผู้ส่งสารทราบเพื่อจะได้ไม่เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับเรื่องที่สื่อสาร

ทักษะในการสื่อสาร

ผู้ทำการสื่อสารควรมีทักษะในการสื่อสาร ในการสื่อสารออกไป ผู้ที่ส่งสารควรคิดว่าตนเองมีความถนัดในด้านใด ด้านการพูด หรือการเขียน และใช้ความถนัดนั้นให้เป็นประโยชน์

ในการสื่อสารผู้ส่งสารควรตระหนักถึงผู้รับสารเป็นหลักเนื่องจากสื่อสารไปก็เพื่อให้สารไปถึงยังผู้รับสารและหาวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร นอกจากนี้ผู้ทำการสื่อสารก็ควรมีทักษะในการที่จะตีความปฏิกิริยาตอบกลับของผู้รับสาร เพื่อที่จะได้ทราบว่าผู้รับสารมีความเข้าใจเกี่ยวกับสารมากน้อยเพียงใดและหมั่นตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับสาร

ผู้ส่งสารควรมีทักษะในการวางตัว การที่ผู้ส่งสารวางตัวดี เช่น เป็นมิตร เปิดเผยมั่นใจ สุภาพ ก็จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการสื่อสาร เพราะผู้รับสารก็อยากจะสื่อสารกับผู้ส่งสารที่วางตัวดี

สารคือใจความสำคัญของสิ่งที่ทำการสื่อสาร ถึงแม้ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะมีความพร้อมเพียงใด แต่ถ้าสารมีความบกพร่อง ก็จะทำให้การสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้ส่งสารควรมีทักษะในการสื่อสาร สามารถทราบได้ว่าสารนั้นมีความชัดเจนหรือไม่ มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารเกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรม และผู้ส่งสารและผู้รับสารมีพื้นฐานและมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน สารจะต้องมีความชัดเจนมากเพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดได้

สื่อเป็นตัวกลางที่ใช้ในการสื่อสาร ผู้ทำการสื่อสารควรมีทักษะในการเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับสาร ผู้รับสาร เช่นเมื่อสารเป็นตัวเลขจึงต้องเลือกสื่อที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อที่จะได้เกิดความผิดพลาดน้อยและมีความชัดเจน หรือเมื่อผู้รับสารไม่มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษมากนัก ภาษาอังกฤษที่ใช้ก็ควรเป็นภาษาในระดับง่ายๆ ระยะเวลายังเป็นสื่ออีกประเภทหนึ่ง ระยะเวลาของโต๊ะทำงานก็มีผลต่อการสื่อสาร เมื่อต้องการสื่อสารกับคนจำนวนมากในบริษัทให้ประพฤติดุปฏิบัติตนในรูปแบบอย่างหนึ่ง สื่อที่เหมาะสมไม่ใช่กฎเกณฑ์ที่เขียนขึ้น แต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

การปรับทัศนคติและค่านิยม

พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปควรเข้าใจว่า ทั้งสองฝ่ายมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ซึ่งรวมไปถึงความคิด ทัศนคติ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและพฤติกรรมที่ต่างกัน ดังนั้นทั้งสองฝ่ายควรที่จะเปิดรับ ผู้ทำการสื่อสารจะเปิดรับมากขึ้นเมื่อมีความคุ้นเคยกัน ความคุ้นเคยกันสามารถสร้างได้ด้วยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การสังสรรค์นอกเวลางาน ทั้งสองฝ่ายควรยอมรับความแตกต่าง ปรับทัศนคติและค่านิยม รวมไปถึงการเรียนรู้วัฒนธรรมของอีกฝ่าย มีการปรึกษาหารือและนำข้อดีของแต่ละวัฒนธรรมมารวมกัน

นอกจากการปรับทัศนคติและค่านิยมของทั้งพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทั้งสองฝ่ายควรมีการปรับทัศนคติต่อตนเองให้เป็นไปในทางที่ดี ไม่ควรนำปัญหาหรืออุปสรรคทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาเป็นปมด้อยของตนเอง เช่น เมื่อไม่เข้าใจเรื่องที่สื่อสารเนื่องมาจากภาษาอังกฤษก็ควรจะแสดงว่าไม่เข้าใจ ไม่ควรมีทัศนคติว่าการถามเป็นการแสดงความโง่ ในส่วนของผู้ส่งสาร

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ตามปัญหาคำถามการวิจัยทั้ง 4 ข้อ

รูปแบบของการสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก

จากปัญหาคำถามการวิจัยข้อที่ 1 นี้ จากการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบโดยแบ่งได้จากทิศทางการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร ประเภทการใช้ และสัญลักษณ์ที่ใช้

รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามทิศทางการสื่อสาร

การสื่อสารในแนวดิ่ง

จากการวิจัยพบว่าเป็นการสื่อสารจากพนักงานชาวยุโรปไปยังพนักงานชาวไทย ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในแนวดิ่งมักเป็นการสื่อสารในเรื่องงาน คือผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าสั่งงานไปยังผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ทั้งเรื่องงานทั่วไป และการสร้างสำนึกในองค์กร เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เสนาะ ดิยาว์ ได้กล่าวไว้ว่า สายการบังคับบัญชาถือว่าเป็นระบบการสื่อสารที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร เป็นระบบการสื่อสารที่ติดต่อกันจากข้างบนลงข้างล่าง แต่ลักษณะการสื่อสารแบบนี้ก่อให้เกิดปัญหาสำคัญขึ้นอย่างหนึ่ง คือ เกิดการบิดเบือนของข่าวสารขึ้นในแต่ละระดับของสายการบังคับบัญชา จากการวิจัยพบปัญหาเดียวกันทำให้เสียเวลาในการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะต้องแก้ไขข้อผิดพลาดซึ่งมาจากการบิดเบือนข่าวสารนั่นเอง ผู้ส่งสารไม่สามารถทราบได้ว่า ผู้รับสารเข้าใจข้อมูลที่ได้รับมากน้อยเพียงใด ดังนั้นการแก้ปัญหา คือ ผู้บังคับบัญชาควรใช้การสื่อสารสองทาง คือให้มีการสื่อสารกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อสารในแนวตั้ง

จากการวิจัยพบว่า การสื่อสารในแนวตั้งเป็นการสื่อสารทั้งจากพนักงานชาวไทย ไปยังพนักงานชาวยุโรป และพนักงานชาวยุโรปสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชาที่เป็นคนไทย

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการสื่อสารในแนวตั้ง คือการที่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานมักปิดบังความคิดของตนเองต่อผู้บังคับบัญชาด้วยสาเหตุต่างๆ เช่น รู้สึกว่าไม่สบายใจถ้าต้องสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หรือถ้ากลัวความจริงอาจทำให้เกิดผลเสียในภายหลัง จากการวิจัยพบว่าปัญหานี้เกิดขึ้นจริง

โดยปรคตินั้นการสื่อสารในแนวตั้งที่ใ้มากที่สุด คือการสื่อสารด้วยวาจาซึ่งเห็นหน้ากัน และจากการวิจัยก็พบว่าป็นจริงตามนั้น เนื่องจากว่าสามารถเห็นอารมณ์ของผู้ส่งสารได้อย่างชัดเจนและสามารถปรับตัวได้ทัน นอกจากนี้เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาสื่อสารด้วยวาจา ผู้บังคับบัญชาก็ยอมสื่อสารกลับด้วยการใช้วาจาซึ่งสามารถอธิบายความหมายถึงเรื่องนั้นๆ ได้ดีและชัดเจน

วัฒนธรรมไทยส่งผลให้พนักงานชาวไทยมักที่จะไม่แสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา มักจะเป็นฝ่ายรับคำสั่งอย่างเดียวซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดของข้อมูล กริช สืบสนธิ์ ได้กล่าวว่า ตามแนวคิดการสื่อสารองค์การที่เน้นเน้นระบบสั่งคม องค์การควรเป็นองค์การเปิดซึ่งลักษณะสำคัญประการหนึ่ง คือ การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ ดังนั้นในบริษัทข้ามชาติควรใช้แนวคิดนี้มาเสริมการสื่อสารในองค์การมากขึ้น เพื่อให้พนักงานชาวไทยกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีการสื่อสารในแนวตั้งมากขึ้นนั่นเอง

การสื่อสารในแนวนอน

เป็นรูปแบบการสื่อสารซึ่งจำแนกตามทิศทางที่พบน้อยที่สุดในการวิจัยนี้เนื่องจากการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งเดียวกันในหรือเท่าเทียมกันในองค์การ ซึ่งจากการวิจัยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า ต่ำกว่าหรือคนละแผนกกับพนักงานที่เป็นคนละชาติกัน

จากการวิจัยการสื่อสารแนวนอนที่พบ เป็นการสื่อสารระหว่างผู้จัดการฝ่ายขาย และการตลาดของประเทศไทยกับผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาดต่างประเทศ ซึ่งเรื่องที่สนทนากัน เป็นไปตามทฤษฎี คือ เป็นการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน

การสื่อสารในแนวนอนนี้ เป็นการสื่อสารของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกัน ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารในแนวนอน คือ ทั้งสองฝ่ายสื่อสารกันเองและทำงานโดยไม่มีกร รายงานผู้บังคับบัญชา เป็นการส่งผลกระทบต่อกรสื่อสารแนวตั้ง กล่าวคือ การสื่อสารแนวตั้งได้ ถูกมองข้ามไป แต่จากการวิจัยไม่พบปัญหานี้

อย่างไรก็ตาม ได้พบผลกระทบอื่น คือ การสื่อสารแบบอ้อมค้อม ไม่ตรงประเด็น ผลกระทบนี้ไม่ได้เป็นผลจากการสื่อสารในแนวนอนอย่างเดียว แต่เป็นผลจากลักษณะของธุรกิจ แบบครอบครัวด้วย พนักงานชาวไทยสื่อสารกับพนักงานชาวยุโรปที่มีตำแหน่งเดียวกันก็จริง แต่พนักงานชาวโรปนั้นเป็นลูกของเจ้าของบริษัทซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของทั้งสองคน ดังนั้นเมื่อ พนักงานชาวไทยจะสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เป็นแง่ไม่ดีเกี่ยวกับพนักงานชาวยุโรปก็จะไม่ กล่าวสื่อสารโดยตรง เนื่องจากเห็นว่าอย่างไรผู้บังคับบัญชาตนเองและพนักงานชาวยุโรปก็เป็น ครอบครัวกัน จึงต้องใช้การสื่อสารแบบอ้อมๆ เนื่องมาจากกลัวผลที่ตามมา

การสื่อสารในแนวไขว้

เป็นการสื่อสารแบบข้ามสายงานนี้เป็นการสื่อสารที่จำเป็นเนื่องจากต้องมีการ แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนก ซึ่งการวิจัยก็เป็นไปตามทฤษฎีคือ พบการสื่อสารแบบข้ามสาย งานมากมาย

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากการสื่อสารในแนวไขว้ คือ ผู้ที่ทำการสื่อสารอาจรู้สึก ว่า ถูก ก้าวก่ายหน้าทีจากแผนกอื่น อย่างไรก็ตามจากการวิจัยไม่พบปัญหานี้

ในการสื่อสารแนวไขว้ให้สัมฤทธิ์ผล สิ่งที่ผู้ทำการสื่อสารควรคำนึงถึง คือ พฤติกรรมการสื่อสาร ได้แก่ การให้รายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่สื่อสาร ซึ่งแจ้งผลประโยชน์ที่ทุกฝ่าย

จะได้รับ สอบถามความเป็นไปได้ในการให้ความร่วมมือ สอบถามอุปสรรคและปัญหาในการทำงาน และการขอบคุณผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ

รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามช่องทางการสื่อสาร

การสื่อสารทางเดียว

คือการที่ผู้ส่งสารสื่อสารไปยังผู้รับสารทางเดียว ไม่มีปฏิกิริยาตอบกลับจากผู้รับสาร จากการวิจัยพบว่า การสื่อสารทางเดียวเกิดจากผู้บังคับบัญชาสื่อสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีการสื่อสารกลับซึ่งโดยส่วนมากจะฟังอย่างเดียว ดังเช่น พนักงานชาวไทยบางส่วน

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า การสื่อสารทางเดี่ยวนี้นี้เป็นไปตามทฤษฎี คือจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าไปยังผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า หรือจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

โอกาสที่ใช้การสื่อสารแบบทางเดี่ยวนี้นี้ก็เป็นไปตามทฤษฎี คือ ใช้เมื่อเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย ไม่จำเป็นต้องมีการซักถาม

การสื่อสารสองทาง

เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ตามทฤษฎีของ Harold J. Leavitt การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำมากกว่าการสื่อสารทางเดียว ซึ่งสามารถเห็นได้จากผลการวิจัยว่าเป็นจริงตามทฤษฎี และผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากใช้การสื่อสารแบบสองทางด้วยสาเหตุนี้

นอกจากนี้ จากการวิจัยยังพบผลที่ตรงกับทฤษฎีของ Leavitt ที่ว่าการสื่อสารสองทางเกิดขึ้นเมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

Leavitt ได้กล่าวไว้ว่าการสื่อสารทางเดียวนั้นเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง ซึ่งจากการวิจัยก็พบตัวอย่างที่สนับสนุนทฤษฎีของเขา แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารสองทางใช้เวลามากกว่า เนื่องจากมีการรอการตอบกลับของผู้รับสารซึ่งอาจใช้เวลานาน

กรีซ สืบสนธิ์ กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงานก็ต่อเมื่อใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับพนักงาน คือ ส่งเสริมและยอมรับการสื่อสารสองทางซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ เห็นใจ และมองบุคคลอื่นอย่างที่เป็น องค์การควรนำการสื่อสารสองทางมาใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน

รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามประเภทของการใช้

การสื่อสารแบบเป็นทางการ

เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน คำนึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่าง ผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยมากการสื่อสารที่เป็นทางการจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน จากการวิจัยพบว่าการสื่อสารที่เป็นทางการทั้งหมดเป็นเรื่องงาน แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ควรใช้การสื่อสารที่เป็นทางการจนมากเกินไป อาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าที่จะทำการสื่อสารด้วย ทำให้ไม่เกิดการสื่อสารสองทาง

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

เป็นการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ ดังนั้นเรื่องที่สื่อสารมักเป็นเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว กีฬา หรือเรื่องอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน จากการวิจัยพบว่า ส่วนหนึ่งเป็นไปตามทฤษฎี

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยยังพบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมิได้เป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานเสมอไป การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการยังใช้ในการสื่อสาร

เกี่ยวกับเรื่องงานด้วยซึ่งเป็นไปตามที่ กริช สืบสนธิ์ ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีองค์การว่า ในแนวความคิดที่เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ควรใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร ทำได้โดยเปิดโอกาสให้บุคคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานมากขึ้น สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง มีความคุ้นเคยสนิทสนมกันเป็นอย่างดี

รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้

การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือวจนะ

คือการสื่อสารที่ใช้ถ้อยคำหรือจำนวนเลขทั้งในลักษณะคำพูดและการเขียน

การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำนี้สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ข้อมูลถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำด้วยการเขียน

การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำที่พบบ่อยครั้งในการสื่อสารในองค์การ คือ การประชุม เพื่อให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล ผู้ทำการสื่อสารซึ่งก็คือ ทั้งพนักงานชาวยุโรปและชาวไทย ควรฝึกทักษะในการแสดงความคิดเห็น ทักษะการสื่อสารข้อเท็จจริง ทักษะในการถาม ทักษะในการตอบคำถาม ทักษะในการรับฟัง ตามที่ กริช สืบสนธิ์ ได้กล่าวไว้

การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำหรือวจนะ

คือ การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์อื่นนอกเหนือไปจากถ้อยคำและตัวเลข สัญลักษณ์อื่นๆที่ใช้อย่างเป็นสากล ซึ่งจากการวิจัยก็เห็นได้ว่า การร่างแบบ มีการใช้การยิ้ม การค้อมศีรษะ การใช้มือ รูปภาพ การตรงต่อเวลาและการแต่งตัว

เสนาะ ดิยาว์ กล่าวว่า มีเหตุผลหลายอย่างที่สนับสนุนว่าคนเราเชื่อถือการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดมากกว่าการสื่อสารโดยใช้คำพูด โดยส่วนใหญ่เมื่อการสื่อสารทางคำพูดมีความแตกต่างไปจากการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด คนก็จะเชื่อถือการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด เนื่องจากว่าเราไม่

สามารถที่จะแยกคำพูดที่เป็นจริงออกจากคำพูดที่ไม่เป็นจริงได้ ดังนั้นผู้ที่ทำการสื่อสารทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารควรที่จะให้ความสนใจและสังเกตการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดมากขึ้น เพราะว่าภาษาเป็นปัญหาหลักปัญหาหนึ่งที่พบจากการวิจัย การสังเกตการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดจะเป็นการช่วยให้เข้าใจความหมายเหนือเห็นความขัดแย้งจากถ้อยคำ

เสนาะ ดิยาวี ยังกล่าวอีกว่า หน้าทีของการสื่อสารที่ไม่ใช่ถ้อยคำ คือ ทำหน้าที่แทน ถ้อยคำ ทำหน้าที่สนับสนุนถ้อยคำ และทำหน้าที่ขัดแย้งกับถ้อยคำ จากการวิจัยได้พบว่าการสื่อสารแบบไม่ใช่ถ้อยคำได้ทำหน้าที่ทั้ง 3 ประการ เช่น การร่างแบบแทนการอธิบายด้วยคำพูด

วิธีการสื่อสารในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก และสื่อที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

จากการวิจัยจะเห็นได้ว่าการสื่อสารทั้ง 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ และการสื่อสารแบบไม่ใช่ถ้อยคำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการสื่อสาร

สื่อที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ สื่อแบบใช้ถ้อยคำ ซึ่งแบ่งเป็นได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การสนทนาต่อหน้า การเขียนแบบต่างๆ และการใช้สื่อร่วมกัน เช่น การใช้การพูดและการเขียนร่วมกัน

ตามแนวคิดเรื่องประสิทธิผลของการสื่อสาร องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร สาร และ สื่อ เข้ามีส่วนเป็นตัวกำหนดการเลือกใช้สื่อที่ผู้ทำการสื่อสารเห็นว่ามีประสิทธิภาพที่สุดดังที่เห็นได้จากการวิจัยนี้ ดังนี้

สื่อที่มีประสิทธิภาพที่สุดพิจารณาจากผู้ส่งสาร

ในการสื่อสารนั้นผู้ส่งสารควรมองตัวเองว่ามีทักษะในการสื่อสารด้านใด ซึ่งการใช้ทักษะที่ตนเองมีในการสื่อสารจะทำให้การสื่อสารสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จากการวิจัยพบว่า ผู้ส่งสารพิจารณาตัวเองว่ามีความสามารถในการพูด และนอกจากนี้ยังมีทักษะในการอ่านสีหน้าของผู้รับสาร เมื่อใช้ทักษะสองด้านนี้ด้วยกันทำให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลจึงเลือกวิธีการสื่อสารด้วยการสนทนาต่อหน้า

สื่อที่มีประสิทธิผลที่สุดพิจารณาผู้รับสาร

การสื่อสารที่ดีผู้ส่งสารควรคำนึงถึงผู้รับสารว่ามีความสามารถในการถอดรหัสในระดับใดในการอ่าน การฟัง หรือการดู

ผู้ส่งสารเลือกที่จะใช้การเขียน ถ้าผู้รับสารมีความสามารถในการรับฟังคำ ไม่อาจเข้าใจสารได้ทั้งหมดจึงเลือกใช้การเขียน ซึ่งผู้รับสารสามารถเก็บสำเนาไว้ได้และสามารถอ่านสารนั้นซ้ำๆ ทำให้ เข้าใจสารมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้ส่งสารยังมองเห็นว่าผู้รับสารมีงานที่จะต้องรับผิดชอบหลายอย่าง ถ้าผู้ส่งสารใช้การพูด ผู้รับสารก็อาจลืมเรื่องนั้นๆ ได้ง่าย จึงใช้สื่อประเภทอีเมลล์และโน้ตซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารด้วยการเขียนแทน ซึ่งเป็นการเหมาะสม อย่างยิ่งต่อสภาพการทำงานของผู้รับสาร ถ้าผู้ส่งสารมิได้คำนึงถึงเรื่องนี้ อาจทำให้การสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ผลเนื่องจากผู้รับสารลืมสารนั้นไป

สื่อที่มีประสิทธิผลที่สุดพิจารณาจากสาร

สารแต่ละสารนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องพิจารณาว่ารหัส เนื้อหา และการจัดสาร เหมาะสมกับสื่อใด

การวิจัยนี้ได้จำกัดขอบเขตอยู่ที่การสื่อสารในการทำงาน ดังนั้นเรื่องที่สื่อสารส่วนมากจึงเป็นเรื่องงานซึ่งไม่ควรมีความผิดพลาดเกิดขึ้น เพราะอาจส่งผลให้บริษัทสูญเสียค่าใช้จ่ายและรายได้ ดังนั้นการเพื่อป้องกันความผิดพลาดและปัญหาจากการสื่อสาร ดังที่ได้กล่าวในข้างต้นแล้วว่า ผู้ส่งสารจึงเลือกใช้การสนทนาต่อหน้าเพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับสารเข้าใจความหมายของสาร นอกจากนี้ ผู้ส่งสารยังใช้การเขียนเพื่อเป็นการย้ำเตือนความจำและให้เวลากับผู้รับสารในการทำความเข้าใจสารนั้น

ความซับซ้อนของสารยังเป็นตัวที่ระบุการเลือกใช้สื่อ จากการวิจัยพบว่าเรื่องที่ซับซ้อน ต้องการคำอธิบายมากผู้ส่งสารจะเลือกใช้คำพูดในการสนทนาต่อหน้า ในทางตรงกันข้ามเมื่อเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย อ่านแล้วทำความเข้าใจได้ ผู้ส่งสารจะเลือกใช้การเขียน

สื่อที่มีประสิทธิผลที่สุดพิจารณาจากสื่อ

สื่อแต่ละสื่อมีความสามารถต่างกันในการนำสารไปสู่วิธีการรับสารของผู้รับสาร ยิ่งผู้ส่งสารใช้สื่อที่สามารถนำสารไปสู่การรู้สึกและการรับสารของผู้รับสารได้มากเท่าใด โอกาสที่ผู้รับสารจะได้รับสารและเข้าใจสารก็มีมากขึ้นเท่านั้น

จากการวิจัยพบว่า การสนทนาต่อหน้า การเขียน และการใช้การสนทนาและการเขียนร่วมกัน เป็นสื่อที่ผู้ส่งสารเห็นว่าจะเข้าถึงผู้รับสารและทำให้ผู้รับสารเข้าใจได้มากที่สุด เช่น การพูดจะเข้าถึงผู้รับสารได้ดีกว่าเมื่อสารเป็นเรื่องที่ซับซ้อน

นอกจากนี้สถานที่ที่ผู้ทำการสื่อสารอยู่ยังส่งผลต่อการเลือกใช้สื่อ จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความคิดนี้ไม่เป็นจริงเสมอไปขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ รวมกัน เมื่อผู้ส่งสารไม่ได้อยู่ในสำนักงาน วิธีที่สะดวกและประหยัด คือ การใช้ E-mail อย่างไรก็ตามถึงแม้เมื่อผู้ส่งสารอยู่ในบริเวณที่จะทำการสนทนาต่อหน้าได้ ผู้ส่งสารกลับเลือกที่จะใช้ E-mail เนื่องจากมีปัจจัยสภาพการทำงานของผู้รับสารเข้ามาร่วมด้วย

การเลือกใช้สื่อต่างๆของผู้ส่งสาร ซึ่งคิดว่ามีประสิทธิผลดีที่สุดต่อการสื่อสาร เป็นไปตามแนวคิดเรื่องประสิทธิผลของการสื่อสารไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง อาจจะสอดคล้องกับผู้ส่งสาร ผู้รับสาร สาร และสื่อ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้ร่วมกันเพื่อหาสื่อที่เหมาะสมกับทุกปัจจัยมากที่สุด

ปัญหาในการสื่อสารในการทำงานระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก

ปัญหาในการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปมาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างนี้เห็นได้จากความแตกต่างทางด้านภาษา ค่านิยม พฤติกรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีและความเชื่อ

ภาษา

ภาษาเป็นอุปสรรคประการหลักเมื่อกล่าวถึงการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เนื่องจากภาษาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม แต่ละชาติแต่ละวัฒนธรรมก็มีภาษาเป็นของตนเอง จะมีบ้างบางชาติที่ใช้ภาษาเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียด ผลจากการวิจัยนี้เป็นการยืนยันให้เห็นว่าภาษาเป็นอุปสรรคอย่างแท้จริง เป็นอุปสรรคที่ผู้ทำการสื่อสารรู้อยู่แล้ว และทำให้เกิดปัญหามากมายหลายประการ อุปสรรคในด้านภาษานี้รวมไปถึงไวยากรณ์ คำศัพท์ และสำเนียง

เมื่ออุปสรรคด้านความรู้ทางภาษาส่งผลให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร การแก้ปัญหาคือการแปล แต่การแปลก็อาศัยความรู้ด้านภาษา ผู้แปลเองก็เป็นพนักงานชาวไทยซึ่งก็มีได้มีภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ อาจเกิดความผิดพลาดจากการฟังหรืออ่านได้เหมือนกับพนักงานชาวไทยคนอื่นๆ ได้เช่นกัน ดังนั้นปัญหาในการสื่อสารที่มาจากภาษาจึงยังคงมีอยู่

เสนาะ ดิยาวีร์ กล่าวถึง ความรู้ทางภาษาว่าทำให้เกิดรูปแบบทางภาษา 4 ส่วน คือ การออกเสียง ความหมายและกฎเกณฑ์ของคำ รูปแบบของการสร้างประโยคและการผันของคำต่างๆ สุดท้ายคือการบรรยายหรือพูดให้เป็นเรื่องตามที่ต้องการ ดังนั้นจึงเป็นการอธิบายได้ว่าเมื่อพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปไม่มีความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษที่ดีพอ จึงส่งผลให้เกิดปัญหาในด้านสำเนียง คำศัพท์ และการอธิบายความ ทำให้ประสิทธิผลของการสื่อสารน้อยลง

ปัญหาที่เป็นผลมาจากภาษาที่พบในการทำงานได้แก่ ไม่สามารถทำการสนทนา ยาวๆ ได้ สารตกหล่นระหว่างการสื่อสาร เกิดความเข้าใจผิดจากการฟังนำไปสู่การทำงานผิดพลาด ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้มาจากกระบวนการที่ก่อให้เกิดข้อมูลโดยการใช้ภาษาดังที่เสนาะ ดิยาวีร์ได้กล่าวไว้

กระบวนการเกิดขึ้นจากการได้ยินและเก็บไว้ในระบบความจำชั่วคราว หลังจากนั้นจะแปลความหมายและส่งไปเก็บไว้ในระบบความจำถาวร ดังนั้นเมื่อผู้รับสารมีความรู้ทางด้านภาษาน้อยก็จะเป็นอุปสรรคตั้งแต่ขั้นแรกของกระบวนการ คือ ประโยคยาวเกินไป ไม่คุ้นกับสำเนียงหรือไม่รู้จักคำศัพท์จึงจับคำศัพท์และประโยคไม่ได้ ข้อมูลที่จะถูกส่งไปแปลความหมายก็ตกหล่นไป และท้ายที่สุดข้อมูลที่จะถูกเก็บในระบบความจำถาวรก็จะไม่ครบถ้วนตามที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อกระบวนการนี้อธิบายว่าทำไมจึงเกิดปัญหาในการสื่อสารดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ค่านิยม

กรีซ สืบสนธิ์ กล่าวว่า วัฒนธรรมประกอบด้วยสิ่งที่ปฏิบัติกันจนคุ้นเคยเป็นนิสัย และแนวโน้มที่จะประพฤติปฏิบัติในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะป็นรูปแบบการใช้ภาษาค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ประเพณีและรูปแบบแนวคิด

เสนาะ ดิยาวี กล่าวว่า ทศนคติเป็นความรู้สึก ความคิดและความพร้อมที่จะตอบสนองของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยทั่วไปทศนคติเกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ประกอบกันเป็นวัฒนธรรมในสังคมนั้น คือ จากครอบครัว ศาสนา การเมือง กลุ่มและลักษณะส่วนตัวของแต่ละคน ดังนั้นคนที่อยู่ในสังคมต่างกัน แม้จะเห็นสิ่งเดียวกัน แต่ก็มีความคิดเห็นต่องานนั้นต่างกันด้วย เมื่อคนพบเห็นสิ่งใหม่ทุกครั้ง เขาก็เกิดทศนคติต่องานนั้นขึ้นโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคลนั้น

Hofstede กล่าวว่า ความคิด ความรู้สึก และการกระทำ เป็นผลเนื่องมาจากความเชื่อ ทศนคติ ทักษะและค่านิยม

พนักงานชาวไทยและชาวยุโรปมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ซึ่งก็หมายถึงค่านิยมที่ต่างกันด้วย ค่านิยมที่ต่างกันนำไปสู่ความคิด ความรู้สึก และการกระทำที่ต่างกัน ค่านิยมจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวยุโรป

การเคารพผู้อาวุโส

วัฒนธรรมยุโรปนั้นไม่นำการนับถือผู้ที่มีอาวุโสกว่ามาใช้ในการทำงาน การทำงานเป็นไปตามความสามารถในการทำงาน มิใช่อายุ ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมไทยที่มีการเคารพผู้ที่มีอาวุโสกว่าถึงแม้ว่าจะมีตำแหน่งงานต่ำกว่า เมื่อพนักงานชาวยุโรปไม่คุ้นเคยกับเรื่องนี้และไม่พยายามที่จะปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย ในทางเดียวกันพนักงานชาวไทยที่มีอาวุโสกว่าก็ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของชาวยุโรปจึงเกิดปัญหาในการสื่อสารและทำให้แต่ละฝ่ายไม่พอใจ

ความเกรงใจและการรักษาหน้าแก่ผู้อื่น

พนักงานชาวไทยมีค่านิยมเรื่องความเกรงใจและไม่ต้องการทำให้ผู้อื่นเสียหน้า ในขณะที่พนักงานชาวยุโรปไม่มีค่านิยมเรื่องนี้ พนักงานชาวไทยจะสื่อสารแบบอ้อมหรือเลือกที่จะไม่สื่อสารเพราะทราบว่าถ้าสื่อสารออกไปตรงๆจะทำให้ผู้อื่นเสียหน้าได้ แต่พนักงานชาวยุโรปจะสื่อสารแบบตรงไปตรงมา ลักษณะการสื่อสารที่แตกต่างกันจึงทำให้เกิดปัญหาได้ เช่น พนักงานชาวไทยอาจมองว่าพนักงานชาวยุโรปพูดจาแรงเกินไป เป็นต้น

การรักษาความกลมเกลียวและหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้ง

เช่นเดียวกับกับค่านิยมเรื่องความเกรงใจและการรักษาหน้าแก่ผู้อื่น ค่านิยมเรื่องการรักษาความกลมเกลียวและหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้งนำมาสู่ลักษณะการสื่อสารที่ต่างกันและทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารขึ้น

ทั้งสองฝ่ายควรที่จะปรึกษาหารือกันว่า ความกลมเกลียวไม่เกี่ยวข้องกับการหลีกเลี่ยงปัญหาหรือความขัดแย้ง พนักงานควรมีความกลมเกลียวกันและช่วยกันแก้ปัญหาถึงแม้ว่าจะมีการขัดแย้งกันบ้างก็ตาม แต่พนักงานก็ควรตระหนักกว่าเป็นเรื่องงานมิใช่เรื่องส่วนตัว

ระบบและระดับความรับผิดชอบในการทำงาน

นอกจากนี้ ระบบการทำงานและความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานทั้งสองฝ่ายต่างกัน ในวัฒนธรรมยุโรปมีการคอร์ปชั่นน้อยและผลการทำงานเป็นผลงานของแต่ละคนซึ่งสามารถประเมินความสำเร็จตลอดจนความรู้ความสามารถได้อย่างชัดเจน ในขณะที่ประเทศไทยยังมีการคอร์ปชั่นอยู่และมองผลการทำงานเป็นผลของส่วนรวมทำให้การประเมินผลงานและความรู้ความสามารถเป็นรายบุคคลทำได้ค่อนข้างน้อยมาก จากที่ทัศนคติในเรื่องการทำงานต่างกันและต่างฝ่ายไม่พยายามที่จะเปิดรับและปรับตัวเข้าหากัน ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันได้เมื่อทำการสื่อสาร

พนักงานจากทั้งสองวัฒนธรรมควรเลิกยึดติดอยู่กับทัศนคติของตนเอง แล้วเปิดรับทำความเข้าใจวัฒนธรรมของอีกฝ่าย ปรึกษากันว่าจุดที่ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจอยู่ตรงไหน แล้วปรับตัวเข้าหากัน เมื่อทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจและมีมาตรฐานเดียวกันก็จะสื่อสารกันง่ายขึ้น

พฤติกรรม

การไม่แสดงออกเมื่อไม่เข้าใจ

ตรงข้ามกับพนักงานชาวยุโรป พนักงานชาวไทยมักที่จะไม่แสดงออกว่าตนเองไม่เข้าใจซึ่งนำไปสู่การเข้าใจผิดของผู้ส่งสารหรือพนักงานชาวยุโรปว่าเข้าใจ การที่พนักงานชาวยุโรปเข้าใจว่าการนิ่ง คือการเข้าใจเนื่องจากว่า ถ้าเป็นพนักงานชาวยุโรปจะแฉงตันที่ว่าไม่เข้าใจ ดังนั้นพนักงานชาวยุโรปจะคาดหวังว่าจะได้งานตามที่สั่งไป แต่ในความเป็นจริงอาจไม่เป็นเช่นนั้น เพราะพนักงานชาวไทยจะทำงานไปตามความคิดของตนเองถึงแม้ว่าจะไม่เข้าใจงานที่ได้รับคำสั่งมา

การไม่กระตือรือร้นในการแจ้งผู้บังคับบัญชาเมื่องานผิดพลาด

ค่านิยมหนึ่งของคนไทย คือ การปล่อยตามกาลเวลาและกรรม ค่านิยมนี้นำมาอธิบายถึงพฤติกรรมนี้ได้ว่าทำไมพนักงานชาวไทยจึงไม่กระตือรือร้นที่จะแจ้งผู้บังคับบัญชา แต่กลับปล่อยให้จนกระทั่งถึงที่สุดและจำเป็นต้องแก้ไข

การแสดงอารมณ์โกรธ

พฤติกรรมการแสดงออกเมื่อไม่พอใจของพนักงานชาวยุโรป และพนักงานชาวไทยแตกต่างกัน พนักงานชาวยุโรปจะพูดเสียงดังเมื่อไม่พอใจ แต่ในขณะที่พนักงานชาวไทยจะไม่มีการขึ้นเสียง ดังนั้นการที่พนักงานชาวยุโรปพูดเสียงดังทำให้พนักงานชาวไทยไม่พอใจกับการขึ้นเสียง พนักงานทั้งสองฝ่ายควรจะคุยกันเพื่อปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมแก่ทั้งสองฝ่าย

พฤติกรรมที่ต่างกันของพนักงานทั้งสองฝ่ายทั้งการแสดงอารมณ์โกรธ การไม่กระตือรือร้นในการแจ้งเมื่องานผิดพลาดและการไม่แสดงออกเมื่อไม่เข้าใจเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทั้งสองฝ่ายจึงควรเรียนรู้วัฒนธรรมของอีกฝ่ายเพื่อที่จะได้เข้าใจว่าเหตุใดจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น และจะได้สามารถหาวิธีที่จะสื่อสารซึ่งทำให้เกิดประโยชน์และเหมาะสมกับทั้งสองฝ่าย

ขนบธรรมเนียม ประเพณีและความเชื่อ

เสนาะ ดิยาวี (2538) กล่าวว่า ความสามารถหนึ่งในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ ความตระหนักทางวัฒนธรรม บุคคลจะต้องเข้าขนบธรรมเนียมของสังคมและระบบสังคมของวัฒนธรรมนั้นๆ ดังนั้นเมื่อปัญหาคือการขาดความรู้เรื่องขนบธรรมเนียม ประเพณีและความเชื่อของอีกฝ่าย พนักงานทั้งสองฝ่ายจึงควรที่จะเรียนรู้ขนบธรรมเนียม ประเพณีและความเชื่อของอีกฝ่าย เพื่อที่จะได้ไม่กระทำการที่ไม่ถูกต้อง ปัญหาในการสื่อสารก็จะลดน้อยลง

Peter A. Andersen และคณะ ได้กล่าวว่าปัญหาในการสื่อสารมาจากการตีความพฤติกรรมที่ไม่ใช่อ้อยคำของคนที่มาจากต่างวัฒนธรรม ซึ่งจากการวิจัยได้พบปัญหาที่มาจากการสื่อสารโดยไม่ใช่อ้อยคำ

ความเป็นหมู่คณะ (Collectivism) กับ ปึงเจกบุคคล (Individualism)

วัฒนธรรมตะวันออกจะมีความเป็นหมู่คณะสูง (Collectivism) ในขณะที่วัฒนธรรมตะวันตกเป็นวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล (Individualism) ประเทศไทยเป็น 1 ใน 9 ประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด ในทางกลับกัน ประเทศใน ยุโรป เช่น ประเทศเดนมาร์ก และประเทศอังกฤษ เป็นประเทศที่อยู่ใน 9 ประเทศที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง ความแตกต่างนี้เองที่สามารถอธิบายว่าเหตุใดพนักงานชาวไทยจึงไม่ชอบทำให้ผู้อื่นเสียหน้า และเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ทำให้ต้องเกิดการถกเถียงกับผู้อื่น เนื่องจากว่าพนักงานชาวไทยต้องการรักษาความเป็นหมู่คณะ พนักงานชาวยุโรปมักพูดจาตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างทันที่ถึงแม้ว่าต้องเกิดการกระทบกระทั่งกับผู้อื่น เนื่องจากว่าพนักงานชาวยุโรปยึดถือตนเองเป็นเรื่องสำคัญ

ระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance)

การที่พนักงานชาวยุโรปขึ้นเสียงเมื่อไม่พอใจ ในขณะที่พนักงานชาวไทยกลับเก็บความไม่พอใจไว้ ไม่มีการขึ้นเสียง อธิบายได้ด้วยระยะห่างทางอำนาจ ประเทศไทยเป็นวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจสูง บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าถูกคาดหวังให้แสดงอารมณ์ในทางบวกกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างทางอำนาจต่ำมักไม่ค่อยตระหนักว่าความดังของเสียงอาจเป็นการก้าวร้าวต่อผู้อื่น

บริบทสูงและต่ำ (High and Low Context)

พนักงานชาวยุโรปบางส่วนคิดว่า การสื่อสารที่ดีที่สุดคือการสนทนาเพื่อที่จะได้เห็นสีหน้าของผู้รับสารซึ่งเป็นพนักงานชาวไทยว่าเข้าใจสารนั้นหรือไม่ แต่ถ้าเป็นพนักงานชาวยุโรปจะบอกทันทีว่าไม่ เข้าใจ ให้พูดใหม่อีกครั้ง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีบริบทต่ำจะเปิดเผย ใส่รหัสสารอย่างง่ายและชัดเจน ซึ่งก็คือ การบอกกล่าวอย่างตรงๆ ว่าไม่เข้าใจ ในขณะที่พนักงานชาวไทยซึ่งอยู่ในวัฒนธรรมที่มีบริบทสูงจะใช้การแสดงทางสีหน้าและอีกฝ่ายต้องตีความหมายเอง

เพศ (Gender)

ถึงแม้ว่าพนักงานชาวยุโรป และชาวไทยจะมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่สื่อสารผ่านทางการสื่อสารที่ไม่ใช่ถ้อยคำต่างๆ แต่ก็มีความคล้ายคลึงกันในบางครั้ง เช่น เรื่องเพศ (Gender) ประเทศไทยและประเทศในยุโรปอื่นๆ เช่น เดนมาร์กเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมซึ่งให้ความสำคัญกับเพศหญิง จากการวิจัยไม่พบปัญหาในการสื่อสารอันเนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างเพศหญิงและเพศชายที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

	วัฒนธรรมยุโรป	วัฒนธรรมไทย
ความเป็นหมู่คณะกับปัจเจกบุคคล	มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง	มีความเป็นหมู่คณะสูง
ระยะห่างทางอำนาจ	ระยะห่างทางอำนาจต่ำ	ระยะห่างทางอำนาจสูง
บริบทสูงและต่ำ	บริบทต่ำ	บริบทสูง
เพศ	ให้ความสำคัญกับเพศหญิง	

ปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสาร

จากผลการวิจัย สามารถแบ่งปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ

1. ภาษา
2. ทักษะในการสื่อสาร
3. การปรับทัศนคติและค่านิยม

ภาษา

เสนาะ ดิยาวีร์ กล่าวว่า ภาษามีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้เกี่ยวกับภาษาที่ทำให้เกิดเนื้อหาและรูปแบบของภาษา กระบวนการที่ก่อให้เกิดข้อมูลโดยการใช้ภาษา และหน้าที่ทางการสื่อสารของภาษา

ความรู้ทางภาษาทำให้เกิดรูปแบบของภาษา 4 ส่วน คือ การออกเสียง ความหมาย และกฎเกณฑ์ของคำ รูปแบบของการสร้างประโยคและการผันของคำต่างๆ การบรรยายหรือพูดให้เป็นเรื่องตามที่ต้องการ

พนักงานทั้งชาวไทยและชาวยุโรปควรที่จะพัฒนาความรู้ภาษาอังกฤษและภาษาไทย ต่างฝ่ายจะได้มีความเข้าใจเพิ่มขึ้นและลดปัญหาในด้านต่างๆที่พบจากการวิจัย เช่น คำศัพท์ สำเนียง เป็นต้น เป็นการช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล

ทักษะในการสื่อสาร

ผู้ส่งสาร

เบอร์โกลและคณะได้กล่าวไว้ว่า ความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสารประการหนึ่งมาจากปัจจัยที่สร้างความอบอุ่นใจ จากการวิจัยพบว่าผู้ส่งสารควรจะเป็นผู้ที่เป็นมิตร เปิดเผย มั่นใจ และสุภาพ คุณลักษณะดังกล่าว จะทำให้ผู้รับสารต้องการสื่อสารกับผู้ส่งสารมากขึ้น อันนำไปสู่การสื่อสารที่ประสบความสำเร็จ

เสนาะ ดิยาวีร์ ได้กล่าวเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นก็คือ ความแข็งแกร่งทางบุคลิกภาพซึ่งหมายถึงการที่ผู้สื่อสารรู้จักตนเองและแสดงบุคลิกภาพที่เป็นมิตร

นอกจากนี้เพื่อความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารควรพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถ คุณลักษณะส่วนตัว ความเปิดเผย ความสื่อรวม และความเป็นมิตร ระดับความน่าเชื่อถือส่งผลต่อคุณภาพการสื่อสาร เมื่อผู้ส่งสารมีความน่าเชื่อถือมาก การสื่อสารก็มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมาก

ผู้ส่งสารควรมีทักษะในการสื่อสาร เมื่อทักษะในการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียนไม่ดีพออันเนื่องมาจากภาษา ผู้ส่งสารก็ควรจะหาความรู้เพิ่มเติมในภาษาที่จำเป็นต้องใช้ นอกจากนี้การเพิ่มทักษะการสื่อสารแบบไม่ใช่ถ้อยคำ เช่น กิริยาท่าทาง การวาดภาพ ก็ช่วยเสริมการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำได้ และยังเป็นการเพิ่มโอกาสที่การสื่อสารจะสัมฤทธิ์ผลให้มากขึ้น

ทักษะในการสื่อสารอีกประการหนึ่ง คือ ทักษะในการถอดรหัสของผู้ส่งสาร การสื่อสารซึ่งพบจากการวิจัยนี้ส่วนมากเป็นการสื่อสารสองทางที่มีปฏิกิริยาตอบกลับจากผู้รับสาร ผู้ส่งสารควรมีทักษะในการถอดรหัสของสารที่ผู้รับสารส่งกลับมา ไม่ว่าจะมาจากการสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ เช่น การพูด หรือการสื่อสารแบบไม่ใช่ถ้อยคำ เช่น สีหน้าและกิริยา การที่ผู้ส่งสารมีทักษะในการถอดรหัสหรือแปลความหมายปฏิกิริยาได้กลับจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสาร เนื่องจากว่าผู้ส่งสารสามารถปรับวิธีการส่งสารในครั้งต่อไปได้ เช่นถ้าผู้รับสารไม่เข้าใจ ผู้ส่งสารอาจต้องเปลี่ยนจากคำพูดเป็นการวาดรูปแทน

สารนั้นต้องมีความสมบูรณ์ ชัดเจนทางด้านเนื้อหา ถ้าสารไม่ครบถ้วนและไม่ชัดเจน อาจทำให้เกิดความผิดพลาดและความสับสนกับผู้รับสารได้ นอกจากนี้เมื่อสารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมซึ่งแตกต่างกันระหว่างพนักงานทั้งสองชาติ ความชัดเจนของสารจึงต้องมีสูงเพื่อไม่ให้เกิดการตีความสารผิดพลาด หรือคลาดเคลื่อนไปจากความหมายจริงเพราะการตีความบนพื้นฐานของวัฒนธรรมของแต่ละฝ่าย ดังนั้นผู้ส่งสารควรจะสำรวจสารอยู่เสมอว่าชัดเจนครบถ้วนหรือไม่ นอกจากนี้ผู้ส่งสารควรจะเลือกรหัสสารที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาร และจัดสารอย่างเหมาะสมด้วย

ผู้ส่งสารไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีความพร้อม กริขสิทธิ์ กล่าวคือ ความพร้อม คือ ความรอบรู้ในภารกิจการทำงานของตน และน่าจะรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน และความเคลื่อนไหวในวงการต่างๆ

ผู้ส่งสารต้องมีความรู้ในเรื่องที่จะสื่อสารอย่างถ่องแท้ มิฉะนั้นแล้วสารที่ผู้ส่งสารสื่อไปก็จะคลุมเครือ ทำให้ผู้รับสารสับสนและไม่เข้าใจสารนั้น ดังนั้นผู้ส่งสารต้องสำรวจตัวเองอยู่เสมอว่าเข้าใจเรื่องที่กำลังสื่อสารหรือไม่ ถ้าไม่เข้าใจก็ควรที่จะศึกษา สอบถามข้อมูล หาความรู้ เพื่อความชัดเจนของสาร

ผู้ส่งสารที่ดีควรเลือกสื่อที่เหมาะสมกับสาร จากการวิจัยพบว่าเรื่องที่เข้าใจยาก สำหรับผู้รับสารเหมาะกับสื่อที่มีลักษณะเอื้อให้มีปฏิริยาตอบกลับได้รวดเร็ว เช่น การสนทนาต่อหน้า ผู้ส่งสารสามารถรับปฏิริยาตอบกลับและปรับตัวต่อการสื่อสารครั้งต่อไปได้อย่างทันท่วงที ส่วนเรื่องเกี่ยวกับแบบแผน การประพศติปฏิบัติ รวมไปถึงการแต่งตัวของพนักงานในบริษัท ควรจะใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นสื่อ เนื่องจากว่าเป็นสื่อที่มีอิทธิพลที่สุด และเข้าถึงพนักงานทั้งหมด การสร้างวัฒนธรรมองค์กรอาศัยความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บังคับบัญชา ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สื่อที่ดีนั้นควรจะมีคุณสมบัติเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้ส่งสารต้องรู้จักเลือกใช้สื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของตนเอง จากการวิจัยซึ่งเป็นการสื่อสารในการทำงาน วัตถุประสงค์ก็คือเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วง การที่พนักงานจะทำงานสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ ความเข้าใจในหน้าที่หรืองานที่ตนต้องทำ เมื่อเนื้อหาสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับงาน เป็นขั้นตอน การจัดสารเป็นแบบกระชับ ชัดเจน ดังนั้นสื่อที่เหมาะสมคือการเขียนเป็นข้อๆ

ผู้รับสาร

ผู้รับสารควรมีทักษะในการอ่าน ฟังและการถอดรหัสอื่น จากการวิจัยพบว่าผู้รับสารมีปัญหาในการอ่านและฟังอันเนื่องมาจากภาษา เพื่อเพิ่มทักษะในการอ่านและฟัง ผู้รับสารควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติมทางด้านภาษาเพิ่ม

ผู้รับสารควรมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่ควรถังทัศนคติว่าคนที่ไม่รู้ คือ คนโง่ เนื่องจากว่าไม่มีใครที่รู้ทุกเรื่อง เมื่อผู้รับสารเปลี่ยนทัศนคติเรื่องนี้ใหม่ จะทำให้ ผู้รับสารกล้าที่จะแสดงปฏิริยาตอบกลับว่าไม่เข้าใจ ผู้ส่งสารต้องทำการสื่อสารใหม่อีกครั้งซึ่งอาจทำให้ ผู้รับสารเข้าใจในตัวสารมากขึ้น ส่งผลให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น

ผู้รับสารควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่มีการทำการสื่อสารบ่อยๆ หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานนั่นเอง เพื่อที่ว่าผู้รับสารจะได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับสารมากขึ้น

กริช สืบสนธิ์ กล่าวว่า ความชำนาญในทักษะการสื่อสารจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตในองค์กร

ผู้ส่งสารและผู้รับสารควรมีการพัฒนาทักษะในการสื่อสารทั้งในด้านการพูดและการเขียน การอ่านและการฟัง เนื่องจากว่ายิ่งผู้ทำการสื่อสารมีทักษะมากเท่าใด ก็จะทำให้โอกาสที่การสื่อสารจะประสบความสำเร็จมีมากขึ้นเท่านั้น

การพัฒนาทักษะทำได้โดยการหมั่นฝึกฝนด้วยตนเองตามโอกาส รับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่น คอยสังเกตพฤติกรรมตอบสนองจากผู้ฟัง

การปรับทัศนคติและค่านิยม

จากแบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล ปัจจัยที่ช่วยเสริมประสิทธิผลของการสื่อสารที่เหมือนกันในตัวผู้ส่งสารและผู้รับสาร คือ ทัศนคติ

พนักงานชาวไทยและพนักงานชาวยุโรปมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก Hofstede กล่าวว่าวัฒนธรรมประกอบด้วยค่านิยม สัญลักษณ์ วิถีกรรม สัญลักษณ์ วิถีกรรมและพิธีกรรม Prosser ได้กล่าวรวมถึง ขนบธรรมเนียม ประเพณี และบรรทัดฐาน จากความแตกต่างเหล่านี้ทำให้พนักงานมีความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความขัดแย้งในการสื่อสารได้ ดังนั้นสิ่งที่จะทำให้ความแตกต่างไม่เป็นปัญหา คือ การปรับทัศนคติและค่านิยม ผู้ส่งสารและผู้รับสารควรมีเปิดกว้างที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมอื่นๆ ปรับตัวและนำส่วนดีของแต่ละวัฒนธรรมมารวมกันเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย และเพื่อให้การทำงานสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

เสนาะ ดิยาว์ ได้กล่าวว่า ความสามารถในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมรวมไปถึงความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม ความยืดหยุ่นเกี่ยวกับพฤติกรรม เมื่อพนักงานทั้งสองฝ่ายได้มีการ

เรียนรู้ ปรับทัศนคติและค่านิยม กล่าวคือได้ตระหนักถึงวัฒนธรรมของอีกฝ่ายแล้ว ก็ควรจะนำทักษะนี้มาใช้ คือ รู้จักที่จะเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสมในเหตุการณ์ต่างๆ

ในด้านการทำงาน ทั้งพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปควรมีการสื่อสารกันว่า จุดมุ่งหมายในการสื่อสารคืออะไร ในการวิจัยนี้จุดมุ่งหมายคือการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นเมื่อทำการสื่อสารใดๆทั้งสองฝ่ายจึงควรตระหนักไว้เสมอว่า เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงเมื่อทั้งสองฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเดียวกันนั้น การติดต่อสื่อสารก็จะง่ายขึ้นดังที่ Dave Francis ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์พื้นฐานหนึ่งของการสื่อสารในองค์กร คือ การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปได้ตระหนักถึงปัจจัยเหล่านี้และนำไปใช้ก็จะช่วยให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล ช่วยลดปัญหาการสื่อสารทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และองค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. บริษัทข้ามชาติที่มีพนักงานชาวไทยและชาวยุโรปทำงานร่วมกันควรจัดให้มีการอบรมเรื่องวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายทั้งในด้านความคล้ายคลึง และความแตกต่างในลักษณะการทำงาน เพื่อเป็นการเตรียมพื้นฐานความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อกันและกัน นำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้งานด้วยกันได้ดีที่สุด

2. นอกจากจากการอบรมที่เป็นทางการ บริษัทหรือแต่ละแผนกควรริเริ่มให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันโดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การพบปะสังสรรค์ การเล่นกีฬา เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างบุคคล และแผนกซึ่งจะนำไปสู่ความสามัคคีและการช่วยเหลือกันและกันในการทำงาน

3. เนื่องจากภาษาเป็นปัญหาหลักปัญหาหนึ่ง บริษัทควรสนับสนุนหรือมีการจัดสอนภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้กับพนักงานที่จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานต่างชาติ เพื่อสร้างความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร

4. การสื่อสารสองทางเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในด้านความรู้และทัศนคติ จึงยังเป็นปัญหาในการสื่อสารสองทางในองค์กร ผู้บังคับบัญชาควรที่จะกระตุ้นให้มีการสื่อสารสองทางมากขึ้น เพื่อประสิทธิผลในการสื่อสารและการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากแต่ละประเทศในยุโรปมีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมเช่นกัน ดังนั้นจึงควรจำกัดขอบเขตการวิจัยให้อยู่ที่ประเทศในทวีปยุโรปประเทศเดียว เพื่อที่จะได้ทราบผลการวิจัยในการติดต่อกับพนักงานชาวไทยที่เด่นชัดขึ้น

2. ควรมีการศึกษาว่าพนักงานชาวไทยมีความพึงพอใจกับการติดต่อสื่อสารและการทำงานกับชาวต่างชาติหรือไม่ อย่างไร

3. ควรมีการศึกษาว่าพนักงานชาวต่างชาติมีความพึงพอใจกับการติดต่อสื่อสารและการทำงานกับชาวไทยหรือไม่ อย่างไร

4. ไม่ควรมีการกำหนดตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างเพื่อที่จะได้ทราบผลการวิจัยที่กว้างขึ้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กริช สืบสนธิ์. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร, 2525.

กริช สืบสนธิ์. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

กาญจนา แก้วเทพ. ศาสตร์แห่งสื่อและวัฒนธรรมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : เอ็ดดิสันเพรสโปรดักส์, 2544.

ชาลิน นานา. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

จิราพร บุตรสันดี. ลักษณะและปัญหาในการสื่อสารต่างวัฒนธรรมระหว่างชาวเลกับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน : กรณีศึกษาโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตชาวเลในตำบลราไวย์ อำเภอเมืองจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ฉัตรระวี สุคนธรรัตน์. บทบาทในการสื่อสารระหว่างประเทศของนักการทูต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์. การสื่อสารภายในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.), 2537.

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชนาธิป สันติวงษ์. องค์กรกับการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

ปรมะ สตะเวทิน. หลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2538.

พชนี เขยจรรยา, เมตตา วิวัฒนากุล และ ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์. แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : เยลโล่การพิมพ์, 2541.

พิมพ์พันธ์ ศรีพิพิธ. การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ภัทรานุจ แสงจันทร์. สถานภาพการศึกษาวิจัยทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาภาษาไทยและสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิชาศิลปศาสตร์. เอกสารการสอนชุดวิชา การสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.

เมตตา วิวัฒนากุล. รายงานวิจัยเรื่อง ลักษณะและปัญหาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในบริษัทรานานาชาติในประเทศไทย. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

เสนาะ ดิยาวี. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

ภาษาอังกฤษ

Jandt, Fred E. Intercultural Communication. California : SAGE Publications, 2004.

Gudy, William B., Stewart, Lea P. and Toomey, Stella Ting. Communication, Culture, and organizational Processes. California : SAGE Publications, 1985.

Hofstede, Geert. Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Second Edition. California : SAGE Publications, 2003.

Miller, Katherine. Organizational Communication: Approaches and Processes. Third edition. California : Scratchgravel Publishing Services, 2003.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์มีแนวคำถามดังนี้

1. ชื่อ นามสกุล เชื้อชาติ สัญชาติ วุฒิการศึกษา
2. บริษัท ลักษณะของธุรกิจ ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน จำนวน
ผู้ได้บังคับบัญชา
3. ตามปกติท่านติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติซึ่งอยู่ในตำแหน่งใดบ้าง
4. ท่านมีโอกาสสื่อสารกับพนักงานคนอื่น ๆ ที่อยู่นอกฝ่ายของท่าน มากน้อย
เพียงใด
5. ท่านมักจะเป็นฝ่ายทำการสื่อสารอยู่ฝ่ายเดียว หรือมีการโต้กลับจากคู่การ
สื่อสาร
6. โดยปกติท่านรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือไม่
7. ท่านรู้สึกว่าการสื่อสารที่ท่านติดต่อกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติมีความเป็น
ทางการหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
8. ท่านมักทำการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง และสื่อสาร
เกี่ยวกับเรื่องใดบ่อยที่สุด
9. ท่านสื่อสารด้วยถ้อยคำหรือท่าทาง
10. ท่านสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติด้วยวิธีใดบ้าง ใช้วิธีใดมากที่สุด
และวิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด
11. ท่านรู้สึกอย่างไรในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติ
12. ท่านพบว่ามีอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติบ้าง
หรือไม่ อย่างไร
13. ท่านรู้สึกว่ามีปัญหาจากการสื่อสารระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติบ้าง
หรือไม่ อย่างไร
14. ท่านมีวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างไรบ้าง
15. ท่านคิดว่าปัจจัยใดจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างท่านกับเพื่อนร่วมงานต่างชาติ
ประสบความสำเร็จ

Questions

The questions are:

1. Name, surname, race, nationality and educational background
2. Company, type of business, position or rank, employment period, number of subordinates
3. Usually, what position of your foreign colleagues do you contact?
4. Do you contact any other foreign colleagues outside your department?
5. Do you normally talk one way or do you get feed back from the other?
6. Do you usually listen to others opinions?
7. How do you feel about your communication between you and foreign colleagues, formal or informal?
8. What are the topics you talk to your foreign colleagues most often?
9. Do you use words or gestures to communicate?
10. What channel do you use to communicate with your foreign colleagues? Which channel do you use most? Which channel is most effective?
11. How do you feel when you communicate with your foreign colleagues?
12. Do you find any obstacle or problem with your foreign colleagues when communicate? If yes, what are examples?
13. Do you feel whether you have any problem to communicate with your foreign colleagues? What?
14. How do you solve it?
15. What are the factors making communication successful?

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสมสุดา ศรีวัฒนานนท์ เกิดวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2522 ที่ กรุงเทพมหานคร ศึกษาชั้นประถมศึกษาที่โรงเรียนมณีวัฒนา จากนั้นศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และปลายที่โรงเรียนศึกษานารี และสำเร็จการศึกษาปริญญาตรี เอกภาษาอังกฤษ โทภาษาอิตาเลียน ภาษาเยอรมัน และประวัติศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2543 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโทที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะนิเทศศาสตร์ ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ ในปีการศึกษา 2546 ปัจจุบันทำงานเป็นผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ที่บริษัทคาร์นิเทค เอเชีย จำกัด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย