

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศสในประเทศไทย” โดยการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทย ในบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศสที่เข้ามาประกอบกิจการในประเทศไทย รวมไปถึงการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการสื่อสารกับบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ของบรรยากาศการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 600 คน จากบริษัทที่มาจาก 3 ประเทศ ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างระดับชั้น (Stratified Sampling) ทำให้ได้ประชากรตามสัดส่วนของแต่ละประเทศ แล้วใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 600 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 7 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1) การสื่อสารทางเดียวและสองทาง จำนวน 9 ข้อ

2) การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จำนวน 8 ข้อ

3) การสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร จำนวน 10 ข้อ โดยสร้าง

จากมาตรวัดความพึงพอใจในการสื่อสารของ Downs and Hazen

ตอนที่ 6 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 11 ข้อ โดยสร้างจากแนวคิดทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ Herzberg และคณะ ซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

ตอนที่ 7 เป็นคำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ จำนวน 9 ข้อ

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัท อังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยแสดงผลเป็น ร้อยละและค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องช่องทางและลักษณะวิธีการติดต่อสื่อสารในองค์การ โดยแสดงผลเป็นร้อยละและค่าเฉลี่ย

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างจากทั้ง 3 กลุ่มบริษัท เป็นหญิงมากกว่าชาย
- กลุ่มตัวอย่างจากทั้ง 3 กลุ่มบริษัท ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี และ รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี
- กลุ่มตัวอย่างจากทั้ง 3 กลุ่มบริษัท มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี
- กลุ่มตัวอย่าง จากทั้ง 3 กลุ่มบริษัท มีอายุการทำงานระหว่าง 1-3 ปี รองลงมา มีอายุการทำงานระหว่าง 4-6 ปี
- กลุ่มตัวอย่าง จากทั้ง 3 บริษัท มีระดับเงินเดือนประมาณ 10,001-20,000 บาท
- กลุ่มตัวอย่าง จากทั้ง 3 บริษัท ส่วนใหญ่มีผู้บริหารเป็นคนเชื้อชาติอื่น เช่น คนไทย และรองลงมา มีผู้บริหารเป็นเชื้อชาติของบริษัทเจ้าของประเทศนั้น ๆ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องช่องทางและลักษณะวิธีการติดต่อสื่อสารในองค์การ

2.1 ช่องทางที่พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท

ช่องทางที่พนักงานได้รับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทจากแหล่งต่างๆของบริษัทประเทศอังกฤษ

พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างาน	ในระดับ	มาก
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน	ในระดับ	มาก
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากการประชุม	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากหนังสือเวียน	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากบอร์ดประกาศข่าวสาร	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากวารสารประจำเดือน	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากเสียงตามสาย	ในระดับ	น้อย

ช่องทางที่พนักงานได้รับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทจากแหล่งต่างๆของบริษัทประเทศ
เยอรมัน

พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างาน	ในระดับ	มาก
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน	ในระดับ	มาก
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากการประชุม	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากหนังสือเวียน	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากบอร์ดประกาศข่าวสาร	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากวารสารประจำเดือน	ในระดับ	น้อย
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากเสียงตามสาย	ในระดับ	น้อย

ช่องทางที่พนักงานได้รับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทจากแหล่งต่างๆของบริษัทประเทศ
ฝรั่งเศส

พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างาน	ในระดับ	มาก
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน	ในระดับ	มาก
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากการประชุม	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากหนังสือเวียน	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากบอร์ดประกาศข่าวสาร	ในระดับ	ปานกลาง
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากวารสารประจำเดือน	ในระดับ	น้อย
พนักงานได้รับรู้ข่าวสารจากเสียงตามสาย	ในระดับ	น้อย

2.2 แหล่งข่าวสารที่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับพนักงาน

ช่องทางที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องกับพนักงานในบริษัทประเทศอังกฤษ

หัวหน้างาน	ระดับความถูกต้อง	มาก
การประชุม	ระดับความถูกต้อง	มาก
หนังสือเวียน	ระดับความถูกต้อง	มาก
บอร์ดประกาศข่าวสาร	ระดับความถูกต้อง	มาก
เพื่อนร่วมงาน	ระดับความถูกต้อง	ปานกลาง
วารสารประจำเดือน	ระดับความถูกต้อง	ปานกลาง
เสียงตามสาย	ระดับความถูกต้อง	น้อย

ช่องทางที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องกับพนักงานในบริษัทประเทศเยอรมัน

หัวหน้างาน	ระดับความถูกต้อง	มาก
หนังสือเวียน	ระดับความถูกต้อง	มาก
บอร์ดประกาศข่าวสาร	ระดับความถูกต้อง	มาก
การประชุม	ระดับความถูกต้อง	ปานกลาง
เพื่อนร่วมงาน	ระดับความถูกต้อง	ปานกลาง
วารสารประจำเดือน	ระดับความถูกต้อง	น้อยมาก
เสียงตามสาย	ระดับความถูกต้อง	น้อยมาก

ช่องทางที่ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องกับพนักงานในบริษัทประเทศฝรั่งเศส

หัวหน้างาน	ระดับความถูกต้อง	มาก
เพื่อนร่วมงาน	ระดับความถูกต้อง	ปานกลาง
การประชุม	ระดับความถูกต้อง	ปานกลาง
หนังสือเวียน	ระดับความถูกต้อง	ปานกลาง
เพื่อนร่วมงาน	ระดับความถูกต้อง	ปานกลาง
วารสารประจำเดือน	ระดับความถูกต้อง	น้อย
เสียงตามสาย	ระดับความถูกต้อง	น้อย

2.3 วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาในบริษัทอังกฤษใช้ติดต่อกับพนักงาน

การเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	มาก
การเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การเรียกประชุม	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การใช้โทรศัพท์	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	น้อย
การใช้หนังสือหรือจดหมาย	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	น้อย
การส่งผ่านเพื่อนร่วมงาน	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	น้อย

วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาในบริษัทเยอรมันใช้ติดต่อกับพนักงาน

การเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	มาก
การเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	มาก
การเรียกประชุม	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การใช้โทรศัพท์	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การใช้หนังสือหรือจดหมาย	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การส่งผ่านเพื่อนร่วมงาน	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	น้อย

วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาในบริษัทฝรั่งเศสใช้ติดต่อสื่อสารกับพนักงาน

การเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	มาก
การเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การใช้โทรศัพท์	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การเรียกประชุม	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	น้อย
การใช้หนังสือหรือจดหมาย	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	น้อย
การสั่งผ่านเพื่อนร่วมงาน	ใช้วิธีการนี้ในระดับ	น้อย

2.4 ช่องทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขอให้ผู้บังคับบัญชาติดต่อด้วย

วิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขอให้ผู้บังคับบัญชาในบริษัทอังกฤษติดต่อด้วย

การเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	มาก
การเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	มาก
การใช้โทรศัพท์	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การเรียกประชุม	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การใช้หนังสือหรือจดหมาย	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การสั่งผ่านเพื่อนร่วมงาน	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	น้อย

วิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขอให้ผู้บังคับบัญชาในบริษัทเยอรมันติดต่อด้วย

การเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	มาก
การเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	มาก
การใช้โทรศัพท์	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การเรียกประชุม	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การใช้หนังสือหรือจดหมาย	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การสั่งผ่านเพื่อนร่วมงาน	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	น้อย

วิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขอให้ผู้บังคับบัญชาในบริษัทฝรั่งเศสติดต่อด้วย

การเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	มาก
การเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	มาก
การใช้โทรศัพท์	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การเรียกประชุม	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การใช้หนังสือหรือจดหมาย	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	ปานกลาง
การสั่งผ่านเพื่อนร่วมงาน	ชอบวิธีการนี้ในระดับ	น้อย

2.5 วิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ

วิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในบริษัทอังกฤษใช้ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ

เดินไปถามหัวหน้าโดยตรง	ระดับการใช้	มากที่สุด
โทรศัพท์ถามหัวหน้า	ระดับการใช้	น้อย
เขียนบันทึกส่งไปถามหัวหน้า	ระดับการใช้	น้อย
ให้เพื่อนร่วมงานอธิบายให้	ระดับการใช้	น้อย
หาข้อมูลจากแหล่งอื่น	ระดับการใช้	น้อย
ให้เพื่อนร่วมงานถามหัวหน้าแทน	ระดับการใช้	น้อยมาก
ทำงานที่หัวหน้าสั่งทั้งที่ไม่เข้าใจ	ระดับการใช้	น้อยมาก
ยังไม่ทำงานนั้น รอให้หัวหน้าถามหรืออธิบายใหม่	ระดับการใช้	น้อยมาก

วิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในบริษัทเยอรมันใช้เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ

เดินไปถามหัวหน้าโดยตรง	ระดับการใช้	มากที่สุด
โทรศัพท์ถามหัวหน้า	ระดับการใช้	น้อย
เขียนบันทึกส่งไปถามหัวหน้า	ระดับการใช้	น้อย
ให้เพื่อนร่วมงานอธิบายให้	ระดับการใช้	น้อย
หาข้อมูลจากแหล่งอื่น	ระดับการใช้	น้อย
ให้เพื่อนร่วมงานถามหัวหน้าแทน	ระดับการใช้	น้อย
ทำงานที่หัวหน้าสั่งทั้งที่ไม่เข้าใจ	ระดับการใช้	น้อย
ยังไม่ทำงานนั้น รอให้หัวหน้าถามหรืออธิบายใหม่	ระดับการใช้	น้อยมาก

วิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาในบริษัทฝรั่งเศสใช้ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ

เดินไปถามหัวหน้าโดยตรง	ระดับการใช้	มากที่สุด
โทรศัพท์ถามหัวหน้า	ระดับการใช้	น้อย
เขียนบันทึกส่งไปถามหัวหน้า	ระดับการใช้	น้อย
ให้เพื่อนร่วมงานอธิบายให้	ระดับการใช้	น้อย
หาข้อมูลจากแหล่งอื่น	ระดับการใช้	น้อย
ยังไม่ทำงานนั้น รอให้หัวหน้าถามหรืออธิบายใหม่	ระดับการใช้	น้อย
ให้เพื่อนร่วมงานถามหัวหน้าแทน	ระดับการใช้	น้อยมาก
ทำงานที่หัวหน้าสั่งทั้งที่ไม่เข้าใจ	ระดับการใช้	น้อยมาก

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ค่าทางสถิติ

3.1 สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสแตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบการสื่อสารแบ่งออกเป็น 6 ชนิด คือ การสื่อสารทางเดียว การสื่อสารสองทาง การสื่อสารแบบทางการ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การสื่อสารจากบนลงล่าง และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน

ผลการวิเคราะห์ การสื่อสารทางเดียวของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศ พบว่า

- บริษัทฝรั่งเศส มีการสื่อสารทางเดีวมากกว่าบริษัทอังกฤษ ส่วนบริษัทอังกฤษ และเยอรมันมีการสื่อสารทางเดียวที่ไม่แตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์การสื่อสารสองทางของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศ พบว่า

- การสื่อสารสองทางของบริษัททั้ง 3 ประเทศไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์การสื่อสารแบบทางการของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศ พบว่า

- การสื่อสารแบบทางการของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของบริษัททั้ง 3 ประเทศ พบว่า

- การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์การสื่อสารจากบนลงล่างของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศ พบว่า

- การสื่อสารจากบนลงล่างของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการวิเคราะห์การสื่อสารจากล่างขึ้นบนของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศ พบว่า

- การสื่อสารจากล่างขึ้นบนของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.2 สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์บรรยากาศการสื่อสารของบริษัท ทั้ง 3 บริษัท พบว่า

● บรรยากาศการสื่อสารของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.3 สมมติฐานที่ 3 พนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความพึงพอใจในการสื่อสารที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัท ทั้ง 3 ประเทศพบว่า

● ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัท ทั้ง 3 ประเทศแตกต่างกัน โดยพนักงานในบริษัทเยอรมันมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากที่สุด และพนักงานในบริษัทอังกฤษมีความพึงพอใจในการสื่อสารรองลงมา จึงเป็นไปตามสมมติฐาน

3.4 สมมติฐานที่ 4 พนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัท ทั้ง 3 ประเทศพบว่า

● ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัท ทั้ง 3 ประเทศแตกต่างกัน โดยพนักงานในบริษัทเยอรมันมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด และพนักงานในบริษัทอังกฤษและฝรั่งเศสมีความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐาน

3.5 สมมติฐานที่ 5 พนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัททั้ง 3 ประเทศ พบว่า

● ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัท ทั้ง 3 ประเทศไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

3.6 สมมติฐานที่ 6 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ซึ่งได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารออกเป็น 6 ส่วน คือการสื่อสารทางเดียว สองทาง การสื่อสารทางการ ไม่ทางการ การสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

โดยผลส่วนใหญ่ที่ได้รับจากการสำรวจเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ

- การสื่อสารแบบทางเดียว การสื่อสารแบบทางการ และการสื่อสารจากบนลงล่าง ของ ทั้ง 3 ประเทศ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการสื่อสารไปในทางลบ คือถ้าการสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ทางการและจากบนลงล่างมาก ก็จะทำให้บรรยากาศการสื่อสารไม่ดี
- การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการสื่อสารไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้ามีการสื่อสารแบบสองทาง ไม่ทางการ และจากล่างขึ้นบนมาก บรรยากาศการสื่อสารจะดี

3.7 สมมติฐานที่ 7 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ซึ่งได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารออกเป็น 6 ส่วน คือการสื่อสารทางเดียว สองทาง การสื่อสารทางการ ไม่ทางการ การสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน โดยผลส่วนใหญ่ที่ได้รับจากการสำรวจเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ

- การสื่อสารแบบทางเดียว การสื่อสารแบบทางการ ของทั้ง 3 ประเทศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารไปในทางลบ คือถ้าการสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ทางการมาก จะทำให้มีความพึงพอใจในการสื่อสารน้อย ส่วนการสื่อสารจากบนลงล่างไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร
- การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้ามีการสื่อสารแบบสองทาง ไม่ทางการ และจากล่างขึ้นบนมาก จะทำให้มีความพึงพอใจในการสื่อสารมาก

3.8 สมมติฐานที่ 8 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ซึ่งได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารออกเป็น 6 ส่วน คือการสื่อสารทางเดียว สองทาง การสื่อสารแบบทางการ ไม่ทางการ การสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน โดยผลส่วนใหญ่ที่ได้รับจากการสำรวจเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ

- การสื่อสารแบบทางเดียว ของทั้ง 3 ประเทศ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานไปในทางลบ คือถ้าการสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ทางการและจากบนลงล่างมาก จะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ส่วนการสื่อสารแบบทางการและการสื่อสารจากบนลงล่างนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
- การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้ามีการสื่อสารแบบสองทาง ไม่ทางการ และจากล่างขึ้นบนมาก จะทำให้มีความพึงพอใจในการสื่อสารมาก

3.9 สมมติฐานที่ 9 รูปแบบการสื่อสารในองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ซึ่งได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารออกเป็น 6 ส่วน คือการสื่อสารทางเดียว สองทาง การสื่อสารทางการ ไม่ทางการ การสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน โดยผลส่วนใหญ่ที่ได้รับจากการสำรวจเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ

- การสื่อสารแบบทางเดียว ทางการ และจากบนลงล่าง ของทั้ง 3 ประเทศ ไม่ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
- การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้ามีการสื่อสารแบบสองทาง ไม่ทางการ และจากล่างขึ้นบนมาก จะทำให้มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมาก

3.10 สมมติฐานที่ 10 บรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศส

- บรรยากาศการสื่อสารของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทย โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้าบรรยากาศการสื่อสารดี พนักงานจะมีความพึงพอใจในการสื่อสารมาก

3.11 สมมติฐานที่ 11 บรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศส

- บรรยากาศการสื่อสารของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทย โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้าบรรยากาศการสื่อสารดี พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก

3.12 สมมติฐานที่ 12 บรรยากาศการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส

- บรรยากาศการสื่อสารของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทย โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้าบรรยากาศการสื่อสารดี พนักงานจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมาก

3.13 สมมติฐานที่ 13 ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

- ความพึงพอใจในการสื่อสารของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทย โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้าความพึงพอใจในการสื่อสารดี พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก

3.13 สมมติฐานที่ 14 ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

- ความพึงพอใจในการสื่อสารของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทย โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้าความพึงพอใจในการสื่อสารดี พนักงานจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมาก

3.14 สมมติฐานที่ 15 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

- ความพึงพอใจในการทำงานของทั้ง 3 ประเทศมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทย โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทางบวก กล่าวคือ ถ้าความพึงพอใจในการทำงานดี พนักงานจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมาก

3.15 สมมติฐานที่ 16 ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส

- ความพึงพอใจในการทำงานเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานมากที่สุด

อภิปรายผล

ตอนที่ 2 ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารในองค์การ

2.1 ช่องทางที่พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท

จากผลการวิจัยพบว่า ช่องทางที่พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารมากของทั้ง 3 ประเทศ คือ ทางผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แสดงว่าพนักงานคนไทยนิยมใช้การสื่อสารแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) กล่าวคือ พนักงานแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมากกว่าวิธีการสื่อสารอื่น

สาเหตุที่มีการรับรู้ข่าวสารจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมากนั้น เพราะคนไทยจะมีความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานมากกว่าบุคคลที่อยู่ต่างแผนก และ เพราะพนักงานไทยนิยมใช้การสื่อสารแบบเห็นหน้ากัน เพราะรวดเร็ว ทำให้ทราบผลย้อนกลับ (feed back) ได้ทันทีที่ทันใดว่าผู้รับสารสามารถเข้าใจในสารได้ตรงกับที่เราสื่อสารไปหรือไม่ ข่าวสารที่ผู้รับสารรับไปนั้น ถูกต้องหรือไม่ มีการบิดเบือนหรือไม่

สาเหตุที่มีการรับข้อมูลข่าวสารจากหัวหน้างานมากนั้น เพราะเป็นวิธีการสื่อสารที่ดี เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน และยังเป็น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ซักถาม หากมีข้อสงสัย หรือต้องการตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเหล่านี้

วิญลี สุทธิวิเศษ (2540) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า การสื่อสารโดยหัวหน้างานนั้นเป็นวิธีที่ดีในการสื่อสาร เพราะการแจ้งข่าวสารโดยหัวหน้างานนั้น เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ทำให้สามารถได้ตอบซักถามและลดการบิดเบือนข่าวสารได้มาก

ชาลิน นานา (2540) ที่ศึกษาเรื่องช่องทางข้อมูลข่าวสารที่พนักงานได้รับจากบริษัทบ่อย ที่สุด เปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่น และบริษัทอเมริกัน พบว่า ช่องทางข่าวสารที่พนักงานได้รับ ข่าวสารจากบริษัทของทั้ง 2 ประเทศ คือทางผู้บังคับบัญชามากที่สุด

ส่วนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานนั้น สาเหตุเพราะมีความใกล้ชิดกัน ดังนั้น เรื่องที่ซักถามจึงมักเป็นเรื่องใกล้ตัวหรือมีเรื่องที่ตนเองยังไม่แน่ใจและไม่กล้าซักถามกับหัวหน้า จึงต้องมีการซักถามในเบื้องต้นจากเพื่อนร่วมงานก่อน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเหล่านี้ คือ

ทิชาพร เลิศสมบูรณ์ (2532) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสาร ของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า พนักงานจะเปิดรับแหล่งข่าวสารใดเป็นอันดับแรก ก่อนหรือหลังนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหาของข่าวสาร เช่น จะรับข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานในกรณีที่เป็นเรื่องใกล้ตัว แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบริษัทจะหาแหล่งข่าวที่เป็นทางการกว่านี้ เช่น หัวหน้างาน บอร์ด ประกาศ เป็นต้น

พิมพ์พันธ์ ศรีพิพิธ (2540) ที่ศึกษาเรื่องการสื่อสารในองค์การและความพึงพอใจในการ ทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่าพนักงานได้รับข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับ บริษัท จากเพื่อนร่วมงานมากที่สุด

2.2 ช่องทางที่พนักงานได้รับข่าวสารที่ถูกต้อง

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส เห็นว่าสื่อที่ให้ ข้อมูลได้ถูกต้องมากที่สุด คือ หัวหน้างาน แสดงให้เห็นว่า สื่อประเภทหัวหน้างาน ซึ่งเป็นสื่อที่ พนักงานได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทมากที่สุด เช่นกัน เพราะการสื่อสารกับหัวหน้างาน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถซักถามทำความเข้าใจได้ จึงได้รับการระบุว่า เป็นสื่อที่ให้

ความถูกต้องมากที่สุด รวมไปถึงคุณลักษณะความน่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่ต้องการ รวดเร็วที่สุด

ส่วนหนังสือเวียน บอร์ดประกาศข่าวสารและการประชุม นั้น อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ในบางประเทศ เพราะสื่อประเภทลายลักษณ์อักษรเหล่านี้ ชำกว่าการสื่อสารทางวาจา นอกจากนี้ บางครั้งข้อมูลที่ได้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง เนื่องจากการตีความของผู้รับสารกับสื่อประเภทลายลักษณ์อักษร ต้องอาศัยความสามารถในการตีความเพื่อทำความเข้าใจในข้อความนั้น ซึ่งบางครั้งการตีความอาจบิดเบือนไปจากที่ผู้ส่งสารส่งมาก็ได้ เพราะในการสื่อสารหรือการตีความนั้น ผู้รับสารจะตีความตามประสบการณ์ หรือทัศนคติที่มีอยู่เดิม (frame of reference) ของผู้รับสารได้ ทำให้การตีความอาจต่างไปจากความหมายที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งไปก็ได้ (Gary T. Hunt, 1980)

เป็นที่น่าสังเกตว่า สื่อประเภทเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเคยเป็นสื่อที่พนักงานได้รับรู้ข่าวสารมาก กลับเป็นสื่อที่ให้ความถูกต้องในระดับปานกลาง นั้นแสดงว่า แม้ว่าสื่อนี้จะป็นสื่อระหว่างบุคคล มีความรวดเร็ว แต่ก็มีแนวโน้มที่ผู้ส่งสารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รับ คัดสรรข่าวสาร ก่อนส่งไปยังผู้รับสารที่แท้จริง นั่นคือการสื่อสารแบบสองขั้นตอน (Two Step Flow) ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารที่บุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้นำทางความคิดเป็นผู้รับข่าวสารจากสื่อก่อนแล้วนำไปถ่ายทอดให้อีกคนหนึ่งฟัง โดยการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งผู้รับสารก่อนอาจสื่อสารไปตามความคิดเห็นของตนมากกว่าตามข้อเท็จจริง (Dominic A. Infante, Andrew S. Rancer and Denna F. Wannack, 1993) ซึ่งอาจจะเป็นการเคลื่อนไหวของข่าวสารแบบเดาสุ่ม ซึ่งเป็นข่าวสารที่รวดเร็วมาก เพราะมีการเผยแพร่แบบปากต่อปาก ต่อๆกันไป ในขณะที่สื่อประเภทหัวหน้างานนั้น ก็มีการสื่อสารแบบสองขั้นตอนเช่นเดียวกัน แต่สาเหตุที่พนักงานเห็นว่าสื่อหัวหน้างานเป็นสื่อที่ให้ความถูกต้องมากกว่าสื่อเพื่อนร่วมงาน เพราะการผ่านของข่าวสารที่เกี่ยวกับคำสั่งหรือนโยบาย มักมาจากเบื้องบน ซึ่งมีการถ่ายทอดข่าวสารจากผู้บริหารมายังหัวหน้างานที่รับผิดชอบในเรื่องนั้น เพื่อให้ถ่ายทอดสู่พนักงานในสังกัดต่อไป จะเป็นได้ว่า การผ่านของข่าวสารนั้นจะมีลำดับขั้นตอนน้อยกว่า ทำให้การบิดเบือนข่าวสารน้อยลง ตามที่ Patricia D. Witherspoon (1997) กล่าวไว้ว่า ถ้าข่าวสารยังผ่านขั้นตอนทางการสื่อสารมาก ก็ยังมีการบิดเบือนของข่าวสารมาก

2.3 และ 2.4 วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาและวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขอให้ผู้บังคับบัญชาติดต่อกับตน

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชาในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส นิยมใช้การติดต่อสั่งงาน โดยการเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารระหว่างบุคคล ประเภทการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ที่ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถตรวจสอบปฏิกิริยาตอบกลับของ

อีกฝ่ายได้ ว่าผู้รับสารเข้าใจข่าวสารที่ส่งไปหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันผู้รับสารก็สามารถซักถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ กับผู้ส่งสารได้ด้วย ทำให้พนักงานก็พอใจในวิธีการสื่อสารเช่นนี้ด้วย

สาระที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำการสื่อสารกัน มี 3 ลักษณะ (กรีซ สิบสนธิ ,2526) ดังนี้ คือ

1. Task Message คือ การสื่อสารกัน เพื่อความสำเร็จของงาน
2. Maintenance Message คือ การสื่อสารกันเพื่อให้งานสำเร็จและดำรงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการสื่อสารแบบเห็นหน้ากันนี้ ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันได้ด้วย
3. Human Message คือการสื่อสารกันในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติหรือวัฒนธรรมของพนักงาน

ดังนั้น การสื่อสารสาระเหล่านี้ จำเป็นต้องใช้การสื่อสารทางวาจา หรือการสื่อสารระหว่างบุคคลควบคู่ไปกับการสื่อสารโดยใช้ลายลักษณ์อักษรด้วย ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่ว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการใช้สื่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่นการใช้หนังสือหรือจดหมายอยู่บ้าง เพราะข้อมูลประเภทนี้สามารถนำเก็บไว้อ้างอิงหรือใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานต่อไป

ส่วนการสื่อสารทางวาจา เช่นการประชุม การใช้โทรศัพท์ ก็มีใช้อยู่บ้างในระดับปานกลางถึงน้อย เพราะไม่สะดวกในการสั่งงาน ทำการสั่งงานแบบเห็นหน้ากัน เพราะการประชุม ต้องมีการนัดหมายล่วงหน้า ทำให้ไม่สามารถสื่อสารไปได้ในเวลารวดเร็วนัก ส่วนการใช้โทรศัพท์หรือการสั่งผ่านเพื่อนร่วมงานนั้น เป็นการสื่อสารโดยผ่านสื่ออื่น คือ สื่อโทรศัพท์และสื่อบุคคลตามลำดับ ซึ่งไม่ค่อยสะดวกนัก รวมทั้งอาจเกิดบิดเบือนของข่าวสารได้ง่าย อีกทั้งไม่แน่ใจว่าทั้งผู้ถ่ายทอดข่าวสารและผู้รับสารจะเข้าใจในสาระที่สื่อสารอย่างถูกต้องมากน้อยเพียงใด

นอกจากนั้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของประเทศอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ที่ผู้บังคับบัญชาของทั้ง 3 ประเทศจะนิยมการสื่อสารโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง เพราะผู้บังคับบัญชาของทั้ง 3 ประเทศต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่ใจ (uncertainty avoidance) สูง คือไม่ชอบความไม่แน่นอน ความไม่ชัดเจน นอกจากนี้ วัฒนธรรมของทั้ง 3 ประเทศ ยังนิยมความเป็นปัจเจกบุคคลสูง (Individualism) สูง คือมีความเป็นอิสระที่จะวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองมากกว่าการขอความเห็นชอบจากกลุ่มคน เช่นวัฒนธรรมของชาวตะวันออก เช่น การประชุม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชาลิน นานา ที่เปรียบเทียบการสื่อสารของบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกาที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาในบริษัทอเมริกันนิยมการสื่อสารแบบตัวต่อตัว และมีการวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 วิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้วไม่เข้าใจ

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชานิยมใช้วิธีการเดินไปถามหัวหน้าโดยตรงมากที่สุด เพราะสามารถได้รับคำชี้แจงที่ชัดเจน รวมไปถึงเมื่อไม่เข้าใจก็สามารถขอคำอธิบายเพิ่มเติมได้ด้วย แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชานิยมใช้วิธีการสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาทางการสื่อสาร รวมไปถึงการแสดงโดยนัยว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ประเทศมีนโยบายการบริหารบุคคลแบบ open door คือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปพบหรือสอบถามปัญหาได้ทุกเมื่อ โดยไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้า ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาว่า ไม่ถือตัว พร้อมให้คำปรึกษา และช่วยแก้ไขปัญหให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและกล้าบอกความเป็นจริงให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ โดยไม่บิดเบือนอันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารกับหัวหน้างาน อันนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงานต่อไป เมื่อสามารถทำงานและแก้ไขปัญหอันนำมาซึ่งความสำเร็จของงานในที่สุด

นอกจากนี้ ยังแสดงถึงวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย ที่ต้องเป็นฝ่ายเดินไปหาผู้ใหญ่หรือผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า เพื่อแสดงความอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ จึงไม่นิยมการใช้โทรศัพท์เข้าไปถาม หรือการฝากเพื่อนร่วมงานเข้าไปถาม ซึ่งถือว่าเป็นการไม่สุภาพและไม่เคารพในสถานภาพของผู้บังคับบัญชา อีกทั้งถือเป็นการไม่ให้เกิดิตผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานใช้วิธีการนี้ในระดับน้อยถึงน้อยมาก

สรุปอภิปรายผลเรื่องช่องทางการติดต่อสื่อสารในบริษัท

จากผลการวิจัยพบว่า ช่องทางการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ จะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเห็นหน้ากัน (face-to-face) ซึ่งการสื่อสารแบบนี้ จะเกิด Nonverbal communication คือการใช้วัจนภาษาด้วย ซึ่งทำให้เห็นหน้า อากัปกริยาและ น้ำเสียงของคู่สนทนา ที่ช่วยขยายความหมายการสื่อสารด้วยวาจามากขึ้น ทำให้มีความเข้าใจความหมายในการสื่อสารมากขึ้น นั่นก็คือ การสื่อสารโดยไม่ใช่คำพูดนั้น จะช่วยสร้างและทำให้ความสัมพันธ์ทางการสื่อสารแบบระหว่างบุคคลมีความชัดเจนมากขึ้น ทำให้มีความเข้าใจในข้อมูล และไม่ก่อให้เกิดการตีความผิด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน

3.1 สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความแตกต่างกัน

การสื่อสารทางเดียวของบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศสแตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า บริษัททั้ง 3 ประเทศมีการสื่อสารทางเดียวที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยบริษัทฝรั่งเศสมีการสื่อสารทางเดียวมากกว่าบริษัทอังกฤษ และเยอรมัน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากวัฒนธรรมของประเทศฝรั่งเศส ที่นิยมการปกครองแบบราชการ (Bureaucracy) อันเนื่องมาจากการปกครองโดยระบบกษัตริย์มาโดยตลอด ซึ่งเป็นการรวมศูนย์อำนาจอันเป็นลักษณะของระบบราชการที่มีการรวมศูนย์อำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจ นอกจากนี้อาจมีสาเหตุจากระบบสังคมของประเทศฝรั่งเศสที่มีการแบ่งชนชั้นอย่างชัดเจน โดยคนแต่ละชนชั้นจะมีหน้าที่และตำแหน่งของตนเอง (Martin R. Gannon, 1994)

การสื่อสารแบบทางเดียว ที่ยังมีปรากฏอยู่ในบริษัททั้ง 3 ประเทศนี้ แต่ในระดับแตกต่างกันไป แสดงว่าการสื่อสารทางเดียวก็มีประโยชน์ในตัวของตัวเองอยู่บ้าง นั่นก็คือ การสื่อสารทางเดียวมีความรวดเร็ว ประหยัดเวลา และใช้ในกรณีที่ต้องแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องเร่งด่วน เพราะการสื่อสารแบบนี้ ไม่ต้องรอเช็คปฏิกริยาย้อนกลับจากอีกฝ่าย ทำให้มีการใช้การสื่อสารทางเดียวควบคู่ไปกับการสื่อสารสองทาง ที่แม้ว่าจะเสียเวลาในการรอปฏิกริยาย้อนกลับ แต่ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสารว่ามีการบิดเบือนไปหรือไม่

การสื่อสารสองทางของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความแตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า บริษัททั้ง 3 ประเทศ มีการสื่อสารสองทางที่ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะทุกองค์การต้องมีการใช้การสื่อสารสองทาง ซึ่งเป็นการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพราะการสื่อสารสองทางนั้นสามารถเช็คปฏิกริยาย้อนกลับ และความถูกต้องของข่าวสารได้มาก เพราะการบิดเบือนของข่าวสารในองค์การนั้น เกิดจากการที่ข่าวสารผ่านลำดับขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชาในองค์การมาก จึงต้องมีการใช้การสื่อสารสองทาง ควบคู่ไปกับการสื่อสารทางเดียว โดยการสื่อสารทางเดียวจะใช้ในการแจ้งกฎระเบียบให้ทราบ

ส่วนการสื่อสารสองทางที่สามารถโต้ตอบกันได้ สามารถใช้เพื่อทดสอบความถูกต้อง เพื่อสร้างความสมดุล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารของ Kincaid and Schramm (Kincaid D. Lawrence and Wilbur Schramm, 1975) ที่พยายามอธิบายถึงกระบวนการการสื่อสาร ซึ่งเป็นวงจรในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งกระบวนการการสื่อสารจะเริ่มตั้งแต่การแปลความหมาย ถ่ายทอดข่าวสาร ซึ่งกันและกัน โดยที่กระบวนการนี้ จะดำเนินซ้ำกันไปเรื่อยๆ ไปจนกว่าทั้ง 2 ฝ่ายจะเข้าใจซึ่งกันและกัน (mutual understanding)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ New Comb T. M.(1953) ที่ชี้ให้เห็นว่าการที่บุคคล 2 คนสื่อสารกันมากขึ้น จะมีความเห็น หรือทัศนคติเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ คล้ายคลึงกัน คือบุคคลพยายามสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้น ดังนั้น การสื่อสารสองทาง ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนทัศนคติในการปฏิบัติงานย่อมสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจในเรื่องเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งทางความคิด

การสื่อสารแบบเป็นทางการของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า บริษัททั้ง 3 ประเทศมีการสื่อสารแบบเป็นทางการที่ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ บริษัททั้ง 3 ประเทศมีการสื่อสารแบบเป็นทางการในระดับใกล้เคียงกัน เพราะการสื่อสารแบบทางการมีประโยชน์ในแง่ที่เป็นการติดต่อสื่อสารที่คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผน ชัดเจน อาจจะเป็นการสื่อสารที่มีลายลักษณ์อักษร หรืออาจเป็นการสื่อสารโดยอาศัยการพูดจา ซึ่งในองค์การจำเป็นต้องมีการสื่อสารแบบนี้เพื่อนำและแจ้งนโยบายไปสู่พนักงาน ตลอดจนการวินิจฉัยสั่งการผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา

ขณะเดียวกัน ก็จะนำข้อเสนอแนะ การรายงานผลการปฏิบัติงาน กลับไปสู่ผู้บังคับบัญชาอีกด้วย เพราะในหน่วยงานต่างๆจำเป็นต้องมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อใช้เป็นหลักในการควบคุมการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานให้มีแนวทางการดำเนินงาน หรือนโยบายไปในทางเดียวกัน อันจะทำให้เกิดความเป็นระเบียบในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของกรซวัล หอมโกรลาส(2540) ที่พบว่าในองค์การนั้น ควรมีการสื่อสารแบบทางการอยู่ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การมีระเบียบและเป็นไปด้วยความราบรื่น

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของบริษัท ทั้ง 3 ประเทศไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากเมื่อในองค์การมีสื่อสารแบบทางการเพื่อแจ้งกฎระเบียบให้พนักงานทราบ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการด้วย เพราะสายใยการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมักเป็นไปในลักษณะซุบซิบนินทา ซึ่งเป็นการสื่อสารที่เร็ว

มาก และยังมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการติดต่อสื่อสารแบบทางการด้วย กล่าวคือ เมื่อมีการสื่อสารแบบทางการมาก ก็จะมีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมากด้วยเช่นกัน

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นเครื่องบอกถึงความต้องการที่จะสื่อสารของพนักงาน เป็นหนทางในการระบายความคับข้องใจ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางที่ดีกับเพื่อนร่วมงานอีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิชาพร เลิศสมบูรณ์ (2532) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้พูดถึงประโยชน์ของการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันเองของสมาชิกในองค์การ ซึ่งต้องการปรับตัวเข้าหากัน อันจะเอื้ออำนวยให้เกิดการประสานงานที่ดี เป็นการย้ำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสารมากกว่าการสื่อสารตามตำแหน่งและการแบ่งสายงาน ซึ่งหากผู้นำรู้จักใช้ประโยชน์จากแหล่งข่าวสารนี้ ก็จะทำให้ทราบถึงทัศนคติหรือสิ่งคับข้องใจของพนักงาน อันเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงต่อไป

ดังนั้น ควรมีการใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการควบคู่ไปกับการสื่อสารแบบเป็นทางการด้วย เพื่อแสดงถึงสุขภาพขององค์การ ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ติดต่อกันอย่างอิสระ จึงควรมีการเปิดรับและเปิดใช้ทุกช่องทาง และถ้ามีสิ่งใดไม่ถูกต้องก็ทำการชี้แจงแก้ไขโดยใช้ความจริง ซึ่งก็เป็นวิธีเดียวกันในการป้องกันข่าวลือหรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือผู้บังคับบัญชาควรให้ข่าวสารที่ถูกต้อง เพียงพอ และเป็นจริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อสารจากบนลงล่างของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า การสื่อสารจากบนลงล่างของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ไม่แตกต่างกัน แสดงว่าการสื่อสารจากบนลงล่างของทั้ง 3 ประเทศ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน นั้น แสดงว่า มีการใช้การสื่อสารจากบนลงล่างควบคู่ไปกับการสื่อสารประเภทอื่นด้วยเช่นกัน เพราะการสื่อสารจากบนลงล่างสามารถช่วยในเรื่องการสื่อสารในองค์การได้ดังนี้ คือ (Jane Whitney Gibson and Richard R. Hodgetts, 1991)

- จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ในโรงงานและการปฏิบัติงาน
- ให้หลักในการปฏิบัติงานและให้ความเข้าใจว่างานนี้มีความเชื่อมโยงกับงานอื่น ๆ อย่างไร ทำให้พนักงานได้ทราบว่า ในการทำงานนั้น จะต้องติดต่อกับใคร มีขั้นตอนอย่างไร ทำให้ทราบระเบียบในการทำงาน
- ให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับขั้นตอนในการทำงานหรือนโยบาย
- ให้ปฏิกริยาย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน
- ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจขององค์การ

ดังนั้น การสื่อสารแบบนี้ จึงมีความจำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในองค์กร ที่ทุกองค์กรต้องมีการใช้เพื่อความราบรื่นในการทำงานในองค์กร

การสื่อสารจากล่างขึ้นบนของบริษัททั้ง 3 ประเทศแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบนของบริษัททั้ง 3 ประเทศ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทำให้สรุปได้ว่า ทั้ง 3 ประเทศมีการใช้การสื่อสารจากล่างขึ้นบนในระดับใกล้เคียงกัน เพราะการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นสิ่งสำคัญต่อการสื่อสารในองค์กร เพราะการสื่อสารประเภทนี้จะมีผลต่อการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน และทัศนคติของบุคลากร สารจากบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแก่ผู้บริหาร เพราะเป็นเสมือนหนึ่งปรอทวัดสภาพความเป็นไปในองค์กร เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในการทำงานขององค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบเปิด เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่งสารไปยังผู้บังคับบัญชา และช่วยปิดช่องว่างทางการสื่อสารจากบนลงล่างเพื่อให้แน่ใจว่ามีการเข้ารหัสและถอดรหัสที่ถูกต้อง และยังเป็นการสนองตอบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในเรื่องการแสดงออก ต้องการแสดงความเห็น เป็นการสนับสนุนการสื่อสารสองทางและนำองค์กรไปสู่ระบบเปิดมากขึ้น (กรีซ สิบสนธิ, 2526) เพราะเมื่อมีการประกาศสิ่งใดออกเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างแล้ว การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะเป็นการตรวจสอบว่าพนักงานคิดเห็นอย่างไรต่อคำสั่งนั้น เป็นการส่งปฏิกริยาย้อนกลับ ถ้ามีการเปิดรับก็จะทำให้ทราบปฏิกริยาย้อนกลับว่าพนักงานคิดอย่างไร และยังทำให้พนักงานมีความรู้สึกและความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา เกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ทำให้มีบรรยากาศการสื่อสารที่ดี

และ ทิชาพร เลิศสมบูรณ์ (2532) ยังพบความสำคัญของการสื่อสารจากล่างขึ้นบนว่าเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา อันจะเป็นผลดีต่อการทำงานต่อไป

3.2 สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่าบรรยากาศการสื่อสารของบริษัททั้ง 3 ประเทศ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน บรรยากาศการสื่อสารของทั้ง 3 ประเทศไม่ต่างกัน อาจเนื่องมาจากรูปแบบการสื่อสารของทั้ง 3 ประเทศส่วนใหญ่ไม่ต่างกัน จากสมมติฐานที่ 1 ที่พบว่ารูปแบบการสื่อสารของทั้ง 3 บริษัทนั้นไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลทำให้พนักงานรับรู้ว่ามีบรรยากาศการสื่อสารที่ดี ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารและบรรยากาศการสื่อสารนั้นจะกล่าวถึงต่อไปในสมมติฐานที่ 6

3.3 สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัททั้ง 3 ประเทศแตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความพึงพอใจในการสื่อสารที่แตกต่างกัน โดยพนักงานไทยในบริษัทเยอรมันมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่าพนักงานไทยในบริษัทอื่น ซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมการสื่อสารของประเทศเยอรมัน ที่ยึดติดกับกฎระเบียบมาก (Martin R. Gannon, 1994) ดังนั้นจะมีการเขียนกฎ ระเบียบในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้พนักงานได้ทราบถึงกฎระเบียบที่ใช้ในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว นอกจากนี้ ยังมีวัฒนธรรมที่ไม่มีการแข่งขันในการทำงาน ทุกคนมีสิทธิ์ออกความเห็น หรือแสดงความสามารถในขอบเขตของกฎระเบียบของบริษัท ทำให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน ทำให้มีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงาน

ในขณะที่ ประเทศอังกฤษ มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่ไม่ค่อยบอกกล่าวโดยตรง ทำให้พนักงานไม่เข้าใจในคำสั่งอย่างชัดเจน และมักใช้การสื่อสารทางเดียว เพราะมีวัฒนธรรมที่ไม่ชอบให้มีการขออนุญาตเมื่อได้รับคำสั่ง ทำให้พนักงานไม่มีโอกาสซักถามหรือแสดงความคิดเห็น (Richard Hill, 1997)

ในขณะที่ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งมีการบริหารแบบระบบราชการ ซึ่งมีการรวมศูนย์อำนาจ และการตัดสินใจ มีการสื่อสารทางเดียวมากซึ่งสามารถเห็นได้จากผลการวิจัยในข้อ 1.1 ที่พบว่าประเทศฝรั่งเศสมีการสื่อสารทางเดียวมากกว่าบริษัทอื่น ทำให้พนักงานไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น (Martin R. Gannon, 1994)

3.4 สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในการทำงานของบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศสมีความแตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานในบริษัทเยอรมันมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบริษัทประเทศอื่น อาจเนื่องมาจากพนักงานไทยในบริษัทเยอรมัน ได้รับข่าวสารที่เพียงพอในการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารอันส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับการวิจัยของอัสวฤทธิ อุทัยรัตน์(2537) ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ที่พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากนี้วัฒนธรรมในการทำงานของชาวเยอรมันนั้น คือชอบความตรงไปตรงมา และการมุ่งที่จะไปให้ถึงเป้าหมายทำให้มีการเปิดรับความคิดเห็นและความสามารถที่หลากหลาย เพื่อผลสำเร็จของงาน โดยมีผู้ที่พิจารณาและผสมผสานความคิดเห็นต่างๆเข้าด้วยกัน คือหัวหน้างาน

นั่นเอง เหมือนกับที่ Martin R. Gannon (1994) ได้เปรียบเทียบไว้ว่าการทำงานของชาวเยอรมันนั้น จะมุ่งที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยไม่มีการแบ่งชนชั้นว่าหัวหน้าหรือลูกน้อง แต่จะเปิดรับความคิดเห็นของทุกฝ่ายแล้วนำมาผสมผสานอย่างเหมาะสม เหมือนการเล่นวงดนตรีซิมโฟนีของเยอรมันว่าจะมีเครื่องดนตรีที่หลากหลายที่มีเสียงต่างกันไป แต่จะมีผู้ที่คอยผสมผสานเสียงของเครื่องดนตรีเข้าเป็นเพลง คือ ผู้ควบคุมวง ซึ่งในที่นี้ คือหัวหน้างานในการทำงานนั่นเอง

3.5 สมมติฐานที่ 5 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส มีความแตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะข้อมูลทางประชากรของพนักงานไทยในบริษัททั้ง 3 ประเทศก็ไม่ต่างกัน คือพนักงานส่วนใหญ่มีระดับอายุ เงินเดือน การศึกษา ประสบการณ์ทำงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งมีผลทำให้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของวัชรา วัชรเสถียร (2540) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของลักษณะทางประชากรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่าลักษณะทางประชากรส่วนใหญ่ของพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่มีความแตกต่างของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรระหว่างความแตกต่างของรัฐวิสาหกิจที่พนักงานทำงานอยู่

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 3.6 สมมติฐานที่ 6 รูปแบบการสื่อสารในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการสื่อสาร
- 3.7 สมมติฐานที่ 7 รูปแบบการสื่อสารในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัท 3 อังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส ในประเทศไทย
- 3.8 สมมติฐานที่ 8 รูปแบบการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทย
- 3.9 สมมติฐานที่ 9 รูปแบบการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 37 ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการทำงาน, ความยึดมั่นผูกพัน และงานวิจัยที่สอดคล้อง

รูปแบบการสื่อสาร	บรรยากาศในการสื่อสาร	ความพึงพอใจในการสื่อสาร	ความพึงพอใจในการทำงาน	ความยึดมั่นผูกพัน
ทางเดียว, เป็นทางการ บนลงล่าง	ลบ	ลบ	ลบ	ลบ
สอดคล้องกับงานวิจัยของ	Redding, Dennis (1973)		ทิวาพร เลิศสมบุญ (2532)	สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2530)
สองทาง, ไม่เป็นทางการ ล่างขึ้นบน	บวก	บวก	บวก	บวก
สอดคล้องกับงานวิจัยของ	Redding, Dennis (1973) กรีซ ลีบสนธ์ (2526) สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม (2520)	เขมรดี มาสิงบุญ (2535) อรุณ รักธรรม (2525) Michael J. Glauser (1984) อ้าง ใน ชาลิน นานา (2539)	John S. guildford and David E. Gray (1970) Burke, Geogopoulos and Willits (1984) พิมพ์พันธ์ ศรีพิพิธ (2540) ทิวาพร เลิศสมบุญ (2532)	สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2530)

ตารางที่ 38 งานวิจัยที่สอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการทำงาน, ความยึดมั่นผูกพัน

References	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
Redding, Dennis (1973)	พบว่า บรรยากาศการสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความคิดของพนักงานในเรื่องความสัมพันธ์และการสื่อสารในองค์กร
กริช สืบสนธิ์ (2526)	กล่าวว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจกันจะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความพึงพอใจและการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร
สมยศ นาวิการและมุสดี รุมาคม (2520)	กล่าวว่า ถ้าหากว่าผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานทำการติดต่อสื่อสารและรับฟังสิ่งต่างๆ ด้วยความจริงใจ จะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ทิศทางการสื่อสารในองค์กรที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น
เขมรดี มาสิงบุญ (2535)	พบว่า การเปิดโอกาสให้พยาบาลได้เสนอแนวคิดต่างๆ หรือมีโอกาสคุยกันเป็นการส่วนตัว จะช่วยให้สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลดีขึ้น พยาบาลผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจการสื่อสาร เกี่ยวกับความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือโอกาสก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผลสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานทราบโดยทั่วกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ
อรุณ รักธรรม (2525)	ที่ว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก ในระบบแบบไม่เป็นทางการมิใช่เป็นการติดต่อเพียงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความชอบพอและความเชื่อถือ

References	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
Michael J. glauser (1984) อ้างใน ชาลิน นานา (2539)	พบว่าการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมากก็จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา
John S. guildford and David E. Gray (1970)	ได้ชี้ให้เห็นว่า ผลจากการที่บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน ก็คือผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การที่จะเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อผลผลิตจะเพิ่มขึ้นขึ้นอยู่กับความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะงาน การปกครองบังคับบัญชา การสื่อสารที่ดี
Burke, Geogopoulos and Willits (1984)	พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เพราะทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากที่ได้ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชา ต้องการได้เข้าใจในนโยบายของผู้บังคับบัญชา
ทิชาพร เลิศสมบูรณ์ (2532)	พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น มีผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้น้อย
สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2530)	ได้เสนอถึงการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การวิธีหนึ่ง คือการที่องค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดี กับคนรอบตัวเขาอย่างไร มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันอันเป็นการตอบสนองต่อความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นของมนุษย์

อภิปรายผลสมมติฐานที่ 6-9

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว ทางการและบนลงล่าง มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไปในทางลบ ในขณะที่ รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ไม่เป็นทางการ และล่างขึ้นบน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไปในทางบวก

ซึ่งมีงานวิจัยสนับสนุน (แสดงในตารางที่ 34-35) จะเห็นได้ว่า การสื่อสารแบบสองทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการสื่อสารที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กันกับการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ซึ่งทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง ในการติดต่อสื่อสารซึ่งเป็นผลในทางบวกต่อบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีเน้นหลักมนุษย์สัมพันธ์ ทฤษฎีนี้วางรากฐานอยู่บนการคำนึงถึงลักษณะของมนุษย์ โดยดูบทบาทของบุคลากรในองค์การ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ย้ำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าการติดต่อตามสายงานหรือตำแหน่ง (Everett M Rogers and Rekka Agarwala Rogers, 1976)

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทางการสื่อสารเหล่านี้ คือ (Infante A. Dominic, Rancer S. Andrew and Womack F. Deanna, 1993)

1. Uncertainty Reduction Theory

เนื่องจากการสื่อสารสองทาง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่ช่วยลดความไม่แน่ใจ โดยมีการโต้ตอบกลับไปกลับมา จึงสามารถตรวจสอบปฏิกิริยาตอบกลับ (feed back) ของอีกฝ่ายได้ ว่าผู้รับสารเข้าใจข่าวสารที่ส่งไปหรือไม่ หรือว่าข้อมูลที่ได้รับมาถูกต้องหรือไม่ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ ก็คือ Interactive Strategies ซึ่งหมายถึงกลยุทธ์การสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้ได้ข้อมูล โดยการซักถามเมื่อมีข้อสงสัย หรือชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อลดความไม่แน่ใจ

2. The Social Exchange Approach

มนุษย์ติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคมเพื่อเป้าหมาย 2 ประการ ดังนี้ คือ

I. เพิ่มผลดีทางการสื่อสารที่จะได้รับ เช่น มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม รางวัลบางอย่างที่ ต้องการ เช่น เงิน ความรัก การมีเพื่อน

จากรูปแบบการสื่อสารในองค์การ เช่น การสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้น ถ้ามองในกรอบทฤษฎีนี้ จะเห็นได้ว่า เป็นขบวนการการติดต่อ

ระหว่างบุคคล เพื่อจัดหา หรือแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางการสื่อสาร ซึ่งทรัพยากรทางการสื่อสาร นั้น เช่น ความรัก ชื่อเสียง ข้อมูลต่าง ๆ

II. ลดผลเสียจากการสื่อสาร เช่นความเข้าใจผิดที่เกิดจากการสื่อสาร

3. The Theory of Independent-Mindedness

การสื่อสารในองค์การที่มีคุณภาพนั้นมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือพนักงานจะชอบผู้บังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง และเมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติเช่นนี้ จะทำให้ปฏิบัติงานได้ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน

เป็นที่น่าสังเกตว่า คำสหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของ บริษัทเยอรมันมีค่าต่ำกว่าคำสหสัมพันธ์นั้น ๆ ของบริษัทฝรั่งเศสและบริษัทอังกฤษ ทั้งนี้อาจมีเหตุผลมาจากเหตุผลที่ชี้แจงในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 39 ตารางเปรียบเทียบลักษณะการทำงานของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส

เยอรมัน	ฝรั่งเศส	อังกฤษ
มีกฎ ระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามแน่นอน	มีกฎระเบียบ แต่ยังคงต้องรอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา	
ทุกคนต้องแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และมี ส่วนกับความสำเร็จทั้งสิ้น	ผู้บังคับบัญชาจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	ชอบการทำงานเป็นทีม
ทุกอย่างเป็นไปตามกฎระเบียบ แต่บุคคลสามารถตัดสินใจทำการใดได้โดยอยู่บนพื้นฐานของกฎระเบียบ	ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามขั้นตอน	จะทำงานอย่างหนึ่งจนเสร็จจึงจะไปทำอย่างอื่นต่อ แม้ว่าอย่างอื่นจะสำคัญกว่า

ที่มา Martin R. Gannon, 1994

จากเหตุผลดังกล่าวในตาราง จะเห็นได้ว่าลักษณะวัฒนธรรมการทำงาน ทำให้พนักงานของบริษัทเยอรมันมีอิสระในการทำงานสูงกว่าพนักงานของบริษัทอังกฤษ และฝรั่งเศส ซึ่งทำให้ผลกระทบของรูปแบบการสื่อสารต่อบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเยอรมัน ต่ำกว่าพนักงานในบริษัทอังกฤษ และฝรั่งเศส

3.10 สมมติฐานที่ 10 บรรยากาศการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทย บริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส

3.11 สมมติฐานที่ 11 บรรยากาศการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานไทยใน บริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส

3.12 สมมติฐานที่ 12 บรรยากาศการสื่อสารของบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยใน บริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส

3.13 สมมติฐานที่ 13 ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศส

3.14 สมมติฐานที่ 14 ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศสมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์การของพนักงานไทย

3.15 สมมติฐานที่ 15 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส

3.16 ตารางที่ 40 ความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศในการสื่อสาร กับ ความพึงพอใจในการสื่อสาร,ความพึงพอใจในการทำงาน,ความยึดมั่นผูกพัน และงานวิจัยที่ สอดคล้อง

	ความพึงพอใจในการสื่อสาร	ความพึงพอใจในการทำงาน	ความยึดมั่นผูกพัน
บรรยากาศในการสื่อสาร	บวก	บวก	บวก
สอดคล้องกับงานวิจัยของ	ชาลิน นานา (2539) MOLLY MARIE INHOFE (1992) REDDING (1973)	BAIRD BURKE AND WOLCOX INDIK (1984)	วิชรา วิชรเสถียร (2540) SPECTOR (1986) HARSHBARGER (1989)

	ความพึงพอใจในการสื่อสาร	ความพึงพอใจในการทำงาน	ความยึดมั่นผูกพัน
ความพึงพอใจในการสื่อสาร			บวก
สอดคล้องกับงานวิจัยของ			อนันต์ คงจันทร์ (KONGCHAN, 1986) PENLEY (1982) SCHELLER (1986) POSEHN (1989)
ความพึงพอใจในการทำงาน			บวก
สอดคล้องกับงานวิจัยของ			สมศรี ศานติเกษม (2529) ชาลิน นานา (2539) สุกัญญา แสงมุกข์ (2530) วิญลี สุทธิวิเศษ (2540) อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537) วัชรา วัชรเสถียร (2540) กาญจนา โล่ห์ประเสริฐ (2540) ชนินาท เจริญผล (2538) MARGARET K. DAVIS (1974) GOLDHABER AND OTHERS (1978) KARLENE H. ROBERT AND CHARLES A.G. RIELLY (1974) ROBERT AND O'RIELLY, (1974) STEERS (1977) MOBLEY (1982) SPECTER (1986) POSCHEN (1989)

ตารางที่ 41 งานวิจัยที่สอดคล้องกับความสัมพันธระหว่าง บรรยากาศในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการทำงาน, ความยึดมั่นผูกพัน

References	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ชาลิน นานา (2539)	ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันกับความพึงพอใจในการสื่อสารพบว่าบรรยากาศการสื่อสารของทั้งสองบริษัท มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยบริษัทอเมริกันมีความสัมพันธ์มากกว่ากล่าวคือเมื่อบริษัทมีบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีก็จะทำให้มีความพึงพอใจในการสื่อสารมากตามไปด้วย
MOLLY MARIE INHOFE (1992)	พบว่า บรรยากาศในการสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงการทำงานให้กับฝ่ายการตลาดของโรงพยาบาลได้เป็นอย่างดี โดยบรรยากาศในการสื่อสารสามารถรวบรวมบุคคล องค์กร และหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้เข้ามาเป็นสมาชิกของสังคมเดียวกันได้ จากทฤษฎีการเชื่อมโยงทางสังคม การสื่อสารเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้เกิดเครือข่ายทางสังคม โดยมีการถ่ายทอดข่าวสารผ่านไปยังสมาชิกของสังคมตามเครือข่ายการสื่อสารที่เชื่อมโยงกัน รวมทั้งถ่ายทอดความหมาย ความคิดเห็น และก่อให้เกิดค่านิยมต่างๆ ขึ้นในสังคม บรรยากาศในการสื่อสารที่ดีดังกล่าว จึงสามารถทำให้โรงพยาบาลเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยไปสู่คนในสังคมได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาลปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวขึ้น
REDDING (1973)	ได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ว่า บรรยากาศการสื่อสารขององค์กรมีความสำคัญมากกว่าทักษะทางการสื่อสาร หรือเทคนิคใดๆ ในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

References	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
BAIRD BURKE AND WOLCOX INDIK(1984)	ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา
วัชร วัชรเสถียร (2540)	ที่ศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานในรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การและความพึงพอใจในการทำงานมาก คือถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานและรับรู้ถึงบรรยากาศที่ดีในองค์การ ก็จะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้วย
SPECTOR (1986)	ที่ศึกษาถึงความมีอิสระในการทำงานจำนวน 88 ชิ้น ได้ยืนยันเช่นกันว่า ปัจจัยลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
HARSHBARGER (1989)	ได้ศึกษาในเรื่องการประเมินความผูกพันต่อองค์การของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์กับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ โดยใช้แบบวัด QCC ผลการประเมิน พบว่า ลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
สมศรี ศานติเกษม (2529)	ที่ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามธิบดี พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

References	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ชาลิน นานา (2539)	ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยบริษัทอเมริกันมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าบริษัทญี่ปุ่น
สุกัญญา แสงมุกข์ (2529)	ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรร กับความพึงพอใจในการทำงาน ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า การรับรู้ต่อการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การรับรู้ต่อบรรยากาศ เพื่อนร่วมงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้
วิญลี สุทธิวิเศษ (2540)	ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแล้วพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย
อศวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537)	ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
วัชร วัชรเสถียร (2540)	ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ โดยศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการสื่อสารย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานด้วย
กาญจนา โล่ห์ประเสริฐ (2540)	ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารของพยาบาลประจำการโดยรวมและรายด้านทุกตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

References	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ชนิดาณ เจริญผล (2538)	ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า องค์ประกอบทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมในองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน
MARGARET K. DAVIS (1974)	ได้ศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่างๆที่ได้รับเพราะข่าวสารต่างๆที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและวางแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทาทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงานด้วย
GOLDHABER AND OTHERS (1978)	ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในงาน พบว่าบุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานหรือไม่นั้น ความพึงพอใจในการสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสารที่ได้รับมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญ
KARLENE H. ROBERT AND CHARLES A.G. RIELLY (1974) อ้างในอัครฤทธิ อุตัยรัตน์ (2537)	พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยทั่วไป ภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสารและความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการสื่อสาร โดยบุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวไปยังบุคคลอื่นด้วย
ROBERT AND O'RIELLY, (1974)	ได้ศึกษา พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน
อนันต์ คงจันทร์ (KONGCHAN, 1986)	ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนด้านการบริหารธุรกิจ จำนวน 10 มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

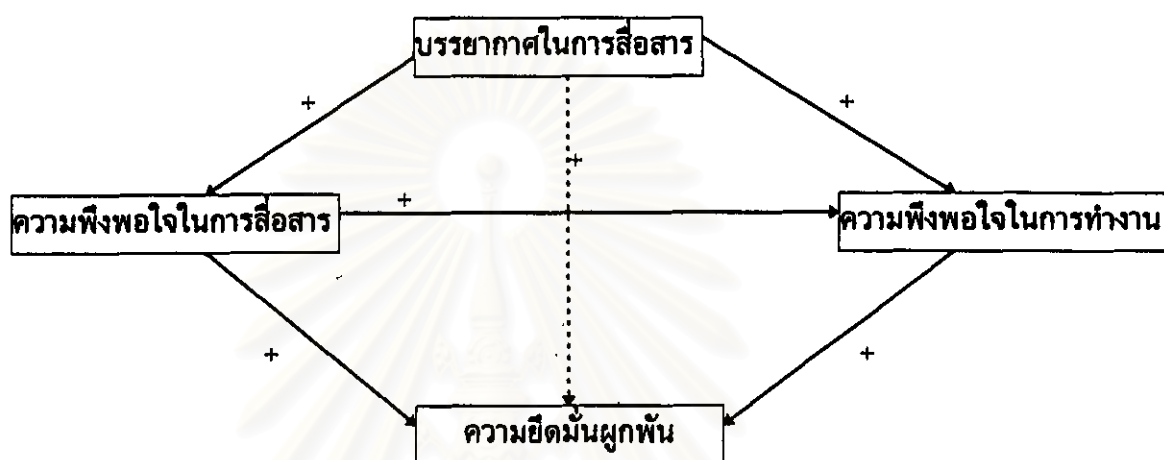
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

References	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
PENLEY (1982)	ที่ศึกษากระบวนการสารสนเทศของการสื่อสารในองค์การกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายทดสอบผลผลิตของบริษัท จำนวน 259 คน ผลการสำรวจได้ยืนยันว่า ความพอเพียงของข่าวสารในองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
SCHELLER (1986)	ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถอธิบายได้โดยแง่มุมของการสื่อสาร อาทิ ชนิดของข่าวสาร ปัจจัยการสื่อสาร ในด้านชนิดของข่าวสารสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การได้
POSEHN (1989)	ในเรื่องปัจจัยบุคคลและปัจจัยองค์การในฐานะปัจจัยเบื้องต้นความผูกพันต่อองค์การกับพนักงานองค์การจำนวน 463 คน จากการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การสูงสุด
STEERS (1977)	ได้วิจัยปัจจัยเบื้องต้นและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในโรงพยาบาลและนักวิจัยในห้องปฏิบัติการ พบว่า ลักษณะงานซึ่งวัดจากเครื่องมือ JOB DIANOSTIC SURVEY-JDS มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
MOBLEY (1982)	ได้พบเช่นกันว่า ตัวแปรความมีอิสระและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์การ
SPECTER (1986)	ได้ศึกษาอภิปรายงานวิจัยที่ศึกษาความมีอิสระในการทำงาน จำนวน 88 ชิ้น ได้ยืนยัน เช่นกันว่า ปัจจัยลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ
POSCHEN (1989)	ได้วิจัยปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์การกับกลุ่มพนักงานองค์การ 4 แบบ จำนวน 357 คน จากการวิเคราะห์ถดถอย พบว่าปัจจัยลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

อภิปรายผลสมมติฐานที่ 10-15

จากตารางที่ 36-37 สรุปได้ว่า บรรยากาศในการสื่อสารมีผลกระทบต่อ ความพึงพอใจในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความยึดมั่นต่อองค์การ

และ ปัจจัยทั้ง 4 อย่างข้างต้นมีความสัมพันธ์กันไปในทางบวกดังแผนภูมิข้างล่าง



ถ้าพิจารณาในส่วนประกอบของบรรยากาศการสื่อสารซึ่งอธิบายไว้ใน Goldhaber (1979) ว่าบรรยากาศการสื่อสารที่ดีในองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัย 5 อย่าง คือ

1. บรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supportiveness) คือพนักงานรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาช่วยพวกเขาให้สร้างและรักษาคุณค่าและความสำคัญในตัวเองไว้ได้ ซึ่งทำได้โดย
 - 1.1 การอธิบาย การไต่ถาม เพื่อขอข้อมูลในเรื่องต่างๆ
 - 1.2 การทำความเข้าใจและช่วยพนักงานหาทางแก้ไขปัญหา
 - 1.3 ซื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกันและกัน
 - 1.4 ให้ความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ทั้งในเรื่องความเชื่อใจและความเคารพ
 - 1.5 พยายามทำความเข้าใจ รับฟัง และแบ่งปันปัญหาร่วมกัน
 - 1.6 ยินดีรับฟังปัญหาและพฤติกรรมใหม่และพร้อมที่จะนำไปทดลองใช้
2. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกันตัดสินใจ
3. ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในแหล่งสาร
4. มีการเปิดกว้างทั้งในการพูดและการฟัง
5. มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้คนภายในองค์การทราบ

จะเห็นได้ว่า การมีบรรยากาศในการสื่อสารที่ดี ก็คือมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีบรรยากาศของความไว้วางใจ และเปิดกว้างทางการสื่อสาร นั้นเป็นผลมาจากการสร้างสัมพันธ์

ภาพอันดีและความไว้นือเชื่อใจซึ่งกันและกันของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลทางจิตวิทยาทั้งสิ้น

Gilmer (1967) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า บรรยากาศในการทำงานมีสองแบบ คือ

- I. บรรยากาศในทางกายภาพ (Physiological Climate) เช่น เสียง, แสง, อุณหภูมิ, การถ่ายเทอากาศ
- II. บรรยากาศในทางจิตวิทยา (Psychological Climate)

ซึ่ง Gilmer (1967) ยังได้อ้างงานวิจัยมากมายที่สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศในทางจิตวิทยามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบรรยากาศในทางกายภาพ

จากแนวคิดนี้จะสามารถทำให้สรุปได้ว่า บรรยากาศในการสื่อสารมีผลกระทบในทางบวกต่อ ความพึงพอใจในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความยึดมั่นต่อองค์การเพราะผลทางจิตวิทยา ซึ่งสามารถยืนยันโดยใช้ Motivation Theory ดังแสดงไว้ในแผนภูมิในหน้า 124

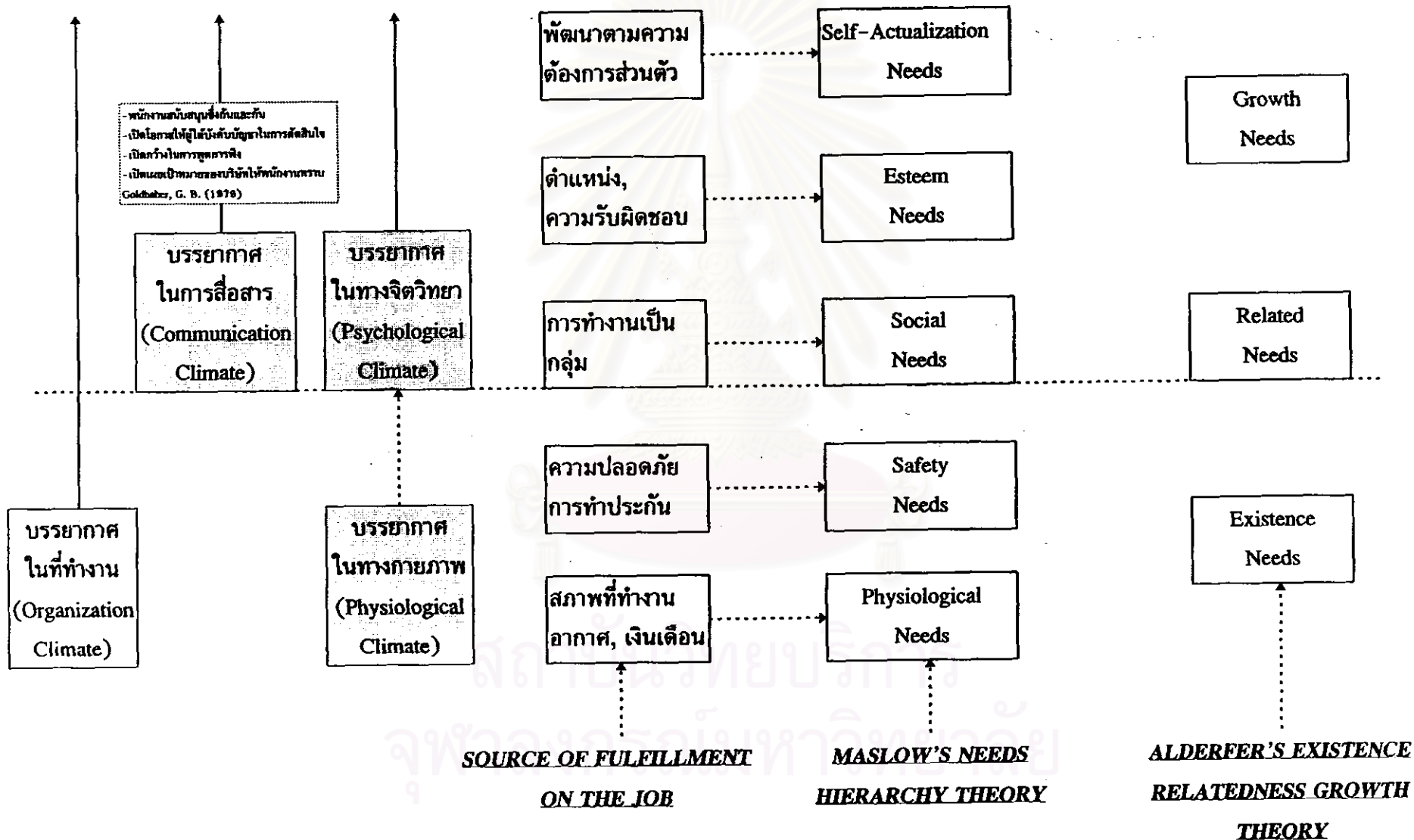
จากแผนภูมิสามารถอธิบายได้ว่า ความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีผลต่อการทำงานสามารถแบ่งได้ดังนี้

- I. ความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัย (Physiological & Safety Needs) ซึ่งสอดคล้องกับ
 - Maslow's Needs Hierarchy Theory คือ Physiological Needs and Safety Needs
 - Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory คือ Existence Needs
- II. ความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Needs) ซึ่งสอดคล้องกับ
 - Maslow's Needs Hierarchy Theory คือ Social Needs, Esteem Needs and Self Actualization Needs
 - Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory คือ Related Needs and Growth Needs

จากการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า ถ้าต้องการกระตุ้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรให้พนักงานได้ทั้ง Physiological Needs และ Psychological Needs โดยเน้น Psychological Needs ซึ่งมีผลกระทบมากกว่า และ ลงทุนต่ำกว่า

สรุปได้ว่า บรรยากาศในการสื่อสารมีผลกระทบในทางบวกต่อ ความพึงพอใจในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความยึดมั่นต่อองค์การเพราะผลทางจิตวิทยา

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ ระหว่าง Motivation Theory and Communication Climate, Psychological Climate.



3.16 สมมติฐานที่ 16 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทย ในอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส

จากผลการวิจัย พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประสบการณ์ทำงาน รายได้ บรรยากาศในการสื่อสาร เพศชาย อายุ และความพึงพอใจในการสื่อสาร เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ และตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไปในทางบวก กล่าวคือถ้ามีความพึงพอใจในตัวแปรเหล่านี้มาก ก็จะมีผลผูกพันต่อองค์กรมากด้วยเช่นกัน ยกเว้นตัวแปรรายได้ที่มีความสัมพันธ์ไปในทางลบ โดยความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเหล่านี้ คือ

วัชรา วัชรเสถียร (2541) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายความว่าเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตั้งใจทำงาน ก็จะได้รับความสำเร็จ มีรายได้ มีชื่อเสียง ก่อให้เกิดความภูมิใจและผูกพันต่อองค์กรตามลำดับ

GLISSON AND DURICK (1988) ได้วิจัยปัจจัยทำนายความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์การบริการสังคม กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การบริการสังคมจำนวน 319 คน จาก 22 องค์การ ผลการวิจัยได้ยืนยันว่า ลักษณะงาน ซึ่งวัดจากแบบวัดของแฮคแมน และโอลแมน ใน 3 ด้าน คือ ลักษณะที่หลากหลาย เอกลักษณะงาน และความสำคัญของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งวัดจากแบบวัด ของ QCC อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 42 อภิปรายเปรียบเทียบความแตกต่างของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมของทั้ง 3 ทวีป จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

	เอเชีย	ยุโรป	อเมริกา
สื่อ อันดับแรก	วาจา	วาจา	วาจา
อันดับสอง	การประชุม	การประชุม	E-MAIL
ช่องทางการสื่อสาร	การสื่อสารสองทาง	การสื่อสารสองทาง	การสื่อสารสองทาง
	การสื่อสารทางการ	การสื่อสารแบบไม่ เป็นทางการ	การสื่อสารแบบไม่ เป็นทางการ
ทิศทาง	ล่างขึ้นบน(ปานกลาง)	ล่างขึ้นบน(ปานกลาง ถึงสูง)	ล่างขึ้นบน(สูง)
บรรยากาศการสื่อสาร	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
ความพึงพอใจในการ สื่อสาร		ปานกลาง	
ความพึงพอใจในการ ทำงาน		ปานกลาง	
ความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์กร		ปานกลางถึงสูง	

ที่มา : ชาลิน นานา. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ.คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2540

: พิมพ์ ศรีพิพิธ การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น . วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2540

จากตารางเปรียบเทียบการสื่อสารต่างวัฒนธรรม ด้านบน พบว่า สื่อ ช่องทางการสื่อสาร ทิศทางการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของทั้ง 3 ทวีป ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะ กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยทั้ง 3 ชิ้น คือพนักงานคนไทยเหมือนกัน ซึ่งก็มีความคล้ายคลึงกันทางด้านวัฒนธรรมอยู่แล้ว ส่วนความแตกต่างเพียงข้อเดียวที่พบ คือ ทวีปเอเชีย ซึ่งมีประเทศตัวแทน คือ ญี่ปุ่น นิยมการสื่อสารแบบทางการ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการนิยมความเป็นทางการในวัฒนธรรมญี่ปุ่น โดยเฉพาะ ความเคารพผู้อาวุโสกว่า ความเข้มงวดต่อระเบียบข้อบังคับและเข้มงวดในเรื่องเวลา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นภาพความคล้ายคลึงกันของรูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานไทยในบริษัทอังกฤษ เยอรมัน และฝรั่งเศส รวมไปถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเพื่อเป็นแนวทางและประโยชน์ต่อการพัฒนาการสื่อสารในองค์การ ดังนี้

1. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การทั้ง 3 บริษัท ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นสองทางมากกว่าทางเดียว ซึ่งทำให้เกิดผลดีต่อองค์การ บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการทำงาน จึงควรที่องค์การควรส่งเสริมและรักษาให้มีการสื่อสารประเภทนี้ ให้คงอยู่ต่อไปในองค์การ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการทำงานแบบมีความเข้าใจกันและเกิดบรรยากาศความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามบริษัทที่มาจากประเทศฝรั่งเศสควรเพิ่มระดับการสื่อสารสองทางให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่
2. รูปแบบการสื่อสารแบบทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบไม่ทางการ ซึ่งมีผลให้เกิดบรรยากาศการสื่อสารที่ดี และทำให้พนักงานมีอิสระในการสื่อสารและเกิดความรวดเร็วในการสื่อสาร ซึ่งองค์การควรมีการส่งเสริมให้ใช้ทั้งสองแบบควบคู่กันไป โดยคำนึงถึงลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และสภาพแวดล้อมในหน่วยงานนั้นๆ โดยควบคุมให้อยู่ภายใต้ความพอดี และอยู่ในขอบเขตของกฎระเบียบและมีดุลยภาพที่เหมาะสม
3. รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างและล่างขึ้นบน ส่วนใหญ่มีการใช้การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากกว่าการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งทำให้การประสานงานกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี จึงควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารทั้งสองแบบควบคู่กันไป แต่ควรให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและให้มีมากกว่าการสื่อสารจากบนลงล่าง เพื่อทำให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ และเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน อันจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ
4. บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ของทั้ง 3 ประเทศนั้น อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งควรมีการรักษาไว้ และส่งเสริมให้มีบรรยากาศการสื่อสารที่เป็นมิตร ฟังพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในบรรยากาศการสื่อสาร อันส่งผลต่อความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงาน

5. ความพึงพอใจในการสื่อสาร จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัทเยอรมันมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่าพนักงานบริษัทของประเทศอื่น ซึ่งสามารถสันนิษฐานได้จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมของทั้ง 3 ประเทศว่า บริษัทเยอรมันมีการวางกฎระเบียบในการทำงานที่ชัดเจน มีการสื่อสารโดยไม่แบ่งชนชั้นเพื่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งต่างจากบริษัทฝรั่งเศสที่ผลการวิจัยแสดงว่ามีการสื่อสารทางเดียวมากกว่าประเทศอื่น ส่วนประเทศอังกฤษนั้น มีวัฒนธรรมการสื่อสารที่ไม่ค่อยบอกกล่าวโดยตรง ทำให้พนักงานไม่เข้าใจคำสั่งอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นปัญหาที่ควรแก้ไข กล่าวคือ ปรับเปลี่ยนการสื่อสารทางเดียวของบริษัทที่มาจากประเทศฝรั่งเศสให้มีความเป็นกันเองให้มากขึ้น หรือเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาให้มากขึ้น ส่วนบริษัทที่มาจากประเทศอังกฤษสมควรให้มีการสื่อสารแบบตรงไปตรงมา เมื่อพนักงานไม่เข้าใจการสื่อสารก็สามารถซักถามหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันได้ และผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาประสิทธิภาพหรือทักษะการสื่อสารของตนเองด้วย
6. ความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัทเยอรมันมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานในบริษัทอื่นซึ่งตรงกับผลของความพึงพอใจในการสื่อสาร ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนประเทศฝรั่งเศส โดยจากการศึกษาวัฒนธรรมของประเทศฝรั่งเศส ที่มีการบริหารงานแบบระบบราชการที่การทำงานจะต้องผ่านสายการบังคับบัญชามาก และหัวหน้ากับลูกน้องจะสื่อสารกันทางลายลักษณ์อักษร ในเรื่องงานเท่านั้น ส่วนประเทศอังกฤษนั้น มักมีการสั่งงานที่ไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่แน่ใจ ดังนั้นทั้งสองประเทศควรเพิ่มการสื่อสารแบบสองทาง และผู้บริหารควรริเริ่มการสื่อสารกับพนักงานก่อน ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสในการสื่อสาร ทำให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับผู้บริหารมากขึ้น ทำให้กล้าพูดคุย ซักถามเมื่อไม่เข้าใจ รวมไปถึงการแสดงความคิดเห็นด้วย
7. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จากผลการวิจัย พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยทั้ง 3 บริษัทนั้น ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงไม่เพียงแคร์ักษาให้คงอยู่แต่ควรส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรให้มีมากขึ้น โดยหาวิธีการสื่อสารโดยเพิ่มข้อมูลข่าวสารในองค์กรที่พนักงานควรทราบให้พนักงานได้ทราบโดยทั่วถึง ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีการแบ่งผลกำไรของบริษัทให้กับพนักงาน เช่นการให้โบนัส หรือการให้เงินเดือนขึ้น รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงานและรู้สึกว่ามีส่วนสำคัญในงาน

ดังนั้น จากการเปรียบเทียบการสื่อสารในบริษัททั้ง 3 ประเทศ พบว่า รูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสาร และความยืดหยุ่นผูกพันในองค์การที่คล้ายคลึงกัน ส่วนความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงานนั้น พนักงานไทยในบริษัทเยอรมันมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานในบริษัทอังกฤษ และฝรั่งเศส

8. รูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว ทางกรและบนลงล่าง มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การไปในทางลบ ในขณะที่ รูปแบบการสื่อสารแบบสองทาง ไม่เป็นทางการ และล่างขึ้นบน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การไปในทางบวก ดังนั้น องค์การควรมีการส่งเสริมให้มีการสื่อสารแบบสองทาง ไม่เป็นทางการ และการสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มามากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในองค์การ
9. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของบริษัท เยอรมันมีค่าต่ำกว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรชุดเดียวกันของบริษัทฝรั่งเศสและบริษัทอังกฤษ พนักงานของบริษัทเยอรมันมีอิสระในการทำงานสูงกว่าพนักงานของบริษัทอังกฤษ และฝรั่งเศส ซึ่งทำให้ผลกระทบของรูปแบบการสื่อสารต่อบรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทเยอรมัน ต่ำกว่าพนักงานในบริษัทอังกฤษ และฝรั่งเศส แสดงว่ามีปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศการสื่อสารมากกว่ารูปแบบการสื่อสาร เช่น การมีกฎระเบียบในการทำงานที่ชัดเจน หรือการที่พนักงานมีอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นผลทางจิตวิทยา ซึ่งบริษัทอังกฤษ และฝรั่งเศสควรมีกฎระเบียบในการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น หรือการที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้น
10. บรรยากาศในการสื่อสารมีผลกระทบในทางบวกต่อ ความพึงพอใจในการสื่อสาร, ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความยืดหยุ่นต่อองค์การเพราะผลทางจิตวิทยา โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ติดต่อสื่อสารทั้งกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจ ทำให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือร่วมเป็นผู้รับผิดชอบต่อการดำเนินงานของบริษัท ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้า อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน

11. ความพึงพอใจในการทำงาน ประสบการณ์ทำงาน รายได้ บรรยากาศในการสื่อสาร เพศชาย อายุ และความพึงพอใจในการสื่อสาร เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ และตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไปในทางบวก กล่าวคือถ้ามีความพึงพอใจในตัวแปรเหล่านี้มาก ก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากด้วยเช่นกัน ยกเว้นตัวแปรรายได้ที่มีความสัมพันธ์ไปในทางลบ โดยความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการสื่อสารในองค์กรในบริษัทข้ามชาติ

จากการสรุปรวมผลการวิจัยและการค้นคว้าทฤษฎีการสื่อสารในองค์กรมาแล้ว ทำให้สามารถเสนอแนะแนวทางในการสื่อสารในองค์กร โดยใช้หลักพื้นฐานทางการสื่อสาร โดยมีขั้นตอนดังนี้ คือ

1. การพิจารณาสิ่งแวดล้อมทางการสื่อสารก่อนทำการสื่อสาร

■ การวิเคราะห์ผู้รับสาร โดยมีพื้นฐานว่าคนทุกคนมีความแตกต่างกันทางความคิด ทัศนคติ วัฒนธรรมและค่านิยม โดยการคำนึงถึงวัฒนธรรมการสื่อสารของทั้งคนไทยและคนต่างชาติว่าแต่ละฝ่ายชอบหรือไม่ชอบวิธีการสื่อสารแบบใด แล้วนำไปปรับวัฒนธรรมทางการสื่อสารของทั้งสองฝ่ายให้เข้ากันหรือสอดคล้องกันได้ และไม่ควรรูบรวมว่าคนทุกคนนั้นมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงทางจิตวิทยา ซึ่งบรรยากาศทางจิตวิทยามีผลกระทบอย่างมากต่อความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงาน และส่งผลไปยังความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

■ การพิจารณาสถานการณ์ทางการสื่อสารว่า มีปัญหาทางการสื่อสารอะไรบ้าง และผู้รับสารมีการทัศนคติกับผู้ส่งสารอย่างไร

■ การพิจารณาวัตถุประสงค์ทางการสื่อสารของเรา ซึ่งต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะสื่อสาร และพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้รับสาร

2. เลือกทางเลือก

■ จะส่งข้อความโดยใช้วาจาหรือลายลักษณ์อักษร ซึ่งจากการวิจัย พบว่า พนักงานชอบแบบเห็นหน้ากันโดยตรง และทิศทางการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ไม่เป็นทางการ และล่างขึ้นบน

■ การเลือกสื่อที่เหมาะสมที่จะส่งข้อความออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อความที่ต้องการส่งออกไปและสื่อที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับผู้รับสาร โดยสื่อที่เหมาะสม คือสื่อบุคคล ซึ่งจากการวิจัย พบว่า พนักงานชอบให้ผู้บังคับบัญชาติดต่อโดยตรง และควรมีการใช้วัจนภาษาประกอบ เช่น สายตา ท่าทาง และระยะห่างระหว่างบุคคล

■ เวลาที่ต้องการจะส่งข้อความนั้นๆ

■ ใครจะเป็นผู้รับข่าวสารนี้ก่อน และเป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารต่อไป

3. การจัดข้อมูล โดยเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะทางประชากรที่ได้วิเคราะห์มาแล้วของผู้รับสาร เช่น วัฒนธรรม อายุ เพศ การศึกษา เป็นต้น รวมไปถึงการเลือกว่าจะขึ้นต้นและจบอย่างไร
4. การรับฟังถึงผลของการสื่อสาร และมีการสอบถามกลับไปยังผู้รับสารว่ามีความเข้าใจในข้อความได้ตรงกับที่ผู้ส่งสารต้องการส่งไป เพื่อใช้ในการปรับปรุงในการสื่อสารในคราวต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษา เปรียบเทียบกับบริษัทข้ามชาติอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมและมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป
2. ควรมีการศึกษาถึงตัวแปรทางด้านประชากรอื่นๆ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยอื่นๆที่อาจมีผลกระทบต่อรูปแบบการสื่อสาร บรรยากาศการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในบริษัทข้ามชาติ เพื่อให้ได้มุมมองทางการสื่อสารต่างวัฒนธรรมที่กว้างและครบถ้วนมากขึ้น
3. ควรมีการศึกษาในมุมมองของชาวต่างชาติว่ามีการรับรู้ในเรื่องรูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานกับพนักงานไทยอย่างไร และมีการปรับตัวอย่างไรบ้าง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย