

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน ซึ่งเข้ามาประกอบกิจการในประเทศไทย ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทย และความพึงพอใจในการสื่อสารดังกล่าวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้วิจัยได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารออกเป็น 4 แบบคือ

1. การสื่อสารสองทางและการสื่อสารทางเดียว มีตัวบ่งชี้ได้แก่
 - การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงาน
 - การที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้เข้าพบอย่างสม่ำเสมอ
 - การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานขณะออกคำสั่ง
 - การรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหามากกว่าการตำหนิ
 - การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
 - การแสดงความไม่เห็นด้วยต่อหน้าผู้บังคับบัญชา
2. การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีตัวบ่งชี้ได้แก่
 - การมีสายงานและขั้นตอนในการสื่อสารมาก
 - ความเข้มงวดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ
 - ความเข้มงวดในเรื่องของเวลา อาทิ เวลาเข้างาน และกำหนดส่งงาน
 - การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
 - การเข้าพบผู้บังคับบัญชาเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงานเท่านั้น
 - การพบปะผู้บังคับบัญชาเฉพาะในเวลาทำงานเท่านั้น
3. ทิศทางการสื่อสาร จากล่างสู่บนและจากบนลงล่าง การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารแบบข้ามสายงาน มีตัวบ่งชี้ได้แก่
 - 3.1 การสื่อสารจากล่างสู่บนและจากบนลงล่าง
 - การขอความคิดเห็นจากพนักงานก่อนการตัดสินใจ

- การสื่อสารเริ่มต้นได้จากพนักงานในทุกระดับ
- นโยบายของบริษัทเริ่มต้นได้จากพนักงานในทุกระดับ
- นโยบายของบริษัทไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหาร

3.2 การสื่อสารตามแนวนอน

- เพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็นและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
- การสนทนาเรื่องต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานในเวลาทำงาน

3.3 การสื่อสารแบบข้ามสายงาน

- การสื่อสารกับพนักงานคนอื่นๆ ที่อยู่นอกหน่วยงาน
- ความรวดเร็วในการสื่อสารกับหน่วยงานอื่นในบริษัท

4. บรรยากาศในการสื่อสาร

- บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะเป็นกันเอง
- สัมพันธภาพกับหัวหน้าเป็นไปอย่างน่าพอใจ
- หน่วยงานพร้อมช่วยเหลือเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน
- เพื่อนร่วมงานสนับสนุนซึ่งกันและกันและทำงานเป็นทีม
- เพื่อนร่วมงานเน้นความสำเร็จของทีมมากกว่าของตนเอง
- หัวหน้าให้ความไว้วางใจโดยให้อิสระในการทำงาน

สำหรับความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน ได้ใช้ตัวบ่งชี้ คือ

5. ความพึงพอใจในการสื่อสาร ตัวบ่งชี้คือ

- ปริมาณข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท
- ความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท
- การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของบริษัทต่อพนักงาน
- ปริมาณข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับภาวะการเงินของบริษัท
- ลักษณะการติดต่อสื่อสารหรือสั่งการจากผู้บังคับบัญชา
- ปริมาณข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับความก้าวหน้า
- ปริมาณข้อมูลที่ได้รับเพื่อนำมาปฏิบัติงาน
- วิธีการและขั้นตอนในการสื่อสารภายในบริษัท
- ปริมาณข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเกี่ยวกับกิจกรรมและความเคลื่อนไหวภายในบริษัท

6. ความพึงพอใจในการทำงาน ตัวบ่งชี้คือ
- ระบบงานและวิธีปฏิบัติงาน
 - ความภาคภูมิใจในหน่วยงาน
 - ความก้าวหน้าของงาน
 - กรรมที่เป็นงานภายใต้ความรับผิดชอบ
 - ความมั่นคงในการทำงาน
 - ความเป็นธรรมของนโยบายต่างๆ ในบริษัท
 - ความคล่องตัวของระบบการทำงานในหน่วยงาน
 - การได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมจากบริษัท
 - รายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัท

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นจำนวน 492 คน และอเมริกันจำนวน 437 คน ได้ผลการวิจัยซึ่งแยกออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง รูปแบบและสัญลักษณ์ที่ใช้เพื่อการสื่อสารภายในบริษัท ซึ่งประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพการทำงาน
2. ช่องทางข้อมูลข่าวสารและสื่อต่างๆ ที่ใช้ภายในบริษัท
3. การส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เข้ารับการอบรมและสัมมนาจากบริษัท และการประชุมร่วมกันภายในหน่วยงาน

ตอนที่ 2 เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร กับ ความพึงพอใจในการสื่อสาร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสาร กับ ความพึงพอใจในการทำงาน
3. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน
4. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง และรูปแบบการสื่อสารภายในบริษัท

1. ข้อมูลทั่วไปและสถานภาพการทำงาน พบว่า มีพนักงานไทยทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่นมากกว่าบริษัทอเมริกัน โดยกลุ่มตัวอย่างจากทั้งสองกลุ่มบริษัทมีลักษณะทางประชากรที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

- ◆ กลุ่มตัวอย่างจากทั้งสองกลุ่มบริษัทเป็นหญิงมากกว่าชาย
- ◆ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ โดยบริษัทญี่ปุ่นมีสัดส่วนของพนักงานในระดับบริหารมากกว่าบริษัทอเมริกัน
- ◆ พนักงานจากทั้งสองกลุ่มบริษัท ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี
- ◆ พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว กลุ่มพนักงานในบริษัทอเมริกันมีระดับการศึกษาที่ค่อนข้างสูงกว่ากลุ่มพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น
- ◆ พนักงานของทั้งสองกลุ่มบริษัท ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานระหว่าง 1 - 3 ปี
- ◆ พนักงานส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนที่ 10,000 - 20,000 บาท แต่เมื่อเทียบแล้ว กลุ่มตัวอย่างในบริษัทอเมริกันมีระดับเงินเดือนที่ค่อนข้างสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างในบริษัทญี่ปุ่น

2. ช่องทางข้อมูลข่าวสารและสื่อต่าง ๆ ที่พนักงานใช้สื่อสารกันภายในบริษัท สามารถนำมาสรุปได้ตามลำดับ ดังนี้

2.1 ช่องทางข่าวสาร ที่พนักงานได้รับจากบริษัทบ่อยที่สุด

◆ ช่องทางข่าวสารที่พนักงานในบริษัทญี่ปุ่นได้รับจากบริษัท ได้ผลตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ส่วนบุคคล)
2. หนังสือเวียนและจดหมายบันทึก
3. การประชุม
4. กระดานปิดประกาศ
5. E-mail

◆ ช่องทางข่าวสารที่พนักงานในบริษัทอเมริกันได้รับจากบริษัท ได้ผลตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ส่วนบุคคล)

2. E-mail
3. หนังสือเวียนและจดหมายบันทึก
4. การประชุม
5. กระดานเปิดประกาศ

2.2 ลักษณะการส่งงาน ของผู้บังคับบัญชา ที่กระทำบ่อยที่สุด

◆ ลักษณะการส่งงานของผู้บังคับบัญชาใน**บริษัทญี่ปุ่น** ได้ผลตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. เรียกไปส่งด้วยวาจา
2. ส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ส่งงานในที่ประชุม
4. ส่งงานทางโทรศัพท์
5. ส่งงานโดยใช้ E-mail

◆ ลักษณะการส่งงานของผู้บังคับบัญชาใน**บริษัทอเมริกัน** ได้ผลตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. เรียกไปส่งด้วยวาจา
2. ส่งงานทางโทรศัพท์
3. ส่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร
4. ส่งงานในที่ประชุม
5. ส่งงานโดยใช้ E-mail

2.3 วิธีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ที่กระทำบ่อยที่สุด

◆ วิธีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาใน**บริษัทญี่ปุ่น** ได้ผลตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. เข้าพบโดยตรง
2. สื่อสารในที่ประชุม
3. เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

4. โดยทางโทรศัพท์
5. โดยใช้ E-mail

◆ วิธีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในบริษัทอเมริกัน ได้ผลเรียงตามลำดับความถี่ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. เข้าพบโดยตรง
2. โดยทางโทรศัพท์
3. เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร
4. สื่อสารในที่ประชุม
5. สื่อสารโดยใช้ E-mail

3. การส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรมและสัมมนา และการประชุมร่วมกันในบริษัท สรุปผลได้ดังนี้

3.1 การส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรมและสัมมนา

◆ เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองกลุ่มบริษัท ปรากฏว่า บริษัทอเมริกันมีสัดส่วนในการส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรมและสัมมนามากกว่าบริษัทญี่ปุ่น โดยมีพนักงานในบริษัทอเมริกันที่ได้เข้ารับการอบรมและสัมมนาถึงร้อยละ 75 และมีผู้ได้เข้ารับการอบรมและสัมมนามากกว่า 6 ครั้งต่อปี ถึงร้อยละ 24 ในขณะที่พนักงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ได้เข้ารับการอบรมและสัมมนาเพียงร้อยละ 61 และมีผู้ได้ไปอบรมและสัมมนามากกว่า 6 ครั้งต่อปี เพียงร้อยละ 13

3.2 การประชุมร่วมกันภายในหน่วยงาน

◆ เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองกลุ่มบริษัท ปรากฏว่า บริษัทญี่ปุ่นมีสัดส่วนในการประชุมร่วมกันภายในหน่วยงานมากกว่าบริษัทอเมริกัน โดยมีพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นที่เข้าประชุมมากกว่า 15 ครั้งต่อเดือน ถึงร้อยละ 12.4 ในขณะที่พนักงานในบริษัทอเมริกันที่เข้าประชุมมากกว่า 15 ครั้งต่อเดือน มีเพียงร้อยละ 7.6

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

1. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร กับ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ซึ่งได้แบ่งรูปแบบการสื่อสารออกเป็น 4 ส่วนคือ ช่องทางการสื่อสาร ประเภทของการใช้ ทิศทางการสื่อสาร และบรรยากาศในการสื่อสาร โดยผลที่ได้รับจากการสำรวจส่วนใหญ่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ

1.1 ทางด้านของช่องทางการสื่อสาร พบว่า การสื่อสารสองทางทุกข้อมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวก และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าความสัมพันธ์ของทั้งสองกลุ่มบริษัท ปรากฏว่า รูปแบบการสื่อสารสองทางของบริษัทอเมริกันมีค่าความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารสูงกว่าบริษัทญี่ปุ่น

1.2 ทางด้านประเภทของการใช้ พบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวก ยกเว้น ในเรื่องของการเข้าพบหัวหน้าเฉพาะในเรื่องงาน และการพบปะหัวหน้าเฉพาะในเวลาทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ กับความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยบริษัทอเมริกันมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าบริษัทญี่ปุ่นทั้งในด้านบวกและในด้านลบ

1.3 ทางด้านทิศทางการสื่อสาร พบว่า

- ◆ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน สำหรับบริษัทญี่ปุ่น ในข้อเพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็นและให้ความร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวก แต่ในข้อการสนทนาเรื่องต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงานในเวลาทำงาน สำหรับบริษัทอเมริกันทุกข้อมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร สำหรับในข้อที่มีความสัมพันธ์บริษัทอเมริกันยังคงมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าบริษัทญี่ปุ่น

- ◆ การสื่อสารในแนวนอน สำหรับกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นทุกข้อมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารในทางบวก ส่วนกลุ่มบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร ยกเว้น ในเรื่องนโยบายของบริษัท ไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหาร ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยบริษัทอเมริกันมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าบริษัทญี่ปุ่น

- ◆ การสื่อสารแบบข้ามสายงาน สำหรับบริษัทญี่ปุ่นในข้อความเร็วในการสื่อสารกับหน่วยงานอื่นในบริษัท แต่ในข้อการสื่อสารกับพนักงานคนอื่น ๆ ที่อยู่นอกหน่วยงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร ในขณะที่บริษัทอเมริกันการสื่อสารแบบข้ามสายงานทุกข้อมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยบริษัทอเมริกันมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าบริษัทญี่ปุ่น

1.4 ทางด้านบรรยากาศในการสื่อสาร พบว่า บรรยากาศในการสื่อสารของทั้งสองกลุ่มบริษัท ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยบรรยากาศในการสื่อสารของบริษัทอเมริกันมีค่าความสัมพันธ์สูงกว่าบริษัทญี่ปุ่น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสาร กับ ความพึงพอใจในการทำงาน สรุปได้จากผลการสำรวจว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารทั้งหมดของทั้งสองกลุ่มบริษัท มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยบริษัทอเมริกันมีค่าความสัมพันธ์ในระดับสูงกว่าบริษัทญี่ปุ่น

3. ผลที่ได้จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน ซึ่งประกอบด้วย สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร ประเภทของการใช้ทิศทางการสื่อสาร และบรรยากาศในการสื่อสาร คือ

3.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ช่องทางข่าวสารที่พนักงานได้รับจากบริษัท ลักษณะการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา และการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าทั้งสองกลุ่มบริษัทใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารที่แตกต่างกัน

◆ ผลการวิเคราะห์พบว่า ช่องทางข่าวสารที่พนักงานทั้งในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันได้รับบ่อยที่สุดคือ ผ่านทางผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสื่อบุคคล โดยบริษัทญี่ปุ่นใช้ช่องทางที่เป็นสื่อบุคคลมากกว่าเล็กน้อย บริษัทญี่ปุ่นมีปริมาณการใช้หนังสือเวียน จุดหมายบันทึก และการประชุม มากกว่าบริษัทอเมริกัน ซึ่งมีการใช้กระดานปิดประกาศ และ E-mail มากกว่า

◆ ผลการเปรียบเทียบลักษณะการสั่งงานของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาทั้งในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน มักจะสั่งงานด้วยวาจาเป็นส่วนใหญ่ แต่บริษัทญี่ปุ่นมีการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และสั่งงานในที่ประชุมมากกว่าบริษัทอเมริกัน ในขณะที่บริษัทอเมริกันมีความนิยมในการสั่งงานผ่าน E-mail มากกว่า

◆ ผลการวิเคราะห์พบว่า วิธีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาทั้งในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน ส่วนใหญ่มักจะเข้าพบผู้บังคับบัญชาโดยตรง แต่อย่างไรก็ตามบริษัทญี่ปุ่นมีการสื่อสารในที่ประชุมมากกว่า ในขณะที่บริษัทอเมริกันมีความนิยมในการสื่อสารโดยใช้ E-mail มากกว่า

3.2 เมื่อเปรียบเทียบช่องทางการสื่อสารของบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน ผลจากการวิจัย ปรากฏว่า กลุ่มบริษัทญี่ปุ่นมีระดับการสื่อสารสองทางอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่บริษัท

อเมริกันมีระดับการสื่อสารสองทางอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าทั้งสองกลุ่มบริษัทมีการสื่อสารสองทางในระดับที่แตกต่างกัน

3.3 จากการเปรียบเทียบประเภทของการใช้การสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน จากการศึกษา ปรากฏว่า ทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความเป็นทางการในการสื่อสารในระดับปานกลาง โดยบริษัทญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยรวมของความเป็นทางการในระดับที่สูงกว่าบริษัทอเมริกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความเป็นทางการในการสื่อสารในระดับที่แตกต่างกัน

3.4 การเปรียบเทียบ ทิศทางการสื่อสารของบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารแบบข้ามสายงาน พบว่า ส่วนหนึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าทั้งสองกลุ่มบริษัทมีทิศทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังนี้คือ

- ◆ ผลการวิเคราะห์การสื่อสารจากล่างขึ้นบน พบว่า ทั้งสองกลุ่มบริษัทมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในระดับปานกลาง โดยบริษัทอเมริกันมีค่าเฉลี่ยในระดับที่สูงกว่าบริษัทญี่ปุ่น จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าทั้งสองกลุ่มบริษัทมีทิศทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในระดับที่แตกต่างกัน

- ◆ ผลการวิเคราะห์ทิศทางการสื่อสารตามแนวนอน พบว่า ทั้งสองกลุ่มบริษัทมีการสื่อสารตามแนวนอนในระดับที่ใกล้เคียงกัน คืออยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยโดยรวมของทั้งสองกลุ่มบริษัทไม่มีความแตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

- ◆ ผลการวิเคราะห์ทิศทางการสื่อสารแบบข้ามสายงาน พบว่า ทั้งบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันมีการสื่อสารแบบข้ามสายงานในระดับที่ใกล้เคียงกัน คืออยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยโดยรวมของทั้งสองกลุ่มบริษัทไม่มีความแตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.5 การเปรียบเทียบ บรรยากาศในการสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันจากพนักงานไทย ปรากฏว่า บรรยากาศในการสื่อสารของบริษัทญี่ปุ่นอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่บริษัทอเมริกันอยู่ในระดับค่อนข้างดี จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าทั้งสองกลุ่มบริษัทมีบรรยากาศในการสื่อสารที่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการสื่อสาร และการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน ปรากฏผลการวิเคราะห์ว่า

♦ ความพึงพอใจในการสื่อสาร : พนักงานของทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความพึงพอใจในการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานของบริษัทอเมริกันมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับที่สูงกว่าพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความพึงพอใจในการสื่อสารที่แตกต่างกัน

♦ ความพึงพอใจในการทำงาน : พนักงานของบริษัทญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานของบริษัทอเมริกันมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าพนักงานทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน" โดยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานไทยที่ทำงานอยู่ภายในบริษัทญี่ปุ่นจำนวน 492 คน และที่ทำงานในบริษัทอเมริกัน 437 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่มีแนวโน้มในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง และรับนโยบายการบริหารโดยตรงจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ ปรากฏว่า ผลการวิจัยโดยรวมเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า รูปแบบการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยทั้งในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน โดยรูปแบบการสื่อสารของทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความแตกต่างกัน รวมทั้งความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันก็มีความแตกต่างกันด้วย โดยผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยออกตามประเภทรูปแบบการสื่อสารที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้คือ

1. ความแตกต่างระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน : แบ่งตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

เมื่อเปรียบเทียบการใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน อาทิ ช่องทางข่าวสารที่พนักงานได้รับจากบริษัท ลักษณะการสั่งงานจากผู้บังคับบัญชา วิธีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา สรุปผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานของทั้งสองกลุ่มบริษัทมีการสื่อสารด้วยวาจาแบบพบหน้ากันโดยตรงมากที่สุด รองลงมาคือการสื่อสารโดยบันทึกลายลักษณ์อักษร ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว บริษัทญี่ปุ่นมีการใช้สื่อทั้งสองประเภทในปริมาณความถี่ที่มากกว่าบริษัทอเมริกัน รวมทั้งพบว่า ญี่ปุ่นมีความถี่ในการถ่ายทอดข่าวสารผ่านที่ประชุมเป็นป้อยมาก ในขณะที่บริษัทอเมริกันมีความกระจายในการใช้สื่อชนิดต่างๆ มากกว่า ไม่ว่าจะเป็น การประชุม กระดานปิดประกาศ โทรศัพท์

และ E-mail นอกจากนี้เป็นที่น่าสนใจที่ว่าบริษัทอเมริกันมีความถี่ในการใช้ สื่อที่ทันสมัย อาทิ E-mail ในปริมาณที่มากกว่าบริษัทญี่ปุ่นอย่างชัดเจน

การใช้สัญลักษณ์ดังกล่าว มักจะเป็นไปตามความเหมาะสมของลักษณะงานในหน่วยงานนั้น ๆ อาทิ การสื่อสารด้วยวาจาทำให้เกิดความคล่องตัวและสามารถสรุปสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ การสื่อสารอย่างเป็นทางการมีความเป็นทางการ และสามารถเก็บหลักฐาน ข้อมูล และความ เป็นมาของเรื่องราวที่เกิดขึ้นได้ กระดานปิดประกาศเป็นการแจ้งข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นของ ส่วนกลางให้แก่พนักงานทุกคนได้ทราบอย่างทั่วถึง การสื่อสารทางโทรศัพท์ทำให้เกิดความสะดวกและ คล่องตัวในการทำงาน การประชุมมีประโยชน์คือ เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย มีการถกเถียงเพื่อหาข้อสรุป และเกิดมติที่เป็นกลางต่อทุก ๆ ฝ่าย ในขณะที่ E-mail มีความสะดวก ทันสมัย ทั้งยังสามารถเก็บและถ่ายทอข้อมูลในปริมาณมากไปยังบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ในเวลาอันรวดเร็ว

จากผลการวิจัย พบว่า การสื่อสารที่ใช้ภายในองค์กรสามารถบ่งบอกถึงวัฒนธรรมของชาติ นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี อาทิ สาเหตุที่บริษัทญี่ปุ่นมีการสื่อสารโดยใช้ลายลักษณ์อักษรในปริมาณที่มากกว่า บริษัทอเมริกันนั้น อาจจะเป็นเนื่องมาจากวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นชอบความเป็นทางการซึ่งเป็นมารยาท (manner) โดยทั่วไปของคนญี่ปุ่น และจากการที่บริษัทญี่ปุ่นมีการถ่ายทอดข่าวสารในที่ประชุมมากกว่า ได้แสดงออกถึงวัฒนธรรมที่นิยมการสื่อสารกันเป็นกลุ่ม แตกต่างจากวัฒนธรรมของอเมริกันที่มีความ เป็นปัจเจกบุคคลสูง (individualistic) จึงนิยมการสื่อสารผ่านทาง E-mail ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบ Post-to-Post มากกว่า

2. ความแตกต่างระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน : แบ่งตามช่องทางทางการสื่อสาร

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบการสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน ปรากฏว่า การสื่อสารสองทางของบริษัทญี่ปุ่นอยู่ในระดับปานกลาง คือมีทั้งการสื่อสารสองทางและการ สื่อสารทางเดียว ในขณะที่บริษัทอเมริกันมีการสื่อสารสองทางในระดับค่อนข้างมาก

ผลการวิจัยนี้ได้บ่งบอกถึงวัฒนธรรมและอุปนิสัยของคนอเมริกันที่เน้นในเรื่องความเสมอภาค ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตน แตกต่างจากคนญี่ปุ่นซึ่งมีวัฒนธรรม แบบชาวตะวันออกทั่วไป คือ มีระบบการเคารพผู้อาวุโส และผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า (seniority) จึงทำให้บริษัทญี่ปุ่นมีการสื่อสารสองทางน้อยกว่าบริษัทอเมริกัน

และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทางการสื่อสารสองทาง กับ ความพึงพอใจในการสื่อสาร ปรากฏว่า การสื่อสารสองทางของทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารของ

พนักงานไทย กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการสื่อสารสองทางมากก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากตามไปด้วย โดยมีผลการวิจัยที่สอดคล้องกับทฤษฎีและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ดังนี้

- สอดคล้องกับแบบจำลองการสื่อสารของ Rogers¹ ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมซึ่งทำให้การสื่อสารเกิดขึ้นด้วย ทั้งยังให้ความสำคัญกับผลของการสื่อสาร (effect) และ ปฏิกริยาโต้ตอบ (feedback) ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร เนื่องจาก ผลของการสื่อสารและปฏิกริยาโต้ตอบ นับเป็นกลไกที่สำคัญทำให้ผู้ส่งสารหยั่งทราบ ว่า ข้อสารที่ส่งออกไปนั้นได้รับตามเป้าหมาย หรือไม่ เพียงใด เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลสองคน จะมีผลของการสื่อสารปรากฏในรูปของการเปลี่ยนแปลงระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของคน และปฏิกริยาโต้ตอบ จะคอยแจ้งให้ผู้ส่งสาร ทราบว่า การสื่อสารผิดพลาด ล้มเหลว หรือบกพร่องแค่ไหน เพียงไร เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ดังนั้น การสื่อสารสองทางซึ่งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ย่อมสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจในเรื่องเดียวกันอย่างสอดคล้องต้องกัน ทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งทางความคิด และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร

- สอดคล้องกับคำกล่าวของวิจิตร อาวะกุล² ที่ว่า ความขัดแย้ง อาจเกิดขึ้นจากความไม่รู้ ความเข้าใจผิด จนเกิดเป็นความรุนแรงของปัญหาของบุคคล เนื่องจากระบบการติดต่อสื่อสาร สื่อความหมายจากฝ่ายๆ หนึ่ง จะต้องผ่านไปยังอย่างคล่องตัวไปยังทุกคนที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารจึงเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นให้เกิดความกระฉ่างแจ้งทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และทุกคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องสื่อความเข้าใจถึงกันแบบสองทาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และแก้ความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นในใจให้หมดไป

ซึ่งทั้งบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันต่างเล็งเห็นความสำคัญของการสื่อสารสองทางเช่นเดียวกัน จึงทำให้ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีข้างต้น และเมื่อบริษัทอเมริกันมีการสื่อสารสองทางมากกว่า ซึ่งหมายความว่า พนักงานไทยในบริษัทได้มีโอกาสเสนอแนะความคิดเห็น ได้แสดงออกในศักยภาพของตน ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท จึงส่งผลให้พนักงานไทยในบริษัทอเมริกันมีความพึงพอใจในมากกว่า

¹ บุญเลิศ ศุภดิถลก, "การสื่อสารโครงสร้างและหน้าที่ในสังคม" วารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน (กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทยการพิมพ์, 2523) , หน้า 12-18.

² วิจิตร อาวะกุล, "เทคนิคมนุษยสัมพันธ์" (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2525), หน้า 213.

3. ความแตกต่างระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน : แบ่งตามประเภทของการใช้ (ความเป็นทางการ)

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางด้านความเป็นทางการในการสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน ปรากฏว่า บริษัทญี่ปุ่นมีความเป็นทางการในการสื่อสารมากกว่าบริษัทอเมริกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้จากเรื่องการใช้สัญลักษณ์ทางการสื่อสาร ซึ่งแสดงถึงการนิยมความมาเป็นทางการในวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่น โดยเฉพาะในเรื่องความเข้มงวดต่อระเบียบข้อบังคับและเข้มงวดในเรื่องของเวลา และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์แล้ว พบว่า สำหรับบริษัทญี่ปุ่นความเป็นทางการในการสื่อสารส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสาร ในเรื่องของ การมีสายงานและขั้นตอนในการสื่อสารมาก ความเข้มงวดต่อระเบียบและข้อบังคับ ความเข้มงวดในเรื่องของเวลา และการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน กล่าวคือ เมื่อมีความเป็นทางการในข้อเหล่านี้มาก การทำงานย่อมเป็นระบบระเบียบ ซึ่งยังผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการสื่อสารมาก ส่วนบริษัทอเมริกัน พบว่า ความเป็นทางการในการสื่อสารจากข้อดังกล่าวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสารเช่นเดียวกันกับบริษัทญี่ปุ่น ยกเว้นในข้อ การมีสายงานและขั้นตอนในการสื่อสารมาก ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร สาเหตุที่ความเป็นทางการในการสื่อสารดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารนั้น อาจเป็นเพราะการที่กลุ่มบริษัททั้งสองได้กำหนดกฎระเบียบในการทำงานไว้อย่างเข้มงวดเป็นขั้นต่อนั้น มีผลให้เกิดความเป็นระบบที่แน่นอน ซึ่งพนักงานสามารถยึดถือไว้ปฏิบัติในการทำงาน และอาจเป็นเพราะระบบระเบียบดังกล่าวได้ถูกกำหนดไว้เป็นอย่างดี จึงมิได้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอึดอัดในกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แต่อย่างใด แต่กลับทำให้พนักงานมีความคล่องตัวในการสื่อสารและการทำงานมากยิ่งขึ้น จึงส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในทางบวก นอกจากนี้ การแบ่งสรรอำนาจหน้าที่ ยังทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนกว่า และไม่เกิดการก้าวร้าวในหน้าที่หรือเกี่ยงกันปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากได้มีการระบุและแบ่งสรรกิจกรรมและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจนแล้ว ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมากกว่าการทำงานอย่างไม่เป็นเป้าหมาย ไม่มีระบบหรือกฎเกณฑ์ที่ตายตัว

ส่วนในข้อการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน และการพบปะผู้บังคับบัญชาเฉพาะในเวลาทำงาน พบว่า ทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความเป็นทางการในการเข้าพบผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมของคนไทยเอง ซึ่งมีระบบอาวุโส และมักจะยำเกรงบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่สูงกว่า เช่นเดียวกับประเทศทางตะวันตกออกไป จึงทำให้ทั้งสองกลุ่มบริษัทมีความเป็นทางการในการเข้าพบผู้บังคับบัญชาสูง และเมื่อมารวมกับอิทธิพลของวัฒนธรรมความเป็นทางการของญี่ปุ่นด้วยแล้ว จึงทำให้บริษัทญี่ปุ่นมีความเป็นทางการมากกว่าบริษัทอเมริกัน

และจากผลการวิจัย พบว่า ความเป็นทางการในการเข้าพบผู้บังคับบัญชา อาทิ เข้าพบได้เฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน หรือเฉพาะในเวลาทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร กล่าวคือ เมื่อมีความเป็นทางการในการเข้าพบผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่าง ๆ มาก ก็จะส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจในการสื่อสารลดน้อยลง เนื่องจากความเป็นทางการในลักษณะดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความเข้าใจและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร

- สอดคล้องกับข้อเขียนของ อรุณ ภัทรธรรม³ ที่ว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในระบบแบบไม่เป็นทางการ มิใช่เป็นการติดต่อเพียงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความชอบและความเชื่อถือในกลุ่มสมาชิก ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ความสามัคคี ความเชื่อมั่นในหมู่สมาชิก การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความรักและความเข้าใจ กล่าวคือ ระบบที่ไม่เป็นทางการจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรได้อย่างดี เพราะเขาจะรู้สึกว่าจะมีความมั่นคงให้การยอมรับ เข้าใจและมีความสัมพันธ์ระหว่างหมู่สมาชิก และผู้เข้าร่วมการตัดสินใจของกลุ่ม

- สอดคล้องกับงานวิจัยของ เก้าวลี จิตวัฒน์วิไล⁴ พบว่า รูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กล่าวคือ หากมีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมาก ผู้ปฏิบัติงานก็จะมี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก และมีความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย

จากผลการวิจัยที่ได้ไม่สามารถนำมาสรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ จึงจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร เนื่องจากการสื่อสารอย่างเป็นทางการสามารถแยกย่อยได้หลายประเด็นและแต่ละประเด็นก็ส่งผลต่อความพึงพอใจที่แตกต่างกันออกไป

- สอดคล้องกับงานการวิจัยของ Phillip K. Tompkins⁵ ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารอย่างเป็นทางการ กับ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ในหน่วยบริการด้านวิศวกรรมและช่างเทคนิคของรัฐบาลในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า โดยรวมแล้ว การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ในขณะที่รูปแบบการสื่อสารอื่น ๆ ก็มีส่วนในการสนับสนุนผลการวิจัยนี้ ดังนั้นเมื่อชาวอเมริกันนิยมการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ผลการวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ

³ อรุณ ภัทรธรรม, "ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ การบริหารองค์การ," (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช), หน้า 116.

⁴ เก้าวลี จิตวัฒน์วิไล, "รูปแบบของการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะข้าราชการสาย ข และ ค ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์," วิทยานิพนธ์หลักสูตรวารสารศาสตร์มหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530, หน้า 113 - 114.

⁵ Phillip K. Tompkins's "Organizational Communication Imperatives, research on Differences between formal and informal communication channels," Journal of Business Communication (JBC) Vol: 31 (1994) P. 111-122.

Tompkins แต่อย่างไรก็ตาม Tompkins พบว่า ยังมีสิ่งที่ต้องศึกษาอีกมากมายเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากยังไม่มีการวิจัยขึ้นใด สามารถแสดงผลกระทบจากการสื่อสารทั้งสองรูปแบบได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากความยุ่งยาก และซับซ้อนในการหาความสัมพันธ์ของการสื่อสารทั้งสองรูปแบบนั่นเอง

3. ความแตกต่างระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกัน : แบ่งตามทิศทางการสื่อสาร

ทางด้าน การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ผลการวิจัยปรากฏว่า บริษัทอเมริกันมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากกว่าบริษัทญี่ปุ่น ทั้งนี้เนื่องจากชาวอเมริกันให้ความสำคัญในเรื่องความเสมอภาคและสิทธิมนุษยชนเป็นอย่างมาก และไม่มีระบบอาวุโสเหมือนกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น พนักงานในระดับล่างจึงมีโอกาสในการสื่อสาร ออกความคิดเห็น เสนอแนะ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัทมากกว่าพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่า กล่าวคือ เมื่อมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากก็จะทำให้มีความพอใจในการสื่อสารมากตามไปด้วย จึงเป็นการยืนยันได้ว่าพนักงานนิยมการสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากกว่าการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยดังนี้

- จากงานวิจัยของ Bairo Burke and Wolcox Indik Georgopoulos and Seashore Jablin Willits⁶ พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมากก็จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา

ทางด้าน การสื่อสารตามแนวนอน ผลการวิจัยปรากฏว่า บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันมีการสื่อสารตามแนวนอนในระดับใกล้เคียงกัน และเมื่อวิเคราะห์ค่ารวมแล้ว ทั้งสองกลุ่มบริษัทไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจจะมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมในการสื่อสารของคนไทยที่นิยมสื่อสารกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน และมักจะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน

เมื่อวิเคราะห์ผลในด้านความสัมพันธ์ พบว่า การสื่อสารตามแนวนอนของบริษัทอเมริกันสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่าบริษัทญี่ปุ่น กล่าวคือ เมื่อมีการสื่อสารตามแนวนอนมากก็จะทำให้มีความพอใจในการสื่อสารมากตามไปด้วย ซึ่งตรงกับสมมติฐานและงานวิจัยดังนี้

⁶ Michale J. Glauser, "Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis," Human Relations 37 (August, 1984) P. 614.

● สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนินาถ เจริญผล⁷ เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานใน ลักษณะการสื่อสารตามแนวนอน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานอยู่ใน เกณฑ์สูง นั้นแสดงว่าการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานเป็นไปด้วยดี มีการช่วยเหลือกัน แก้ไขปัญหาการทำงาน ร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ (อ้างถึงในกรีซ สิบสนธิ 2526 : 130) ที่ พบว่า การรับรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการ ประเมินผลของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับงานในหน้าที่และองค์การ

ทางด้านการศึกษาแบบข้ามสายงาน ผลการวิจัยปรากฏว่า บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน มีการสื่อสารแบบข้ามสายงานอยู่ในระดับที่เท่า ๆ กัน คือระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะมาจากลักษณะการ ทำงานโดยทั่วไปของบริษัทต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีการติดต่อกับบุคคลอื่นที่มีได้อยู่ในสายงานเดียวกันจึง ทำให้ทั้งสองกลุ่มบริษัทไม่มีความแตกต่างในการสื่อสารดังกล่าว นอกจากนี้อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม ในการสื่อสารของคนไทยเองก็มีส่วนที่ทำให้การสื่อสารข้ามสายงานของทั้งสองบริษัทมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วคนมีอุปนิสัยใจคอที่เป็นกันเอง มักจะสร้างสัมพันธ์อันดีด้วยการติดต่อ สันทนากับบุคคลอื่น ๆ ในที่ทำงานเดียวกัน ถึงแม้จะอยู่คนละสายงานก็ตาม

เมื่อวิเคราะห์ผลในด้านความสัมพันธ์ พบว่า การสื่อสารแบบข้ามสายงานของบริษัทอเมริกัน สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่าของบริษัทญี่ปุ่น กล่าวคือ เมื่อมีการสื่อสารแบบข้าม สายงานมากก็จะทำให้มีความพอใจในการสื่อสารมากตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความไม่เป็นทาง การของบริษัทอเมริกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดสะดวกและรวดเร็วในการสื่อสารข้ามสายงาน จึงทำให้เกิดความ พึงพอใจในการสื่อสารมากกว่า ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับข้อเขียนของ กรีซ สิบ สนธิ⁸ ที่ว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจระหว่างกัน เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความพึง พพอใจ และการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

5. บรรยากาศในการสื่อสาร

ผลการวิจัยปรากฏว่า บริษัทอเมริกันมีบรรยากาศในการสื่อสารดีกว่าบริษัทญี่ปุ่น ทั้งนี้เนื่อง มาจากวัฒนธรรมของอเมริกันอันช่วยให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีได้มากกว่า อาทิ การมีความ

⁷ ชนินาถ เจริญผล, "การศึกษารูปแบบการสื่อสาร การรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำ งานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย : รัฐวิสาหกิจที่กำลังจะแปรรูป," วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหา บัณฑิต, ภาควิชาประชาสัมพันธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. 2538 หน้า 125-126.

⁸ กรีซ สิบสนธิ, "การสื่อสารในองค์การ" (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 111.

เสมอภาค การมีสิทธิในการพูดหรือแสดงออกได้อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา การสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน และความไม่เป็นทางการ

และเมื่อวิเคราะห์ผลในด้านความสัมพันธ์ พบว่า บรรยากาศในการสื่อสารของทั้งสองกลุ่มบริษัทสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยบริษัทอเมริกันมีความสัมพันธ์มากกว่า กล่าวคือ เมื่อบริษัทมีบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีก็ทำให้มีความพอใจในการสื่อสารมากตามไปด้วย ซึ่งตรงกับสมมติฐานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Inhofe, Molly Marie⁹ พบว่า บรรยากาศในการสื่อสารเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงการทำงานให้กับฝ่ายการตลาดของโรงพยาบาลได้เป็นอย่างดี โดยบรรยากาศในการสื่อสารสามารถรวบรวมบุคคล องค์กร และหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้เข้ามาเป็นสมาชิกของสังคมเดียวกันได้ จากทฤษฎีการเชื่อมโยงทางสังคม การสื่อสารเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้เกิดเครือข่ายทางสังคม (Communication Network) โดยมีการถ่ายทอดข่าวสารผ่านไปยังสมาชิกของสังคมตามเครือข่ายการสื่อสารที่เชื่อมโยงกัน รวมทั้งถ่ายทอดความหมาย ความคิดเห็น และก่อให้เกิดค่านิยมต่างๆ ขึ้นในสังคม บรรยากาศในการสื่อสารที่ดีดังกล่าว จึงสามารถทำให้โรงพยาบาลเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยไปสู่คนในสังคมได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาลปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวขึ้น

6. ความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานในบริษัทอเมริกันมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานมากกว่าพนักงานในบริษัทญี่ปุ่น ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากบริษัทอเมริกันมีการส่งเสริมการสื่อสารภายในหน่วยงานมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสื่อสารตามแนวนอน ซึ่งล้วนแต่มีผลต่อความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยในทางบวก

และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน ปรากฏว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารของพนักงานไทยของทั้งสองกลุ่มบริษัทสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยบริษัทอเมริกันมีความสัมพันธ์มากกว่าบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งตรงกับการวิจัยดังต่อไปนี้

⁹ Molly Marie Inhofe, "Consequences of Organizational Communication : The Role of the Marketing Function in the Hospital Industry," Memphis State University, 1992, pp. 275.

● Margaret K. Davis¹⁰ ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความขัดแย้งภายในองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมักจะเป็นปรากฏการณ์ของความพึงพอใจในการทำงาน และตรงกับการศึกษาของ Yates G. Goldharber and others¹¹ ที่ศึกษาพบว่า บุคลากรขององค์การจะมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่นั้น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในเรื่องปริมาณของข่าวสารที่ได้รับมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญ

● นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ สมศรี ศานติเกษม¹² เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แสดงว่าไม่ว่าจะเป็นบริษัทข้ามชาติหรือองค์การของไทยเอง ก็มีความพึงพอใจในการสื่อสารและในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

การวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีความแตกต่างในระหว่างรูปแบบการสื่อสารของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน จึงสรุปได้ว่าคนไทยที่ทำงานอยู่ในกลุ่มบริษัททั้งสองสามารถปรับตัวให้เข้ากับนโยบายและวัฒนธรรมของบริษัทข้ามชาติได้เป็นอย่างดี

คนไทยโดยเฉพาะคนกรุงเทพฯ มีความสามารถในการปรับตัวได้ง่าย และเมื่อเป็นการส่งเสริมในเรื่องการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะเป็นผลดีต่อตัวของพนักงานเอง และโดยธรรมชาติของมนุษย์มักจะมีความต้องการในการสื่อสารอยู่แล้ว จึงทำให้เกิดการตอบสนองที่ดี และเมื่อมีการส่งเสริมการสื่อสารมาก พนักงานก็จะเกิดความเคยชิน และปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ทำให้การสื่อสารภายในองค์การเป็นไปได้อย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานในที่สุด

เมื่อวิเคราะห์ผลที่ได้จากการเปรียบเทียบรูปแบบการสื่อสารของบริษัทญี่ปุ่นซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประเทศทางตะวันออก และบริษัทอเมริกันซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประเทศทางตะวันตก สามารถนำมาสรุปได้ดังต่อไปนี้คือ

¹⁰ Margaret K. Davis, "Intrarole Conflict and Job Satisfaction on Psychiatric Units." Nursing Research 23 (1974) p. 483.

¹¹ Godharber, G., Yates, M., Porter, T., Lesniak R. "Organisational Communication : 1978." Human Communication Research, 1978, 5(1), 76 - 96.

¹² สมศรี ศานติเกษม, "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี" วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโท ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2529, หน้า 73.

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นและอเมริกันซึ่งมีผลต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์การ

บริษัทญี่ปุ่น	บริษัทอเมริกัน
<p>1. การสื่อสารสองทาง</p> <p>มีระบบอาวุโส (seniority) เช่นเดียวกับประเทศทางตะวันออกทั่วไป มีการอะลุ่มอะหล่วย (compromise) จึงทำให้เกิดการสื่อสารสองทางได้ยากกว่า</p>	<p>มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง (individualistic) เน้นในเรื่องความเสมอภาค ชอบแสดงออก และออกความคิดเห็น จึงทำให้เกิดการสื่อสารสองทางได้มากกว่า</p>
<p>2. ความเป็นทางการในการสื่อสาร</p> <p>มีความเป็นทางการซึ่งถือเป็นมารยาทที่ดี (manner) มีความเกรงใจและกลัวผู้อื่นจะเสียหน้า จึงไม่นิยมการสื่อสารโดยตรงไปตรงมา จึงมีการสื่อสารในลักษณะที่เป็นทางการมากกว่า</p>	<p>ไม่ชอบความเป็นทางการ นิยมสื่อสารกันโดยตรงไปตรงมา เปิดเผย ไม่คำนึงถึงการเสียหน้าของผู้อื่น (save face) จึงมีลักษณะการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ</p>
<p>3. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน</p> <p>มีระบบการสื่อสารที่ค่อนข้างปิด ให้เกียรติผู้อาวุโส และเน้นการวางตัวต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่นิยมการแสดงออกโดยการพูด จึงมีการสื่อสารจากบนลงล่างมากกว่า</p>	<p>มีระบบเปิดในการสื่อสาร ไม่มีระบบอาวุโส เน้นความเสมอภาคในทุกตำแหน่งหน้าที่ นิยมคนเก่ง และกล้าแสดงออก จึงมีการสื่อสารจากล่างสู่บนได้มากกว่า</p>

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นและอเมริกันซึ่งมีผลต่อรูปแบบการสื่อสาร (ต่อ)

บริษัทญี่ปุ่น	บริษัทอเมริกัน
<p>4. <u>การสื่อสารตามแนวนอน</u></p> <p>เนื่องจากอิทธิพลของวัฒนธรรมไทยที่มักจะนิยมสื่อสารและสนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือกันและร่วมมือกันในการทำงาน จึงทำให้ทั้งสองกลุ่มมีปริมาณการสื่อสารข้ามสายงานที่ใกล้เคียงกัน แต่เมื่อบริษัทอเมริกันมีการส่งเสริมการสื่อสารในด้านต่าง ๆ มากกว่า จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่า</p>	
<p>5. <u>การสื่อสารแบบข้ามสายงาน</u></p> <p>เนื่องจากลักษณะการทำงานของบริษัททั่วไป และอิทธิพลของวัฒนธรรมไทยที่มีความเป็นกันเอง และมักพูดคุยสนทนากับบุคคลอื่น ๆ ภายในบริษัท ทำให้ทั้งสองกลุ่มมีปริมาณการสื่อสารข้ามสายงานที่ใกล้เคียงกัน แต่เมื่อบริษัทอเมริกันมีความเป็นทางการน้อยกว่าจึงทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และเกิดความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่า</p>	
<p>6. <u>บรรยากาศในการสื่อสาร</u></p> <p>เนื่องจากมีการส่งเสริมการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ น้อยกว่า ทำให้มีความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า จึงทำให้มีบรรยากาศที่ดีน้อยกว่า</p>	<p>มีการส่งเสริมการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ มากกว่า ทำให้เกิดความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงาน ก่อให้เกิดความร่วมมือสามารถทำงานเป็นทีม จึงทำให้มีบรรยากาศที่ดีกว่า</p>

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นและอเมริกันซึ่งมีผลต่อรูปแบบการสื่อสาร (ต่อ)

<p>7. เมื่อมีการสื่อสารในรูปแบบกต่าง ๆ อาทิ การสื่อสารสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การสื่อสารจากล่างสู่บน ในปริมาณที่น้อยกว่า จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารน้อยกว่า</p>	<p>7. เมื่อมีการสื่อสารในรูปแบบกต่าง ๆ อาทิ การสื่อสารสองทาง การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การสื่อสารจากล่างสู่บน ในปริมาณที่มากกว่า จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่า</p>
<p>8. เมื่อมีความพึงพอใจในการสื่อสารน้อยกว่า จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่า</p>	<p>8. เมื่อมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่า จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า</p>

อย่างไรก็ตามจากผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไม่สามารถสรุปได้ว่าการสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ทั้งในบางส่วนยังพบว่ารูปแบบการสื่อสารของพนักงานจากบริษัททั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างใกล้เคียงกัน อาทิ การสื่อสารตามแนวนอน และการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รูปแบบการสื่อสารบางอย่างภายในบริษัทข้ามชาติทั้งสองกลุ่มมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมาก ซึ่งตรงกับงานวิจัยของรองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล¹³ ว่าวัฒนธรรมของคนไทยซึ่งประกอบด้วยทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม มีผลต่อพฤติกรรมซึ่งแสดงออกมา และเป็นที่ยอมรับกันว่า มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างวัฒนธรรมและการสื่อสาร

การวิเคราะห์ผลตามหลักทฤษฎีการจัดการองค์การ

เมื่อนำผลการวิจัยที่ได้ข้างต้นมาวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีการจัดการองค์การ ปรากฏว่า ทั้งบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันมีลักษณะการจัดการองค์การแบบผสมผสาน โดยญี่ปุ่นมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิก คือ มีความเป็นทางการในบางส่วน มีความเข้มงวดต่อกฎระเบียบแบบแผน มีความเข้มงวดในเรื่องของเวลา มีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน ในขณะที่บริษัทอเมริกันมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรส่วน

¹³ รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล, งานวิจัยเรื่อง "ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบรรษัทนานาชาติในประเทศไทย", คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. 2536 หน้า 28

ใหญ่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์การ มีบรรยากาศการสื่อสารที่เป็นกันเอง มีอิสระในการพบปะกับพนักงานคนอื่น ๆ และให้ความสำคัญแก่บุคลากร ซึ่งตรงกับทฤษฎีการจัดการองค์การแบบมนุษย์สัมพันธ์มากกว่า

การวิเคราะห์ผลตามหลักทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ

เช่นเดียวกัน เมื่อนำผลการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า ทั้งสองกลุ่มบริษัทมีลักษณะที่ผสมผสานกันระหว่างทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z อย่างไรก็ตาม ญี่ปุ่นมีรูปแบบการสื่อสารที่ใกล้เคียงกับทฤษฎี X มากกว่า คือ มีความเป็นทางการ มีระเบียบแบบแผน และมีสายงานตามขั้นตอน ในขณะที่บริษัทอเมริกันมีสภาพแวดล้อมในการสื่อสารที่ดีกว่า พนักงานได้ข่าวสารอย่างเพียงพอ และได้รับความมือในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ซึ่งตรงกับทฤษฎี Y นอกจากนี้ยังมีการแบ่งประเภทการสื่อสารและการจัดการตามความเหมาะสมและความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน มีบรรยากาศในการสื่อสารที่ดี เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วม และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นมากกว่า ซึ่งตรงกับทฤษฎี Z

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรพจน์ สุทธิสัย¹⁴ เรื่อง "วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์" ดังนี้คือ

- การไหลของการติดต่อสื่อสาร องค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y ได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนกอื่นสูงกว่า องค์การที่บริหารตามทฤษฎี X
- การตัดสินใจ ในองค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y พนักงานที่ทำการตัดสินใจได้รับข้อมูลที่จะเป็นจากระดับต่างๆ ขององค์การสูงกว่าในองค์การที่บริหารตามทฤษฎี X และเมื่อได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจก็สามารถร้องขอตามข้อคิดเห็นของตนได้สูงกว่า
- ความร่วมมือ ในองค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y แผนกต่าง ๆ ร่วมมือกันวางแผน ทำงานช่วยเหลือกัน และแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าในองค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี X
- การสนับสนุนจากหัวหน้างานในองค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y เต็มใจรับฟังปัญหาเกี่ยวกับงานของพนักงานมากกว่าหัวหน้างานในองค์การที่บริหารตามทฤษฎี X

¹⁴ วรพจน์ สุทธิสัย, "วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์," วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2536) หน้า 68 - 73.

- การสร้างทีมของหัวหน้างานในองค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y กระตุ้นพนักงานในกลุ่มให้แลกเปลี่ยนข้อคิดและความเห็นซึ่งกันและกันมากกว่าหัวหน้างานในองค์การที่บริหารตามทฤษฎี X
- การให้ความช่วยเหลือของหัวหน้างานในการทำงานในองค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือ ฝึกอบรมและให้คำแนะนำ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ รวมทั้งเสนอข้อคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานแก่พนักงานมากกว่าหัวหน้างานในองค์การที่บริหารตามทฤษฎี X
- การสร้างทีมเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานในกลุ่มงานขององค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y สนับสนุนซึ่งกันและกันให้ทำงานเป็นทีมและเน้นเป้าหมายของทีมมากกว่าเพื่อนร่วมงานขององค์การที่บริหารตามทฤษฎี X
- การช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานในการทำงาน เพื่อนร่วมงานในองค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y ช่วยเหลือและให้ข้อมูลข่าวสารแก่กันและกัน เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น
- ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์การที่บริหารตามทฤษฎี Y มีมากกว่าพนักงานในองค์การที่บริหารตามทฤษฎี X เนื่องจากมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากองค์การในอนาคต สูงกว่า

จากผลการวิจัยของ วรพจน์ สุทธิสัย จะเห็นได้ว่าองค์การที่มีแนวบริหารตามวัฒนธรรมองค์การของทฤษฎี Y ซึ่งในที่นี้คือบริษัทอเมริกัน ได้เลือกอำนาจให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีกว่า องค์การที่บริหารตามทฤษฎี X ซึ่งในที่นี้คือบริษัทญี่ปุ่น

นอกจากนี้ปรัชญาขององค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y ที่กล่าวว่า การปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปเป็นสิ่งที่แสดงถึงความยืดหยุ่นและเป็นวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการปรับตัว ซึ่ง Richard Daft¹⁵ กล่าวว่ากลยุทธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์มากต่อวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมขององค์การควรเป็นสิ่งที่สร้างให้องค์การบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่นั้น และการสื่อสารที่ดีในองค์การที่บริหารงานตามทฤษฎี Y ทำให้มีความขัดแย้งต่ำ เป็นการรวมประสานกันของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้การดำเนินงาน

¹⁵ Daft, Richard L., "Organizational : Cases and Design," Singapore : West Publishing Company, 1992.

ขององค์การมีประสิทธิภาพ¹⁶ ดังนั้นการบริหารงานองค์การตามทฤษฎี Y จึงมีความเหมาะสมที่บริษัทข้ามชาติจะนำมาใช้ในการบริหารองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทข้ามชาติจำเป็นต้องเข้าไปดำเนินกิจการในประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร และรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นภาพรวมของรูปแบบการสื่อสารซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ เปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเพื่อเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการสื่อสารภายในองค์การทั่วไปดังนี้

1. รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การที่มีลักษณะเป็นสองทางมากกว่าทางเดียว โดยทั่วไปแล้วมักจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ เนื่องจากพนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตนต่อผู้บังคับบัญชา จึงควรที่ผู้บังคับบัญชาจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าพบและปรึกษาหารือ หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเปิดเผย

2. รูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ จากงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยทั่วไปแล้วจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากกว่ารูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการ อย่างไรก็ตามการที่องค์การจะมีรูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่ นั้น ควรจะพิจารณาจากลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร และสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากความเป็นทางการสามารถแยกย่อยได้หลายประเด็น และมีความซับซ้อนทางด้านตัวแปรต่างๆ ซึ่งบางครั้งความไม่เป็นทางการมากเกินไปก็จะทำให้องค์การขาดระบบ ระเบียบ และเกิดความหยาบหลวมในการบริหาร ดังนั้นองค์การจึงควรมีการควบคุมให้เกิดความพอดีระหว่างความเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มิให้อย่างใดอย่างหนึ่งมากเกินไป

3. จากผลการวิจัย พบว่าทิศทางการสื่อสารภายในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารตามแนวนอน หรือการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความ

¹⁶ McGregor, Douglas, "The Human Side of Enterprise," New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960.

พึงพอใจในการสื่อสาร โดยทิศทางการสื่อสารดังกล่าวจะทำให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคลากร และสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ร่วมงาน

4. การสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีภายในองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน มีการทำงานเป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้รับความไว้วางใจโดยมีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงาน ทำให้การสื่อสารและการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. จากผลการวิจัย ความพึงพอใจในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาถึงความสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร โดยพัฒนารูปแบบการสื่อสารต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมภายในองค์กร และสภาพของธุรกิจ

เมื่อเปรียบเทียบ รูปแบบการสื่อสารของทั้งสองกลุ่มบริษัท พบว่า บริษัทอเมริกันมีการสื่อสารสองทางมากกว่าบริษัทญี่ปุ่น มีการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมากกว่า มีทิศทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารตามแนวนอน การสื่อสารแบบข้ามสายงาน มากกว่า และบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีกว่าบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งส่งผลให้พนักงานไทยในบริษัทอเมริกันมีความพึงพอใจในการสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่น

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำงานของคนไทยในบริษัทข้ามชาติ

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ การเปลี่ยนแปลงได้แทรกซึมเข้าไปในทุกสังคมเพื่อให้เกิดความเป็นสากลทัดเทียมกับประเทศอื่น ๆ ดังนั้นวัฒนธรรมของตะวันตกซึ่งทุกชาติทั่วโลกมักจะยึดถือว่ามีความเป็นสากลมากที่สุดจึงแพร่หลายอยู่ทั่วไปในทุกประเทศ โดยเฉพาะวัฒนธรรมของอเมริกัน ซึ่งเข้าไปมีบทบาทอย่างมากต่อทิศทางการบริหารนโยบายของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งได้เข้าไปควบคุมแนวโน้มของเศรษฐกิจโลกด้วย ระบบการทำงานของอเมริกันจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติอยู่ทั่วไป ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการสื่อสารแบบอเมริกันเอง ก็ได้ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานเป็นอย่างดี ดังนั้นนอกเหนือจากนโยบายของทางบริษัทแล้ว จึงเหมาะสมที่คนไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติจะพิจารณานำมาใช้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคนไทยมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี และสามารถเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติและนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานต่อไป

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันในยุคการสื่อสารไร้พรมแดนนี้ คนไทยได้เรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานกับชาวต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคนไทยจำนวนมากได้เดินทางไปทำงานหรือศึกษาในต่างประเทศ และได้รับวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ ดังนั้นคนไทยจึงมีแนวโน้มในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดย Richard Mead¹⁷ ได้ตั้งข้อสังเกตว่า คนไทยมีค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป เหมือนกับค่านิยมทางตะวันตกมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มักจะพบในเฉพาะกลุ่มคนที่มีการศึกษาและกลุ่มคนทำงานในหน่วยงานหรือบริษัทในเขตกรุงเทพฯ เท่านั้น ทั้งนี้ Mead ได้กล่าวถึงสาเหตุหลัก 2 ประการที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ

1. ลักษณะงานที่ซับซ้อนมากขึ้น (Increase task complexity)
2. การสับเปลี่ยนและโยกย้ายงานเพิ่มขึ้น (Increased social mobility)

โดยสาเหตุทั้งสองประการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและพฤติกรรมที่สำคัญ

เดิม	แนวโน้มใหม่
1. การสื่อสารทางเดียว โดยสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (one way / top-down communication)	1. การสื่อสารสองทาง ระหว่างเบื้องบนและเบื้องล่าง (two way / upward communication)
2. การไม่ชอบถามและไม่กล้าวิจารณ์ เสนอแนะ และได้แย้ง : จึงทำให้เกิดการสื่อสารสองทางได้ยาก	2. กล้าถาม วิจารณ์ เสนอแนะ และได้แย้งมากขึ้น : ทำให้เกิดการสื่อสารสองทางมากยิ่งขึ้น
3. พุดอ้อมค้อม (implicit words) : มีความเป็นทางการในการสื่อสารสูง	3. พุดตรงจุดมากขึ้น (explicit) : ทำให้เกิดความไม่เป็นทางการในการสื่อสารน้อยลง
4. ไม่กล้าเผชิญปัญหาและความขัดแย้ง (conflict avoidance) : ทำให้เกิดการสื่อสารในทิศทางต่าง ๆ ได้น้อย	4. กล้าเผชิญปัญหาและความขัดแย้งมากขึ้น (confrontation) : ทำให้เกิดการสื่อสารในทิศทางต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

¹⁷ รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล, งานวิจัยเรื่อง "ลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบรรษัทนานาชาติในประเทศไทย", คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. 2536 หน้า 31

โดยสาเหตุทั้งสองประการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและพฤติกรรมที่สำคัญ (ต่อ)

เดิม	แนวโน้มใหม่
<p>5. การให้ความสำคัญกับพวกเดียวกันมากกว่า คนภายนอก หรือมากกว่านโยบายองค์กร โดยรวม เน้นระบบอุปถัมภ์กันนอกระบบ (Patronage network/informal system) : ซึ่งไม่อำนวยให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารที่ดี</p>	<p>5. การให้ความสำคัญกับองค์กรโดยรวม ความร่วมมือและประสานงานระหว่างกลุ่มมากขึ้น ระบบอุปถัมภ์กันนอกระบบลดลง อำนวยอย่างเป็นทางการเพิ่มขึ้น : ทำให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารที่ดีมากขึ้น</p>

ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทข้ามชาติในการทำงานร่วมกับคนไทย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่า คนไทยมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานภายใต้รูปแบบการสื่อสารแบบอเมริกัน ซึ่งมีระบบเปิด มีความเสมอภาค มีการส่งเสริมการสื่อสารภายในบริษัท และมีความเป็นทางการน้อย ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของคนไทยในบางประการ

โดยลักษณะค่านิยมของคนไทยจากแนวการศึกษา ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยส่วนใหญ่ ได้แก่

1. การเคารพผู้อาวุโส (hierarchy หรือ seniority) ซึ่งเป็นลักษณะของคนในเอเชีย
2. ความเกรงใจและรักษาน้ำหน้าแก่ผู้อื่น (face-saving) เหมือนกับวัฒนธรรมของญี่ปุ่น
3. การรักษาความกลมเกลียว (harmony) และหลีกเลี่ยงปัญหาและความขัดแย้ง ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับวัฒนธรรมของญี่ปุ่น
4. การปล่อยตามเวลาและกรรม ซึ่งขัดแย้งกับวัฒนธรรมของคนอเมริกัน
5. ความยืดหยุ่นและทำอะไร ๆ สบาย ๆ ซึ่งเป็นอุปนิสัยเฉพาะของคนไทยนั้น ขัดแย้งกับวัฒนธรรมของทั้งญี่ปุ่นและอเมริกัน
6. การเน้นเรื่องพรรคพวก (Nepotism) มีลักษณะใกล้เคียงกับวัฒนธรรมของญี่ปุ่น
7. ความเอื้ออาทรและช่วยเหลือ เป็นลักษณะเฉพาะของคนไทย ซึ่งแตกต่างจากชาติอื่น โดยเฉพาะอเมริกันซึ่งมีลักษณะตัวใครตัวมัน

ดังนั้นบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาประกอบกิจการในประเทศไทย จึงควรคำนึงถึงวัฒนธรรมดังกล่าวของคนไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานกับคนไทย เนื่องจากการปรับเปลี่ยนนโยบายให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่นสามารถช่วยลดความขัดแย้ง และก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของทั้งสองฝ่าย

อย่างไรก็ตาม บริษัทข้ามชาติควรมีการศึกษาเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันคนไทยยังคงมีค่านิยมดังกล่าวอยู่มากน้อยเพียงใด และมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทยอีกหรือไม่ และในระดับใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และสอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและเปรียบเทียบเฉพาะรูปแบบการสื่อสารภายในบริษัทญี่ปุ่นและอเมริกันเท่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการศึกษารูปแบบการสื่อสารในลักษณะดังกล่าว กับบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ เพื่อให้ครอบคลุมและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป

2. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เฉพาะตัวแปรที่เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารและความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานเท่านั้น จึงเห็นว่าควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ทางด้านประชากร ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษา เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อรูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานนอกเหนือจากตัวแปรที่ได้นำมาศึกษาแล้ว เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการต่อไป

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมว่า คนไทยมีความพึงพอใจที่จะทำงานกับบริษัทข้ามชาติหรือไม่ และมีความพึงพอใจที่จะทำงานในบริษัทของชาติใดมากกว่ากัน

4. ควรมีการศึกษาว่า คนต่างชาติมีความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของคนไทยหรือไม่ อย่างไรบ้าง และมีปัญหาหรืออุปสรรคในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของไทยหรือไม่

5. อย่างไรก็ตามทฤษฎีที่ได้กล่าวมานั้น ได้ถูกกำหนดขึ้นโดยชาวตะวันตก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวอเมริกัน จึงทำให้ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีข้างต้น ดังนั้นการวิจัยในอนาคตจึงควรมีการนำทฤษฎีทางตะวันออกเข้ามาเพิ่มเติม ให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น