

ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทยานาชาติญี่ปุ่น



นางสาว สุชาดา สุขเด็ดยรพานิชย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวาริชวิทยา ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง


คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-173-277-5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTERPERSONAL COMMUNICATION COMPETENCE OF THE SUPERIORS AND THE
SUB - ORDINATES IN JAPANESE COMPANIES



Miss Suchada Suksathianpanit

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Speech Communication
Department of Speech Communication and Performing Arts

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-173-277-5

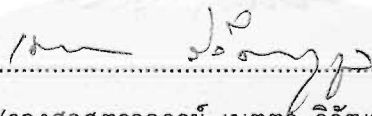
หัวข้อวิทยานิพนธ์ : ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทยานาชาตินิธิปูน
โดย : นางสาวสุชาดา สุขเสถียรพาณิชย์
ภาควิชา : วาทยุติยและสื่อสารการแสดง
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒมนานุกูล

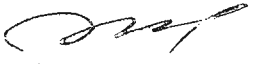
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต



..... คณะบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดา ปิ่นเหม่ง เพ็ชร)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒมนานุกูล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พัทนี เชายจรรยา)


..... กรรมการ
(อาจารย์ศุภสิน สุกใส)

สุชาดา สุขเสถียรพาณิชย์ : ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น (INTERPERSONAL COMMUNICATION COMPETENCE OF THE SUPERIORS AND THE SUB-ORDINATES IN JAPANESE COMPANIES) อ. ที่ปรึกษา : รศ. เมตตา วิวัฒนานุกูล, 199 หน้า. ISBN 974-173-277-5

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นกับผู้บังคับบัญชาชาวไทยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อทราบถึงปัญหาทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในระดับบริหาร และ ผู้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรข้ามชาติ ญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย จำนวน 6 บริษัท และ เก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น 55 คน ผู้บังคับบัญชาชาวไทย จำนวน 75 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามแนวคิดของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจะเน้นความสามารถทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างตัวบุคคลที่สื่อสาร (Competence is “between” the communicators) คือ ความสามารถของผู้รับสารในการทำความเข้าใจสารและวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร โดยมีความเข้าใจในบุคลิกลักษณะ ภูมิหลังและวัฒนธรรมของผู้ที่สื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญ ทำให้การทำความเข้าใจสารนั้นยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ (Situation – oriented) ส่วนแนวคิดของผู้บังคับบัญชาชาวไทยจะเน้นความสามารถเฉพาะตัวบุคคลของผู้ที่สื่อสาร (Competence is “within” the communicators) คือ ความสามารถในการส่งสารของผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารให้มีความเข้าใจความหมายตรงกันโดยพิจารณาถึงการตอบรับของผู้รับสารว่าตรงตามความต้องการของผู้ส่งสารหรือไม่ นอกจากนี้ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นความสามารถในเชิงวัฒนธรรมเฉพาะ (Culture Specific) ในขณะที่ความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวไทยเน้นความสามารถในเชิงวัฒนธรรมสากล (Culture General)

2. จากการลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชา “ควรจะมี” ที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยมีความคิดเห็นตรงกัน 5 ประเด็น คือ เปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน รับฟังปัญหาและคำแนะนำต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา ให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ แต่พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย มีความคิดเห็นต่อความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติจริงไม่ตรงกัน

3. จากการจัดลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชา “ควรจะมี” ที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรก พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยมีความคิดเห็นตรงกันใน 4 ประเด็น คือ เปิดเผยข้อมูลต่างๆ อย่างโปร่งใสแม้กระทั่งความผิดพลาดในการทำงาน ให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด รับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน แต่พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย มีความคิดเห็นต่อความสามารถในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติจริงไม่ตรงกัน

ภาควิชา วาทยุทธศาสตร์และการแสดง

สาขาวิชา วาทยุทธศาสตร์

ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4285135428: MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEYWORD : SUPERIOR AND SUB-ORDINATE COMMUNICATION / COMMUNICATION COMPETENCE / INTERCULTURAL COMMUNICATION COMPETENCE / INTERPERSONAL COMMUNICATION COMPETENCE

SUCHADA SUKSATHIANPANIT : INTERPERSONAL COMMUNICATION COMPETENCE OF THE SUPERIORS AND THE SUB-ORDINATES IN JAPANESE COMPANIES, THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. METTA VIVATANANUKUL, 199 pp. ISBN 974-173-277-5

The purpose of this study is to compare the definition and the characteristics of communication competence between the Japanese superiors and the Thai subordinates in Japanese companies. The study shows the similarity and the difference of how the two parties think about their interpersonal communication skills. This study was conducted by survey questionnaires to 55 Japanese in executive positions and 75 Thai subordinates in Japanese companies in Bangkok and greater Bangkok and by 6 in-depth interviews.

The result of the study shows that

1.) The meaning of "communication competence" according to the Japanese superiors is based on the idea that the communication competence is 'between' the communicators, while the Thai subordinates view "communication competence" as characteristics 'within' the communicators. This means that the Japanese superiors take into account the background and culture of the communicators while interpreting the messages. Namely, this type of communication competence can be viewed as "situational – oriented" while the Thai subordinates places more emphasis on the sender's ability to send message and create common understanding between the communicators. In brief, communication competence of Japanese superiors is relatively "culture specific", while communication competence of Thai subordinates is "culture general".

2.) Both superiors and subordinates agree on the five most important characteristics that competent superiors should possess. These characteristics are being open-minded and supportive to subordinates' opinions, clarifying job assignments, being open to subordinates' problems and concerns, and being able to give advice when needed, giving correct information to subordinates. and being able to persuade them. However, both parties do not agree on these five qualities in real practice.

3) Both superiors and subordinates agree on the four most important characteristics that competent subordinates should possess. These characteristics are honestly revealing all concerned information including their work mistakes, giving correct information to superiors, being responsible for all their mistakes, listening and trying to implement superiors' advice. However, both parties do not agreed on these four qualities in real practice.

Department Speech Communication and Performing Arts
Field of Study Speech Communication
Academic year 2002

Students signature.....
Advisor's signature.....
Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ กับความรักที่มีค่ายิ่ง ความเมตตาที่มีให้เสมอมา ความอบอุ่นที่หาไม่ได้อีกแล้วในโลกนี้และความเสียสละทุกอย่างเพื่ออนาคตของลูกคนนี้ เหล่านี้ที่เป็นแรงใจผลักดันให้เกิดวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบคุณสาโรชน้องชายที่แสนดีที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาตลอดการเดินทางอันยาวไกล ขอขอบคุณสำหรับกำลังใจในยามท้อแท้ การสนับสนุนทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ ที่ทำให้ลูกสาวและพี่สาวคนนี้รู้ความหมายของคำว่า "ครอบครัว" นั่นลึกซึ้งเพียงใด

ขอกราบขอบพระคุณ รศ. เมตตา วิวัฒนานุกูล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและความดูแลเอาใจใส่ แม้ว่าบางครั้งลูกศิษย์คนนี้จะเหลวไหล ก็คอยถามไถ่และให้แนวคิดอันมีคุณค่า จนทำให้มีวิทยานิพนธ์เล่มนี้ที่สมบูรณ์ กราบขอบพระคุณ รศ. ดร. ศักดา บัณเฑาะพ็ชร์ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาเป็นประธานในการสอบวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณ รศ. พัทธนี เชยจรรยา และอ.ศุภสิน สุกใส ที่กรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พร้อมกันนี้กราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีประโยชน์จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ขึ้น และที่จะลืมไม่ได้กราบขอบพระคุณ อ. ดร. นงลักษณ์ ศิริอัษฎาพร เจริญงาม ที่กรุณาให้คำแนะนำประเด็นในการวิจัยที่มีคุณค่านี้

กราบขอบพระคุณ รศ. ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์ ในความเมตตา ความเอาใจใส่ดูแล คอยถามไถ่ ทุกครั้งที่ห่างหายไป และคำแนะนำที่มีประโยชน์ในการดำเนินชีวิต พร้อมกันนี้กราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควชาวิทยาและสื่อสารการแสดงทุกท่านที่ให้ความรู้ และความเมตตากรุณาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ขอบคุณพี่ปึก พรพรรณ, พี่วิทย์ วิทยา, พี่เก๋ มิ่งขวัญ, พี่นุจ ภักธานุจ, กับความรักและเอาใจใส่น้องคนนี้เสมอมา ขอขอบคุณทุกๆคำปรึกษาที่พี่ๆ ชื่นำ ที่ทำให้รู้สึกว่าเป็นเพื่อนแท้สำคัญแค่ไหน ขอขอบคุณคุณวรฤทธิ์ สำหรับการรับฟังทุกๆปัญหา และกำลังใจที่มีให้เสมอมา อีกทั้งความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ ขอขอบคุณพี่อู๋ สำหรับ Chocolate แบ่งที่อร่อยที่สุด

ขอบคุณเพื่อนน้ำหู 3 ทุกคน ปึก บุษย ยอด เดิม มี ดัก ปลาย ไร่ ต๋อง หนึ่ง อุ่ม และคนอื่นๆ ขอขอบคุณเพื่อนๆวาทวิทยารุ่นที่ 2 ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทน ด้า ไร่ ฟีนิก สำหรับประสบการณ์การเรียนรู้อันมีค่า ช่วงเวลาที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา ขอขอบคุณน้องๆสวนกุหลาบ ปิยะ ภู จู ไพรัช เหล็ก ตะวัน ที่คอยห่วงใยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และตัวเลขทั้งหลาย ขอขอบคุณพี่ไอ้ะ พี่กรสำหรับการปกป้องและความช่วยเหลือทุกอย่างเสมอมา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะนิเทศศาสตร์ทุกคนที่อำนวยความสะดวกให้เป็นอย่างดีเสมอมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พี่คิด พี่ฝน พี่สมใจ และพี่บุรณารักษ์ห้องสมุด

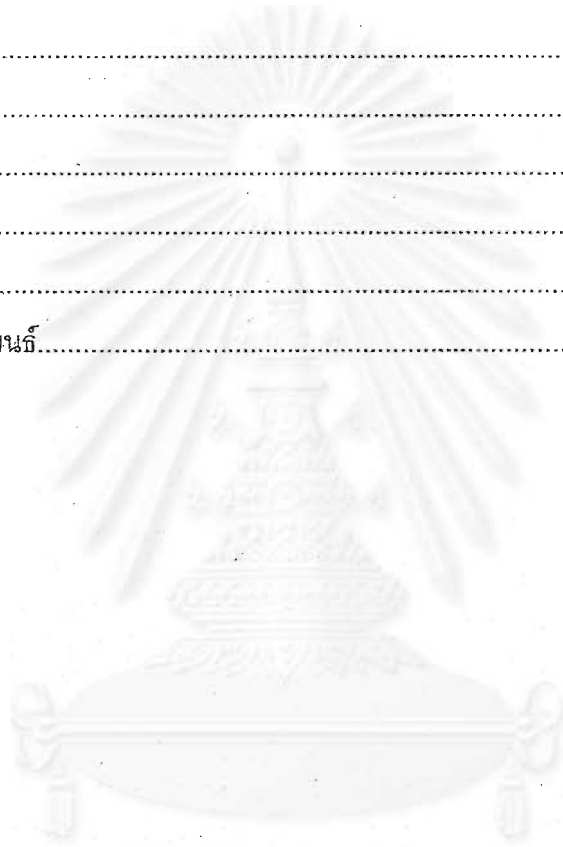
สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนที่สละเวลามาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ยิ่งนี้ หากไม่มีท่านเหล่านี้ก็คงจะไม่มีวิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้ ขอกราบขอบพระคุณค่ะ

สุชาดา สุขเสถียรพานิชย์

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 ปัญหาในการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2 ทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดเรื่องความสามารถทางการสื่อสาร.....	7
2.2 แนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา.....	17
2.3 แนวคิดเรื่องค่านิยมที่สัมพันธ์ในการทำงานของญี่ปุ่น – ไทย.....	24
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	30
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	30
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	30
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	34
3.4 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	41
3.5 วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล.....	41
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
4 ผลการวิจัย.....	44
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	44
4.2 ผลการวิจัยรายงานผลตามปัญหานำวิจัย.....	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	123
	5.1 สรุปผลการวิจัย.....	123
	5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	130
	5.3 ข้อเสนอแนะ.....	141
	รายการอ้างอิง.....	144
	ภาคผนวก.....	148
	ภาคผนวก ก.....	148
	ภาคผนวก ข.....	152
	ภาคผนวก ค.....	177
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	199



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1	ตารางแสดงลักษณะกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น.....	32
2	ตารางแสดงลักษณะกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย.....	33
3	ตารางแสดงลักษณะทางประชากรกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น.....	46
4	ตารางแสดงลักษณะทางประชากรกลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย.....	50
5	ตารางแสดงผลการสัมภาษณ์ความหมายของความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย.....	54
6	ตารางแสดงผลการตอบแบบสอบถามความหมายของความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย.....	56
7	ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น.....	57
8	ตารางแสดงผลการสัมภาษณ์ความหมายของความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น.....	59
9	ตารางแสดงผลการตอบแบบสอบถามความหมายของความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น.....	60
10	ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น.....	62
11	ตารางแสดงผลการสัมภาษณ์คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา.....	64
12	ตารางสรุปผลคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น.....	70
13	ตารางสรุปผลคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย.....	75
14	ตารางสรุปผลคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ควรจะมี.....	80
15	ตารางสรุปผลคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติจริง.....	85
16	ตารางสรุปผลการสัมภาษณ์คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา.....	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

17	ตารางสรุปผลคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย.....	93
18	ตารางสรุปผลคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น.....	99
19	ตารางสรุปผลคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ควรจะมี.....	104
20	ตารางสรุปผลคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติจริง.....	109
21	ตารางแสดงค่านิยมในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่สำคัญ.....	116
22	ตารางแสดงค่านิยมในการทำงานของชาวไทยที่สำคัญ.....	118
23	ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	120
24	ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวไทยจำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	122

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1	แผนภูมิแสดงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนระของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น67
2	แผนภูมิแสดงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนระของผู้บังคับบัญชาชาวไทย72
3	แผนภูมิแสดงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอันเป็นคุณลักษณะที่ควรจะมี.....77
4	แผนภูมิแสดงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอันเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติจริง.....82
5	แผนภูมิแสดงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนระของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย90
6	แผนภูมิแสดงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของได้ผู้บังคับบัญชาตามทัศนระของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น96
7	แผนภูมิแสดงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาอันเป็นคุณลักษณะที่ควรจะมี.....101
8	แผนภูมิแสดงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอันเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติจริง.....106

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการบริหารงานในองค์กรเป็นที่ยอมรับกันว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการสื่อสารเป็นเสมือนประตูที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ เสนอนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังช่วยลดความขัดแย้งต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นสมาชิกในองค์กรย่อมต้องใช้การสื่อสารเพื่อในการทำงานของตนนั้นบรรลุผลในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงาน เพราะผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดนโยบาย กระตุ้นและโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพในการทำงานสูงสุด เพื่อให้การทำงานในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายในการจัดการ และอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในองค์กร ในทางตรงข้ามไม่ใช่เพียงแต่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น หากแต่ในฝ่ายปฏิบัติการเองก็ควรคำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร เพื่อที่จะให้การทำงานในองค์กรของตนนั้นอยู่บนพื้นฐานของความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของตนได้ เช่น ความต้องการในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความต้องการทางด้านการยอมรับ ความต้องการทางด้านสวัสดิการ เป็นต้น

จากความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือกันของทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ การสื่อสารจึงจะประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบที่จะช่วยสนับสนุนความสำเร็จนี้มีหลายประการด้วยกัน เช่น บุคลิกลักษณะของผู้ส่งสารและผู้รับสาร สภาพแวดล้อมที่ส่งสารนั้น และความสามารถทางการสื่อสารของผู้ส่งสารและผู้รับสาร เป็นต้น ซึ่งในส่วนขององค์ประกอบในด้านความสามารถทางการสื่อสารนั้น ปัจจุบันมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในบริบทต่างๆ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ในบริบทของวัฒนธรรมไทยเองก็ได้มีการศึกษาเช่นกัน เช่น ในงานวิจัยของ Charoenngam & Jablin(1999) ศึกษาเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของคนไทยเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรระดับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ในการศึกษาความสามารถในการสื่อสารนั้น ต้องศึกษาอยู่บนพื้นฐานองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรมของผู้สื่อสาร เนื่องจากการที่บุคคลแต่ละคนจะสามารถทำการสื่อสารกันได้อย่างเข้าใจซึ่งกันและกันนั้น ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมของกันและกัน ดังที่ Cooley & Roach (1984 : อ้างใน Charoenngam & Jablin) กล่าวว่า พฤติกรรมการสื่อสารที่สะท้อนว่าผู้สื่อสารมีความสามารถเป็นวัฒนธรรมเฉพาะ (culture specific) กล่าวคือ ขอบเขตทางวัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้ของความสามารถนั้น ดังนั้น พฤติกรรมที่ถูกมองว่ามีความสามารถในวัฒนธรรมหนึ่งอาจจะถูกมองว่าไม่มีความสามารถในอีกวัฒนธรรมหนึ่งก็ได้ ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารของมนุษย์ต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการทางวัฒนธรรม จนกระทั่งมีคำกล่าวที่ว่า พฤติกรรมการสื่อสารของมนุษย์เป็นพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, คณะนิเทศศาสตร์, 2529 : 238) ดังนั้นเราจึงพบว่าในบรรดาสาเหตุของความขัดแย้งทางการสื่อสารนั้น ส่วนหนึ่งมาจากความแตกต่างของพื้นฐานทางวัฒนธรรมระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในบริษัทยานาชาตินั้น ย่อมเกิดปัญหาในเรื่องของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างผู้สื่อสาร ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรท้องถิ่นที่ทำงานในองค์กรย่อมได้รับอิทธิพลของวัฒนธรรมประจำชาติตนเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการสื่อสาร ในขณะที่บุคลากรจากต่างชาติย่อมต้องนำพาวัฒนธรรมของประเทศตนเข้ามาด้วย ทำให้อาจเกิดปัญหาในด้านการสื่อสารได้ การศึกษาวิจัยของ Lee & Barnett (1997) และ Suzuki (1997) พบว่าในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานต่างชาติ พนักงานต่างชาติจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้ แต่ยังคงรักษาวัฒนธรรมเดิมของชาติตน (อ้างใน พรพรรณ , 2542) จึงทำให้พื้นฐานทางความคิดและพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรในบริษัทยานาชาติมีความแตกต่างกัน จึงอาจนำไปสู่ความล้มเหลวทางการสื่อสารและการปฏิบัติงานได้ ซึ่งผู้สื่อสารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในองค์ประกอบและปัจจัยทางด้านนี้ พร้อมทั้งสามารถทำความเข้าใจ (Knowledge) และสามารถที่จะนำความรู้ที่มีนั้นมาประยุกต์และแสดงออกทางการสื่อสารให้เหมาะสม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้สื่อสารที่มีความสามารถทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและคมนาคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารและประกอบกิจการต่างๆ ขององค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งในภาคธุรกิจเอกชน รัฐบาล รัฐวิสาหกิจเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะพบได้จากการขยายตัวของตลาดภายในประเทศและตลาดโลกที่มีอัตราสูงขึ้น ทำให้บริษัทยานาชาติมีการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงขึ้น ความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถทางการสื่อสารและความรู้ทางวัฒนธรรมก็มีอัตราเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งจะเห็นได้จากประเทศไทยในปัจจุบัน แม้ว่า

จะประสบกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจก็ตาม แต่มีบริษัทนานาชาติสนใจเข้ามาประกอบธุรกิจเป็นจำนวนมาก โดยจากสถิติพบว่าจำนวนบริษัทนานาชาติที่เข้ามาจดทะเบียนได้รับอนุญาตจดทะเบียนการค้าในประเทศไทยช่วงปี 2542-2543 มีจำนวนถึง 1,469 แห่งจากทั่วโลก (ข้อมูล ณ วันที่ 21 สิงหาคม 2543 จากศูนย์เอกสารและข้อมูลธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์) ซึ่งพบว่าในจำนวนประเทศที่เข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทยมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ ญี่ปุ่น จำนวน 316 บริษัท สิงคโปร์ จำนวน 164 บริษัท และฮ่องกง จำนวน 103 บริษัท ซึ่งจากจำนวนบริษัทนานาชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาประกอบกิจการนับอยู่ในอัตราที่สูงและมีแนวโน้มว่าจะขยายตัวได้อีก จึงส่งผลต่อจำนวนของบุคลากรไทยที่จะเข้าทำงานในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่นย่อมต้องมีอัตราที่สูงเช่นกัน ดังนั้นการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมย่อมเกิดขึ้นในอัตราที่สูงตามไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากความแตกต่างทางด้านพื้นฐานทางวัฒนธรรมระหว่างไทยกับญี่ปุ่น หากผู้สื่อสารไม่มีความสามารถหรือความรู้ความเข้าใจในการสื่อสารกับบุคคลากรญี่ปุ่นอย่างเพียงพอแล้วอาจทำให้เกิดปัญหาในด้านการสื่อสารและการทำงานได้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเลือกศึกษาในด้านความสามารถทางด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น โดยศึกษาด้านการสื่อสารระหว่างบุคคลากรที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมต่างกันคือวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น

อย่างไรก็ตามแม้ว่าวัฒนธรรมไทยและญี่ปุ่นจะเป็นวัฒนธรรมทางตะวันออกเหมือนกัน แต่ก็มีความแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ สุวรรณี เตชะวีริชชน (2541) ที่พบว่าลักษณะของการทำงานของคนญี่ปุ่นในเมืองไทยจะเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม(Collectivism) มีการปรึกษาหารือกันทุกระดับอย่างเท่าเทียม ทุกคนต้องเข้ามาอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ โดยจะยึดถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่ได้มา ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะแตกต่างจากลักษณะของคนไทยที่มักมีคนพูดกันว่าคนไทยทำงานเป็นกลุ่มไม่เป็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prasert Yamklinfung และ Harry K. Nishio (1995) ที่กล่าวถึงระบบค่านิยมในวัฒนธรรมไทยและญี่ปุ่นที่แตกต่างกันว่า “The most important difference between the Thai and Japanese value system appears to be the Thai emphasis on individualistic life pursuit (individualism) and the Japanese emphasis on group control (Groupism)” (หน้า41)

จากความต่างนี้เรามักจะพบเห็นปัญหาในด้านการสื่อสารต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานในองค์กร ของคนทั้งสองวัฒนธรรมทั้งในระดับผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และในระดับผู้ร่วมงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นช่องว่างระหว่างการสื่อสารย่อมมีมากขึ้น เนื่องจากระดับชั้นและตำแหน่งในการทำงานของทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการสื่อสารกัน เช่น ในการแสดงความคิดเห็น การโต้แย้ง การยอมรับ เป็นต้น เนื่องจากวัฒนธรรมทั้งไทยและญี่ปุ่นนั้นเป็นวัฒนธรรมเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการยอมรับในเรื่องของอำนาจ

สูง (High – Power distance) (Hofstede, 1991) ดังนั้นบุคลากรท้องถิ่น(คนไทย)จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมของทั้งสองประเทศ โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสาร (Communication Competence) เพื่อที่จะทำให้การสื่อสารและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงสนใจที่จะศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของคนไทยที่ทำงานในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น ระหว่างผู้บังคับบัญชาที่เป็นชาวญี่ปุ่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ช่วยในการพัฒนาการทำงานของบุคลากรไทยที่ทำงานในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้เรื่องความสามารถในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรนานาชาติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร รวมถึงศึกษาตัวแปรที่อาจมีผลต่อความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคล

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาความหมายของคำว่า"ความสามารถทางการสื่อสาร" ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย โดยหมายรวมถึงองค์กรญี่ปุ่นที่จดทะเบียนการค้าในประเทศไทย

ไทยและจดทะเบียนการค้ามาจากประเทศญี่ปุ่น โดยจะมุ่งศึกษาในบริบทระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย

ปัญหานำวิจัย

1. ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร
2. คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร
3. คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร คือ รูปแบบหรือลักษณะการสื่อสารที่แสดงว่าผู้สื่อสารนั้นมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งมีการตีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม

องค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย คือ องค์กรเอกชนข้ามชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินการโดยชาวญี่ปุ่นซึ่งเข้ามาทำการในประเทศไทยเพื่อมุ่งผลกำไร และมีการจดทะเบียนการค้าจากประเทศญี่ปุ่น หรือมีรายงานการจดทะเบียนในประเทศไทย ตามบัญชี ค ตาม ปว 281

ผู้บังคับบัญชาชาวไทย คือ บุคลากรชาวไทยที่ทำงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่นที่มาดำเนินการในประเทศไทย

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น คือ ผู้เข้ามาประกอบการหรือบุคลากรชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในองค์กรญี่ปุ่นที่มาดำเนินการในประเทศไทยในระดับหัวหน้าหรือผู้บริหาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลทางด้านความสามารถทางการสื่อสารที่พึงมีในการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย
2. เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการสื่อสารของทั้งบุคลากรไทยและญี่ปุ่นที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรซึ่งบุคลากรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
3. เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางวิชาการด้านความสามารถทางการสื่อสารในองค์กรในบริบทการสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศักยภาพทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริบทนานาชาติญี่ปุ่นนี้ เป็น การศึกษาศักยภาพทางการสื่อสารในบริบทของการศึกษาการสื่อสารต่างวัฒนธรรม ซึ่งเป็น การศึกษาเปรียบเทียบความสามารถทางการสื่อสารของบุคคลากรญี่ปุ่นในระดับผู้บังคับบัญชา และบุคลากรไทยในระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เป็น แนวทางในการวิจัยดังนี้

1. แนวความคิดเรื่องนิยามความสามารถทางการสื่อสาร
2. แนวความคิดเรื่องลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
3. แนวคิดเรื่องค่านิยมที่สัมพันธ์กับการทำงานของญี่ปุ่น – ไทย

แนวคิดเรื่องความสามารถทางการสื่อสาร

การศึกษาศักยภาพในการสื่อสารในบริบทต่างๆ เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์กร นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นทางการสื่อสาร และเพิ่มประสิทธิภาพทางการสื่อสาร หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เพื่อให้ผู้สื่อสารนั้นมีความสามารถทางการสื่อสาร ดังนั้นในการศึกษาศักยภาพทางการสื่อสารนั้นจึงได้ทำการศึกษากันอย่างแพร่หลายและแตกต่างกัน ไปตามมุมมอง และขอบเขตของผู้ศึกษาดังเช่น ความสามารถทางการสื่อสารระดับบุคคล (Park, 1985; Spitzberg & Cupach, 1984; Cooley & Roach, 1984) ระดับองค์กร (Jablin, Cude, House, Lee & Roth, 1994) นอกจากนี้ในบริบทต่างๆ เหล่านี้นักวิชาการบางท่านยังได้นำเอา ประเด็นทางวัฒนธรรมเข้ามาเป็นตัวแปรในการศึกษาด้วย (Redmond, 2000 ; Lustig & Koester, 1993 ; Gudykunst & Kim, 1992; Spitzberg & Brunner, 1991, Wiseman & Hammer & Nishida, 1989 ; Gudykunst & Hammer, 1984) ซึ่งจากความแตกต่างอันนี้จึงทำให้การศึกษา ในเรื่องของความสามารถทางการสื่อสารนี้มีความหลากหลายและไม่เกิดความเป็นเอกฉันท์ ทั้ง ด้านของขอบเขต วิธีการในการศึกษา แม้กระทั่งในด้านนิยามของความสามารถทางการสื่อสาร

ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ จึงมุ่งศึกษาถึงนิยามและความหมายของความสามารถทางการสื่อสาร ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

แนวคิดเรื่องความสามารถทางการสื่อสาร

แนวคิดหรือกรอบการรับรู้ของมนุษย์ จะสามารถแสดงออกถึงขอบเขตอย่างกว้างๆ โดยผ่านทางนิยามที่บุคคลนั้นๆ กล่าวถึง นิยามด้านความสามารถทางการสื่อสารนั้น นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้แตกต่างกันออกไป ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดและการรับรู้ การตีความเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบในการนิยามจะแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง (Gudykunst & Kim, 1992) ดังนี้คือ

1. ความสามารถทางการสื่อสารจะเป็นองค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลของผู้สื่อสาร
2. ความสามารถทางการสื่อสารจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นอย่างมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้สื่อสารภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมของผู้สื่อสาร

ซึ่งจากกรอบแนวคิดในการนิยามดังกล่าวข้างต้นพบว่านักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามด้านความสามารถทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน (Lusting & Koester ,1993;Bochner and Kelly ; อ้างในNishida, 1985; Spitzberg ,1988; Spitzberg and Cupach ,1984; Cooley & Roach, 1984) ในที่นี้จะกล่าวถึงนิยามความสามารถทางการสื่อสาร ตามแนวทางทั้งสองข้างต้นพอสังเขป ดังนี้

1. ความสามารถทางการสื่อสารจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลของผู้สื่อสาร จะพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารที่ปัจจัยของผู้สื่อสาร ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skill) ของผู้สื่อสาร ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้พบรูปแบบของนิยามของความสามารถทางการสื่อสารพอสังเขปได้ดังนี้

Bochner and Kelly (อ้างใน Nishida, 1985) คือ ความสามารถของบุคคลในการที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลอื่น

Littlejohn and Jabusch (อ้างใน Wiseman, Hammer & Nishida, 1989) คือ ความสามารถทางพุทธิปัญญา (Cognitive) ที่จะเข้าใจองค์ประกอบและพลวัตรของการสื่อสาร ดังนั้นจึงเป็นระดับที่เกิดขึ้นในขณะที่บุคคลนั้นๆ ทำการสื่อสาร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ในกระบวนการของการสื่อสาร

Spitzberg and Cupach (1984) กล่าวว่า การรับรู้ว่ามีประสิทธิภาพนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่แบ่งออกได้เป็นพฤติกรรมทางอารมณ์ที่ตอบสนอง (Affective) และพุทธิปัญญา (Cognitive) ที่สอดคล้องกันในกระบวนการของบทสนทนา กระบวนการนี้จะนำไปสู่ความพอใจของบุคคลหรือในบทสนทนาว่ามีประสิทธิผล (Effectiveness) และเหมาะสม (Appropriateness) แค่ไหน

2. ความสามารถทางการสื่อสารประกอบขึ้น จากปัจจัยทางด้านผู้สื่อสารและองค์ประกอบภายนอกทางด้านวัฒนธรรมของผู้สื่อสาร แนวทางในการศึกษาจะพิจารณา ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ของผู้สื่อสาร และ บริบทที่การสื่อสารนั้นเกิดขึ้น

Lusting and Koester (1993) กล่าวว่า ความสามารถทางการสื่อสาร คือ การตัดสินทางสังคม (Social Judgement) ซึ่งบุคคลมีต่อบุคคลอื่น การตัดสินนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของความสัมพันธ์ของคู่สนทนา วัตถุประสงค์ของคู่สนทนา วัจนภาษา และอวัจนภาษาที่ใช้เพื่อให้บริการวัตถุประสงค์นั้น

Brain Spitzberg (1988) กล่าวว่า ความสามารถทางการสื่อสารคือ การปฏิสัมพันธ์ที่ผู้มีปฏิสัมพันธ์รู้สึกว่ามีประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทที่การสื่อสารนั้นเกิดขึ้น

Cooley and Roach (1984) กล่าวว่า ความสามารถทางการสื่อสาร คือ ความรู้ในรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่การสื่อสารนั้นเกิด และความสามารถในการใช้ความรู้นั้นๆ

ลักษณะพื้นฐานของการศึกษาความสามารถทางการสื่อสาร

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงถึงการรับรู้ การตีความ และการมุ่งเน้นความสำคัญของการศึกษาความสามารถทางการสื่อสาร ที่แตกต่างกัน ด้านตัวบุคคล เช่น ภาษา (Mary Finnocchiaro & Christopher Brumfit ; อ้างใน Park, 1985) หรือด้านปฏิสัมพันธ์ (Collier, 1996; Lusting & Koester, 1993; Spitzerg and Brunner, 1991) หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเน้นที่ตัวบุคคลหรือ เน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของผู้สื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานของ

การศึกษาความสามารถทางการสื่อสารตามแนวคิดของ William B. Gudykunst & Young Y. Kim (1992) กล่าวว่า ธรรมชาติของความสามารถทางการสื่อสารนั้น แบ่งออกได้เป็น 2 มุมมอง แล้วแต่ว่าผู้ที่ศึกษานั้นจะใช้มุมมองใดในการศึกษา กล่าวคือ

1. ความสามารถทางการสื่อสารอยู่ที่ตัวผู้สื่อสาร (Competence is “within” the communicators) กล่าวคือ ความสามารถทางการสื่อสารนั้นควรจะอยู่ในตัวบุคคล เป็นความสามารถที่ช่วยให้กระบวนการสื่อสารระหว่างคนที่มาจากต่างวัฒนธรรมดำเนินไปและประสบความสำเร็จ ความสามารถทางการสื่อสารนั้นเป็นเพียงปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ แต่ไม่สามารถป้องกันปัจจัยภายนอกที่รบกวนการสื่อสารได้

2. ความสามารถทางการสื่อสารนั้นอยู่ระหว่างตัวบุคคล (Competence is “between” the Communicators) กล่าวคือ ความสามารถทางการสื่อสารเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนสองคน ดังนั้นผู้สื่อสารคนหนึ่งอาจจะมองว่าตนเองมีความสามารถ แต่ผู้รับสารอาจจะไม่เห็นด้วยก็เป็นได้

ในปัจจุบันแนวความคิดทั้งสองนั้นยังคงเป็นแนวทางในการศึกษาความสามารถทางการสื่อสาร ดังจะเห็นว่ากรอบแนวคิดทฤษฎี และปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการศึกษานั้น คือ การศึกษาองค์ประกอบภายในตัวบุคคล(ตัวบุคคลของผู้ที่สื่อสาร) ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Tactic) (Jablin et al.,1994) ในส่วนขององค์ประกอบภายนอกทางด้านบริบทหรือวัฒนธรรมนั้น ผู้ศึกษาแต่ละท่านจะศึกษาในบริบทที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบของความสามารถทางการสื่อสารระหว่างเพื่อน (Collier,1996) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Lee&Jablin,1995; Waldron,1991) ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้ จะทำการศึกษาในบริบทของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

เกณฑ์ที่ใช้ในการนิยามความหมายของความสามารถทางการสื่อสาร

ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร พบว่าองค์ประกอบในการพิจารณาของนักวิชาการแต่ละท่านมีเกณฑ์ในการพิจารณาที่สอดคล้องและแตกต่างกันไป สรุปได้ดังนี้

1. **ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)** หมายถึง การพิจารณาจากการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้นๆ เช่น การเป็นที่ยอมรับ การโน้มน้าวใจ การต่อรอง เป็นต้น (Collier, 1996; B.H.Spitzberg, 1991; W.B. Gudykunst & Y.Y. Kim 1992;)

2. **ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง เกณฑ์การพิจารณาที่คำนึงถึงวิธีการและกระบวนการในการสื่อสารนั้นๆ เช่น การคำนึงถึงกฎ กติกาของการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสารซึ่งในบางครั้งอาจรวมไปถึงการสูญเสียและค่าใช้จ่าย หรือ ทางเลือกในการสื่อสาร (Myron W. Lusting & Jolene Koester, 1993)

หากจะพิจารณาเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น จะพบว่ามีความสอดคล้องกับ แนวคิดของ Rokeach (1972) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับค่านิยม อันเป็นมาตรฐานในการพิจารณา ทางเลือก วิธีการทางการสื่อสาร หรือกล่าวอีกนัยคือ การเลือกพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติ หรือสื่อสารของมนุษย์ กล่าวคือบุคคลจะประกอบไปด้วยค่านิยม 2 ส่วน ได้แก่วิถีปฏิบัติและจุดหมายปลายทาง ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจพฤติกรรมของตนเองและบุคคลอื่น ค่านิยมวิถีปฏิบัติ (mode of conduct) คือ ค่านิยมที่เน้นในวิธีการปฏิบัติว่าจะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง เช่น ซื่อสัตย์ กล่าวหาญจริงใจ ส่วนค่านิยมจุดหมายปลายทาง (end – states of existence) จะเน้นที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ปลายทางที่จะให้บรรลุถึงตามที่คาดหวัง เมื่อเรากล่าวว่า คนมีความเชื่อในวิธีการดำเนินชีวิตหรือจุดหมายปลายทางใด ย่อมประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางนั้น

3. **ความเหมาะสม (Appropriateness)** คือ ระดับของพฤติกรรมที่ดำเนินการสื่อสาร โดยไม่ขัดต่อค่านิยม บรรทัดฐาน และความคาดหวังของความสัมพันธ์นั้น ๆ (Collier, 1996; Spitzberg, 1991; Gudykunst & Kim 1992;) ในส่วนของบรรทัดฐานด้านความเหมาะสมนี้มักที่จะนำมาพิจารณาไปพร้อมกับแนวความคิดทางด้านวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสามารถทางการสื่อสารของผู้สื่อสารที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ได้แก่ เพศ ศาสนา ชาติพันธุ์ วัย เป็นต้น Stella Ting-Toomey (1999) กล่าวว่า ความเหมาะสมคือ ระดับของพฤติกรรมสื่อสารที่ผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น (The insider of culture) มองว่าเหมาะสมและตรงตามคาดหวังของการสื่อสารนั้นๆ

4. **ความพึงพอใจ (Satisfaction)** คือ ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลที่เอกลักษณ์ (Identity Image) ของตนได้แสดงออกมาในการสื่อสารนั้น (Ting-Toomey, 1999 ; Parks, 1985) ดังนั้นในบริบทที่ผู้สื่อสารมาจากต่างวัฒนธรรมกัน เกณฑ์ด้านความพึงพอใจจะทำให้แนวโน้มที่ทำให้เกิดการยอมรับในการสื่อสารนั้นๆ ไม่เพียงแต่ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมเท่านั้นในบริบท

ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจก็ใช้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและสื่อสาร รวมทั้งการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน (สุพรรณี, 2533)

จากนิยามและมาตรฐานดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า บริบทในการสื่อสารที่แตกต่างกันจะทำให้การพิจารณาด้านความสามารถทางการสื่อสารแตกต่างกันไปด้วย กล่าวคือ หากพิจารณาถึงความสามารถทางการสื่อสารของผู้สื่อสารที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกันนั้น แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการสื่อสารพิจารณาเพียงปัจจัยของผู้สื่อสาร เนื่องจากมองว่าบรรทัดฐาน ค่านิยม และวัฒนธรรม เป็นส่วนที่คล้ายคลึงกัน เช่น การสื่อสารในบริบทของคูรั๊ก ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางกลับกันการพิจารณาในเรื่องดังกล่าวเป็นการพิจารณาการสื่อสารที่ผู้สื่อสารมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน แนวคิดและรูปแบบในการพิจารณาก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย จากลักษณะดังกล่าวนี้ ทำให้ผลในการศึกษาด้านความสามารถทางการสื่อสารนั้น ในแต่ละบริบทในวัฒนธรรมที่ต่างกันนั้นเป็นที่ถกเถียงกันว่าจะสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงหรือไม่ในบริบทของการสื่อสารของตน อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้พยายามที่จะนำแนวคิดทางด้านวัฒนธรรมมาวิเคราะห์ในบริบทต่างๆ ดังที่กล่าวข้างต้น (Swasbusri, 2000 ;Charoenngam & Jablin, 1999)

ดังนั้นการศึกษาศักยภาพทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในบริบทของคณาชาตินาชาติญี่ปุ่นนี้ เป็นการศึกษาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย โดยพิจารณาในด้านองค์ประกอบภายในตัวบุคคลได้แก่แนวคิดหรือนิยาม และ รูปแบบหรือทักษะในการสื่อสารของผู้สื่อสารหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสาร โดยมีบริบททางด้านวัฒนธรรมและบทบาทของผู้สื่อสารที่อาจมีอิทธิพลต่อนิยามและรูปแบบการสื่อสารนั้น

ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

เมื่อก้าวถึงการศึกษาศักยภาพทางการสื่อสารที่ผู้สื่อสารมาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาทำความเข้าใจ แนวคิดหนึ่ง ได้แก่แนวคิดเรื่องความสามารถทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เป็นการศึกษาถึงความสามารถทางการสื่อสารของบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกันบริบทต่างๆ เช่น คูรั๊ก (Romantic Relation)

ผู้อพยพ ย้ายถิ่นฐาน (sojourner) การดำเนินธุรกิจ (Expatriate) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (superior – subordinate relationship) เป็นต้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความสามารถทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Transcultural Communication Competence) คือความสามารถในการนำความรู้ระหว่างวัฒนธรรม (intercultural Knowledge) มาประยุกต์ใช้ต่อการสื่อสารกับบุคคลต่างวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

การศึกษาความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรของญี่ปุ่น เป็นการศึกษาถึงความสามารถทางการสื่อสารในบริบทระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีวัฒนธรรมของผู้สื่อสารที่มีอิทธิพลที่ทำให้การรับรู้และการตีความ เกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารนั้นแตกต่างกันออกไป ซึ่งรวมไปถึงความรู้ความสามารถทางด้านภาษาและวัฒนธรรมของผู้สื่อสาร และทักษะในการแสดงความรู้ที่ออกมาในรูปแบบพฤติกรรมสื่อสารได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ของแต่ละวัฒนธรรม เพื่อสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลจากวัฒนธรรมอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (Nishida, 1985)

เมื่อพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารของนักวิชาการที่นำวัฒนธรรมมาเป็นองค์ประกอบในการศึกษานั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวความคิด

1. แนวคิดที่เน้นความสามารถทางการสื่อสารในวัฒนธรรมทั่วไป (Culture General) โดยในการศึกษาตามแนวความคิดนี้ จะประกอบไปด้วย ลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารที่เป็นสากล กล่าวคือ เป็นความสามารถทางการสื่อสารข้ามสถานการณ์ได้ (Cross- situation) ซึ่งแนวคิดนี้จะศึกษาบุคคลลักษณะและองค์ประกอบที่ผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารพึงมี เพื่อช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จหรือมีความสามารถ (Koester & Oebele อ้างใน Lusting & Koester, 1993 ; Wiseman & Hammer & Nishida, 1989; Gudykunst & Hammer, 1984) หากจะพิจารณาจากแนวความคิดนี้ผู้สื่อสารที่มีความสามารถทางการสื่อสารจะเน้นที่ตัวผู้สื่อสารเอง กล่าวคือไม่ว่าจะสื่อสารกับผู้ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ผู้สื่อสารที่มีความสามารถย่อมที่จะสามารถสื่อสารกับบุคคลผู้นั้นได้อย่างมีความสามารถ ซึ่งจากแนวความคิดดังกล่าวนี้สองคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติทางการสื่อสารที่อยู่ในตัวบุคคลดังกล่าวข้างต้น

2. แนวคิดที่เน้นความสามารถทางการสื่อสารเป็นวัฒนธรรมเฉพาะ (Culture specific) โดยมองว่าความสามารถทางการสื่อสารนั้นได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของผู้สื่อสารที่การสื่อสารนั้นๆเกิดขึ้น (Nishida, 1985 ; Charoenngam & Jablin, 1999) จึงพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร ตามกรอบทางลักษณะหรือมิติทางวัฒนธรรมเฉพาะนั้นๆ ซึ่งการสื่อสารส่วนใหญ่เป็น

การศึกษาแนวการเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม (Cross – cultural Communication) ภายในวัฒนธรรม (Intracultural Communication) ดังเช่นการวิจัย ของ H. Nishida (1985) ที่ได้ทำการศึกษาศาสนาทางการสื่อสารในบริบทการปรับตัวของนักศึกษาญี่ปุ่นในสหรัฐอเมริกา พบว่าวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาศาสนาความสามารถทางการสื่อสารกล่าวคือความสามารถทางการสื่อสารของญี่ปุ่นควรจะสังเกตจากรูปแบบของการสื่อสารของญี่ปุ่นเอง

แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมดังกล่าว จะนำไปสู่รูปแบบและคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ในมุมมองของวัฒนธรรมทั่วไป

นักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาศาสนาถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ในมุมมองของวัฒนธรรมเป็น 3 ระดับ ซึ่งมีความสอดคล้องและแตกต่างกันออกไป

B.H. Spitzberg (1997) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องความสามารถทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม พบว่าองค์ประกอบในการศึกษาและวัดความสามารถทางการสื่อสารแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับได้แก่

1. ระดับบุคคล (individual system) กล่าวถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- ทักษะทางด้านความรู้ พบว่า เมื่อความรู้ในเรื่องที่จะสื่อสารของผู้สื่อสารเพิ่มขึ้น ได้แก่ ความรู้ในบทที่ควรพูด (script) ประเภทของผู้ฟัง (the type of audience) วัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพิ่มขึ้น จะพบว่าความสามารถทางการสื่อสารของบุคคลนั้นก็เพิ่มขึ้น ซึ่งความรู้ต่างๆ เหล่านี้สามารถจำแนกออกได้เป็น รู้ว่าควรจะทำอย่างไร ไม่ใช่เพียงแค่รู้ว่าจะทำอย่างไร พร้อมกันนี้ยังมีกลยุทธ์ในการหาความรู้ เช่น จากการซักถาม การสังเกตผู้อื่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นต้น โดยกลยุทธ์ในการหาความรู้นี้อาจส่งผลให้ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้คนหลากหลายประเภท และเมื่อได้รับข้อมูลแล้วผู้สื่อสารจะต้องสามารถวิเคราะห์และจัดการกับข้อมูลที่ได้รับ

- แรงจูงใจ (Motivation) เมื่อแรงจูงใจในการสื่อสารของผู้สื่อสารเพิ่มขึ้น ความพยายามที่จะมีความสามารถทางการสื่อสารก็จะเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากผู้สื่อสารต้องการที่จะสร้างความประทับใจต่อผู้รับสาร ซึ่งคุณลักษณะที่ช่วยให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้น ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง

ของผู้ส่งสาร ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของผู้สื่อสาร บุคลิกลักษณะของผู้สื่อสาร และ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการสื่อสารนั้น

- ทักษะทางการสื่อสาร กล่าวคือ เมื่อทักษะทางการสื่อสารเพิ่มขึ้นความสามารถทางการสื่อสารย่อมจะเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งทักษะในการพัฒนาความสามารถทางการสื่อสาร ได้แก่ การให้ความใส่ใจและสนใจต่อผู้ที่เราสื่อสารด้วย การสนับสนุนการสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารนั้นเป็นไปอย่างราบรื่น การแสดงออกทางวจนภาษาและอวัจนภาษาที่เหมาะสม และ ความดัดแปลงปรับเปลี่ยนบทสนทนา (Conversational Adaptation)

2. ระดับกรณี (Episode system) กล่าวถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้ส่งสาร ที่จะทำให้ผู้รับสารมีความพึงพอใจว่าเป็นผู้ส่งสารที่มีความสามารถ เมื่อมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้รับสารประเมินผู้ส่งสารในแง่บวกเพิ่มมากขึ้น ผู้รับสารจะมีความประทับใจในการสื่อสารของผู้ส่งสารมากขึ้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ แรงจูงใจ ความรู้และทักษะในการสื่อสารของผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารมีผลงานในการส่งสารเป็นที่ยอมรับ ความประทับใจที่ผู้รับสารมีต่อผู้ส่งสารอยู่แต่เดิม และความไม่ใส่ใจในอุปสรรคที่ส่งผลต่อการสื่อสาร เช่น การไม่ใส่ใจในข้อผิดพลาดของผู้ส่งสาร นอกจากนี้ความประทับใจในตัวผู้ส่งสารยังเป็นผลมาจากความคาดหวังในเชิงบวกของผู้รับสาร เช่น ผู้ส่งสารตอบรับและให้การยกย่องต่อผู้รับสาร เป็นต้น

3. ระดับความสัมพันธ์ (Relation system) กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งเสริมความสามารถทางการสื่อสารของบุคคลในระดับความสัมพันธ์ทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะกรณีใดกรณีหนึ่งเท่านั้น ซึ่งเน้นการรักษาหรือคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ของผู้สื่อสาร คุณลักษณะที่ส่งเสริมความสามารถทางการสื่อสารด้านนี้ ได้แก่ ความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้สื่อสารในระดับที่เหมาะสม ความพึงพอใจซึ่งกันและกัน เช่น การมีความคล้ายคลึงกัน (Perceived Similarity) ความเชื่อใจกันและกัน การให้การสนับสนุนกัน เช่น การให้คำแนะนำ

จากแนวคิดของ B.H. Spitzberg ข้างต้นพบว่ามีความสอดคล้องกับการศึกษาของ W.B. Gudykunst & M.R. Hammer (1984) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับมิติของความสามารถทางการสื่อสารว่าเป็นแบบสากล (Culture general) หรือ เป็นแบบเฉพาะวัฒนธรรมนั้น พบว่าการวิจัยให้การสนับสนุนแนวคิดในด้านวัฒนธรรมสากล ซึ่งกล่าวว่าความสามารถทางการสื่อสารนั้นประกอบไปด้วย มิติ 3 มิติ ได้แก่

1. ความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดทางจิตใจ (the ability to deal with psychological stress) ได้แก่ ความคับข้องใจ (frustration) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) แนวคิดนี้จะเป็นการกล่าวถึงความสามารถทางด้านจิตใจหรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความสามารถระดับกรณี เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับผู้สื่อสาร

2. ความสามารถความสามารถในการที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (the ability to effectively communicate) ได้แก่ การสร้างบทสนทนาที่เข้าใจ (establish meaningful dialogue) การจัดการกับความเข้าใจผิด (deal with misunderstanding) การจัดการกับความแตกต่างในรูปแบบการสื่อสาร (deal with different communication style) ซึ่งพบว่ามักจะแสดงออกในรูปแบบทักษะของการสื่อสาร

3. ความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การพัฒนาความสัมพันธ์ (develop relationship) การคงความสัมพันธ์ (maintain relationship) การเข้าใจคนอื่น (understand others) การเห็นอกเห็นใจคนอื่น (empathize with others)

นอกจากการศึกษาในแนวทางกว้างๆ ดังกล่าวข้างต้นยังคงมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาและกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารนั้นมีมิติเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ได้แก่ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ความยืดหยุ่นในพฤติกรรม (flexibility) การจัดการการปฏิสัมพันธ์ (interaction management) การยอมรับให้เกียรติ (respect) การอดทนต่อความคลุมเครือ (tolerance for ambiguity)(Wiseman, Ruben & Kealey ; อ้างในNishida,1985)

จากนิยามและคุณลักษณะของการความสามารถสื่อสารข้างต้นเป็นคุณลักษณะพื้นฐานในระดับสากลที่พบว่าควรมีในผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสื่อสารของผู้สื่อสารที่มาจากต่างวัฒนธรรมกัน แต่อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่สามารถอาศัยเพียงองค์ประกอบสากลในการสื่อสารแต่เพียงอย่างเดียวยังต้องอาศัยความรู้ความสามารถทางการสื่อสารเฉพาะตามบริบทและสถานการณ์ที่การสื่อสารนั้นเกิดขึ้นด้วย ดังจะเสนอในกรอบแนวคิดทฤษฎีต่อไป

2. แนวคิดเรื่องความสามารถทางการสื่อสารในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการศึกษาความสามารถทางการสื่อสารในบริบทของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงรูปแบบการสื่อสารต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อทำความเข้าใจในขอบเขตและรูปแบบการสื่อสารที่จะทำการศึกษาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย รูปแบบการสื่อสารที่แสดงออกนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามบทบาทของแต่ละบุคคลนั้น ดังแนวคิดของ Gudykunst (1992) ที่ได้แสดงถึงอิทธิพลและบทบาทหน้าที่ที่มีต่อความคาดหวังของพฤติกรรมสื่อสาร โดยกล่าวว่า ความคาดหวังในบทบาทของแต่ละบุคคลนั้นจะแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม ขึ้นอยู่กับระดับความคาดหวังในด้านความสัมพันธ์ ความเป็นทางการที่คาดหวังจากพฤติกรรมนั้น ระดับขั้นของพฤติกรรมที่แสดงออก และความแปรผันของบทบาทที่คาดไว้ ดังเช่นการยึดถือในเรื่องบทบาทของคนญี่ปุ่น พบว่าเป็นลักษณะที่สำคัญจากโครงสร้างทางสังคม Yamkinfung&Nishio(1995) ดังนั้นรูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกตามบทบาทแม้จะไม่ได้มาจากความรู้สึกลงตัวก็ถือว่ามีความถูกต้องจริงใจ เป็นต้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวนี้ พฤติกรรมสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมแตกต่างกันออกไปตามแต่ละวัฒนธรรม

ในส่วนของบริบทสังคมไทย พบว่า Charoenngam & Jablin(1999) ได้ทำการศึกษานักวิชาการที่ทำงานในประเทศไทย 14 แห่ง ทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน พบว่า คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร ได้แก่ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ อ่อนโยน และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับอย่างเที่ยมกัน ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดข้อผิดพลาด และสามารถปกป้องในเวลาเดียวกัน รักษาหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดกว้าง สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น รอบรู้และเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมาย ความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถของความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ สามารถสั่งหรือมอบหมายงานได้อย่างชัดเจน หรือให้ผลการปฏิบัติงาน (feedback) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ในขณะที่พบว่า คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ รู้จักแสดงความคิดเห็น เสนอความคิดใหม่ๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถคิดเองในการปฏิบัติงานไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาบอก กล่าวแสดงความคิดเห็นที่อาจขัดแย้งกับบุคคลอื่น รู้จักใช้คำพูดและวิธีการพูดได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะในการรับคำสั่งงานได้ดี รู้จักซักถามข้อสงสัยเมื่อเกิดความไม่เข้าใจ มีทักษะในการรายงานผลทั้งแบบวันภาษาและอวัจนภาษา

ซึ่งในการศึกษาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในบริบทขององค์กรข้ามชาติญี่ปุ่นนั้น พบว่า ยังไม่มีผู้ศึกษาโดยตรง ดังนั้นกรอบรูปแบบที่ใช้ในการวิจัยจึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบตามแนวคิดทฤษฎีของทางตะวันตก เช่น ในขอบเขตการศึกษาความสามารถทางการสื่อสาร ตามแนวคิดของ Dansereau & Markham (1987) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการศึกษาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีรูปแบบดังต่อไปนี้

- รูปแบบของการปฏิสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Interaction Pattern and Related Attitude)
- การเปิดกว้างทางการสื่อสาร (Open in Communication) 3.
- การบิดเบือนการถ่ายทอดข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา (Upward Distortion)
- การสร้างอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา (Upward Influence)
- ช่องว่างทางความหมายหรือการตีความของผู้สื่อสาร (Semantic – Information Distance)
- ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ และผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Effective Versus Ineffective Superior)
- บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristic)
- การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)
- ความขัดแย้ง (Conflict)
- ตัวแปรที่มีผลต่อการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Systemic Variables)
- **รูปแบบของการปฏิสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Interaction Pattern and Related Attitude) ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการสื่อสารในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยมากเป็นรูปแบบของการสื่อสารของการทำงานประจำ (routine communication) เช่น การรายงานผลทั้งแบบลายลักษณ์อักษร และแบบ เฝชิยูหน้า (face-to-face communication) การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำ และตอบข้อซักถามของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การเลื่อนขั้น**

พบว่าในรูปแบบของการสื่อสารในองค์กรนานาชาติญี่ปุ่นเน้นรูปแบบการสื่อสารที่ไม่ผ่านสื่อ (หรือที่ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Ishin – Denshin) โดยเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เน้นลดอุปสรรคของ

สารที่อาจส่งผลให้ความหมายของสารนั้นเปลี่ยนไป เช่น การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (face – to – face)(Kobayashi,1996) โดยรูปแบบของการสื่อสารนั้นจะเน้นการใช้สัญลักษณ์ให้น้อยที่สุด (Minimum Message Communication) ดังนั้นรูปแบบของการสื่อสารจะเน้นการตีความสารและความรู้สึกของผู้ส่งสาร(Yoshikawa,1988) กล่าวคือรูปแบบการสื่อสารในลักษณะนี้จะให้อิสระในการตีความและความคิดสร้างสรรค์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะประยุกต์การทำงานของตนอย่างไร โดยที่ต้องสอดคล้องและตรงตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

- **การเปิดกว้างทางการสื่อสาร (Open in Communication)** ศึกษาถึงการเปิดเผยข้อมูลและการรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกเป็น เป็น 2 รูปแบบ การเปิดเผยข้อมูลของผู้บังคับบัญชา เช่น นโยบายแนวทางปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา และการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นเมื่อช่องทางการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระบบเปิดด้วยแล้ว จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้บังคับบัญชา (B. Burke, W. I. Georgopoulous & S.J. Willits อ้างใน ทิชาพร, 2532) ดังนั้น รูปแบบและบทบาทของการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กรเช่นกัน (Pincus,1986) นอกจากนี้จากงานวิจัยของทิชาพร(2532) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในข้าราชการในสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกลดภัย ภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจด้วย หากปราศจากเงื่อนไขทั้งสองนี้ การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารจะไม่มีผลในทางปฏิบัติ

- **การบิดเบือนการถ่ายทอดข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา (Upward Distortion)** ศึกษาถึงองค์ประกอบที่อาจทำให้เกิดการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ บุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชา เช่นความแตกต่างทางด้านเพศ ปัจจัยด้านข้อมูล เช่น เป็นข้อมูลสำคัญ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ เช่น ความไว้วางใจที่มีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยทางด้านองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และบรรยากาศในการสื่อสารขององค์กร

ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าในการบิดเบือนข้อมูลข่าวสารนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชามักที่ไม่เปิดเผยหรือบิดเบือนข้อมูลที่ส่งผลทางด้านลบต่อตนเอง เช่น ปัญหาด้านการทำงาน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงาน O'Reilly & Roberts (1976) พบว่า การที่ผู้ส่งสารไม่ไว้วางใจผู้รับสาร จะทำให้ผู้ส่งสารบิดเบือนข่าวสารที่จะถ่ายทอดสู่ผู้รับสาร ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับก็จะมี ความถูกต้องน้อยลง ดังนั้น ความสามารถในการปฏิบัติงาน การได้รับความไว้วางใจของ ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความถูกต้องของข้อมูล

- **การสร้างอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา (Upward Influence)** ศึกษาแบบการสื่อสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกใช้ทั้งในเชิงกลยุทธ์และแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา เช่น ความไว้วางใจ การตอบรับข้อเสนอ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์ดังกล่าว ขึ้นอยู่กับเพศ ตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา และเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งจากการศึกษาของเขมรินทร์ พิศมัย(2542) ซึ่งศึกษาถึงการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจนครบาล พบว่าลักษณะการใช้กลยุทธ์ในการสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้กลยุทธ์ในเชิงบวกในการสร้างการยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การชี้แจงแสดงเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างตรงไปตรงมา การขอร้องโดยตรง ในขณะที่ Woldron (อ้างใน Lee,1996) กล่าวว่ากลยุทธ์ในการสร้างอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปใน 4 รูปแบบ คือ 1. การสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (personal) ได้แก่ การใช้รูปแบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ถ่ายทอดชีวิตส่วนตัวและประสบการณ์ที่มีร่วมกัน 2. การสร้างความสัมพันธ์ตามบทบาท (Contractual) ได้แก่ การโอนอ่อนผ่อนตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล โดยผู้สื่อสารจะพยายามสื่อสารให้เป็นไปตามบทบาทที่คาดหวัง ตามมารยาททางการสื่อสารนั้นๆ เช่น การพูดจาสุภาพ ให้เกียรติ 3. การสร้างความสัมพันธ์โดยใช้การควบคุม (Regulative) ได้แก่ การหลีกเลี่ยงการสื่อสารถ้าไม่จำเป็น การจัดการและปรุงแต่งสารให้เหมาะสมก่อนสื่อสาร การควบคุมการแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก และ 3. การสร้างความสัมพันธ์โดยเปิดเผย ได้แก่ การต่อรองแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา

- **ช่องว่างทางความหมายหรือการตีความของผู้สื่อสาร (Semantic – Information Distance)** ศึกษาเกี่ยวกับช่องว่างทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามักมีช่องว่างในการสร้างความเข้าใจกัน แม้กระทั่ง

ความเข้าใจเกี่ยวกับงานประจำของตน (basic job duties) ซึ่งปัจจัยที่พบว่ามีส่วนในลดช่องว่างทางการสื่อสารนี้ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของการสื่อสารในองค์กรญี่ปุ่นที่เน้นการตัดสินใจเป็นกลุ่ม ตามแนวคิดทฤษฎี Z (Millier, 1999) ที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานในองค์กร

นอกจากนี้ Crisp & Sieburg & Toela (1967) ยังกล่าวถึงเงื่อนไขของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่า ผู้บังคับบัญชาจะสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชารู้สึกพอใจในความน่าเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Haas & Sypher (1991) ที่กล่าวว่า การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในเชิงบวกของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะสะท้อนรูปแบบของการเปิดใจ การปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาความสัมพันธ์ในองค์กรระหว่างผู้ร่วมงานด้วย

Gorden & Infante (1979) กล่าวว่า การรับรู้ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้น ยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเท่าไร ก็จะมีผลต่อความพึงพอใจในบุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชามากขึ้น นอกจากนี้

- **ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ และผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสิทธิภาพ** (Effective Versus Ineffective Superior) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อบุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ถือว่ามีประสิทธิภาพ ได้แก่ ชนิดของงาน (Task Type) เพศ (Gender) และขอบเขตของงาน (Work - Unit Size) ซึ่งจะมีผลสนับสนุนต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและไม่มีความสามารถ พบว่าผู้บังคับบัญชาจะมีรูปแบบการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกันตาม ชนิดของงาน (Task Type) เพศ (Gender) และขอบเขตของงาน (Work - Unit Size) นั้นๆ นอกจากนี้ยังศึกษาถึงบุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความเต็มใจในการสื่อสารหรือเน้นความสำคัญที่การสื่อสาร (Communication minded) มีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Approachable) เปิดกว้าง (Open) การรับฟังแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathic listener) รูปแบบการสื่อสารเพื่อมอบหมายงานมักเป็นการขอร้องหรือโน้มน้าวในปฏิบัติมากกว่าเป็นการบอกหรือสั่ง มีความไหว

รู้สึกต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดเผยข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเต็มใจที่จะอธิบายถึงสาเหตุ ด้านนโยบาย และวิถีทางในการปฏิบัติ

- **บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา** (Personal Characteristic) ศึกษาบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ บุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การไม่ค่อยพูดก้าวร้าว (low on verbal aggressiveness) ของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติ จากงานวิจัยของวิทยา ปิ่นทอง (2529) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกองบัญชาตำรวจชาติ สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจ บุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ Gorden & Infante (1979) ยังได้กล่าวถึงการรับรู้ในบุคลิกลักษณะ (Trait) ซึ่งกันและกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่าการรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะซึ่งกันและกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลด้านลบต่อการสื่อสาร เนื่องจากผู้ที่มีความเชื่อที่ผิดจะสร้างความคาดหวังที่ผิดขึ้น เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาของตนนั้น มองว่าตนมีความชำนาญในเรื่องใดมากกว่าที่เป็นจริง ในการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชามักไม่พอใจในการทำงานของตน เนื่องจากความคาดหวังที่มากเกินไป

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีบุคลิกที่น่าพอใจเมื่อพบว่าบุคลิกลักษณะของเขานั้นเป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งพบว่าบุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น

นอกจากนี้ในการวิจัยนี้ยังพบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญการรับรู้เนื่องจากตำแหน่งและบทบาทที่มีอำนาจจะทำให้ขาดความจำเป็นที่จะต้องมีความเชื่อหรือค่านิยมที่ถูกต้องเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของตนว่าจะถูกมองอย่างไร การให้รางวัล และการลงโทษ จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความตระหนักรู้ว่าตนยืนอยู่ในตำแหน่งใด “Know where they stand” โดยบุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวกำหนดด้วยเช่นกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เปิดกว้างในการสื่อสาร และกระจัดกระเซิง จะมีผลต่อการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา เช่นเรื่องการงานล่วงเวลา พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เปิดเผยมาก

เกินไปหรือไม่เปิดเผยในเนื้อหาของงานตามความรู้สึกรู้สึกของผู้บังคับบัญชามักจะถูกบอกให้ทำงานล่วงเวลา ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความกระตือรือร้นก็จะถูกบอกให้ทำงานล่วงเวลาด้วยเช่นกัน

- **การให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)** คือ การให้ผลสะท้อนกลับกับผู้บังคับบัญชาที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแบ่งออกได้เป็นการศึกษาในรูปแบบของการให้ผลสะท้อนกลับของผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น กลยุทธ์ทางเชิงบวก การชมเชย การให้รางวัล และในเชิงลบ การตำหนิ การลงโทษ นอกจากนี้ยังรวมถึงระยะเวลาในการให้ผลสะท้อนกลับด้วย ซึ่งจากการศึกษาของ J.D. Pincus (1986) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงความสัมพันธ์ในการทำงานและการส่งผ่านข้อมูลในองค์กรได้แก่ การให้คำแนะนำและการให้ผลสะท้อนกลับ โดยจะส่งผลต่อพฤติกรรมและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ในการให้ผลสะท้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นรูปแบบของการสื่อสารแบบทันทีทันใด (Immediate feedback) ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะเกิดจากการรับรู้ในความคิดเห็น รูปแบบการสื่อสาร และบทบาทของผู้บังคับบัญชา

- **ความขัดแย้ง (Conflict)** คือ การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เน้นที่การเผชิญหน้า (Confronting) หรือการหลบเลี่ยง (Avoidance) พบว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีวิธีการหรือกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งพบว่ามีวิธีการดังต่อไปนี้ การใช้กฎการสื่อสารที่เคยกระทำมา เช่น ในวัฒนธรรมไทยมีค่านิยมในการรักษาหน้า ดังนั้นจะไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น (Henderson & Argyle cite in Lee, 1996) การควบคุมอารมณ์ การโต้แย้งแสดงเหตุผลโดยตรง การแสดงพฤติกรรมสนับสนุน การสนทนา เป็นต้น

ซึ่งจากงานวิจัยของ Cupach & Imahori (1989) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมจัดการความอับอาย ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของชาวไทย พบว่า ชาวญี่ปุ่นจะจัดการกับความอับอายหรือรู้สึกผิดของบุคคลนั้นโดยการปล่อยบุคคลนั้นไว้โดยลำพัง เพื่อเป็นการประนีประนอม และรักษาหน้า โดยการให้ความเจียม เนื่องจากคนญี่ปุ่นถือว่าความเจียมเป็นการแสดงความเอาใจเขามาใส่ใจเรา เนื่องจากคนญี่ปุ่นมักจะเน้นให้ผู้รับสารตีความจากบริบทจึงมักใช้ความเจียมซึ่ง

สอดคล้องกับการวิจัยของ (Kobayashi,1996) ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งการพูดอย่างชัดแจ้งนั้นอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้

นอกจากนี้ Hatfield & Hatfield (1996) ยังได้ศึกษาถึงกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้งของผู้จัดการที่ศึกษาในโปรแกรมการจัดการในมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาพบผลการวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดของงานวิจัยของ Cupach & Imahori (1989) และ Kobayashi (1996) กล่าวคือ ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งในองค์กรของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพบว่าการจัดการกับความขัดแย้งโดยวิธีการประนีประนอม เช่นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลให้มากขึ้นนั้น จะมีผลในเชิงบวกมากกว่าการจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีการบังคับ

- **ตัวแปรที่มีผลต่อการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา** (Systemic Variables) การศึกษาระบบขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี มีผลต่อคุณภาพทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้พฤติกรรมและกรอบแนวคิดของผู้บังคับบัญชาอาจขึ้นอยู่กับตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั้นๆ

ปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการสื่อสารของระหว่างวัฒนธรรม

จากการศึกษาของ Gudykunst & Hammer (1984) ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันนั้น ได้แก่ ระยะเวลาที่ผู้สื่อสารอาศัยอยู่ในวัฒนธรรม (Short term – Long term Visitor) โดยพบว่าผู้ที่อาศัยอยู่ในวัฒนธรรมของผู้สื่อสารนานกว่า จะมีความรู้และความสามารถในการปรับตัวดีกว่าผู้ที่สัมผัสวัฒนธรรมของผู้สื่อสารน้อยกว่า

นอกจากนี้ Wiseman, Hammer & Nishida (1989) กล่าวว่าความรู้ในวัฒนธรรมและทัศนคติที่มีต่อวัฒนธรรมของผู้สื่อสารนั้นจะมีผลต่อการปรับตัวและความสามารถในการสื่อสารของผู้สื่อสารต่างวัฒนธรรม เนื่องจากความรู้ในวัฒนธรรมแลทัศนคติที่มีต่อวัฒนธรรมนั้นๆ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้ข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจตีความและคาดเดาความหมายของพฤติกรรมของผู้สื่อสารจากวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงปัจจัยด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เช่นการประเมินความสามารถจากผู้พูดที่ใช้ภาษาใดภาษาหนึ่งของเจ้าภาษากับที่ใช้ภาษากลาง การสื่อความหมายของทั้งสองนี้ย่อมแตกต่างกัน การทำความเข้าใจและการตีความย่อมแตกต่างกัน

(Nishida,1985) และการตระหนักถึงความหลากหลายของวัฒนธรรม(Varner,2000) กล่าวคือผู้ที่สื่อสารที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่นการพบปะทางด้านธุรกิจ เมื่อมาพบกันก็จะสร้างวัฒนธรรมทางธุรกิจที่ต่างกันซึ่งวัฒนธรรมนี้จะไม่คงที่ ตามสภาพเงื่อนไขและสถานที่แตกต่างไป

แนวคิดเรื่องค่านิยมที่สัมพันธ์กับการทำงานของญี่ปุ่น – ไทย

รูปแบบการบริหารของบริษัทญี่ปุ่นนั้นมีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ที่ผลักดันให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จทางธุรกิจอย่างมากในปัจจุบันนี้ ซึ่งรูปแบบของการบริหารนี้ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมญี่ปุ่นเอง กล่าวคือผลประกอบทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นผลผลิตมาจากวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นที่เชื่อได้ว่าแตกต่างอย่างมากจากวัฒนธรรมตะวันตก(สมชาย ไตรรัตน์ภิมย์, 2536) ดังนั้นรูปแบบพฤติกรรมและการทำงานของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นย่อมได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมญี่ปุ่น ในการศึกษาความสามารถทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น เพื่อทำความเข้าใจในรูปแบบการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น รวมทั้งแนวคิดที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ในขณะเดียวกัน ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยกับญี่ปุ่นก็อาจส่งผลถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวไทย เนื่องจากผู้บังคับบัญชาชาวไทยเป็นบุคคลท้องถิ่นที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคมจากวัฒนธรรมไทยดังนั้นรูปแบบพฤติกรรมการสื่อสารย่อมได้รับอิทธิพลของวัฒนธรรมไทย ซึ่งความแตกต่างของพฤติกรรมดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับคำกล่าวของ Hofstede (1984) ที่อธิบายความหมายของคำว่าวัฒนธรรมว่าเป็นชุดของระบบในใจที่แยกสมาชิกกลุ่มหนึ่งออกจากอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งวัฒนธรรมในที่นี้รวมถึงระบบค่านิยมต่างๆ ที่ก่อร่างสร้างเป็นวัฒนธรรมขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าการศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งนั้นก็สามารถพิจารณาจากค่านิยมที่สัมพันธ์กับรูปแบบการสื่อสารในวัฒนธรรมนั้นๆ

แนวคิดค่านิยมที่สัมพันธ์กับการทำงานของญี่ปุ่น

1. ค่านิยมเน้นการยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตนเองว่า คนญี่ปุ่นจะมีลักษณะการกำกับการแสดงออกของตนสูง (Benedict อ้างใน Snyder, 1974) รูปแบบการสื่อสารจึงออกมาในลักษณะของการอ่อนน้อมถ่อมตน สุภาพเรียบร้อย (Iwasaki & Ingkaphiromhorie,1998) ซึ่งค่านิยมดังกล่าวนี้ขยายไปสู่ชีวิตส่วนตัวกล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมักที่จะแสดงความเป็นผู้นำของตนออกมาในทุกสภาพการณ์ แม้แต่ในที่ที่ไม่มีความจำเป็น กล่าวคือเมื่อผู้บังคับบัญชา พบผู้บังคับบัญชาในสถานที่อื่นๆนั้น ก็ต้องถือว่าผู้บังคับบัญชาสูง

กว่าเสมอ การปฏิบัติตนก็ย่อมต้องเป็นไปตามลักษณะการปฏิบัติตนในองค์กร ซึ่งรูปแบบพฤติกรรมนี้ยังหมายรวมไปถึงบุคคลในครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (ซีเอะ นาคาเนะ, 1973 อ้างในจรรยา, 2542)

2. ค่านิยมเน้นระบบอาวุโส พบว่าสังคมญี่ปุ่นจะเน้นการจัดลำดับสูงต่ำ ในกลุ่ม เช่น รุ่นพี่ รุ่นน้อง โดยพบว่าค่านิยมนี้ถือเป็นค่านิยมหลักในการประพฤติปฏิบัติ ดังแสดงออกทาง การเลื่อนตำแหน่งของงานนั้นจะเน้นตามลำดับอาวุโส เพื่อให้เห็นว่าความสามารถของแต่ละบุคคลไม่แตกต่างกัน นับว่าเป็นการลดความขัดแย้งรูปแบบหนึ่ง (Kobayashi, 1997) ดังนั้นผู้บริหารของญี่ปุ่นจะเกิดจากผู้ก่อสร้างบริษัทและผู้ที่ได้เข้าจากระดับล่างของบริษัท (ขุนทอง อินทร์ไทย, 2533)

3. ค่านิยมเน้นระบบกลุ่มกล่าวคือ ค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่นจะเน้นกลุ่มมากกว่าปัจเจกชน กล่าวคือ ระบบการจัดการจะเน้นการตัดสินใจในแบบกลุ่ม ดังแนวคิดทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z (Miller, 1999) โดยจะเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Collective decision-making) การรับผิดชอบงานเป็นทีม เช่นเดียวกับระบบการบริหารงานอื่นๆ ได้แก่ระบบริงกิ (อบรม สันภิบาล และ กัณหาทิพย์ สิงหะเนติ, 2527) คือระบบที่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ไม่ได้ตัดสินใจทุกเรื่อง กลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ จะไม่ยอมให้ผู้หนึ่งผู้ใดตัดสินใจคนเดียว ดังนั้นรูปแบบการสื่อสารในการตัดสินใจจึงมักเป็นแบบสองทาง คือจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา เน้นการปรึกษาหารือ และการประชุม ให้ความสำคัญต่อข้อมูลข่าวสารมาก โดยถือว่าธุรกิจจะก้าวหน้าไปได้ขึ้นอยู่กับความพร้อมมูลของข้อมูลข่าวสารเป็นสำคัญ (ขุนทอง อินทร์ไทย, 2533) ซึ่งการเน้นระบบกลุ่มนี้สอดคล้องค่านิยมในด้านการปรองดอง (หรือที่ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Wa) กล่าวคือ เน้นการสร้าง ความไว้นื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน การร่วมมือร่วมใจกัน (Rohen, 1974 อ้างใน อิสระ สุวรรณบล, 2528)

4. เน้นค่านิยมการทำงานหนัก ควบคู่กับการเน้นความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กร (สุริชัย, 1990) พนักงานทุกคนจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือบริษัทก่อนผลประโยชน์ของตน

5. ค่านิยมเน้นความมีระเบียบวินัย ความสุภาพและเกรงใจคนอื่น โดยเฉพาะในกลุ่มคนที่ยอมรับกันและกัน (สุริชัย, 1990)

แนวคิดค่านิยมที่สัมพันธ์กับการทำงานของไทย

ค่านิยมที่สัมพันธ์กับการทำงานของชาวไทยนั้นพบว่ามีผู้กล่าวถึงมากมาย ดังการศึกษาของยศ สันตสมบัติ (2527) ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างของบุคลิกภาพของกลุ่มต่างๆ ของสังคมไทย พบว่าลักษณะเด่นของบุคลิกภาพของคนไทย ได้แก่

1. การเน้นค่านิยมต่อการรักษาหน้า และภาพพจน์ของตนเองในสายตาของผู้อื่น โดยพยายามที่จะทำให้ตนเองเป็นที่ยอมรับ ชื่นชม และพออกพอใจของผู้อื่น (Good - Impression) ซึ่งสอดคล้องกับการสื่อสารของไทยที่มักเน้นการสร้างการยอมรับ พบว่าในการปฏิบัติจะไม่พูดตรงๆ มักจะแสดงออกในด้านการนึ่งเงียบ ดังสำนวนไทยที่ว่า “พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง”

2. การพยายามควบคุมตนเองในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Self - Control) โดยจะปกปิดความรู้สึกไม่พอใจที่ตนเองมีต่อผู้อื่น ชอบการประนีประนอม พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการประจันหน้ากับผู้อื่น

3. ชอบออกสังคมชอบพบปะสนทนาและสังสรรค์กับผู้อื่น (Sociability) แต่ก็รู้สึกเคอะเขินเมื่ออยู่ในหมู่คนแปลกหน้า หรือกลุ่มที่ตนเองไม่สนิทสนม

4. ไม่ค่อยเคารพในกฎเกณฑ์และระเบียบวินัย ชอบทำอะไรตามใจตนเอง ไม่ชอบผูกพันตนเองกับพันธะทางสังคม

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Fieg (อ้างในเมตตา วิวัฒน์านุกูล, 2536) พบว่าค่านิยมที่สัมพันธ์กับการทำงานของไทย ได้แก่

1. โครงสร้างในองค์กร คนไทยโดยทั่วไปเน้นค่านิยมในเรื่องระบบอาวุโส และการผ่อนตามตำแหน่งหน้าที่ (authority) ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามความปรารถนาและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา โครงสร้างในองค์กรจึงเน้นอำนาจในแนวตั้งลดหลั่นลงมามากกว่าความสัมพันธ์ในแนวนอน คำว่า “เกรงใจ” และ “ให้เกียรติ” จึงเน้นใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บังคับบัญชา

2. การปกครองดูแลในองค์กรมีลักษณะเป็นทางการและเคร่งระเบียบเหมือนพ่อปกครอง ลูก เน้นการควบคุมมากกว่าการปล่อยอิสระ

3. การขอความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่กล้าออกปากขอความช่วยเหลือจนกว่าผู้บังคับบัญชาจะถาม ขณะเดียวกันหากผู้บังคับบัญชาขอความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่กล้าให้คำแนะนำจนกว่าผู้บังคับบัญชาจะออกปากขอ

4. การเผชิญปัญหา คนไทยชอบหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าแบบตรงๆ และนิยมการประนีประนอม โดยเฉพาะค่านิยมเรื่องการไว้หน้าหรือรักษาหน้าของคนไทย ทำให้คนไทยไม่นิยมต่อว่าหรือตำหนิบุคคลใดต่อหน้าคนอื่น

5. เรื่องส่วนตัวกับธุรกิจ คนไทยจะปะปนความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ทางธุรกิจ โดยจะมุ่งเน้นในเรื่องการรักษาหน้าใจและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การให้สิทธิพิเศษแก่คนใกล้ชิด การพูดคุยกินน้ำชากับเพื่อนในเวลาทำงาน การอนุญาตให้เลิกงานก่อนเพื่อไปแก้ไขปัญหาที่บ้าน

จากค่านิยมที่สัมพันธ์กับระบบการทำงานดังกล่าวได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารของชาวญี่ปุ่นและไทย ดังต่อไปนี้

สุวรรณี เตชะวิรัชชน (2541) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย พบว่าพฤติกรรมการสื่อสารมากขึ้นของคนญี่ปุ่นจะมีผลต่อการปรับตัวในการทำงานสูงขึ้น พฤติกรรมการสื่อสารที่แตกต่างกันไปของชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยเนื่องจากปัญหาทางด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกับพนักงานไทย จึงทำให้การสื่อสารเป็นไปในระดับปานกลาง นอกจากนี้รูปแบบการสื่อสารในองค์กรจะเป็นไปในรูปแบบโดยตรง กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความคิดเห็นโต้แย้งกับผู้บังคับบัญชาทันทีที่พบว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นขัดกับนโยบายของทางบริษัท

จากการศึกษาของพิมพ์พันธ์ ศรีพิพิธ (2540) ศึกษาการสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่า ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นรูปแบบการมอบหมายงานจากการประชุม โดยพบว่ารูปแบบการสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารโดยตรง และพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบการมอบหมายงานแบบการมอบหมายเป็นการส่วนตัวมากที่สุด

นิตย สัมมาพันธ์, จีรวรรณ ภัคดีบุตร และธเนศ บดีศร(2534) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยได้ศึกษาปัญหาการบริหารแบบญี่ปุ่นที่นำมาใช้ในประเทศไทย พบว่า มักเกิดจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยังไม่เข้าใจพื้นฐานทางทัศนคติของคนไทย อุปสรรคทางด้านภาษา และการขาดความจริงใจ

จากงานวิจัยของShoichi Iwasaki & Preeya Ingkaphiromhorie (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมทางวัฒนธรรมระหว่างไทยและญี่ปุ่นเปรียบเทียบกันจากบทสนทนาเกี่ยวกับเหตุการณ์แผ่นดินไหว พบว่า รูปแบบการสื่อสารของญี่ปุ่นนั้นจะมีลักษณะพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Mutual dependency) ในขณะที่ของไทยนั้นจะเน้นตนเอง (Individualistic)

Sanae Kobayashi (1997) ได้ทำการศึกษาถึงลักษณะทางการสื่อสารของญี่ปุ่น จากโครงสร้างทางสังคมญี่ปุ่นพบว่า ลักษณะการสื่อสารของที่สำคัญของญี่ปุ่น คือการสื่อสารโดยไม่ผ่านสื่อ (หรือที่ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Ishin – Denshin) ที่เป็นการสื่อสารที่เน้นบริบท จึงเป็นการสื่อสารที่ใช้คำพูดน้อยที่สุด ซึ่งเกิดจากโครงสร้างทางสังคมที่สำคัญ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมในการสื่อสารที่จะเน้นการประนีประนอม (หรือที่

ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Wa) โดยจะเน้นการพูดโดยอ้อมมากกว่าการพูดตรงๆ โดยเฉพาะยิ่งในการปฏิบัติ

Muneo Jay Yoshikawa (1985) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบทางการสื่อสารในองค์กรระหว่างอเมริกากับญี่ปุ่น พบว่า ทัศนคติของชาวญี่ปุ่นนั้นจะมององค์กรในลักษณะของครอบครัวทุกคนถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไม่สามารถแยกจากกันได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ในองค์กรจึงตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้รูปแบบการสื่อสารเน้นการประนีประนอมมากกว่าตรงไปตรงมา โดยพบว่าจะหลีกเลี่ยงการต่อต้านหรือขัดแย้งกับบุคคลที่สูงกว่า นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบการสื่อสารจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (situation – oriented pattern) จะเน้นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทหรือสถานการณ์ ดังนั้นการตีความและการส่งสารจึงยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ และบุคคลที่สื่อสารด้วย จากลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสร้างความประนีประนอมในทีม โดยมีบทบาทเป็นเพียงผู้เชื่อมหรือประสานเท่านั้น โดยจะต้องมีทักษะทางการสื่อสารระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบการสื่อสารของชาวญี่ปุ่นจะเป็นรูปแบบการสื่อสารทางอารมณ์ (affective communication style) กล่าวคือจะใช้คำพูดน้อยแต่จะสามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้รับสารซึ่งจากรูปแบบการสื่อสารนี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ง่าย จึงต้องอาศัยความใกล้ชิดอย่างเพียงพอเพื่อทำความเข้าใจการสื่อสารนั้นๆ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทยานาชาตญี่ปุ่น” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ ความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลจากความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้บังคับบัญชาชาวไทย ว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร รวมถึงศึกษาตัวแปรที่อาจมีผลต่อความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งมีพื้นฐานมาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้การตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth Interview) เป็นหลักในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่สมบูรณ์ เนื่องจากข้อมูลบางส่วนนั้นการตอบแบบสอบถามเพียงอย่างเดียวจะทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่สมบูรณ์ ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้การเก็บข้อมูลทั้งสองรูปแบบผสมผสานกัน

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัยได้แก่ บุคคลากรในระดับผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย โดยองค์กรญี่ปุ่นนี้เป็นองค์กรที่จดทะเบียนการค้าจากประเทศญี่ปุ่นที่ผ่านการรับรองจากสถานทูตไทยประจำประเทศญี่ปุ่น หรือ สโมสรโรตารีและที่จดทะเบียนในประเทศไทยโดยตรง ตามที่ปรากฏในทะเบียนบัญชี ค ตาม ปว.281 ของกระทรวงพาณิชย์ในช่วงเดือนมกราคม ถึง เดือนมิถุนายน ปี 2543 มีจำนวนทั้งสิ้น 316 บริษัท

การกำหนดและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การสัมภาษณ์

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Random Sampling) โดยการจับฉลากเพื่อทำการสัมภาษณ์เจาะลึก จำนวน 12 คน แบ่งออกได้เป็น 6 องค์กร คือผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นองค์กรละ 1 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นชาวญี่ปุ่นตามสายการปฏิบัติงาน (Organization Chart) จำนวน 1 คน โดยองค์กรทั้ง 6 องค์กร ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 3 ขนาดตามเกณฑ์ของกระทรวงอุตสาหกรรม ดังนี้

- องค์กรขนาดเล็ก ได้แก่ องค์กรที่มีสินทรัพย์ถาวรสุทธิ เป็นจำนวน 1 – 10 ล้านบาทหรือมีจำนวนพนักงาน ระหว่าง 10-49 คน ทำการเลือกสุ่มจำนวน 2 องค์กร
- องค์กรขนาดกลาง ได้แก่ องค์กรที่มีสินทรัพย์ถาวรสุทธิ เป็นจำนวน 10-20 ล้านบาท หรือมีจำนวนพนักงานระหว่าง 50 –199 คน ทำการเลือกสุ่มจำนวน 2 องค์กร
- องค์กรขนาดใหญ่ ได้แก่ องค์กรที่มีสินทรัพย์ถาวรสุทธิมากกว่า 20 ล้านบาทหรือมีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน ทำการเลือกสุ่มจำนวน 2 องค์กร

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เป็น 6 องค์กรดังกล่าวข้างต้น

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม จากจำนวนประชากรข้างต้น 316 องค์กร ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) ในการเลือกบริษัทเพื่อทำการตอบแบบสอบถาม โดยในการสุ่มครั้งนี้จะไม่นับรวมองค์กรที่ได้ทำการสัมภาษณ์ โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูป(ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตายานนท์ และดิเรก ศรีสุขโข (2540) ซึ่งกำหนดว่าหากต้องการความเชื่อมั่น 90% และความผิดพลาดไม่เกิน 10 % โดยมีจำนวนประชากร 300 คน ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 คน ดังนั้นเมื่อมีประชากร 316 องค์กร ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 องค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย องค์กรทุกประเภท ได้แก่ ทั้งด้านอุตสาหกรรม บริการ ตัวแทนจำหน่าย สถาบันการเงิน อสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

ผู้วิจัยขอให้ผู้ที่รู้จักในองค์กรนานาชาติญี่ปุ่น เป็นผู้แนะนำองค์กรให้ก่อน หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงเข้าไปติดต่อองค์กรนั้นๆอย่างเป็นทางการผ่านทางฝ่ายบุคคลของแต่ละองค์กร โดยแนบจดหมายจากภาควิชา พร้อมแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ซึ่งประกอบไปด้วย แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น 1 ฉบับ และแบบสอบถามผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย 1 ฉบับ ได้รับการตอบกลับมาแบ่งออกได้เป็น แบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น จำนวน 55 ฉบับ และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 75 ฉบับ อันเป็นที่พอใจ เนื่องจากมากกว่าจำนวนขั้นต่ำที่กำหนด

ตารางที่ 1 ตารางแสดงลักษณะกลุ่มตัวอย่างองค์กรผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในการศึกษาวิจัย

ประเภทองค์กร	เครื่องมือในการวิจัย	ลักษณะองค์กรกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน
องค์กรขนาดเล็ก	แบบสัมภาษณ์	การนำเข้าและส่งออก และ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	2
	แบบสอบถาม	การเงินการธนาคาร ตัวแทนจำหน่าย เครื่องใช้สำนักงาน สื่อสิ่งพิมพ์ การนำเข้าและส่งออก ผลิตภัณฑ์อาหาร อุปกรณ์ประกอบคอมพิวเตอร์	11
องค์กรขนาดกลาง	แบบสัมภาษณ์	การบริการ และ สินค้าอุปโภคบริโภค	2
	แบบสอบถาม	ตัวแทนจำหน่าย สินค้าอุปโภคบริโภค บริษัทรับปรึกษา การนำเข้าและส่งออก ผลิตภัณฑ์อาหาร การบริการ อุปกรณ์ประกอบคอมพิวเตอร์ อสังหาริมทรัพย์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ บริษัทผลิตรถยนต์ และสายการบิน	17
องค์กรขนาดใหญ่	แบบสัมภาษณ์	สายการบิน ธุรกิจอัญมณี อุตสาหกรรมรถยนต์ นาฬิกา การนำเข้าและส่งออก เครื่องใช้ไฟฟ้า	2
	แบบสอบถาม	ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อสังหาริมทรัพย์ สินค้าอุปโภคบริโภค สื่อมวลชน สถาบันการเงิน ผลิตภัณฑ์อาหาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ สำนักงานบัญชี กล้องถ่ายรูป	27

ตารางที่ 2 ตารางแสดงลักษณะกลุ่มตัวอย่างองค์กรผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในการศึกษาวิจัย

ประเภทองค์กร	เครื่องมือในการวิจัย	ลักษณะองค์กรกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน
องค์กรขนาดเล็ก	แบบสัมภาษณ์	การนำเข้าและส่งออก และ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	2
	แบบสอบถาม	การเงินการธนาคาร ตัวแทนจำหน่าย เครื่องใช้สำนักงาน สื่อสิ่งพิมพ์ การนำเข้าและส่งออก ผลิตภัณฑ์อาหาร อุปกรณ์ประกอบคอมพิวเตอร์	9
องค์กรขนาดกลาง	แบบสัมภาษณ์	การบริการ และ สินค้าอุปโภคบริโภค	2
	แบบสอบถาม	ตัวแทนจำหน่าย สินค้าอุปโภคบริโภค บริษัทรับปรึกษา การนำเข้าและส่งออก ผลิตภัณฑ์อาหาร การบริการ อุปกรณ์ประกอบคอมพิวเตอร์ อสังหาริมทรัพย์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ บริษัทผลิตรถยนต์ และสายการบิน	19
องค์กรขนาดใหญ่	แบบสัมภาษณ์	สายการบิน ธุรกิจอัญมณี อุตสาหกรรมรถยนต์ นาฬิกา การนำเข้าและส่งออก เครื่องใช้ไฟฟ้า	2
	แบบสอบถาม	ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อสังหาริมทรัพย์ สินค้าอุปโภคบริโภค สื่อมวลชน สถาบันการเงิน ผลิตภัณฑ์อาหาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ สำนักงานบัญชี กล้องถ่ายรูป	47

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) มีการใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล 2 รูปแบบด้วยกัน คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth Interview) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในระดับบริหารที่มีบทบาทด้านการบริหารงานภายในองค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีผู้บังคับบัญชาตามสายงาน (Organization Chart) โดยตรงเป็นชาวญี่ปุ่น

แบบสอบถาม เป็นการสำรวจข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ในระดับบริหารที่มีบทบาทด้านการบริหารงานภายในองค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีผู้บังคับบัญชาตามสายงาน (Organization Chart) โดยตรงเป็นชาวญี่ปุ่น

แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 เพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อทำการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย โดยมีโครงร่างสอดคล้องกันไปดังต่อไปนี้

- แนวความคิดเกี่ยวกับนิยาม “ความสามารถทางการสื่อสาร” ของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย
- เกณฑ์ชี้วัดความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ในบริบทองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย
- คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย
- คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย
- ค่านิยมในการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กรของชาวไทยและญี่ปุ่นที่แตกต่างกัน เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบ หาค่านิยมที่อาจส่งผลกระทบต่อความหมายและรูปแบบการสื่อสารที่แสดงคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร และของ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

- ปัญหาทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย
- ความคาดหวังในการแสดงออกและสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ผสมกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามทำการเก็บข้อมูล เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบสอบถาม แบ่งออกได้เป็น 2 ฉบับ ได้แก่ ฉบับภาษาญี่ปุ่นสำหรับผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และฉบับภาษาไทยสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย โดยทั้งสองฉบับแบ่งออกเป็น 5 ส่วนและมีรายละเอียดสอดคล้องกันดังนี้

ส่วนที่ 1 : คำถามเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร”

ส่วนที่ 2 : คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร

ส่วนที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร

ส่วนที่ 4 : คำถามเกี่ยวกับแนวคิดวัฒนธรรมการทำงานของไทยและญี่ปุ่น

ส่วนที่ 5 : คำถามเกี่ยวกับข้อมูลประชากร

ซึ่งในแต่ละส่วนข้างต้นสามารถแจกแจงรายละเอียดตามประเด็นปัญหานำวิจัยดังนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร

ปัญหานำวิจัยข้อที่หนึ่งนี้จะประกอบไปด้วยคำถามในแบบสอบถาม 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายเปิด (Open end) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของตน เนื่องจากในการให้

ความหมายของแต่ละบุคคลนั้นย่อมแตกต่างกันไป หากต้องการศึกษาถึงความหมายหรือนิยามของบุคคลใด ย่อมต้องให้บุคคลนั้นเป็นผู้แสดงความคิดเห็น

คำถาม ในความคิดเห็นของท่าน คำว่า “ความสามารถในการสื่อสาร” (Communication Competence) คือความสามารถแบบใด พร้อมยกตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับเกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร โดยส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเรียงลำดับเกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติงานในองค์กรของกรณีย์ปูนที่ดำเนินการในประเทศไทย เพื่อศึกษาหาเกณฑ์ที่แต่ละบุคคลใช้ประเมินหรือพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารว่ามีการให้ความสำคัญหรือเน้นในประเด็นในใดมากที่สุด

คำถาม เกณฑ์ต่อไปนี้เป็นคือเกณฑ์ที่ใช้วัด “ความสามารถทางการสื่อสาร” ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งวัฒนธรรมของบริษัทแต่ละแห่งอาจจะเน้นเกณฑ์เหล่านี้แตกต่างกัน สำหรับหน่วยงานของท่าน ท่านคิดว่าเกณฑ์ใดมีความสำคัญมากที่สุดและเกณฑ์ใดสำคัญน้อยที่สุด โปรดเรียงลำดับ จาก หมายเลข 1 แทน สำคัญน้อยที่สุด ถึงหมายเลข 4 แทน สำคัญมากที่สุด ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์จากทฤษฎีและงานวิจัยในบทที่ 2 ดังนี้

- เกณฑ์ทางด้านประสิทธิผล
- เกณฑ์ทางด้านประสิทธิภาพ
- เกณฑ์ทางด้านความเหมาะสม
- เกณฑ์ทางด้านความพึงพอใจ

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย มีลักษณะอย่างไร

ปัญหานำวิจัยในข้อนี้จะประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่มีความสามารถทางการสื่อสาร โดยใช้การประเมินแบบ Likert Scale ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำการประเมิน โดยผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในการวิเคราะห์ดังนี้ ถ้าผู้ตอบประเมินว่า

ความสามารถสูงที่สุด	ให้คะแนนเป็น 5
ความสามารถค่อนข้างสูง	ให้คะแนนเป็น 4
ความสามารถปานกลาง	ให้คะแนนเป็น 3
ความสามารถค่อนข้างน้อย	ให้คะแนนเป็น 2
ความสามารถน้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น 1

คำถาม แบบสอบถามฉบับภาษาญี่ปุ่น แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึงลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่มีความสามารถทางการสื่อสารควรจะ มีลักษณะการสื่อสารดังกล่าวนี้มากน้อยเพียงใด และท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นสามารถปฏิบัติได้จริงมากน้อยเพียงใด

แบบสอบถามฉบับภาษาไทย แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึงลักษณะการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ท่านในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่มีความสามารถทางการสื่อสารควรจะ มีลักษณะการสื่อสารดังกล่าวนี้มากน้อยเพียงใด และผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นของท่านสามารถปฏิบัติได้จริงมากน้อยเพียงใด

ลักษณะคำถามที่แสดงคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถจะประกอบไปด้วย

- ความรู้และทักษะทางด้านภาษาไทย
- ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมไทย
- ความรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น นโยบาย ความเคลื่อนไหวต่างๆ
- ทักษะในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เช่น การปรับตัว การทนต่อความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม
- ทักษะในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการมอบหมายงาน การให้คำแนะนำ การให้ผลสะท้อนกลับ การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตาม ทักษะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการใน ประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร

ปัญหานำวิจัยในข้อนี้จะประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา ชาวไทยที่มีความสามารถทางการสื่อสาร โดยให้การประเมินแบบ Likert Scale ให้ผู้ตอบ แบบสอบถามทำการประเมิน โดยผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในการวิเคราะห์ดังนี้ ถ้าผู้ตอบประเมินว่า

ความสามารถสูงที่สุด	ให้คะแนนเป็น 5
ความสามารถค่อนข้างสูง	ให้คะแนนเป็น 4
ความสามารถปานกลาง	ให้คะแนนเป็น 3
ความสามารถค่อนข้างน้อย	ให้คะแนนเป็น 2
ความสามารถน้อยที่สุด	ให้คะแนนเป็น 1

คำถาม แบบสอบถามฉบับภาษาญี่ปุ่น แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึง ลักษณะการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ท่านในฐานะ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่มีผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีความสามารถทางการสื่อสารควรจะ มี ลักษณะการสื่อสารดังกล่าวนี้มากน้อยเพียงใด และผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยของท่านสามารถปฏิบัติ ได้จริงมากน้อยเพียงใด

แบบสอบถามฉบับภาษาไทย แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึง ลักษณะการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ท่านในฐานะ ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีความสามารถทางการสื่อสารควรจะ มี ลักษณะการสื่อสารดังกล่าวนี้มากน้อยเพียงใด และท่านในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยที่มี ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นสามารถปฏิบัติได้จริงมากน้อยเพียงใด

ลักษณะคำถามที่แสดงคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถจะ ประกอบไปด้วย

- ความรู้และทักษะทางด้านภาษาญี่ปุ่น
- ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น
- ความรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น นโยบาย ความเคลื่อนไหวต่างๆ
- ทักษะในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เช่น การปรับตัว การทนต่อความความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม
- ทักษะในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การรายงานผลการแสดงความคิดเห็น การให้ผลสะท้อนกับ การเปิดเผยข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากการศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมดังนี้แนวคิดค่านิยมของผู้สื่อสารย่อมมีอิทธิพลต่อความหมายและรูปแบบของการสื่อสารที่เป็นคุณลักษณะที่แสดงความสามารถนั้น ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มเติมส่วนคำถามเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากบทที่ 2 เพื่อศึกษาถึงแนวคิดค่านิยมที่สำคัญของทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจากที่อาจมีอิทธิพลดังกล่าว

โดยในส่วนนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย เพื่อถามแสดงความคิดเห็นในเรื่องค่านิยมที่มีความสำคัญในการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยโดยใช้การประเมินแบบ Likert Scale ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำการประเมิน โดยผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในการวิเคราะห์ดังนี้ ถ้าผู้ตอบประเมินว่า

เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญที่สุด	ให้คะแนนเป็น 5
เป็นวัฒนธรรมค่อนข้างสำคัญ	ให้คะแนนเป็น 4
เป็นวัฒนธรรมสำคัญปานกลาง	ให้คะแนนเป็น 3
เป็นวัฒนธรรมสำคัญค่อนข้างน้อย	ให้คะแนนเป็น 2
เป็นวัฒนธรรมสำคัญน้อย	ให้คะแนนเป็น 1

คำถาม แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อความที่แสดงวัฒนธรรมการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย โปรดแสดงความคิดเห็นว่าลักษณะดังกล่าวนี้ถือเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญของคนญี่ปุ่นและคนไทยมากน้อยเพียงใด ในส่วนนี้ทั้งฉบับภาษาไทยและฉบับภาษาญี่ปุ่น ประกอบด้วยเนื้อหาและรายละเอียดเดียวกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การยอมรับบทบาทหน้าที่ของตน
- เน้นระเบียบวินัย
- เน้นระบบอาวุโส
- การซื้อสัตย์และภักดีต่อองค์กร
- การตัดสินใจเน้นกลุ่ม
- การรักษาหน้า
- การสื่อสารเน้นบริบท
- ประณีประนอม
- ลักษณะการส่งผ่านข้อมูล
- การพัฒนทรัพยากรบุคคล

และส่วนสุดท้ายของแบบสอบถาม ได้แก่คำถามเกี่ยวกับข้อมูลประชากร แบ่งออกได้เป็น ฉบับภาษาไทยจำนวน 9 ข้อ และฉบับภาษาอังกฤษจำนวน 10 เพื่อแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพการสมรส
- ตำแหน่ง
- องค์กรที่สังกัด
- ชนิดขององค์กร
- จำนวนพนักงานในองค์กร
- ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรนานาชาติญี่ปุ่น(มีเฉพาะฉบับภาษาไทย)
- ระยะเวลาที่ทำงานในต่างประเทศโดยไม่นับประเทศแม่(ญี่ปุ่น) และประเทศไทย (มีเฉพาะฉบับภาษาญี่ปุ่น)
- ระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทย (มีเฉพาะฉบับภาษาญี่ปุ่น)
- หน้าที่ที่รับผิดชอบในองค์กร

การทดสอบเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำโครงร่างคำถามในการสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบประเด็นที่ต้องการเก็บข้อมูลว่าครบถ้วนครอบคลุมหรือไม่ และทำการทดสอบนำร่อง (Pilot test) เพื่อนำมาปรับปรุงคำถามต่างๆ ให้มีความกระจ่างและตรงประเด็นยิ่งขึ้นก่อนลงมือสัมภาษณ์จริง

แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหาเชิงวิชาการ และเพื่อปรับปรุงให้แบบสอบถามนำไปสู่ประเด็นที่ศึกษาและวิจัย อันเป็นการทดสอบความตรง (Validity) จากนั้นผู้วิจัยทำการวัดความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจำนวน 3 คน และผู้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นชาวญี่ปุ่นจำนวน 3 คน ซึ่งไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างจริง ทดสอบทำเพื่อเป็นการทดสอบนำร่อง (Pilot test) เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นๆ สามารถสื่อความเข้าใจตรงกัน และวัดสิ่งที่ต้องการตามประเด็นได้อย่างสม่ำเสมอ

และเนื่องจากแบบสอบถามนี้ประกอบไปด้วยแบบสอบถามฉบับภาษาญี่ปุ่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามฉบับภาษาญี่ปุ่นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาญี่ปุ่นตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปทำการเก็บข้อมูลจริง

วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น เพื่อขอเข้าทำการสัมภาษณ์ แบบที่เป็นทางการและแบบไม่ทางการโดยแบบที่เป็นทางการนั้น ผู้วิจัยทำจดหมายจากภาควิชาเพื่อทำการเก็บข้อมูล โดยแจ้งวัตถุประสงค์พร้อมปัญหามาวิจัย โดยติดต่อผ่านทางฝ่ายบุคคลขององค์การนานาชาติญี่ปุ่นนั้น ส่วนในแบบไม่เป็นการนั้น ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้ที่รู้จักที่ทำงานในองค์กรนั้นเป็นผู้ประสานงานขอเข้าเก็บข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์ ได้รับการตอบรับมาจำนวน 6 องค์กร ได้แก่ องค์กรขนาดเล็ก 2 องค์กร องค์กรขนาดกลาง 2 องค์กร และองค์กรขนาดใหญ่ 2 องค์กร ตามความต้องการในการช้ตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้เข้าทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้นใช้ภาษากลาง ได้แก่ ภาษาอังกฤษในการ

สัมภาษณ์ ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยนั้นผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ตามปกติด้วยตนเอง

2. เมื่อทำการสัมภาษณ์แล้วผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์พร้อมทั้งแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาทำการวิเคราะห์ผล เพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามต่อไป
3. ผู้วิจัยติดต่อขอเข้าเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามจากองค์กรนานาชาติญี่ปุ่น ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยทำจดหมายถึงฝ่ายบุคคลองค์กรญี่ปุ่นนานาชาติญี่ปุ่นโดยตรง และฝากผู้ประสานงานที่สามารถติดต่อกับองค์กรนานาชาติญี่ปุ่นให้นำจดหมายถึงฝ่ายบุคคลเพื่อขอเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถาม โดยขอให้ทำการแจกพร้อมเก็บรวบรวมแบบสอบถามพบว่า จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 150 องค์กรรับการตอบรับจากผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจำนวน 55 องค์กร และผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 75 องค์กร
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ SPSS for Window เพื่อหาค่าทางสถิติต่างๆ ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการตรวจสอบคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย โดยในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร เมื่อได้ผลการหาค่าเฉลี่ยแล้วผู้วิจัยจึงนำผลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญโดยการแบ่งช่วงค่าเฉลี่ยที่ได้เป็น 3 ช่วง เท่าๆกัน ดังนี้

ช่วงที่ 1 (ระดับต่ำ) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.1 – 1.67

ช่วงที่ 2 (ระดับปานกลาง) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.68 – 3.34

ช่วงที่ 3 (ระดับสูง) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.35 – 5

เพื่อศึกษาความแตกต่างและจัดลำดับการให้ความสำคัญของแต่ละคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำผลจากการสัมภาษณ์มาประมวลโดยสร้างกรอบในการวิเคราะห์ตามประเด็นปัญหานำวิจัย แล้วสรุปผลในประเด็นสำคัญและพิจารณาร่วมกับแบบสอบถามเพื่อหาความสมบูรณ์ของผลการวิจัย

นอกจากนี้ในส่วนของการวิเคราะห์ผลการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทำการเรียงลำดับนั้น ผู้วิจัยจะใช้ผลของคะแนนรวมจากการเรียงลำดับเกณฑ์ทั้ง 4 ดังนี้ เกณฑ์ที่ให้ความสำคัญในการพิจารณามากที่สุดจะนับเป็น 4 คะแนน และเกณฑ์ที่ความสำคัญรองลงมาเป็น 3 คะแนน ส่วนเกณฑ์ที่ให้ความสำคัญน้อยเป็น 2 คะแนน และเกณฑ์ที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด เป็น 1 คะแนน แล้วนำคะแนนจากการเรียงลำดับของผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนในแต่ละเกณฑ์มาทำการหาคะแนนรวมแล้ว ทำการจัดลำดับและวิเคราะห์ผลเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์จากการตอบแบบสอบถามต่อไป เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทยานาชาติญี่ปุ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลจากความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย ว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร รวมถึงการศึกษาตัวแปรที่อาจมีผลต่อความหมายและลักษณะที่แสดงถึงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้สามารถตอบปัญหานำวิจัยดังกล่าวไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจำนวน 6 คน และผู้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 6 คน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจำนวน 55 คน จากองค์กรนานาชาติญี่ปุ่นจำนวน 55 แห่ง และผู้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 75 คน จากองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยจำนวน 75 แห่ง จากข้อมูลต่างๆ ดังกล่าว สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 : ผลการศึกษาเกี่ยวกับนิยามและคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทยานาชาติญี่ปุ่น แจกแจงตามประเด็นปัญหานำวิจัย

ตอนที่ 1 : ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์

ผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เจาะลึกทั้งสิ้นจำนวน 6 คน พบว่าเป็นเพศชายทั้งหมด มีอายุระหว่าง 41 – 45 ปี มากที่สุดจำนวน 3 คน รองลงมาคืออายุระหว่าง 30 – 35 ปี จำนวน 2 คน และ 51 – 55 ปี จำนวน 1 คน โดยเป็นผู้บังคับบัญชาาระดับสูงจำนวน 2 คน และเป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 4 คน พบว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทยมากที่สุดระหว่าง 0.1 – 3 ปี

จำนวน 4 คน และระหว่าง 3.1 – 6 ปี และมากกว่า 9 ปีในสัดส่วนเท่ากันคือ 1 นอกจากนี้ยังพบว่าในการสัมภาษณ์เจาะลึกครั้งนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์กับองค์กรทุกประเภท โดยเป็นองค์กรเกี่ยวกับตัวแทนจำหน่ายมากที่สุด จำนวน 3 องค์กร นอกจากนั้น พบว่าเป็นองค์กรเกี่ยวกับ อุตสาหกรรม บริการ และการนำเข้าส่งออกชนิดละ 1 คน

ผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 6 คน เท่ากับผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น เป็นเพศชาย จำนวน 2 คน และเป็นเพศหญิงจำนวน 4 คน ซึ่งมีอายุระหว่าง 25 –30 ปีมากที่สุด จำนวน 3 คน ถัดมาอยู่ในอายุระหว่าง 30 –35 ปี จำนวน 2 คน 51 – 55 ปี จำนวน 1 คน ในที่นี้พบว่าเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 1 คน โดยส่วนที่เหลือเป็นพนักงานทั่วไปจำนวน 4 คน ระยะเวลาที่ผู้ให้การสัมภาษณ์เจาะลึกทำงานในองค์กรพบว่าอยู่ระหว่าง 0.1 – 3 ปีเป็นจำนวนมากที่สุด คือ 4 คน ระหว่าง 6.1 –9 ปี และมากกว่า 9 ปีในสัดส่วนที่เท่ากันคือ 1 คน นอกจากนี้ยังพบว่าในการสัมภาษณ์เจาะลึกครั้งนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์กับองค์กรทุกประเภท โดยเป็นองค์กรเกี่ยวกับตัวแทนจำหน่ายมากที่สุด จำนวน 3 องค์กร นอกจากนั้น พบว่าเป็นองค์กรเกี่ยวกับ อุตสาหกรรม บริการ และการนำเข้าส่งออกชนิดละ 1 คน

กลุ่มตัวอย่างจากการตอบแบบสอบถาม

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

จากการตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 55 ชุด สามารถแจกแจงลักษณะประชากรตามประเภทขององค์กรทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ องค์กรขนาดเล็ก จำนวน 11 องค์กร องค์กรขนาดกลาง จำนวน 17 องค์กร องค์กรขนาดใหญ่ จำนวน 27 องค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นเพศชาย ซึ่งในแต่ละประเภทองค์กรสามารถแจกแจงลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในประเด็นต่างๆ ดังนี้ ตำแหน่ง อายุ สถานภาพ ชนิดขององค์กร ระยะเวลาที่ทำงานในต่างประเทศโดยไม่รวมประเทศไทย ระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทย โดยแสดงตามตารางแจกแจงความถี่ดังต่อไปนี้

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 ตารางแสดงลักษณะทางประชากรกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาชาว
ญี่ปุ่น

ลักษณะประชากร	องค์กรขนาดเล็ก (N = 11)		องค์กรขนาดกลาง (N = 17)		องค์กรขนาดใหญ่ (N = 27)		รวม (N = 55)	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
เพศ								
ชาย	11	100	17	100	27	100	55	100
หญิง	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	11	100	17	100	27	100	55	100
อายุ								
ต่ำกว่า 30 ปี	-	-	-	-	2	7.4	2	
31-35 ปี	4	36.4	4	23.5	5	18.5	13	
36-40 ปี	1	9.1	5	29.4	5	18.5	11	
41-45 ปี	2	18.2	2	11.8	8	29.6	12	
46- 50 ปี	3	27.3	4	23.5	4	14.8	11	
51-55 ปี	1	9.1	2	11.8	2	7.4	5	
56-60 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
มากกว่า 60 ปี	-	-	-	-	1	3.7	1	1.8
รวม	11	100	17	100	27	100	55	100
ตำแหน่ง								
ผู้บริหารระดับกลาง	0	0	8	47.1	21	77.8	29	52.7
ผู้บริหารระดับสูง	11	100	9	52.9	6	12.2	26	47.3
รวม	11	100	17	100	27	100	55	100

ตารางที่ 3 (ต่อ) ตารางแสดงลักษณะทางประชากรกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามผู้บังคับบัญชา
ชาวญี่ปุ่น

ลักษณะประชากร	องค์กรขนาดเล็ก (N = 11)		องค์กรขนาดกลาง (N = 17)		องค์กรขนาดใหญ่ (N = 27)		รวม (N = 55)	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
สถานภาพ								
โสด	4	36.4	5	29.4	4	14.8	13	23.6
สมรส	5	45.5	12	70.6	23	85.2	40	72.7
แยกกันอยู่	1	9.1	-	-	-	-	1	1.8
หย่าร้าง	1	9.1	-	-	-	-	1	1.8
รวม	11	100	17	100	27	100	55	100
ชนิดขององค์กร								
อุตสาหกรรม	6	54.5	10	58.8	12	44.4	28	50.9
บริการ	3	27.3	3	17.6	2	7.4	8	14.8
ตัวแทนจำหน่าย	-	-	1	5.9	5	18.5	6	10.9
อื่นๆ	2	18.2	3	17.6	8	29.6	13	23.6
รวม	11	100	17	100	27	100	55	100
ระยะเวลาที่ทำงาน ในต่างประเทศ ไม่เคยเดินทาง								
0.1 – 3 ปี	8	72.7	9	52.9	17	63	34	61.8
3.1 – 6 ปี	2	18.2	5	29.4	7	25.9	14	25.5
6.1 – 9 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
มากกว่า 9 ปี	1	9.1	3	17.6	3	11.1	7	12.7
รวม	11	100	17	100	27	100	55	100

ตารางที่ 3 (ต่อ) ตารางแสดงลักษณะทางประชากรกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามผู้บังคับบัญชา
ชาวญี่ปุ่น

ลักษณะประชากร	องค์กรขนาดเล็ก (N = 11)		องค์กรขนาดกลาง (N = 17)		องค์กรขนาดใหญ่ (N = 27)		รวม (N = 55)	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ระยะเวลาที่ทำงาน ในประเทศไทย								
0.1 – 3 ปี	5	45.5	9	52.9	17	63	31	56.4
3.1 – 6 ปี	6	54.5	5	29.4	7	25.9	18	32.7
6.1 – 9 ปี	-	-	2	11.8	1	3.7	3	5.5
มากกว่า 9 ปี	-	-	1	5.9	2	7.4	3	5.5
รวม	11	100	17	100	27	100	55	100

องค์กรขนาดเล็ก

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่มีอายุระหว่าง 30 –35 ปี และ 46 –50 ปี มากที่สุด ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน รองลงมาคือ 41 –45 ปีและสุดท้ายคืออายุระหว่าง 36 –40 ปี และ 51 – 56 ปี เป็นจำนวนเท่ากัน โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้ว คือ คิดเป็นร้อยละ 45.5 ในจำนวนนี้พบว่ามี 1 คนที่มีคู่สมรสเป็นชาวไทยรองลงมาคือ มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 36.4 นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามกว่าครึ่งไม่เคยเดินทางไปทำงานในประเทศอื่นนอกจากประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 54.5 นอกจากนั้น พบว่าผู้ที่เคยเดินทางไปทำงานยังต่างประเทศระหว่าง 0.1- 3 ปี มีจำนวนมากที่สุดถึง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.7 ถัดมาคือ ระหว่าง 3.1 – 6 ปี และมากกว่า 9 ปี ตามลำดับ ส่วนระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทยนั้น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยทำงานในประเทศไทยมาแล้ว ระหว่าง 3.1 – 6 ปี และ 0.1 – 3 ปี ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันมาก คือ ร้อยละ 54.5 และ 45.5 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทำงานในองค์กรประเภทอุตสาหกรรมมากที่สุด คือ ร้อยละ 54.5 รองลงมาได้แก่ บริการ ร้อยละ 27.3 และสุดท้ายคือองค์กรประเภทอื่นๆ เช่น สถาบันการเงิน ร้อยละ 18.2

องค์กรขนาดกลาง

เฉพาะผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กรขนาดกลางพบว่า ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 52.9 และ 47.1 ตามลำดับ ซึ่งมีอายุระหว่าง 36- 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 – 35 และ 46 – 50 ปีในปริมาณที่เท่ากัน คือร้อยละ 23.5 นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 51 – 55 ปี มีปริมาณมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 41 – 45 และที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี โดยกลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง คือร้อยละ 70.6 มีสถานภาพสมรส มีเพียงร้อยละ 29.4 เท่านั้นที่ยังคงมีสถานภาพโสด นอกจากนี้พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เคยเดินทางไปทำงานยังต่างประเทศระหว่าง 0.1 –3 ปี มีปริมาณมากที่สุด คือ ร้อยละ 52.9 รองลงมาคือระยะเวลา 3.1 – 6 ปี ร้อยละ 29.4 และมากกว่า 9 ปีร้อยละ 17.6 ส่วนระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทย พบว่า ร้อยละ 52.9 อยู่ในช่วงระหว่าง 0.1 –3 ปี และ ร้อยละ 29.4 ระหว่าง 3.1 –6 ปี โดยผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 58.5 มาจากองค์กรอุตสาหกรรม ต่อมาคือ บริการและอื่นๆ เช่น องค์กรเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ ในปริมาณที่เท่ากันคือ ร้อยละ 17.6

องค์กรขนาดใหญ่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ในองค์กรขนาดใหญ่ เป็นผู้บริหารระดับกลาง คือ ร้อยละ 77.8 มีอายุระหว่าง 41 –45 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.6 ในขณะที่ อายุระหว่าง 30 –35 ปี และ 36 –40 ปี มีสัดส่วนที่เท่ากันคือ ร้อยละ 18.5 รองลงมาได้แก่ ช่วงอายุระหว่าง 46 –50 ปี ร้อยละ 14.8 ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 85.2 มีเพียงร้อยละ 14.8 ที่ยังคงมีสถานภาพโสด โดยร้อยละ 63 เคยเดินทางไปทำงานยังต่างประเทศยกเว้นประเทศไทย ระหว่าง 0.1- 3 ปี และ 3.1 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.9 ส่วนระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทยนั้น พบว่า ร้อยละ 63 เคยทำงานในประเทศไทยระหว่าง 0.1 –3 ปี ถัดมาคือ ระหว่าง 3.1 –6 ปี และ มากกว่า 9 ปี คิดเป็น ร้อยละ 25.9 และ 7.4 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ชนิดขององค์กรมีความสอดคล้องกับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากองค์กรประเภทอุตสาหกรรมมากที่สุด คือร้อยละ 44.4 รองลงมาคือประเภทอื่นๆ เช่น การขนส่ง ร้อยละ 29.6 ตัวแทนจำหน่ายและบริการ ร้อยละ 18.5 และ 7.4 ตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

จากการตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 75 ชุด สามารถแจกแจงลักษณะประชากรตามประเภทขององค์กรทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ องค์กรขนาดเล็ก จำนวน 9 องค์กร องค์กรขนาดกลาง จำนวน 19 องค์กร องค์กรขนาดใหญ่ จำนวน 47องค์กร ในแต่ละประเภทองค์กร สามารถแจกแจงลักษณะทางประชากรของ

กลุ่มตัวอย่างในประเด็นต่างๆ ดังนี้ ตำแหน่ง อายุ สถานภาพ ชนิดขององค์กร ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร นานาชาติญี่ปุ่น โดยแสดงตารางแจกแจงความถี่ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ตารางแสดงลักษณะทางประชากรกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

ลักษณะประชากร	องค์กรขนาดเล็ก (N = 9)		องค์กรขนาดกลาง (N = 19)		องค์กรขนาดใหญ่ (N = 47)		รวม (N = 75)	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
เพศ								
ชาย	5	55.6	14	73.7	25	53.2	44	58.7
หญิง	4	44.4	5	26.3	22	46.8	31	41.3
รวม	11	100	19	100	47	100	75	100
อายุ								
ต่ำกว่า 30 ปี	3	33.3	14	73.7	27	57.4	44	58.7
31-35 ปี	3	33.3	5	26.3	13	27.7	21	21
36-40 ปี	1	11.1	-	-	7	17.9	8	8
41-45 ปี	1	11.1	-	-	-	-	1	1
46- 50 ปี	1	11.1	-	-	-	-	1	1
51-55 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
56-60 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
มากกว่า 60 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	9	100	17	100	47	100	75	100

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 (ต่อ) ตารางแสดงลักษณะทางประชากรกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

ลักษณะประชากร	องค์กรขนาดเล็ก (N = 9)		องค์กรขนาดกลาง (N = 19)		องค์กรขนาดใหญ่ (N = 47)		รวม (N = 75)	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ประเภทของงาน								
เอกสาร	4	44.4	3	15.8	12	25.5	19	25.3
การตลาด	1	11.1	15	78.9	14	29.8	30	40
เทคนิค	1	11.1	1	5.3	15	31.9	17	22.7
บริหาร	3	33.3	-	-	6	12.8	9	12
รวม	9	100	19	100	47	100	75	100
สถานภาพ								
โสด	5	55.6	14	73.7	30	63.8	49	65.3
สมรส	4	44.4	5	26.3	17	36.2	26	34.7
แยกกันอยู่	-	-	-	-	-	-	-	-
หย่าร้าง	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	9	100	17	100	27	100	75	100
ชนิดขององค์กร								
อุตสาหกรรม	4	44.4	1	5.3	37	78.7	42	56
บริการ	1	11.1	1	5.3	9	19.1	11	14.7
ตัวแทนจำหน่าย	-	-	12	63.2	-	-	12	16
อื่นๆ	4	44.4	5	26.3	1	2.1	10	13.3
รวม	9	100	19	100	27	100	75	100

ตารางที่ 4 (ต่อ) ตารางแสดงลักษณะทางประชากรกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

ลักษณะประชากร	องค์กรขนาดเล็ก (N = 9)		องค์กรขนาดกลาง (N = 19)		องค์กรขนาดใหญ่ (N = 47)		รวม (N = 75)	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ระยะเวลาที่ทำงาน ในองค์กรญี่ปุ่น								
0.1 – 3 ปี	4	44.4	16	84.2	35	74.5	55	73.3
3.1 – 6 ปี	2	22.2	2	10.5	7	14.9	11	14.7
6.1 – 9 ปี	1	11.1	1	5.3	3	6.4	5	6.7
มากกว่า 9 ปี	2	22.2	-	-	2	4.3	4	5.3
รวม	9	100	19	100	47	100	75	100

องค์กรขนาดเล็ก

พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีสัดส่วนระหว่างเพศชายและเพศหญิงใกล้เคียงกัน เพศชายคิดเป็นร้อยละ 55.6 เพศหญิงร้อยละ 44.4 ที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี และ ระหว่าง 30 – 35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาได้แก่ระหว่าง 36 – 40 ปี, 41 – 45 ปี และ 46 – 50 ปี ในอัตราส่วนเท่ากันคือร้อยละ 11.1 โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 55.6 และสมรสแล้ว ร้อยละ 44.4 โดยประเภทของงานที่รับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่รับผิดชอบงานทางด้านเอกสารมีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 44.4 ถัดมาคือ ฝ่ายบริหารเช่นผู้จัดการแผนก คิดเป็นร้อยละ 33.3 นอกนั้นคืองานทางด้านเทคนิคและการตลาด ร้อยละ 11.1 นอกจากนี้ผู้ตอบโดยทำงานในองค์กรประเภทอุตสาหกรรม และประเภทอื่นๆ ในสัดส่วนเท่ากัน คือ ร้อยละ 44.4 นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทำงานในองค์กรญี่ปุ่นมาแล้วในช่วงระหว่าง 0.1 – 3 ปีมากที่สุด ระหว่าง 3.1 – 6 ปี และ มากกว่า 9 ปีในสัดส่วนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 22.2

องค์กรขนาดกลาง

เฉพาะผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กรขนาดกลางส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 73.7 และเพศหญิงร้อยละ 26.3 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.7 และอายุระหว่าง 31.35 ปี ร้อยละ 26.3 โดย

กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ คือร้อยละ 73.7 มีสถานภาพโสด มีเพียงร้อยละ 26.3 เท่านั้นที่สมรสแล้ว ซึ่งในจำนวนนี้ มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการตลาดสูงที่สุดถึงร้อยละ 78.9 ถัดมาได้แก่งานประเภทเอกสาร ร้อยละ 15.8 ปี โดยผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 63.2 มาจากองค์กรที่เป็นตัวแทนจำหน่าย รองลงมา ได้แก่ องค์กรเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ ร้อยละ 26.3

องค์กรขนาดใหญ่

ผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กรขนาดใหญ่ เป็นเพศชายร้อยละ 53.2 และเพศหญิงร้อยละ 46.8 ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 57.4 รองลงมาได้แก่ช่วงอายุระหว่าง 31 – 35 ปี และ 36 – 40 ปี ร้อยละ 27.7 และ 17.9 ตามลำดับ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งหนึ่ง มีสถานภาพโสด และร้อยละ 36.2 ที่สมรสแล้ว นอกจากนี้พบว่าสัดส่วนของชนิดของงานที่รับผิดชอบนั้นใกล้เคียงกัน คือ งานทางด้านเทคนิค ร้อยละ 31.9 งานทางด้าน การตลาดร้อยละ 29.8 และงานทางด้านเอกสาร ร้อยละ 25.5 โดยพบว่ามาจากองค์กรประเภทอุตสาหกรรมมากที่สุด คือร้อยละ 78.7 รองลงมาคือบริการ ร้อยละ 19.1 ซึ่งสัดส่วนในการทำงานในองค์กรนานาชาติญี่ปุ่น พบว่า ช่วงระหว่าง 0.1 – 3 ปีมากที่สุดร้อยละ 74.5 ถัดมาระหว่าง 3.1 – 6 ปี ร้อยละ 14.9 ระหว่าง 6.1 – 9 ปี และ มากกว่า 9 ปี ร้อยละ 6.4 และ 4.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนิยามและคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสาร โดยจำแนกตามปัญหา นำวิจัย ดังนี้

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 1 ความหมายของ คำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร

จากประเด็นปัญหานำวิจัยในข้อนี้ผู้วิจัยจะขอเสนอข้อมูลใน 2 ประเด็นอันได้แก่ ความหมายของ คำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และ ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

ความหมายของความสามารถทางการสื่อสาร ตามทัศนระของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

ผลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เจาะลึก สามารถพิจารณาถึงความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารคือความสามารถในการส่งสารไปยังผู้รับสารเพื่อให้มีความเข้าใจความหมายตรงกันมากที่สุด โดยพิจารณาถึงการตอบรับของผู้รับสารว่าตรงตามความต้องการของผู้ส่งสารหรือไม่ เช่น ผู้รับสารสามารถตอบสนองสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการ หรือสามารถนำไปปฏิบัติได้ ก็ถือได้ผู้ส่งสารนั้นมีความสามารถทางการสื่อสาร ในขณะที่เดียวกันผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยที่ให้สัมภาษณ์ทุกคนยังกล่าวถึงประเด็นของผู้รับสาร ว่าผู้รับสารสามารถตอบสนองสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการด้วย นอกจากนี้ยังมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 4 คน ได้กล่าวถึงการพิจารณาถึงความสามารถทางการสื่อสารว่าเน้นที่ภาษา เช่น ภาษาไทยหรือภาษาใดก็ตามที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถพูดหรือเขียนได้ตรงกัน เช่น ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความรู้ในภาษาไทยตรงกัน ก็ใช้ภาษาไทยในการสื่อสาร หรือหากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความรู้ในภาษาญี่ปุ่น ก็ใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสาร นอกจากนี้จำนวน 1 ท่านยังหมายรวมถึง อัจฉริยะภาษา(ภาษาท่าทาง) โดยมีปัจจัยทางด้านความรู้ทางวัฒนธรรมประกอบด้วย ว่าต้องเหมาะสมถูกกาลเทศะตามวัฒนธรรมของผู้ส่งสารและผู้รับสาร เช่น ในการขอลาหยุดพักผ่อนนอกจากคำพูดที่ใช้แล้ว ภาษาท่าทางก็ควรที่จะแสดงให้สอดคล้องกัน ให้ผู้รับสารเห็นใจเข้าใจ จนทำให้เกิดผลตามที่ต้องการ หรืออนุมัติให้ลาพักผ่อนได้ เป็นต้น ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแจกแจงเป็นประเด็นต่างๆ ตามตารางแจกแจงความถึดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

แนวคิดและนิยามเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถึ*
- สามารถสื่อสารในประเด็นที่ต้องการไปยังผู้รับสารให้มีความเข้าใจในความหมายตรงกัน พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติ	6
- ผู้รับสารสามารถตอบสนองสิ่งที่ผู้สื่อสารต้องการ	6
- ความสามารถผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในการพูดภาษาไทย	3
- ความสามารถในการใช้ภาษากลางที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกัน เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น ภาษาไทย เป็นต้น	4

* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากกว่า 1 ประเด็น

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

แนวคิดและนิยามเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่*
- มีความรู้ในวัฒนธรรมไทย เช่น ไม่ควรใช้เก้าอี้สี่ขา	1
- สามารถประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้องเหมาะสมตามกาลเทศะ เพื่อช่วยในการลดความขัดแย้ง	1
- ผู้ส่งสารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่สื่อสาร สามารถพูดคุยกับผู้รับสารได้ เช่น เข้าใจว่าจะถามอะไร	2
- สามารถใช้อวัจนภาษาหรืออากัปกิริยาท่าทางต่างๆ ได้เหมาะสม เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ เช่น การแสดงสีหน้าเพื่อก่อให้เกิดความสนใจ	2

* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากกว่า 1 ประเด็น

ผลจากการตอบแบบสอบถาม

จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่าความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยส่วนใหญ่ ถึง 38 คน เห็นว่า คือความสามารถในการส่งสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยแบ่งได้เป็นประเด็นต่างๆ ได้แก่ ข้อมูล วิธีการ กระบวนการในการทำงาน จำนวน 3 คน ความคิดเห็น และทัศนคติต่างๆ จำนวน 10 คน การส่งข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วนจำนวน 1 คน โดยผู้รับสารสามารถนำไปปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการของผู้ส่งสาร เช่น การโน้มน้าวใจ พบว่าผู้รับสารคล้อยตาม และยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ จำนวน 1 คน หรือก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในองค์กร จำนวน 1 คน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงความสามารถในการส่งสารให้ผู้รับสารเข้าใจได้โดยง่าย จำนวน 3 คน รวมไปถึงความสามารถทางด้านการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น หรือภาษากลางที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกัน จำนวน 5 คน การใช้ทักษะการสื่อสารอื่นๆ เช่น อวัจนภาษา (ภาษาท่าทาง) การใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารและบริหารจัดการในการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์เพื่อย่นระยะทางและเวลา จำนวน 2 คน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ความสามารถในการตีความสารได้อย่างถูกต้อง เข้าใจตรงกันกับผู้ส่งสาร จำนวน 13 คน ความสามารถในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์และคงความสัมพันธ์นั้นไว้ จำนวน 31 คน รวมไปถึงความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่ทำการสื่อสารเช่น ระบบการทำงาน การแยกแยะความคิดเห็นส่วนตัวเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตัดสินใจปัญหา จำนวน 1 คน เป็นต้น ซึ่งสามารถ ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแจกแจงเป็นประเด็นต่างๆ ตามตารางแจกแจงความถี่ดังต่อไปนี้

ตาราง ที่ 6 แสดงข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

แนวคิดนิยามของความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่*
- ความสามารถในการส่งสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	38
- ความสามารถในการตีความ สารของผู้ส่งสารได้อย่างถูกต้อง	13
- ความสามารถในการส่งสารให้เข้าใจโดยง่ายและรวดเร็ว	3
- ความสามารถในการใช้ภาษา เช่น ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ	5
- ความสามารถในการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้สื่อสาร เพื่อให้ความสัมพันธ์ที่มีอยู่ดำเนินต่อไป	31
- ความสามารถในการใช้ทักษะการสื่อสารร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การอ่านร่วมกับการเขียน การใช้วัจนภาษาร่วมกับการแสดงสีหน้า	4
- ความสามารถในการสื่อสารเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง	1
- ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร	1
- ความสามารถในการติดต่อประสานงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ	1
- ความสามารถในการส่งข้อมูล วิธีการ กระบวนการ ต่างๆ ให้ผู้รับสารสามารถนำไปปฏิบัติได้	3
- ความสามารถในการสื่อความหมาย ความคิดเห็น ทักษะคิดต่างๆ	10
- ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและขจัดอุปสรรคในการสื่อสาร เช่น การใช้อุปกรณ์อำนวยความสะดวก โทรศัพท์ ดาวเทียม	2
- ความสามารถในการแยกแยะความคิดเห็นส่วนตน มาใช้ในการวิเคราะห์ตัดสินปัญหา	1
- ความสามารถในการขจัดอุปสรรคของการสื่อสาร เช่น ความหงุดหงิดใจ เสียขวัญต่างๆ ในกรณีอยู่ที่พลุกพล่าน	1
- ความสามารถในการสื่อสารได้ตรงประเด็น	1
- ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้รับสารคล้อยตามและยอมรับ เช่น การติดต่อประสานงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในแผนก	1
- ความสามารถในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1
- ความสามารถในการให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนและถูกต้อง	1
- ความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่สื่อสาร เช่น ระบบหรือการทำงานร่วมกัน	1

* สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากกว่า 1 ประเด็น

ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นเมื่อแยกประเด็นตามเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาความสามารถ ตามแนวคิดทฤษฎีวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทที่ 2 อันได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความเหมาะสม และความพึงพอใจ พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารจากเกณฑ์ทั้งสี่นี้ประกอบกันในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 แสดงผลการสัมภาษณ์เจาะลึกและการตอบแบบสอบถามของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย เปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร

เกณฑ์ในการพิจารณา ความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าเฉลี่ยจากการตอบ แบบสอบถาม		คะแนนรวมจากการ สัมภาษณ์
	X	SD	
- ประสิทธิภาพ	3.12	1.05	18
- ประสิทธิภาพ	2.24	1.05	15
- เหมาะสม	2.24	1.02	15
- พึงพอใจ	2.46	1.11	12

ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเน้นเกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารทั้ง 4 เกณฑ์ในระดับที่ใกล้เคียงกัน โดยพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเน้นที่ประสิทธิผลมากที่สุดกล่าวคือ การบรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสารนั้นๆ เช่น กรณีการเรียกร้องสวัสดิการของพนักงานเพิ่ม เป็นต้น หากผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นชอบด้วย ถือว่าการสื่อสารนั้นมีความสามารถ คือ บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นที่น่าสังเกตว่าด้านประสิทธิผล และ ความเหมาะสมมีสัดส่วนเท่ากัน คือได้คะแนนรวมในระดับ 15 คะแนน และพบว่าประเด็นด้านความพึงพอใจนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด คะแนนรวม 12 คะแนน

ในขณะที่ผลของค่าเฉลี่ยจากการตอบแบบสอบถามพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญกับเกณฑ์ทางด้านประสิทธิผลมากที่สุด $X = 3.12$ รองลงมาคือ ความพึงพอใจ $X = 2.46$ และ เกณฑ์ทางด้านประสิทธิภาพและความเหมาะสมในอัตราส่วนที่เท่ากัน $X = 2.24$ ซึ่งค่าเฉลี่ยของเกณฑ์ทั้งสี่นี้พบว่ามีความใกล้เคียงกันมาก พบว่าจากการแบ่งช่วงค่าเฉลี่ยเป็น 3 ช่วงดังที่กล่าวในระเบียบวิธีวิจัย พบว่าอยู่ในช่วงเดียวกันไม่แตกต่าง คือ อยู่ระหว่าง $X = 2.24 - 3.12$

กล่าวโดยสรุปในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยใช้เกณฑ์ทั้ง 4 นี้ประกอบกัน โดยให้ความสำคัญกับเกณฑ์ทางด้านประสิทธิภาพผลมากที่สุดทั้งจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการตอบแบบสอบถาม

ความหมายของความสามารถทางการสื่อสาร ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก

จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (Indepth-Interview) พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” มีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ ได้แก่ ความสามารถในการทำความเข้าใจสารที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่ให้สัมภาษณ์นั้นให้ความสำคัญในประเด็นนี้มากที่สุด จำนวน 3 คน นอกจากนี้พบประเด็นด้านความสามารถในการใช้ภาษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาญี่ปุ่น จำนวน 2 คน ในขณะที่มีผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นบางท่านกล่าวถึงความสามารถทางด้านภาษาเช่นกัน แต่เป็นความสามารถทางด้านการใช้ภาษากลางที่ผู้สื่อสารมีความเข้าใจร่วมกัน เช่น ภาษาอังกฤษ จำนวน 2 คน ความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้รับสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมญี่ปุ่น ความเข้าใจในบุคลิกลักษณะของผู้ที่เราสื่อสารด้วย การใช้ทักษะการสื่อสารอื่น ๆ ร่วมกันในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายของสารตรงกันเช่น อัจฉริยะ Broken English ,Broken Thai หรือ Broken Japanese (ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ภาษาญี่ปุ่น ที่ไม่ถูกต้องตามหลักการใช้ภาษาแต่ที่ผู้รับสารก็อาจจะทำความเข้าใจได้ จากการจับใจความสำคัญ) และ การให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้รับสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับสารที่ยังไม่ได้รับข้อมูลนั้นให้เข้าใจอย่างถูกต้องตรงกับผู้ส่งสาร ประเด็นละ 1 คน ซึ่งผลการวิจัยในประเด็นต่างข้างต้นนี้ ผู้วิจัยได้แสดงผลในตารางที่ 8 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 แสดงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

แนวคิดนิยามเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่*
- การทำความเข้าใจในสารที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารหรือการทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือประเด็นที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร	3
- การให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้รับสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับสารที่ยังไม่ได้ข้อมูลนั้นให้เข้าใจอย่างถูกต้องตรงกับผู้ส่งสาร	1
- การมีความรู้ในภาษาญี่ปุ่น	2
- การมีความเข้าใจในวัฒนธรรมญี่ปุ่น	1
- ความสามารถในการใช้ภาษาแต่อาจจะไม่ใช้ภาษาของเจ้าของภาษา เช่น ภาษาไทยหรือภาษาญี่ปุ่น แต่อาจเป็นภาษาใดก็ได้ที่เข้าใจตรงกัน เช่น ภาษาอังกฤษ	2
- ความเข้าใจในบุคลิกลักษณะของผู้ที่เราสื่อสารด้วย	1
- ความสามารถในการเปิดใจของผู้สื่อสาร หรือ ความตั้งใจในการสื่อสาร	1
- ทักษะในการใช้ทักษะการสื่อสารอื่น ๆ ร่วมกันในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของสารตรงกันเช่น อัจฉริยะภาษา Broken English ,Broken Thai หรือ Broken Japanese	1

* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากกว่า 1 ประเด็น

ผลจากการตอบแบบสอบถาม

จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น พบว่านิยามความหมายเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสาร เน้นความสำคัญทางด้านความสามารถในการทำความเข้าใจสารที่ได้รับจากผู้ส่งสารได้อย่างถูกต้อง เป็นจำนวนมากที่สุด 30 คน พบว่าความสามารถทางด้านการส่งสารไปยังผู้รับสารอย่างถูกต้องชัดเจน ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญรองลงมา จำนวน 24 คน โดยพบประเด็นทางความสามารถในการใช้ภาษาญี่ปุ่น จำนวน 9 คน ในขณะที่มีผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นบางท่านกล่าวถึงความสามารถทางด้านการใช้ภาษาเช่นกัน แต่เป็นภาษากลางที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกัน เช่นภาษาอังกฤษ ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับการใช้ภาษาญี่ปุ่น จำนวน 7 คน ประเด็นถัดมาที่ผู้บังคับบัญชา

ชาวญี่ปุ่นถือว่ามีความสำคัญต่อความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ได้แก่ ความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์กับผู้สนทนาจากการประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์หรือบทสนทนานั้นๆ ความสามารถในการใช้ทักษะการสื่อสารแบบต่างๆ ร่วมกัน เช่น ภาษาท่าทาง การอ่าน การเขียน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลของการสื่อสารนั้น และ ความสามารถในการส่งสารหรือข้อความที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจไปยังผู้รับสารเป็นจำนวน 7 คน เท่ากัน ส่วนประเด็นทางการเข้าใจภูมิหลังของวัฒนธรรมที่แตกต่าง พบว่า มีผู้กล่าวถึง จำนวน 4 คน ซึ่งผู้วิจัย ได้แสดงผลการวิจัยโดยการแจกแจงความถี่ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

แนวคิดนิยามเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่*
- ความสามารถในการทำความเข้าใจสารที่ได้รับจากผู้ส่งสารได้อย่างถูกต้อง	30
- ความสามารถในการส่งสารหรือข้อความไปยังผู้รับสารอย่างถูกต้องชัดเจน	24
- ความสามารถในการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์กับผู้สนทนาจากการประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์หรือบทสนทนานั้นๆ	7
- ความสามารถในการอธิบาย	3
- ความสามารถในการเจรจาต่อรอง	1
- ความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4
- ความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง	2
- ความสามารถในการใช้ทักษะการสื่อสารแบบต่างๆ ร่วมกันเช่นภาษาท่าทาง การอ่าน เขียน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลของการสื่อสารนั้น	7
- ความสามารถในการใช้ภาษาญี่ปุ่นถ่ายทอด	9
- ความสามารถในการใช้ภาษากลาง ถ่ายทอด เช่น ภาษาอังกฤษ	7
- ความรู้ความเข้าใจในภูมิหลังของคู่สนทนา	1
- ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น	1
- ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจกับทุกฝ่าย	2
- ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ และร่วมมือกันในทุกฝ่าย	3
- การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ทำการสื่อสาร	1

* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากกว่า 1 ประเด็น

ตารางที่ 9 (ต่อ) แสดงข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

แนวคิดนิยามเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่*
- ความสามารถในการนำข้อมูลที่ได้รับมาจัดการกับปัญหาหรือวินิจฉัยปัญหาได้ถูกต้อง	1
- ความสามารถในการส่งสารหรือข้อความไปยังผู้รับสารได้ง่ายต่อความเข้าใจ	7
- ความสามารถในการรายงานและปรึกษา	1
- ความสามารถในการโน้มน้าวใจ	1
- ความสามารถในการทำให้ผู้รับสารเปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริงออกมา	2
- ความสามารถในการปรับตัว	1

* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากกว่า 1 ประเด็น

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร อันได้แก่ เกณฑ์ทางด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความเหมาะสม และความพึงพอใจ พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารจากเกณฑ์ทั้งสิ้นนี้ในสัดส่วนดังต่อไปนี้

จากการลำดับความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นความสำคัญ เกณฑ์ทางด้านประสิทธิผลและความพึงพอใจในระดับเท่าเทียมกัน คือ 18 คะแนน ในขณะที่เกณฑ์ด้านความเหมาะสมแม้ว่าจะมีคะแนนรวมน้อยกว่าเกณฑ์ทั้งสองข้างต้น หากแต่มีความใกล้เคียงกันมาก คือ 15 คะแนน พบเพียงด้านประสิทธิภาพเท่านั้นที่มีการเน้นความสำคัญน้อยที่สุด คือ 9 คะแนน

ในขณะที่ผลจากการตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารทั้งสิ้นเกณฑ์นี้ประกอบกัน พบว่ามีค่าเฉลี่ยที่ระดับใกล้เคียงกันคือ ระหว่าง $X = 2.94 - X = 2.09$ เมื่อพิจารณาจากการแบ่งช่วงค่าเฉลี่ยดังกล่าวในระเบียบวิธีวิจัย พบว่าอยู่ในช่วงเดียวกัน ถือได้ว่าไม่แตกต่างกัน หากแต่เมื่อทำการจัดลำดับค่าเฉลี่ยภายในช่วงเดียวกันนี้ พบว่าเกณฑ์ทางด้านประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร $X = 2.94$ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยด้านประสิทธิภาพ $X = 2.54$ มีความใกล้เคียงกับ ด้านความเหมาะสม $X = 2.43$ โดยด้านความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด $X = 2.09$ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 แสดงผลการสัมภาษณ์เจาะลึกและการตอบแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น
เปรียบเทียบเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร

เกณฑ์ในการพิจารณา ความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าเฉลี่ยจากการตอบ แบบสอบถาม		คะแนนเฉลี่ยจาก การสัมภาษณ์
	X	SD	
- ประสิทธิภาพ	2.94	1.09	18
- ประสิทธิภาพ	2.54	1.06	9
- เหมาะสม	2.43	1.13	15
- พึงพอใจ	2.09	1.02	18

กล่าวโดยสรุป จากผลการวิจัยในประเด็นด้านความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น กล่าวถึงความสามารถทางการสื่อสาร คือ ความสามารถทางการพยายามทำความเข้าใจสารที่ได้รับจากผู้ส่งสาร มากที่สุด ความสามารถในการส่งข้อความไปยังผู้รับสารอย่างถูกต้อง ความสามารถในการใช้ภาษาทั้งภาษาญี่ปุ่นและภาษากลางในการสื่อสาร รวมไปถึงความเข้าใจภูมิหลังและวัฒนธรรมของผู้สนทนา และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้สนทนา ในขณะที่เกณฑ์ทางการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารนั้นพบว่า เกณฑ์ทางด้านความมีประสิทธิภาพเป็นเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ย และคะแนนรวมมากที่สุด

ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น ผลการวิจัยพบว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” หมายถึง ความสามารถในการส่งสารของผู้ส่งสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสารนั้น โดยผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความเข้าใจความหมายตรงกัน ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สื่อสารเพื่อรักษาความสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังหมายถึงความสามารถในการตีความสารอย่างถูกต้องของรับสาร ความสามารถในการใช้ภาษาทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ในขณะที่เกณฑ์ทางการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารนั้นพบว่า เกณฑ์ทางด้านความมีประสิทธิภาพเป็นเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ยและคะแนนรวมมากที่สุด

ปัญหานำวิจัยข้อที่ 2 คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของ ผู้บังคับบัญชา ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยใน องค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร

ในส่วนของคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารนั้น ผู้วิจัยได้
ทำการศึกษาจากการสัมภาษณ์เจาะลึก และจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง
ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย เช่นเดียวกับการศึกษาด้านความหมายของ
ความสามารถทางการสื่อสาร ซึ่งในประเด็นของการสัมภาษณ์เจาะลึกนี้ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัย
พร้อมกับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 สร้างเป็นกรอบคำถามในแบบสอบถาม
เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ เพื่อเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือและ
ศึกษาคุณลักษณะอื่นๆเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย

ผลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น เน้นคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
ทางการสื่อสารด้านต่างๆ ต่อไปนี้มากที่สุด ความรู้ในภาษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านการ
พูด และการฟัง ความสามารถในการติดตามและเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ทราบ
จังหวะการถามผลความคืบหน้าหรือการดำเนินการของงานที่มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า
ควรติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาได้แล้ว เพื่อป้องกันกรณีความผิดพลาดต่างๆ และ มีความยืดหยุ่น
เป็นจำนวน 5 คน เท่ากัน รองลงมาได้แก่ ด้านความรู้ในวัฒนธรรมไทย และความรู้ความเข้าใจใน
งานที่ปฏิบัติ รวมไปถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ จำนวน 4 คน และ
การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นจำนวน 3 คน

ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย เน้นคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการ
สื่อสาร ด้านต่างๆ ต่อไปนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยทุกคน (จำนวน 6 คน) เน้นความสำคัญด้าน
ความสามารถในการติดตามผลการปฏิบัติงานและความเอาใจใส่ในงานที่ลูกน้องปฏิบัติโดยไม่ทำ
ให้รู้สึกอึดอัด การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การมีความสามารถในการ
ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ เช่น การพยายามเรียนรู้ภาษาไทย เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานใน

ประเทศไทยนานเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว รองลงมาได้แก่ ด้านการมีความรู้ในวัฒนธรรมไทย ความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ การทราบจังหวะเวลา เช่น ไม่มอบหมายงานตอนเวลาใกล้เลิกงาน เป็นจำนวน 5 คน และ การมีความยืดหยุ่น และมีความรู้ในภาษาไทย เป็นจำนวน 4 คน และ 3 คนตามลำดับ

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เจาะลึกคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย แสดงเฉพาะคุณลักษณะที่ให้ความสำคัญมากที่สุด

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่* ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่าความถี่* ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย
- มีความรู้ในภาษาไทย	5	3
- มีความสามารถในการติดตามและเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติโดยไม่ทำให้รู้สึกอึดอัด	5	6
- มีความยืดหยุ่น	5	4
- มีความรู้ในวัฒนธรรมไทย	4	5
- มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ	4	5
มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ	4	6
- เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3	6
- ทราบจังหวะเวลา เช่น ไม่มอบหมายงานในเวลาใกล้เลิกงาน	-	5

* สามารถแสดงความคิดเห็นได้มากกว่า 1 ประเด็น

นอกจากนี้ยังพบประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน โดยเป็นคุณลักษณะที่พบเฉพาะความคิดเห็นเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

คุณลักษณะที่พบเฉพาะผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ความมั่นใจในตนเอง มีความมั่นคงในความคิดของตน หากไม่มีเหตุผลอันสมเหตุสมผลมาชี้แจง ก็ยอมยึดถือตามความคิดเห็นของตน ความสามารถในการแยกประเด็นสำคัญของปัญหาในการปฏิบัติ หรือความสามารถใน

การวิเคราะห์แยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง ความสามารถในการทนต่อความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมได้ และสามารถในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การพัฒนาระบบการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

คุณลักษณะที่พบเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีต่อคนไทยและประเทศไทย ความสามารถในการพิจารณาแยกแยะผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมอบหมายงานได้ถูกต้อง เช่น ทราบบุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลว่าเป็นอย่างไร เหมาะแก่งานชนิดใด ทราบปริมาณงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายอยู่มากน้อยเพียงใด ทราบจังหวะของเวลา เช่น การมอบหมายงานนั้นไม่ควรมอบหมายในเวลาใกล้เลิกงาน สามารถปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้ กรณีเกิดความผิดพลาดในการทำงานสามารถชี้แจงแสดงเหตุผลต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปได้ การรักษาหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยถ้อยคำรุนแรง หรือต่อหน้าบุคคลอื่น ประนีประนอม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถชี้แจงหรือแสดงผลของงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นรูปธรรมและชัดเจน เช่นกรณีมอบหมายงานใดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ก็ควรแสดงหรืออธิบายผลที่เกิดจากงานนั้นๆ ให้เห็นชัดเจน ไม่รอให้ปรากฏผลในอีก 3 เดือนข้างหน้า เป็นต้น

นอกจากนี้ประเด็นในด้านการให้ผลสะท้อนกลับ (feedback) ก็เป็นประเด็นหนึ่งที่ถือเป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย แต่พบว่ามีความแตกต่างกันในลักษณะการให้ผลสะท้อนกลับ (feedback) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นการให้ผลสะท้อนกลับ ในเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงด้านเดียว ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น เน้นการให้ผลสะท้อนกลับทั้งในด้านการปฏิบัติงานและในด้านการเสนอหรือการร้องเรียนในด้านต่างๆต่อผู้บังคับบัญชา เช่นการเปลี่ยนตารางเวลาในการทำงาน โดยพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยเน้นผลสะท้อนกลับแบบทันทีทันใด (immediate feedback)

ผลการตอบแบบสอบถาม

จากผลการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร จากการวัดค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยที่วัดได้มีความใกล้เคียงกันทางด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชา

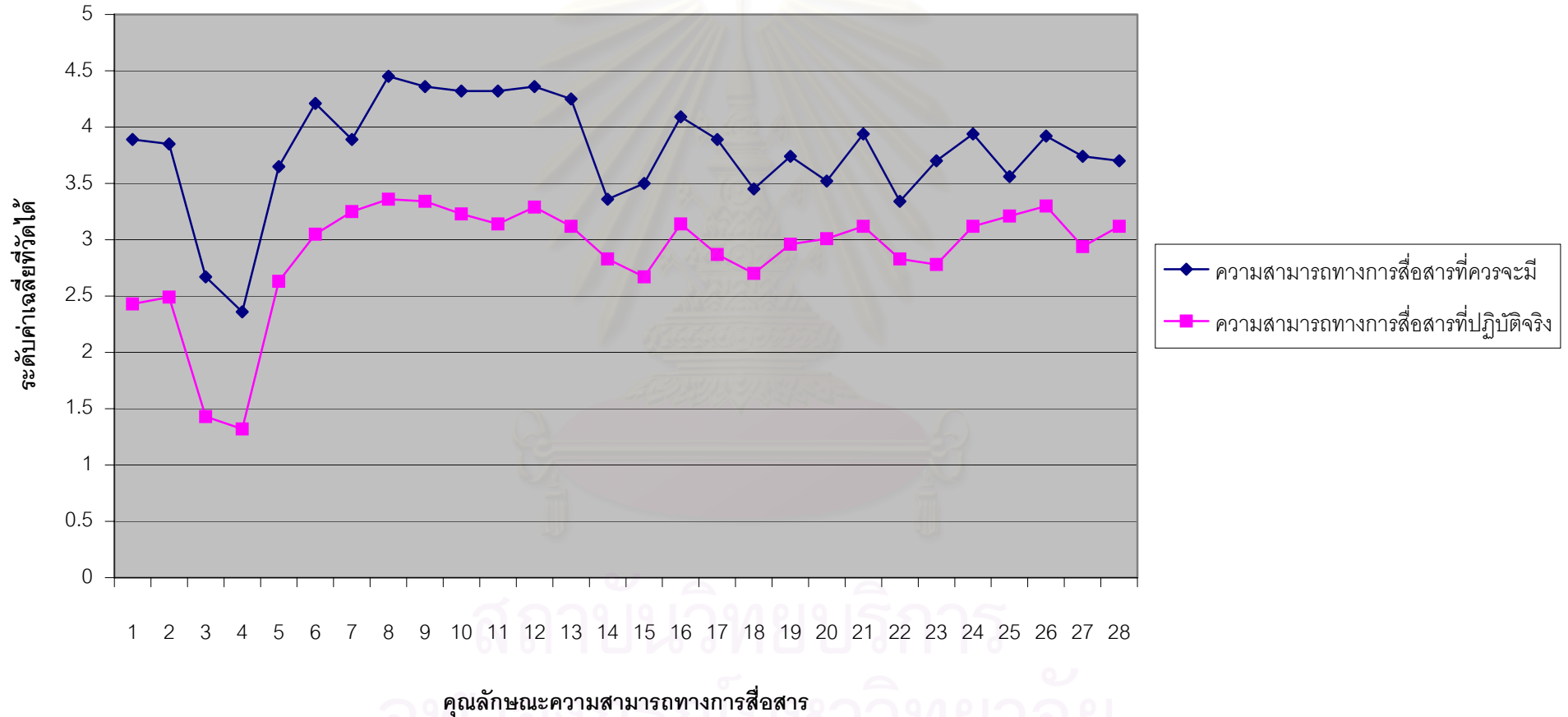
ควรจะสามารถ ทั้งในทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย กล่าวได้ว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารต่างๆ เหล่านี้ในเชิงแนวคิดเน้นความสำคัญใกล้เคียงกัน แต่ในด้านการปฏิบัติจริงผลจากการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยมีทัศนะแตกต่างกัน

ทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

ผลการวิจัยจากการวัดค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนะผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น เมื่อนำมาจัดช่วงลำดับ (ตามที่กล่าวในระเบียบวิธีวิจัย) พบว่า คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในด้านคุณลักษณะที่ควรจะมีส่วนใหญ่มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคืออยู่ในช่วงที่เป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญในระดับสูง $X = 3.36 - X = 4.45$ (ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) ยกเว้นเพียงด้านการพูดจาสุภาพให้เกียรติ $X = 3.34$ (จุดที่ 22) และ ความรู้ในภาษาไทยด้านทักษะการอ่านและการเขียน $X = 2.67$ และ $X = 2.36$ (ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) (จุดที่ 3 - 4) ที่ถือว่าให้ความสำคัญที่น้อยกว่าอย่างแตกต่าง หากแต่เมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถเหล่านี้ในด้านปฏิบัติจริง พบว่ามีค่าเฉลี่ยที่ได้รับอยู่ในช่วงที่น้อยกว่าคุณลักษณะที่ควรจะมีอย่างแตกต่าง พบว่าค่าเฉลี่ยในเชิงการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง $X = 2.43 - X = 3.34$ (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) และพบคุณลักษณะด้านความรู้ทางภาษาไทย ทักษะด้านการอ่านและการเขียน ที่อยู่ในระดับต่ำ (อยู่ในช่วง $X = 0.1 - X = 1.67$) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 แผนภูมิแสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตาม
ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น



เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิแสดงผลการวิจัยข้างต้น คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเหล่านี้ ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นพบว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารส่วนใหญ่จะอยู่ในเกณฑ์ที่สูงดังที่กล่าวไปแล้วนั้น เมื่อนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวนี้มาทำการจัดลำดับ พบว่ามีคุณลักษณะบางประการที่ได้นับว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ได้แก่ คุณลักษณะด้านการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้ถูกต้อง $X = 4.45$ (จุดที่ 8) ความสามารถในการมอบหมายงาน และสั่งงานได้อย่างชัดเจน (จุดที่ 12) และการเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น $X = 4.36$ (จุดที่ 9) การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 10) การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน $X = 4.32$ (จุดที่ 11) การให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม $X = 4.25$ (จุดที่ 13) ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ $X = 4.09$ (จุดที่ 16)

นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีแนวความคิด เพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ทางด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล่าวคือในการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น มิได้กล่าวถึงประเด็นนี้แต่กลับพบว่า ผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามนั้น ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญสูงมาก $X = 4.21$ (จุดที่ 6)

ผู้วิจัยยังพบว่าแม้ว่าค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารจะมีความใกล้เคียงกันดังกล่าวข้างต้น แต่ความสามารถทางด้านการใช้ภาษาไทยนั้นผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ให้ความสำคัญแต่เพียงทักษะด้านการพูดและการฟังเท่านั้น $X = 3.89$ และ $X = 3.85$ (จุดที่ 1 - 2) ในขณะที่ทักษะทางการอ่านและการเขียน พบว่าเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยทั้งหมด $X = 2.67$ และ $X = 2.36$ (จุดที่ 3 - 4)

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารเหล่านี้กับการปฏิบัติจริงของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีความเห็นว่าการปฏิบัติจริงของตัวนั้นต่ำกว่าความสามารถที่ควรจะมี พบว่าค่าเฉลี่ยที่ได้ต่ำที่สุด คือค่าเฉลี่ยทางด้านความรู้ทางภาษาไทย ทั้งทักษะด้านการพูด $X = 2.43$ (จุดที่ 1) และทักษะด้านการฟัง $X = 2.49$ (จุดที่ 2) ส่วนทักษะด้านการอ่านและการเขียนพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญน้อยที่สุด (จุดที่ 3 - 4) ซึ่งอยู่พบว่าค่าเฉลี่ยที่ได้น้อยที่สุด เช่นเดียวกับค่าเฉลี่ยของความสามารถที่ควรจะมี กล่าวคือ ทักษะด้านการอ่าน $X = 1.43$ และทักษะ ด้านการเขียน $X = 1.32$

เมื่อนำค่าเฉลี่ยในการปฏิบัตินั้นมาทำการจัดลำดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยในคุณลักษณะที่ถือว่าอยู่ระดับสูงในการปฏิบัติจริง ดังนี้ คุณลักษณะด้านการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้ถูกต้อง $X = 3.36$ (จุดที่ 8) ซึ่งถือเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งด้านแนวคิดและการปฏิบัติ การเปิดกว้าง

และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น $X = 3.34$ (จุดที่ 9) มีความยืดหยุ่น $X = 3.30$ (จุดที่ 26) ความสามารถในการมอบหมายงาน และสั่งงานได้อย่างชัดเจน $X = 3.29$ (จุดที่ 12) การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา $X = 3.23$ (จุดที่ 10) การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน $X = 3.14$ (จุดที่ 11) การให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม $X = 3.12$ (จุดที่ 13) ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ $X = 3.14$ (จุดที่ 16)

ผู้วิจัยพบคุณลักษณะบางประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น คิดว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน (จุดที่ 17) $X = 3.89$ ค่าเฉลี่ยในทางปฏิบัติพบว่า $X = 2.87$ การจัดการกับบทสนทนา (จุดที่ 23) $X = 3.70$ ในทางปฏิบัติ $X = 2.78$ และ การควบคุมอารมณ์ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 27) $X = 3.74$ แต่ในทางปฏิบัติ พบค่าเฉลี่ย $X = 2.94$ และมีเพียงประเด็นด้านการรักษาหน้าผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 25) พบค่าเฉลี่ยในด้านความสามารถที่ควรจะมี $X = 3.56$ และในทางปฏิบัติ $X = 3.21$

กล่าวโดยสรุปตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่เป็นคุณลักษณะที่ควรจะมีและการปฏิบัติคุณลักษณะเหล่านี้จริง พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยของทั้งสองมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้เมื่อนำคุณลักษณะดังกล่าวมาจัดลำดับสามารถสรุปลำดับที่สำคัญ 5 อันดับแรกดังแสดงตารางที่ 12 ต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของทุกคุณลักษณะดูในภาคผนวก)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 ตารางสรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น เกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่ควรจะมี และในด้านการปฏิบัติ เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชา	คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติจริงของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น
1.การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้ถูกต้อง X = 4.45	1.การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้ถูกต้อง X = 3.36
2. ความสามารถในการมอบหมายงาน และสั่งงานได้อย่างชัดเจน X = 4.36	2.การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น X = 3.34
2.การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น X = 4.36	3.มีความยืดหยุ่น X = 3.30
3. การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา X = 4.32	4.ความสามารถในการมอบหมายงาน และสั่งงานได้อย่างชัดเจน X = 3.29
3. การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผย และถูกต้องชัดเจน X = 4.32	5. การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา X= 3.23
4. การให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม X = 4.25	
5. ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ X = 4.09	

เมื่อพิจารณาการเรียงลำดับจากตารางข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทั้งด้านคุณลักษณะที่ควรจะมีและที่ปฏิบัติได้จริงนั้นมีการเรียงลำดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นประเด็นด้านความยืดหยุ่นที่เพิ่มเติมเข้ามาให้การปฏิบัติจริง นอกจากนี้พบว่าคุณลักษณะของทั้งสองแนวคิด(ที่ควรจะมี) และการปฏิบัติ(ปฏิบัติจริง)เป็นคุณลักษณะที่แสดงความสามารถในประเด็นเดียวกัน

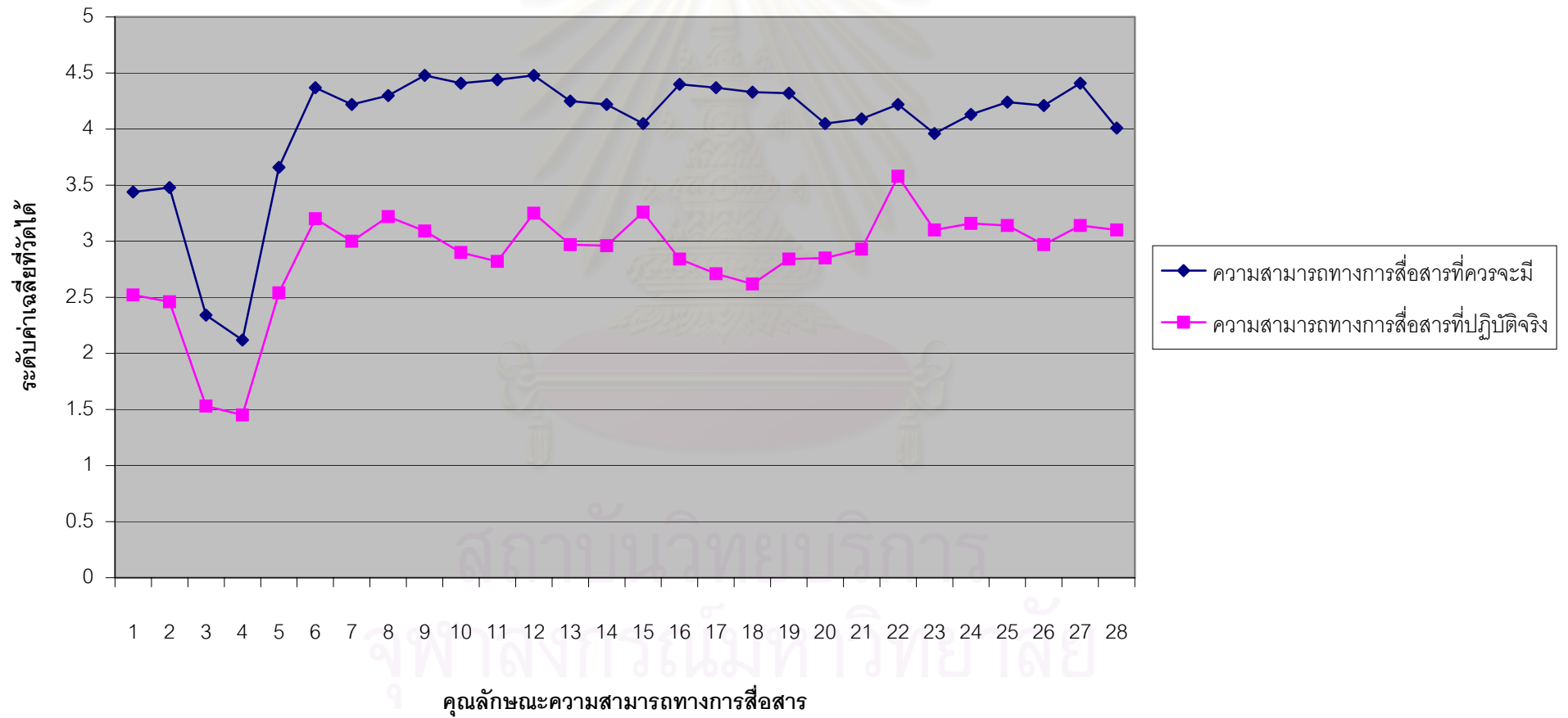
ในส่วนต่อไปผู้วิจัยจะเสนอผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามถึงคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

ผลการวิจัยจากการวัดค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย เมื่อนำมาจัดช่วงลำดับ (ตามที่กล่าวไว้ในระเบียบวิธีวิจัย) พบว่า คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในด้านคุณลักษณะที่ควรจะมีส่วนใหญ่มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ อยู่ในช่วงที่เป็นคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่สำคัญในระดับสูง $X = 3.44 - X = 4.48$ (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) ยกเว้นเพียงด้านความรู้ทางด้านภาษาไทยในทักษะด้านการอ่านและด้านการเขียน (จุดที่ 3 - 4) $X = 2.34$ และ $X = 2.12$ (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) นับว่าให้ความสำคัญที่น้อยกว่าอย่างแตกต่าง หากแต่เมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถเหล่านี้ในด้านปฏิบัติจริง พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงที่น้อยกว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมีอย่างแตกต่าง พบว่าค่าเฉลี่ยในเชิงการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง $X = 2.46 - X = 3.26$ (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) ยกเว้นคุณลักษณะด้านการพูดจาสุภาพและให้เกียรติ (จุดที่ 22) ที่พบว่าค่าเฉลี่ยทางด้านปฏิบัติและด้านคุณลักษณะที่ควรจะมี ไม่แตกต่าง $X = 4.22$ และ $X = 3.58$ และพบคุณลักษณะด้านความรู้ทางภาษาไทย ทักษะด้านการอ่านและทักษะด้านการเขียน (จุดที่ 3 - 4) ที่อยู่ในระดับต่ำ (ช่วง $X = 0.1 - X = 1.67$) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 แผนภูมิแสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตาม
ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย



จากการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่าอยู่ในระดับที่สูงมากดังกล่าว โดยพบว่า คุณลักษณะโดยรวมมีระดับที่สูงกว่า 4.00 พบว่ามีเพียง คุณลักษณะด้าน ความรู้ทางภาษาไทยที่ต่ำกว่า 4.0 แต่ก็พบว่าอยู่ในเกณฑ์สูงมาก ทักษะด้านการพูด $X = 3.44$ และทักษะด้านการฟัง $X = 3.48$ (จุดที่ 1 - 2)

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ควรจะมีดังกล่าวนี้มาทำการจัดลำดับ พบว่ามีคุณลักษณะบางประการที่มีค่าเฉลี่ยสูงมากได้แก่ การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (จุดที่ 9) และความสามารถในการมอบหมายงานได้อย่างชัดเจน (จุดที่ 12) $X = 4.48$ เท่ากัน การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน (จุดที่ 11) $X = 4.44$ การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (จุดที่ 10) และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 27) $X = 4.41$ เท่ากัน และการโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ (จุดที่ 16) $X = 4.40$

นอกจากนี้พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยมีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นนั้น พบว่าประเด็นบางประเด็นเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เจาะลึก ได้แก่ การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ และการโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารเหล่านี้กับการปฏิบัติจริงของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นยังปฏิบัติได้แตกต่างจากความสามารถที่ควรจะมี พบว่าค่าเฉลี่ยที่ได้ต่ำที่สุด คือ ค่าเฉลี่ยทางด้านความรู้ทางภาษาไทย ด้านทักษะการพูดและการฟัง $X = 3.44$ และ $X = 3.48$ (จุดที่ 3 - 4) ส่วนทักษะด้านการอ่านและการเขียนพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งพบว่าค่าเฉลี่ยที่ได้น้อยที่สุด เช่นเดียวกับค่าเฉลี่ยของความสามารถที่ควรจะมี

นอกจากนี้เมื่อนำค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติจริงมาทำการจัดลำดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่ปฏิบัติจริง ในระดับสูง ดังนี้ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ (จุดที่ 22) $X = 3.58$ สามารถตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาถึงงานที่ผิดพลาด (จุดที่ 15) $X = 3.26$

สามารถมอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน (จุดที่ 12) $X = 3.25$ การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง (จุดที่ 8) $X = 3.22$ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี (จุดที่ 6) $X = 3.20$

นอกจากนี้ผู้วิจัยพบคุณลักษณะบางประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาชาวไทยมีทัศนคติความเป็นคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่สำคัญ แต่พบว่าในการปฏิบัติจริงนั้นค่าเฉลี่ยที่ได้นั้นอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติจริงส่วนใหญ่ ได้แก่ การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (จุดที่ 9) $X = 3.09$ การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 10) การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน (จุดที่ 10) $X = 2.82$ เท่ากัน และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 27) $X = 3.14$ และการโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ (จุดที่ 16) $X = 2.84$ การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน (จุดที่ 17) $X = 2.71$ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 18) $X = 2.62$

กล่าวโดยสรุปตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวไทยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในคุณลักษณะที่ควรจะมีและในด้านการปฏิบัติจริง พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยของทั้งสองมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้เมื่อนำคุณลักษณะดังกล่าวมาจัดลำดับสามารถสรุปลำดับที่สำคัญ 5 อันดับแรกดังแสดงในตารางที่ 13 ต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของทุกคุณลักษณะคู่ในภาคผนวก)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 ตารางสรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามที่คนระของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย เกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่ควรจะมี และในด้านการปฏิบัติ เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชา	คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติจริงของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น
<p>1. การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น X = 4.48</p> <p>1. ความสามารถในการมอบหมายงานได้อย่างชัดเจน X = 4.48</p> <p>2. การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผย และถูกต้องชัดเจน X = 4.44</p> <p>3. การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา X = 4.41</p> <p>3. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ X = 4.41</p> <p>4. การโน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ X = 4.40</p>	<p>1. การพูดจาสุภาพให้เกียรติ X = 3.58</p> <p>2. สามารถตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาถึงงานที่ผิดพลาด X = 3.26</p> <p>3. สามารถมอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน X = 3.25</p> <p>4. การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง X = 3.22</p> <p>5. การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี X = 3.20</p>

เมื่อพิจารณาการเรียงลำดับจากตารางข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารด้านคุณลักษณะที่ควรจะมีและที่ปฏิบัติจริง นั้นเป็นคุณลักษณะที่แตกต่างกัน โดยพบเพียงคุณลักษณะด้านความสามารถในการมอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจนเท่านั้นที่มีอยู่ในลำดับต้นของการจัดลำดับด้านคุณลักษณะที่ควรจะมีและด้านการปฏิบัติจริง ในขณะที่คุณลักษณะที่ควรจะมีประเด็นอื่นๆ ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยกลับพบว่าค่าเฉลี่ยที่ได้อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่ของคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริงดังกล่าวข้างต้น

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเปรียบเทียบตามทัศนคติของ
ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

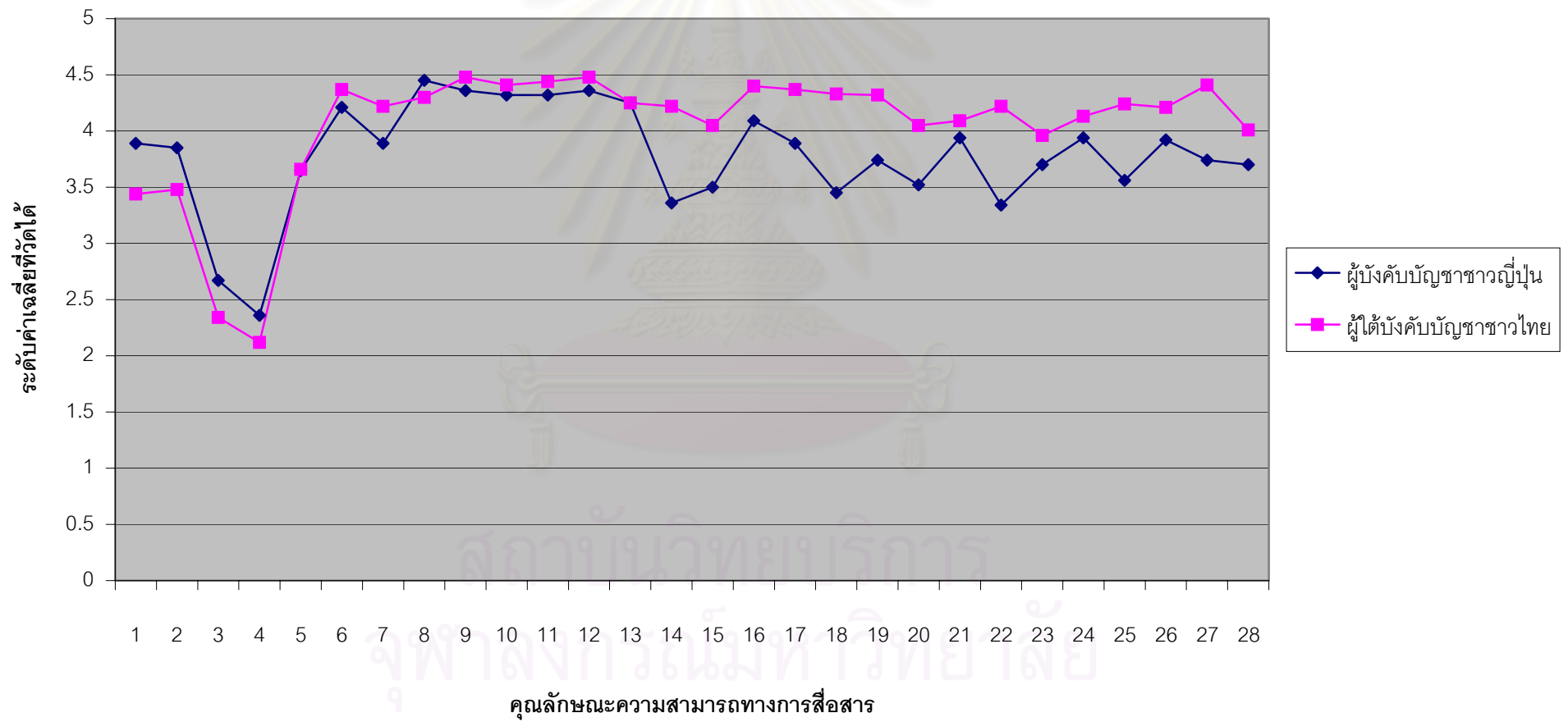
จากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยดังที่กล่าวแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยดังกล่าว มาทำการเปรียบเทียบ เพื่อศึกษาถึงทัศนคติที่แตกต่างและเหมือนกันของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น พบว่าได้ผลการการวิจัยดังนี้

ด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชา

ด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมีนั้น จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า เมื่อนำมาจัดช่วงลำดับ (ตามที่กล่าวในระเบียบวิธีวิจัย) คุณลักษณะที่แสดงความสามารถส่วนใหญ่มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ อยู่ในช่วงที่เป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญในระดับที่สูง โดยในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 3.36 - X = 4.45$ ในขณะที่ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 3.44 - X = 4.48$ ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในช่วงที่มีความสำคัญสูงมาก (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) พบว่ามีเพียงคุณลักษณะด้านการพูดจาสุภาพและให้เกียรติ (จุดที่ 22) ในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเท่านั้นที่อยู่ในระดับที่ให้ความสำคัญน้อยกว่า ดังกล่าวไปแล้วในผลการวิจัยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

นอกจากนี้ยังพบว่าค่าเฉลี่ยทางด้านความรู้ทางภาษาไทยด้าน ทักษะด้านการอ่านและการเขียน (จุดที่ 3 - 4) ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงที่น้อยกว่าอย่างแตกต่างกับคุณลักษณะส่วนใหญ่ข้างต้น (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) ทั้งทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ซึ่งค่าเฉลี่ยในคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในทุกคุณลักษณะที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้แสดงในแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 แผนภูมิแสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่
ควรจะมีตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย



เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิแสดงผลการวิจัยข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ควรจะมี ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยข้างต้นนี้ จะพบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร ที่เน้นความสำคัญนั้นส่วนใหญ่เป็นคุณลักษณะเดียวกัน มีความแตกต่างกันในลำดับที่ของคุณลักษณะนั้นๆ โดยผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นคุณลักษณะด้านการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาอย่างถูกต้องมากที่สุด (จุดที่ 8) $X = 4.45$ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยเน้นคุณลักษณะด้านการเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (จุดที่ 9) และสามารถมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน (จุดที่ 12) $X = 4.48$ เท่ากันมากที่สุด

ซึ่งคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่เน้นความสำคัญตรงกัน ได้แก่ การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (จุดที่ 9) $X = 4.36$ และ $X = 4.48$ สามารถมอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน (จุดที่ 12) $X = 4.36$ และ $X = 4.48$ รับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (จุดที่ 10) $X = 4.32$ และ $X = 4.41$ การให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและชัดเจน (จุดที่ 11) $X = 4.32$ และ $X = 4.44$ รวมไปถึงการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ (จุดที่ 16) $X = 4.09$ และ $X = 4.40$

นอกจากคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารเหมือนกันดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยยังพบคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ที่เน้นความสำคัญที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญเฉพาะผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยเท่านั้นได้แก่ คุณลักษณะที่พบเฉพาะในทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น คือ การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง (จุดที่ 8) $X = 4.45$ การให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม (จุดที่ 13) $X = 4.25$ และคุณลักษณะที่พบเฉพาะในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย คือ ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 27) $X = 4.41$

ส่วนคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่พบว่ามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ในภาษาไทย พบว่าทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญด้านทักษะการพูด $X = 3.89$ (จุดที่ 1) และ $X = 3.44$ ทักษะด้านการฟัง (จุดที่ 2) $X = 3.85$ และ $X = 3.48$ โดยทักษะด้านการอ่าน (จุดที่ 3) $X = 2.67$ และ $X = 2.34$ และทักษะด้านการเขียน (จุดที่ 4) $X = 2.36$ และ $X = 2.12$ พบว่าเป็นค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอย่างแตกต่างเมื่อเทียบกับคุณลักษณะอื่นรวมถึงทักษะด้านการพูดและการฟัง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญแตกต่างกันตามทัศนระของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (จุดที่ 18) $X = 3.45$ และ $X = 4.33$ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ (จุดที่ 22) $X = 3.34$ และ $X = 4.22$ การช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (จุดที่ 25) $X = 3.56$ และ $X = 4.24$ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 27) $X = 3.74$ และ $X = 4.41$ ซึ่งคุณลักษณะต่างๆเหล่านี้ในทัศนระของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยมีค่าเฉลี่ยที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญมากกว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยโดยรวมของทั้งสอง

ในขณะที่คุณลักษณะที่เน้นความสำคัญในทัศนระของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยโดยรวมของทั้งสอง ได้แก่ การให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม (จุดที่ 13) $X = 4.25$ และ $X = 4.25$ การมีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป (จุดที่ 21) $X = 3.94$ และ $X = 4.09$ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ (จุดที่ 24) $X = 3.94$ และ $X = 4.13$

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่เป็นคุณลักษณะที่ควรจะมีตามทัศนระของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่าระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของทั้งสองนั้นไม่แตกต่างกัน อยู่ในช่วงค่าเฉลี่ยที่สูงมาก (ช่วงระหว่าง $X = 3.35 - X = 5$) นอกจากนี้เมื่อนำคุณลักษณะดังกล่าวมาจัดลำดับ สามารถสรุปลำดับที่สำคัญ 5 อันดับแรกดังแสดงในตารางที่ 14 ต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของทุกคุณลักษณะดูในภาคผนวก)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ตารางสรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาอันเป็นคุณลักษณะที่ควรจะมี ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมีตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมีตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย
1. การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง X = 4.45	1. การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น X = 4.48
2. การเปิดกว้างหรือสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น X = 4.36	1. สามารถอธิบายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน X = 4.48
2. สามารถอธิบายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน X = 4.36	2. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน X = 4.44
3. รับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา X = 4.32	3. รับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา X = 4.41
3. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน X = 4.32	3. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ X = 4.41
4. การให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม X = 4.25	4. โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ X = 4.40
5. การโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ X = 4.09	

เมื่อพิจารณาจากการเรียงลำดับข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย เกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมีนั้น เป็นคุณลักษณะเดียวกันส่วนใหญ่ หากแต่มีความแตกต่างกันในด้านลำดับที่ให้ความสำคัญ ยกเว้นคุณลักษณะด้านการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง การให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงาน

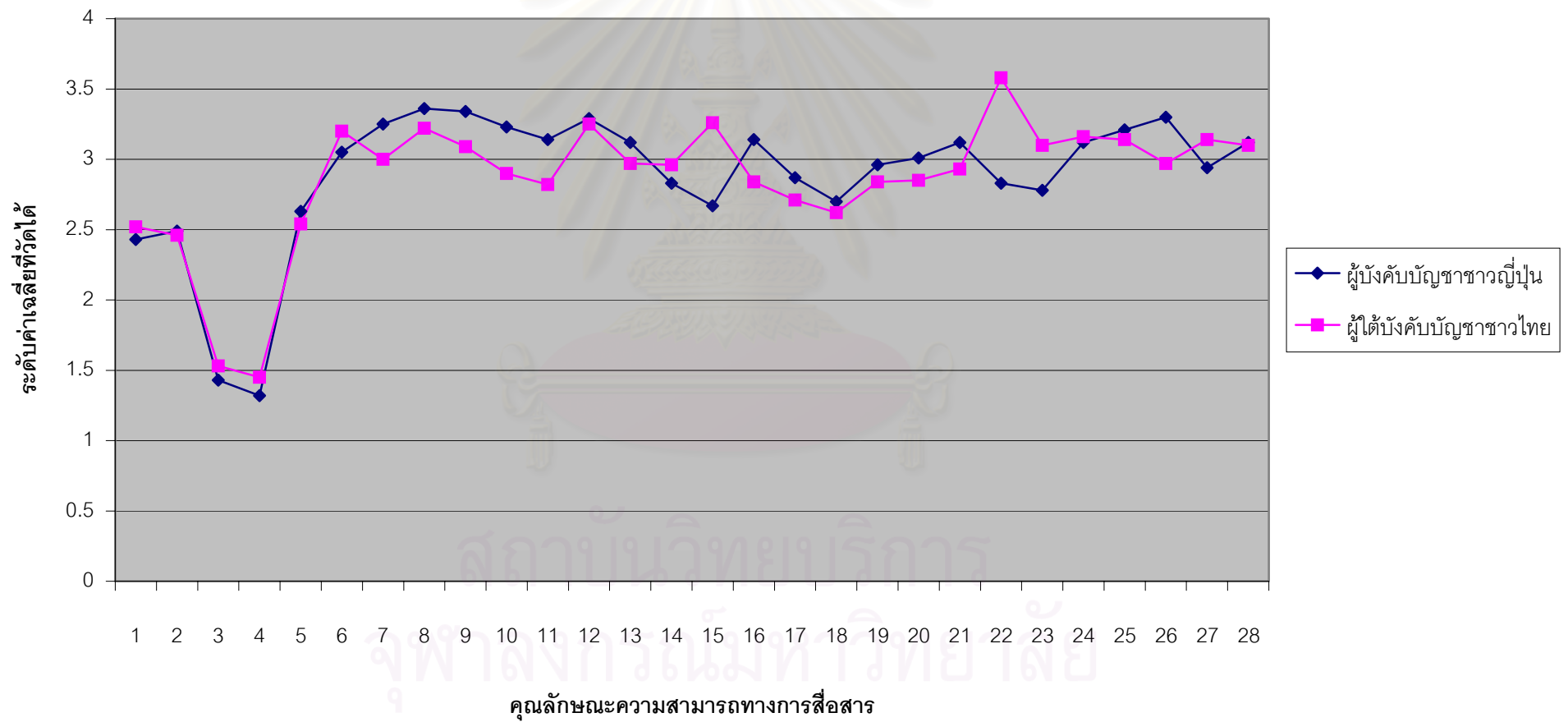
ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ที่พบการให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางข้างต้น

ด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติจริง

ด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้จริงนั้น จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า เมื่อนำมาจัดช่วงลำดับ(ตามทีกกล่าวในระเบียบวิธีวิจัย) คุณลักษณะที่แสดงความสามารถส่วนใหญ่มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ อยู่ในช่วงที่เป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญในระดับปานกลาง (อยู่ในช่วงระหว่าง $X = 1.68 - X = 3.34$) โดยในทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 2.43 - X = 3.34$ ยกเว้นเพียงประเด็นด้านการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง (จุดที่ 8) ที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงระดับสูง $X = 3.36$ (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) ในขณะที่ทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 2.46 - X = 3.26$ ยกเว้นเพียงประเด็นการพูดจาสุภาพและให้เกียรติ(จุดที่ 22) $X = 3.58$ (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในช่วงที่มีความสำคัญสูง มีเพียงคุณลักษณะทางด้านความรู้ในภาษาไทยในทักษะการอ่าน (จุดที่ 3) $X = 1.43$ และ $X = 1.53$ ทักษะด้านการเขียน (จุดที่ 4) $X = 1.32$ และ $X = 1.45$ ที่พบว่าค่าเฉลี่ยแสดงถึงการให้ความสำคัญน้อยกว่าอย่างแตกต่างเมื่อพิจารณาเทียบกับคุณลักษณะอื่นๆ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4 ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 แผนภูมิแสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาใน
เชิงปฏิบัติจริงตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย



เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิแสดงผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริงข้างต้น พบว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติจริง ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยพบว่าไม่แตกต่างกัน กล่าวคือค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงเดียวกัน (ช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น ยกเว้นเพียงคุณลักษณะด้านการแยกแยะประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง (จุดที่ 8) $X = 3.36$ และการพูดจาสุภาพให้เกียรติ (จุดที่ 22) $X = 3.58$ ที่พบค่าเฉลี่ยในระดับสูงที่มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโดยรวม โดยในที่นี่เมื่อไม่นับรวมค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความรู้ภาษาไทยในทักษะอ่าน (จุดที่ 3) และทักษะเขียน (จุดที่ 4) เนื่องจากเป็นทักษะที่มีค่าเฉลี่ยความสำคัญน้อยที่สุด ทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย จะพบว่าค่าเฉลี่ยจะอยู่ระดับ $X = 1.32 - X = 1.53$ (อยู่ในช่วง $X = 0.1 - X = 1.67$)

ผู้วิจัยพบว่า เมื่อนำค่าเฉลี่ยเหล่านี้มาทำการจัดลำดับพบว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะต่อไปนี้ในการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับที่สูงตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่ สามารถมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน (จุดที่ 12) $X = 3.29$ และ $X = 3.25$ การแยกประเด็นของปัญหาได้ถูกต้อง (จุดที่ 8) $X = 3.36$ และ $X = 3.22$ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี (จุดที่ 6) $X = 3.05$ และ $X = 3.20$ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถของความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ (จุดที่ 24) $X = 3.12$ และ $X = 3.16$ การช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (จุดที่ 25) $X = 3.21$ และ $X = 3.14$

นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยมีความคิดเห็นตรงกัน โดยค่าเฉลี่ยที่วัดได้ในเชิงการปฏิบัติจริงอยู่ในเกณฑ์ที่น้อยเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยโดยรวม ได้แก่ ด้านความรู้ภาษาไทยทั้งทักษะด้านการพูด (จุดที่ 1) และทักษะด้านการฟัง (จุดที่ 2) ผู้บังคับบัญชา $X = 2.43$ และ $X = 2.49$ ผู้ใต้บังคับบัญชา $X = 2.49$ และ $X = 2.46$ ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมไทย (จุดที่ 5) $X = 2.63$ และ $X = 2.54$ รวมไปถึง การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (จุดที่ 18) $X = 2.70$ และ $X = 2.62$

คุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนะว่ามีความสามารถในการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับที่มากกว่าทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่ การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น (จุดที่ 9) $X = 3.34$ และ $X = 3.09$ ด้านการรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (จุดที่ 10) $X = 3.23$ และ 2.90 การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน (จุดที่ 11) $X = 3.14$ และ $X = 2.82$ การให้ผล

สะท้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา (จุดที่ 13) $X = 3.12$ และ $X = 2.97$ การโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ (จุดที่ 16) $X = 3.14$ และ $X = 2.84$ การมีความยืดหยุ่น (จุดที่ 26) $X = 3.30$ และ $X = 2.97$

ส่วนคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนะว่ามีความสามารถอยู่ในระดับที่น้อยกว่าทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่ ความสามารถตำหนิหรือลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงถึงงานที่ผิดพลาด (จุดที่ 15) $X = 2.67$ และ $X = 3.26$ การพุดจาสุภาพและให้เกียรติ (จุดที่ 22) $X = 2.83$ และ $X = 3.58$ การจัดการบทสนทนาได้ดี (จุดที่ 23) $X = 2.78$ และ $X = 3.10$ ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 27) $X = 2.94$ และ $X = 3.14$

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นปฏิบัติได้จริงตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยพบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของทั้งสองไม่แตกต่างกัน (อยู่ในช่วงระหว่าง $X = 1.68 - X = 3.34$) นอกจากนี้เมื่อนำคุณลักษณะดังกล่าวมาจัดลำดับ สามารถสรุปลำดับที่สำคัญ 5 อันดับแรกดังแสดงในตารางที่ 15 ต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของทุกคุณลักษณะดูในภาคผนวก)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ตารางสรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นปฏิบัติจริง ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นสามารถปฏิบัติจริงตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นสามารถปฏิบัติจริงตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย
1.การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้ถูกต้อง $X = 3.36$	1. การพูดจาสุภาพให้เกียรติ $X = 3.58$
2.การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น $X = 3.34$	2.สามารถตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาถึงงานที่ผิดพลาด $X = 3.26$
3.มีความยืดหยุ่น $X = 3.30$	3. สามารถมอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน $X = 3.25$
4.ความสามารถในการมอบหมายงาน และสั่งงานได้อย่างชัดเจน $X = 3.29$	4. การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง $X = 3.22$
5. การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา $X = 3.23$	5.การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี $X = 3.20$

เมื่อพิจารณาการเรียงลำดับจากตารางข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นสามารถปฏิบัติได้จริงนั้น พบว่าส่วนใหญ่เป็นคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในประเด็นที่แตกต่างกัน มีเพียงประเด็นความสามารถมอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน และการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้องที่อยู่ในเกณฑ์ที่สูงในการปฏิบัติจริง หากแต่ลำดับที่แตกต่างกัน ส่วนในประเด็นอื่นๆนั้นพบว่าเป็นคุณลักษณะที่แตกต่างกัน นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมแล้วพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ตนปฏิบัติจริงนั้นสูงกว่าผลของค่าเฉลี่ยของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

**ปัญหานำวิจัยข้อที่ 3 คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของ
ผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยใน
องค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร**

ในส่วนของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชานั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการสัมภาษณ์เจาะลึก และจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย เช่นเดียวกับการศึกษาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งในประเด็นของการสัมภาษณ์เจาะลึกนี้ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัย พร้อมกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 สร้างเป็นกรอบคำถาม ในแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร เพื่อเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือและศึกษาคุณลักษณะอื่นๆเพิ่มเติม เพื่อความสมบูรณ์ของผลการวิจัย

ผลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ด้านการมีความรู้ในวัฒนธรรมญี่ปุ่นมากที่สุด โดยพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นทุกคนกล่าวถึงคุณลักษณะทางด้านนี้ รองลงมาเป็นผู้กล่าวถึงเป็นจำนวน 5 คน ได้แก่ การมีความรู้ในภาษาญี่ปุ่น ส่วนประเด็นทางด้าน ความสามารถในการแยกแยะ พิจารณาความสำคัญของงาน คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญและสามารถนำไปประยุกต์ให้เข้ากับการทำงานได้ เช่น งานใดสำคัญควรทำก่อน แม้ว่าจะสั่งทีหลัง หรือว่าปัญหาเกี่ยวกับการทำงานที่เกิดขึ้นมาแล้วมาประยุกต์เพื่อแก้ไขระบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความสามารถในการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาตามความเป็นจริงแม้เรื่องปัญหาของงานที่ปฏิบัติ เช่น กรณีงานไม่ลุล่วงเนื่องจากอุปสรรคจากการส่งผลิตภัณฑ์ผิดประเภท เป็นต้น เพื่อสามารถแก้ไขได้ทันที่วงที่ และ ความสามารถทางด้านกรรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุถึงเป็นจำนวน 2 คนเท่ากันในแต่ละประเด็น

ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารมากที่สุดได้แก่ ความสามารถทางด้านความรู้ในภาษาญี่ปุ่น พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยทั้งหมดกล่าวถึงคุณลักษณะด้านนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านการพูด และทักษะด้านการฟัง นอกจากนี้จำนวน 4 ท่านได้กล่าวถึงประเด็นทางด้านการปรับตัว เช่น การพยายามเข้าใจระบบการทำงานของคนญี่ปุ่น พร้อมทั้งปฏิบัติตามเพื่อลดความขัดแย้ง หรือความซับซ้อนใจที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ ส่วนประเด็นทางด้านการตรงต่อเวลานั้นพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นจำนวน 3 คน ซึ่งมากกว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (ซึ่งกล่าวถึงเพียง 1 คน) นอกจากนี้ยังพบประเด็นด้านการมีความรู้ในวัฒนธรรมญี่ปุ่น และความสามารถในการรายงานผลการปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ แม้ว่าความคิดเห็นนั้นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา จำนวน 2 ท่านเท่ากัน

นอกจากนี้ยังพบประเด็นที่มีการระบุถึงแต่เพียงผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นหรือผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น คุณลักษณะที่ ระบุเฉพาะผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นได้แก่ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลคำนึงถึงผลระยะยาว เช่นในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ นั้นควรที่จะพิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นอีก 1 ปี ข้างหน้า มากกว่าผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเฉพาะหน้าเท่านั้น คุณลักษณะด้านการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติและมีความสามารถในการแยกแยะพิจารณาความสำคัญของงาน เช่น กรณีการมอบหมายงานใดงานหนึ่งนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณางานนั้นเพียงคร่าวๆ ก่อนเพื่อทำความเข้าใจและเปรียบเทียบถึงความสำคัญกับงานที่ปฏิบัติอยู่เพื่อที่จะจัดลำดับการทำงานได้ถูกต้อง มิใช่การทำงานเรียงตามลำดับที่ได้รับเท่านั้น และรวมไปถึงคุณลักษณะด้านการกระตือรือร้น ขยันในการทำงาน

คุณลักษณะที่ระบุเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่ การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและงานที่ปฏิบัติ และความสามารถในการซักถามเมื่อเกิดความไม่เข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย การมีความเข้าใจในบุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชา เช่นอุปนิสัย การแสดงออกทางสีหน้า เพื่อกรณีการขอคำแนะนำปรึกษา หรือรายงานผล จะสามารถทำได้อย่างถูกต้องจังหวะและโอกาส นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะด้านความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการอดทนต่อความไม่แน่นอนจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยไม่มีอคติ ความสามารถในการตอบสนองต่อการสื่อสารในทันที เช่น กรณีที่ได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา การสามารถมีความรู้สึกและลงมือปฏิบัติทันทีโดยไม่มีผลการผัดวันประกันพรุ่ง การให้ความสุภาพ และเคารพผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และการมีทักษะในการโน้มน้าวในผู้ร่วมงาน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้แสดงในตารางต่อไป นี้ โดยจะแสดงเพียงคุณลักษณะที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด 5 อันดับแรก

ตารางที่ 16 ตารางเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เจาะลึกคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่* ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่าความถี่* ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
- มีความรู้ในภาษาญี่ปุ่น	5	5
- มีความรู้ในวัฒนธรรมญี่ปุ่น	6	2
- มีความสามารถแยกแยะ พิจารณาความสำคัญของงาน คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญและสามารถนำไปประยุกต์ให้เข้ากับการทำงานได้	2	-
- เปิดเผยข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาตามความเป็นจริงแม้เรื่องปัญหาของงานที่ปฏิบัติ	2	1
- มีความสามารถในการรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร	2	1
- มีความสามารถในการรายงานผลการปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ แม้ว่าความคิดเห็นนั้นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา	1	2
- มีความสามารถในการปรับตัว	-	4
- มีความสามารถในการทนต่อความคลุมเครือ	-	2
- ตรงต่อเวลา	1	3

* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงทัศนะได้มากกว่า 1 ประเด็น

ผลการตอบแบบสอบถาม

จากผลการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร จากการวัดค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยที่วัดได้มีความใกล้เคียงกันด้านความสามารถที่เป็นคุณลักษณะที่ควรจะมีของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งในทัศนะของ

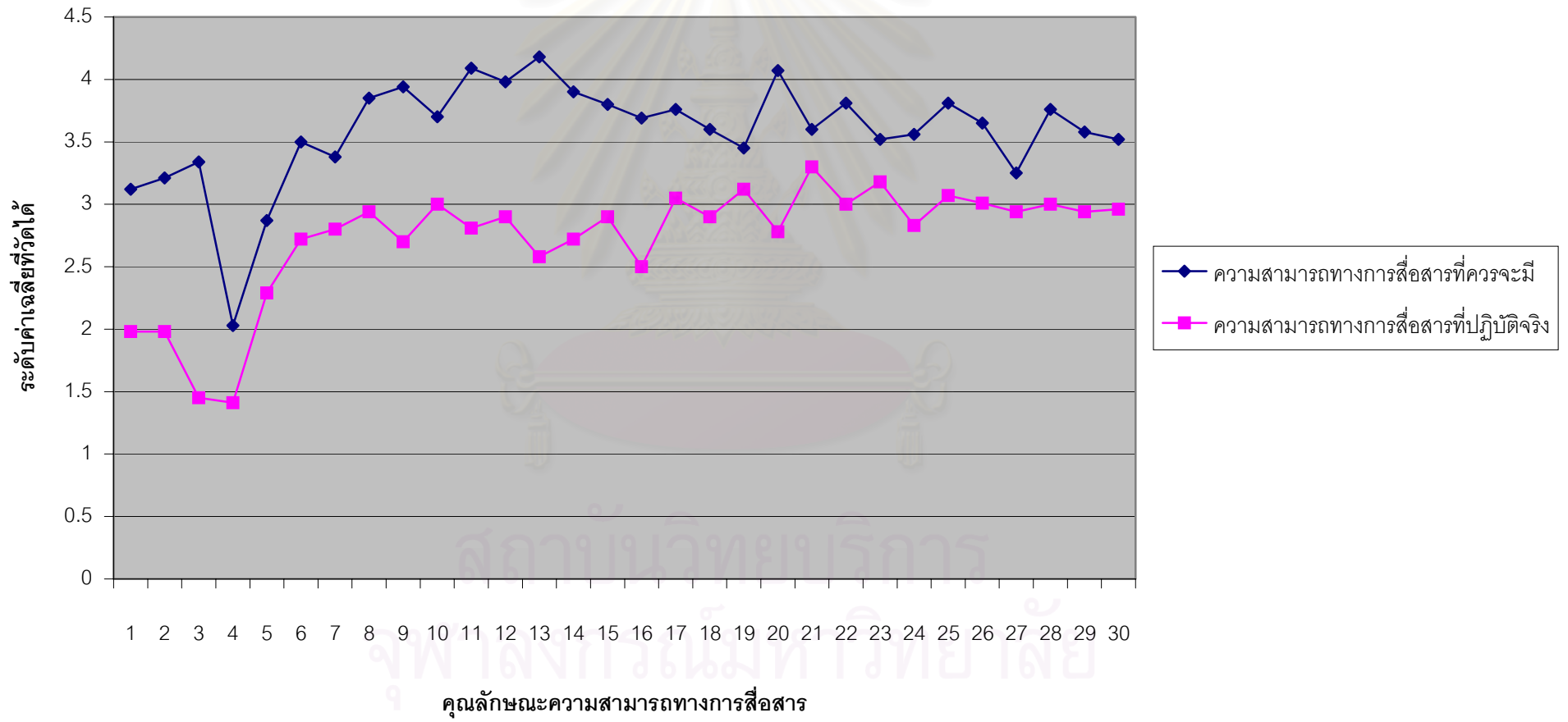
ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย หากแต่ในเชิงปฏิบัติจริงนั้นพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

ผลการวิจัยจากการวัดค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น เมื่อนำมาจัดช่วงลำดับ (ตามที่กล่าวในระเบียบวิธีวิจัย) พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในที่เป็นคุณลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะมีความสามารถนั้นส่วนใหญ่มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคืออยู่ในช่วงที่เป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญในระดับสูง $X = 3.38 - X = 4.18$ (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$ ยกเว้นเพียงคุณลักษณะด้านการช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา $X = 3.25$ ด้านความรู้ทางภาษาญี่ปุ่นทั้งทักษะการพูด $X = 3.12$ การฟัง $X = 3.21$ การอ่าน $X = 3.34$ การเขียน $X = 2.03$ และความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น $X = 2.87$ (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) ที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญน้อยกว่าอย่างแตกต่าง หากแต่เมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารเหล่านี้ในการปฏิบัติจริง พบว่าค่าเฉลี่ยที่ได้อยู่ในช่วงที่น้อยกว่าอย่างแตกต่าง พบว่าค่าเฉลี่ยในเชิงการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง $X = 1.98 - X = 3.30$ (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะด้านความรู้ทางภาษาไทยทั้งทักษะด้านการอ่าน $X = 1.45$ และการเขียน $X = 1.41$ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ต่ำที่สุด (อยู่ในช่วง $X = 0.1 - X = 1.67$) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5 ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5 แผนภูมิแสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา
ตามทัศนนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น



เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิแสดงผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น พบว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมีตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้นอยู่ในระดับที่สูงใกล้เคียงกันดังกล่าวไปแล้วนั้น พบว่ามีเพียงค่าเฉลี่ยด้านทักษะการเขียน (จุดที่ 4) ภาษาญี่ปุ่นเท่านั้น ที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นความสำคัญน้อยที่สุด $X = 2.03$ เมื่อนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวนี้มาทำการจัดลำดับ พบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะดังต่อไปนี้ที่อยู่ในระดับสูงมาก ได้แก่ คุณลักษณะด้านการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ อย่างโปร่งใส แม้กระทั่งความคิดพลาดในการทำงาน (จุดที่ 13) $X = 4.18$ ด้านการให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน (จุดที่ 11) $X = 4.09$ ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด (จุดที่ 20) $X = 4.07$ ด้านการรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ (จุดที่ 12) $X = 3.98$ ด้านการเสนอความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (จุดที่ 9) $X = 3.94$ ด้านการซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 14) $X = 3.90$

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญในความรู้ทางด้านภาษาญี่ปุ่น ในทักษะด้านการอ่านภาษาญี่ปุ่นของผู้ได้บังคับบัญชามากที่สุด (จุดที่ 3) $X = 3.34$ ในขณะที่รองลงมาได้แก่ทักษะด้านการฟัง (จุดที่ 2) $X = 3.21$ และทักษะด้านการพูด (จุดที่ 1) $X = 3.12$ โดยพบว่าทักษะด้านการเขียน (จุดที่ 4) นั้นยังคงให้ความสำคัญน้อยที่สุด ส่วนคุณลักษณะด้านความรู้ทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่น้อยกว่าเช่นกัน $X = 2.87$ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยโดยรวมของคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมี ความสามารถ

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารดังกล่าวนี้กับปฏิบัติจริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยพบว่า ในทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีความเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติได้น้อยกว่าความสามารถที่ควรจะมีอย่างแตกต่าง โดยเมื่อนำคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยปฏิบัติจริงมาทำการจัดลำดับพบว่าคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ การสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน (จุดที่ 21) $X = 3.30$ การพูดจาสุภาพและให้เกียรติ (จุดที่ 23) $X = 3.18$ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร (จุดที่ 19) $X = 3.12$ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์อันดี (จุดที่ 25) $X = 3.07$ การโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน (จุดที่ 17) $X = 3.05$

นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนะว่าเป็นความสามารถที่ควรจะมีแต่ในทางปฏิบัตินั้น ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนะว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติได้น้อยเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยโดยรวม ได้แก่ คุณลักษณะด้านความรู้ทางภาษาญี่ปุ่น ดังนี้ ทักษะด้านการอ่าน (จุดที่ 3) $X = 3.34$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 1.45$ ด้านการเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใส (จุดที่ 13) $X = 4.18$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 2.58$ การแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด (จุดที่ 20) $X = 4.07$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 2.73$ ด้านการเสนอความคิดเห็นและแนวความคิด

คิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (จุดที่ 9) $X = 3.94$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 2.70$ ด้านการให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้อง (จุดที่ 11) $X = 4.09$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 2.81$ การรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ (จุดที่ 12) $X = 3.98$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 2.90$ การซักถามเกี่ยวกับข้อสงสัยในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 14) $X = 3.90$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 2.72$ ทักษะในการรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร (จุดที่ 16) $X = 3.69$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 2.50$

ในขณะที่คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารบางคุณลักษณะซึ่งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญน้อยกว่าจากการเรียงลำดับค่าเฉลี่ยผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนะว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติได้สูง (พบว่าคุณลักษณะเหล่านี้มีค่าเฉลี่ยในเกณฑ์ที่สูง) ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน (จุดที่ 19) $X = 3.45$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 3.12$ มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 21) $X = 3.60$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 3.30$ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ (จุดที่ 23) $X = 3.52$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 3.18$ การช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 27) $X = 3.25$ ในทางปฏิบัติ $X = 2.94$

กล่าวโดยสรุปตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่เป็นคุณลักษณะที่ควรจะมีและในการปฏิบัติคุณลักษณะเหล่านี้จริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยทั้งสองมีความแตกต่าง นอกจากนี้เมื่อนำคุณลักษณะดังกล่าวมาจัดลำดับสามารถสรุปลำดับที่สำคัญ 5 อันดับแรก ดังตารางที่ 17 ต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของทุกคุณลักษณะดูในภาคผนวก)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 ตารางสรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามที่คณะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น เกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่ควรจะมี และในด้านการปฏิบัติจริง เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ควรจะมีของผู้ได้บังคับบัญชา	คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติจริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
1. คุณลักษณะด้านการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ อย่างโปร่งใส แม้กระทั่งความผิดพลาดในการทำงาน $X = 4.18$	1. การสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน $X = 3.30$
2. ด้านการให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน $X = 4.09$	2. การพูดจาสุภาพและให้เกียรติ $X = 3.18$
3. ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด $X = 4.07$	3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร $X = 3.12$
4. ด้านการรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ $X = 3.98$	4. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์อันดี $X = 3.07$
5. ด้านการเสนอความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร $X = 3.94$	5. การโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน $X = 3.05$

เมื่อพิจารณาการเรียงลำดับจากตารางข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในด้านคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมี กับที่ปฏิบัติได้จริงนั้นพบว่า เป็นคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในประเด็นที่แตกต่างกัน นอกจากนี้พบว่าค่าเฉลี่ยในคุณลักษณะที่ควรจะมีทั้ง 5 อันดับข้างต้น ในทางปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยพบค่าเฉลี่ยที่วัดได้ในเกณฑ์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอื่น เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม

ในส่วนต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอผลการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามที่คณะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

ผลการวิจัยจากการวัดค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา ตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย เมื่อนำมาจัดช่วงลำดับ (ตามที่กล่าวในระเบียบวิธีวิจัย) พบว่า คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในด้านคุณลักษณะที่ควรจะมีส่วนใหญ่มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ อยู่ในช่วงที่เป็นคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่สำคัญในระดับสูง $X = 3.36 - X = 4.44$ (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) ยกเว้นเพียงด้านความรู้ทางภาษาไทยในทักษะด้านการอ่านและการเขียน $X = 2.84$ และ $X = 2.74$ (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) นับว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญน้อยกว่าอย่างแตกต่าง

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่แสดงความสามารถเหล่านี้ในด้านปฏิบัติจริง พบว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะบางประการไม่แตกต่างจากค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีความสามารถ (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$ เดียวกัน) ได้แก่ ด้านการปรับตนเองเข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้ $X = 3.36$ การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง $X = 3.73$ การเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ $X = 3.46$ การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน และการสามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ $X = 3.56$ เท่ากัน การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะมีความผิดพลาดในการทำงาน $X = 3.52$ การชักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้ $X = 3.37$ การแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด $X = 3.57$ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ $X = 3.65$ การจัดการบทสนทนาได้ดี $X = 3.38$ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ $X = 3.64$ สามารถใช้วิธีการพูดและคำพูดได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ $X = 3.54$ การช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา $X = 3.60$ มีความยืดหยุ่น $X = 3.50$ สามารถทนต่อความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมที่แตกต่างได้ $X = 3.36$ ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยมีความทัศนคติว่าในเชิงความสามารถที่ควรจะมีและในการปฏิบัติจริงนั้นสามารถปฏิบัติได้ไม่แตกต่าง

ในขณะที่พบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะบางประการที่พบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในช่วงที่น้อยกว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีอย่างแตกต่าง (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) ได้แก่ ความรู้ทางด้านภาษาไทย ในทักษะการพูดและการฟัง $X = 2.16$ และ $X = 2.13$ การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น $X = 2.38$ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ติดตามและเข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี $X = 3.06$ การแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์

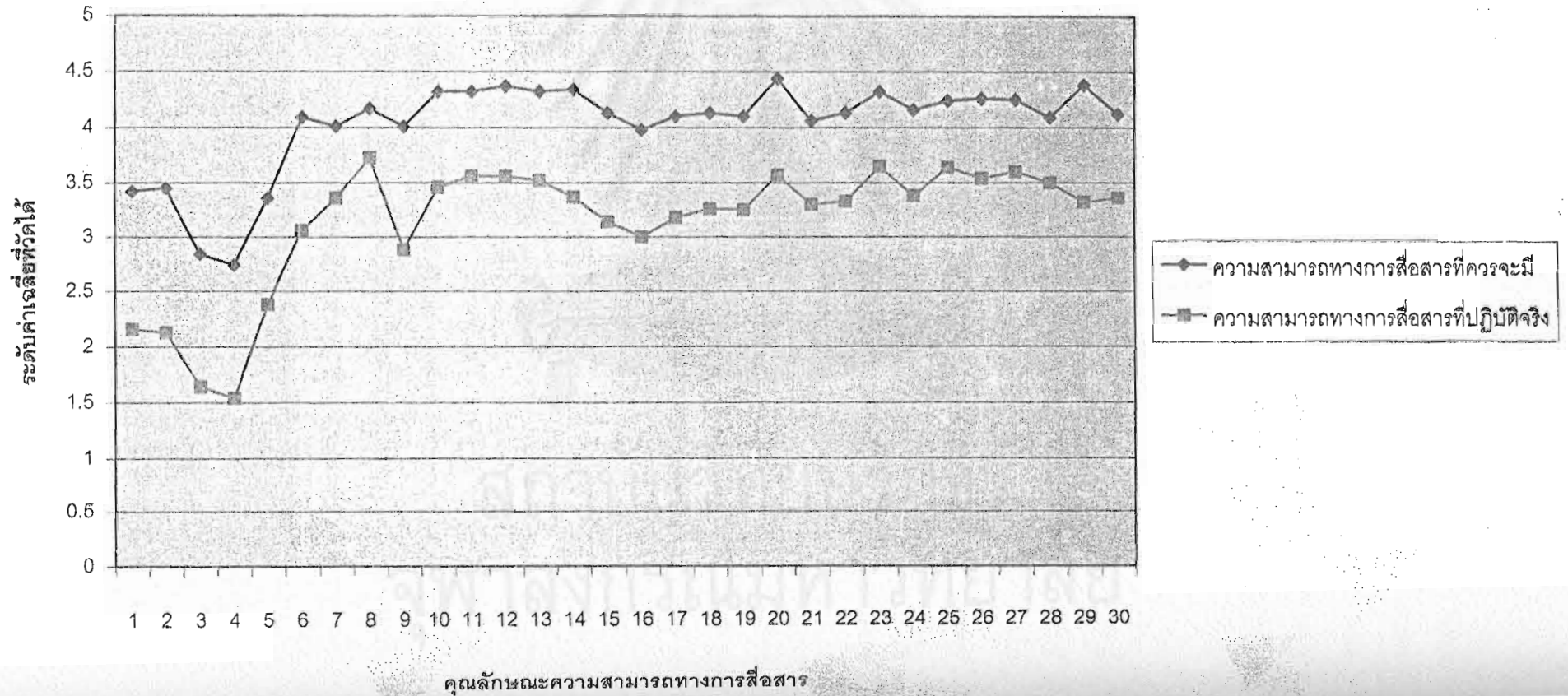
ต่อองค์กร $X = 2.88$ การมีทักษะในการรายงานผลการทำงานด้านวิจนะภาษา $X = 3.14$ ด้านลาย
 ลักษณะอักษร $X = 3.00$ การโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี $X = 3.18$ สามารถเผชิญกับความขัด
 แย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ $X = 3.26$ หลีกเลียงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน $X = 3.25$ มี
 ความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา $X = 3.30$ มีทักษะในการเปลี่ยน
 รูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป $X = 3.33$ สามารถควบคุมอารมณ์
 ได้ในทุกสถานการณ์ $X = 3.32$ ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยมีความทักษะ
 ว่าในเชิงความสามารถที่ควรจะมีและในการปฏิบัติงานจริงนั้นสามารถปฏิบัติได้แตกต่าง

นอกจากนี้ยังพบประเด็นด้านความรู้ทางภาษาไทย ทักษะด้านการอ่านและทักษะด้านการเขียน
 ที่อยู่ในระดับต่ำ (ช่วง $X = 0.1 - X = 1.67$) ซึ่งภาพรวมของค่าเฉลี่ยได้แสดงในแผนภูมิที่ 6 ดังต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 6 แผนภูมิแสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา
ตามทัศนนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย



เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิแสดงผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น พบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับที่สูง ระหว่าง $X = 2.74 - X = 4.44$ โดยพบว่าค่าเฉลี่ยที่อยู่ในเกณฑ์ที่น้อยที่สุด คือ ความรู้ทางภาษาญี่ปุ่นด้านทักษะการเขียน (จุดที่ 4) $X = 2.74$ และทักษะด้านการอ่าน (จุดที่ 3) $X = 2.84$

แม้ว่าค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารจะอยู่ในระดับสูงใกล้เคียงกันดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำค่าเฉลี่ยเหล่านี้มาจัดลำดับพบคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารบางประการมีค่าเฉลี่ยสูงมาก ได้แก่ ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด (จุดที่ 20) $X = 4.44$ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 29) $X = 4.38$ สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ (จุดที่ 12) $X = 4.37$ สามารถซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้ (จุดที่ 14) $X = 4.34$ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ (จุดที่ 10) การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใส แม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน (จุดที่ 13) ให้ข้อมูลต่างแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องชัดเจน (จุดที่ 11) $X = 4.32$ เท่ากัน

นอกจากนี้พบว่าคุณลักษณะด้านความรู้ในภาษาญี่ปุ่น ทั้งทักษะด้านการพูด (จุดที่ 1) $X = 3.42$ ทักษะด้านการฟัง (จุดที่ 2) $X = 3.45$ และความรู้ในวัฒนธรรมญี่ปุ่น (จุดที่ 5) $X = 3.36$ ยังรวมไปถึงทักษะในการรายงานผลเป็นรายลักษณะอักษร (จุดที่ 16) $X = 3.98$ เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่ของคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรมีแล้ว ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญในระดับที่น้อยกว่า

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารเหล่านี้กับการปฏิบัติจริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่า ค่าเฉลี่ยของบางคุณลักษณะนั้นสามารถปฏิบัติได้ไม่แตกต่างกับค่าเฉลี่ยของความสามารถที่ควรมีดังกล่าวข้างต้น ในขณะที่พบคุณลักษณะบางประการเท่านั้นที่ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะในทางปฏิบัติ ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่ควรมีอย่างแตกต่าง โดยคุณลักษณะความรู้ทางด้านภาษาญี่ปุ่นทั้งสี่ทักษะนั้น (ทักษะด้านการพูด $X = 2.16$ ทักษะด้านการฟัง $X = 2.13$ ทักษะด้านการอ่าน $X = 1.64$ ทักษะด้านการเขียน $X = 1.54$) ทั้งนี้ยังรวมถึงความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้วย (จุดที่ 5) $X = 2.38$ พบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น้อยกว่าคุณลักษณะด้านอื่นๆ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยปฏิบัติได้จริงตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น มาทำการจัดลำดับพบค่าเฉลี่ยที่มีระดับสูงดังนี้ ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด (จุดที่ 20) $X = 3.57$ ความสามารถแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง (จุดที่ 8) $X = 3.73$ ความสามารถในการรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน (จุดที่ 12) และ การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้

ได้บังคับ บัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน (จุดที่ 11) $X = 3.56$ เท่ากัน การพูดจาสุภาพและให้เกียรติ (จุดที่ 23) $X = 3.65$ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถของความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ๆ ได้ (จุดที่ 25) $X = 3.64$

นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยสูงคุณลักษณะความสามารถที่ควรจะมี แต่ในทางปฏิบัติจริงนั้นพบว่าค่าเฉลี่ยยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่น้อยกว่า ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ติดตามและเข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร (จุดที่ 6) $X = 4.09$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 3.06$ การแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (จุดที่ 9) $X = 4.01$ ในเชิงปฏิบัติ $X = 2.88$ ความสามารถในการรายงานผลด้านวิจนะภาษา (จุดที่ 15) $X = 4.13$ ในทางปฏิบัติ $X = 3.14$ การโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน (จุดที่ 17) $X = 4.10$ ในทางปฏิบัติ $X = 3.18$ ความสามารถในการเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร (จุดที่ 18) $X = 4.13$ ในทางปฏิบัติ $X = 3.26$ โดยขณะเดียวกันก็พบว่าความสามารถในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (จุดที่ 19) ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นก็พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเช่นกัน $X = 4.10$ ในทางปฏิบัติ $X = 3.25$ โดยพบคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญด้านความสามารถที่ควรจะมีรวมอยู่ด้วย ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 29) $X = 3.32$

ผู้วิจัยพบคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารบางประการ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าการจัดลำดับ แต่ในทางปฏิบัติจริงพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ที่สูง ได้แก่ การแยกแยะประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง (จุดที่ 8) $X = 4.17$ แต่ในทางปฏิบัติ $X = 3.73$ การมีความยืดหยุ่น (จุดที่ 28) $X = 4.09$ แต่ในทางปฏิบัติ $X = 3.50$ และพบคุณลักษณะด้านการเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน (จุดที่ 9) ที่ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีต่ำ ในขณะที่การปฏิบัติจริงพบว่าค่าเฉลี่ยก็น้อยด้วย เมื่อเทียบกับการจัดลำดับค่าเฉลี่ยทั้งหมด

กล่าวโดยสรุป ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในคุณลักษณะที่ควรจะมีพบว่าทุกคุณลักษณะมีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน และในทางปฏิบัติพบว่ามีเพียงบางคุณลักษณะเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกล่าวคือสามารถปฏิบัติได้ตรงกับคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมี นอกจากนี้เมื่อนำคุณลักษณะดังกล่าวมาจัดลำดับสามารถสรุปลำดับที่สำคัญ 5 อันดับแรกดังแสดงในตารางที่ 18 ดังต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของทุกคุณลักษณะดูในภาคผนวก)

ตารางที่ 18 ตารางสรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย เกี่ยวกับคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรมี และในด้านการปฏิบัติจริง เรียบตามลำดับ 5 อันดับแรก

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ควรมีของผู้ได้บังคับบัญชา	คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติจริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
1. ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด X = 4.44	1. ความการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง X = 3.73
2. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ X = 4.38	2. การพูดจาสุภาพและให้เกียรติ X = 3.65
3. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ X = 4.37	3. การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถของความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ๆ ได้ X = 3.64
4. สามารถซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้ X = 4.34	4. ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด X = 3.57
5. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ X = 4.32	5. ความสามารถในการรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน X = 3.56
5. การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใส แม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน X = 4.32	5. การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน X = 3.56
5. ให้ข้อมูลต่างแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยถูกต้องชัดเจน X = 4.32 เท่ากัน	

เมื่อพิจารณาจากการเรียงลำดับจากตารางข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารด้านคุณลักษณะที่ควรมีและที่ปฏิบัติจริงนั้น ส่วนใหญ่เป็นคุณลักษณะต่างกัน ยกเว้นคุณลักษณะด้านความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด ด้านสามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ ให้ข้อมูลต่างแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยถูกต้องชัดเจน ที่พบตรงกัน แต่มีการจัดลำดับต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรมีและที่ปฏิบัติจริงนั้นไม่แตกต่างกัน (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$ เหมือนกัน)

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาเปรียบเทียบตามทัศนคติของ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

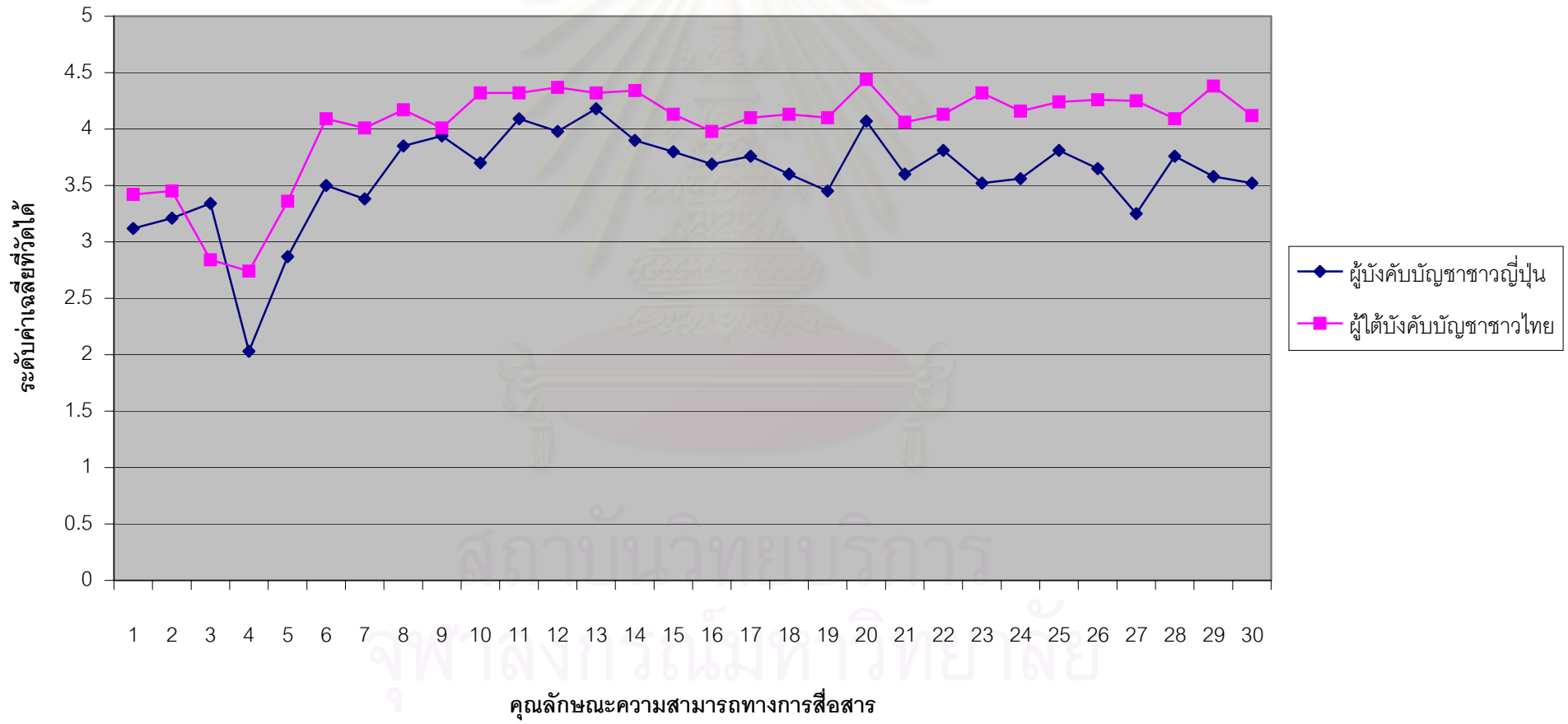
จากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยดังที่กล่าวแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยดังกล่าว มาทำการเปรียบเทียบ เพื่อศึกษาถึงทัศนคติที่แตกต่างและเหมือนกันของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น ได้ผลการวิจัยดังนี้

ด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถที่ควรจะมีของผู้ได้บังคับบัญชา

ด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีนั้น จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า เมื่อนำมาจัดช่วงลำดับ(ตามที่กล่าวในระเบียบวิธีวิจัย) คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารส่วนใหญ่มีความสำคัญไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ อยู่ในช่วงที่เป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญในระดับที่สูง โดยในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 3.38 - X = 4.18$ ในขณะที่ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 3.36 - X = 4.44$ ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในช่วงที่เน้นความสำคัญสูงมาก (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) พบว่ามีเพียงด้านการช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา(จุดที่ 26) $X = 3.25$ ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น(จุดที่ 5) $X = 2.87$ และความรู้ในภาษาญี่ปุ่นทั้งทักษะด้านการพูด (จุดที่ 1) $X = 3.12$ การฟัง(จุดที่ 2) $X = 3.21$ การอ่าน (จุดที่ 3) $X = 3.34$ และการเขียน (จุดที่ 4) $X = 2.03$ ในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับที่ให้ความสำคัญน้อยกว่าอย่างแตกต่าง (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$)

นอกจากนี้ยังพบว่าในทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะด้านความรู้ทางญี่ปุ่นในทักษะการอ่าน (จุดที่ 3) $X = 2.84$ และการเขียน (จุดที่ 4) $X = 2.74$ ก็อยู่ในระดับที่ให้ความสำคัญน้อยกว่าอย่างแตกต่างด้วยเช่นกัน ซึ่งค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา ในทุกคุณลักษณะที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้แสดงในแผนภูมิที่ 7 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 7 แผนภูมิแสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา
ที่ควรจะมีตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย



เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิแสดงผลการวิจัยข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชามควรมีตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยข้างต้นนี้ จะพบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่เน้นความสำคัญนั้นส่วนใหญ่เน้นคุณลักษณะเดียวกัน มีความแตกต่างกันในลำดับที่ของคุณลักษณะนั้นๆ โดยผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นคุณลักษณะด้านการเปิดเผยข้อมูลต่างอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะจะเป็นความผิดพลาดทางด้านการทำงานมากที่สุด (จุดที่ 13) $X = 4.18$ ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเน้นคุณลักษณะด้านการแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ผิดพลาด (จุดที่ 20) $X = 4.44$ มากที่สุด

นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดตรงระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย และพบว่าเมื่อนำคุณลักษณะเหล่านี้มาทำการจัดลำดับ ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับต้นๆ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน (จุดที่ 13) $X = 4.18$ และ $X = 4.32$ การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน (จุดที่ 11) $X = 4.09$ และ $X = 4.32$ การสามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด (จุดที่ 20) $X = 4.07$ และ $X = 4.44$ ความสามารถในการรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ (จุดที่ 12) $X = 3.98$ และ $X = 4.37$ การซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้ (จุดที่ 14) $X = 3.90$ และ $X = 4.34$

ผู้วิจัยพบคุณลักษณะบางประการที่เน้นความสำคัญที่แตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย กล่าวคือ คุณลักษณะด้านการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (จุดที่ 9) พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น $X = 3.94$ ให้ความสำคัญในลำดับต้นของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย $X = 4.01$ ให้ความสำคัญในลำดับหลัง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยโดยรวมของทุกคุณลักษณะ ในขณะที่ คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร ต่อไปนี้ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญในลำดับต้นของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญในลำดับหลัง เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยโดยรวมของทุกคุณลักษณะ ได้แก่ การเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ (จุดที่ 10) ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น $X = 3.70$ ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย $X = 4.32$ พุดจาสุภาพและให้เกียรติ (จุดที่ 23) $X = 3.52$ และ $X = 4.32$ การช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 27) ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น $X = 3.25$ ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย $X = 4.25$ ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ (จุดที่ 29) ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น $X = 3.58$ ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย $X = 4.38$

ด้านคุณสมบัติด้านภาษาไทย พบว่าทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นทักษะด้านการอ่านมากที่สุด(จุดที่ 3) $X = 3.34$ รองมาได้แก่ ทักษะด้านการฟัง (จุดที่ 2) และการพูด (จุดที่ 1) $X = 3.21$ และ $X = 3.12$ ตามลำดับ ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญด้านทักษะการฟัง (จุดที่ 2) $X = 3.45$ มากที่สุด และ ทักษะด้านการพูด (จุดที่ 1) $X = 3.42$ และทักษะด้านการอ่าน (จุดที่ 3) $X = 2.84$ ตามลำดับ ส่วนความรู้ทางด้านวัฒนธรรมไทย (จุดที่ 5) นั้นพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญน้อยกว่า $X = 2.87$ (อยู่ในช่วงระหว่าง $X = 1.68 - X = 3.34$) ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย $X = 3.36$ (อยู่ในช่วงระหว่าง $X = 3.35 - X = 5$) พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงที่แตกต่างกัน โดยการเขียนภาษาญี่ปุ่นเป็นทักษะที่เน้นความสำคัญน้อยที่สุดทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคุณลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะมีตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของทั้งสองนั้นไม่แตกต่างกัน อยู่ในช่วงค่าเฉลี่ยที่สูงมาก ($X = 3.35 - X = 5$) นอกจากนี้เมื่อนำคุณลักษณะดังกล่าวมาจัดลำดับ สามารถสรุปลำดับที่สำคัญ 5 อันดับแรกดังแสดงในตารางที่ 19 ต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของทุกคุณลักษณะดูในภาคผนวก)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ตารางสรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาอันเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมี ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
1. การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน $X = 4.18$ 2. การให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน $X = 4.09$ 3. สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด $X = 4.07$ 4. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน $X = 3.98$ 5. แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน $X = 3.94$	1. สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด $X = 4.44$ 2. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ $X = 4.38$ 3. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน $X = 4.37$ 4. ซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้ $X = 4.34$ 5. เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ $X = 4.32$ 5. การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน $X = 4.18$ 5. การให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน $X = 4.09$

เมื่อพิจารณาจากการเรียงลำดับข้างต้นพบว่า คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา ในทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีนั้น พบว่าเป็นคุณลักษณะเดียวกันส่วนใหญ่ หากแต่การเรียงลำดับแตกต่างกัน ยกเว้นประเด็นด้านการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ที่พบเฉพาะในทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ การเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ที่พบเฉพาะในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย นอกจากนี้ในคุณลักษณะเหล่านี้ที่กล่าวนั้นพบว่า ในการจัดลำดับค่าเฉลี่ยแล้วก็พบว่ามีความแตกต่างของลำดับในทัศนะของทั้งสองด้วยเช่นกัน ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

ด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติได้จริง

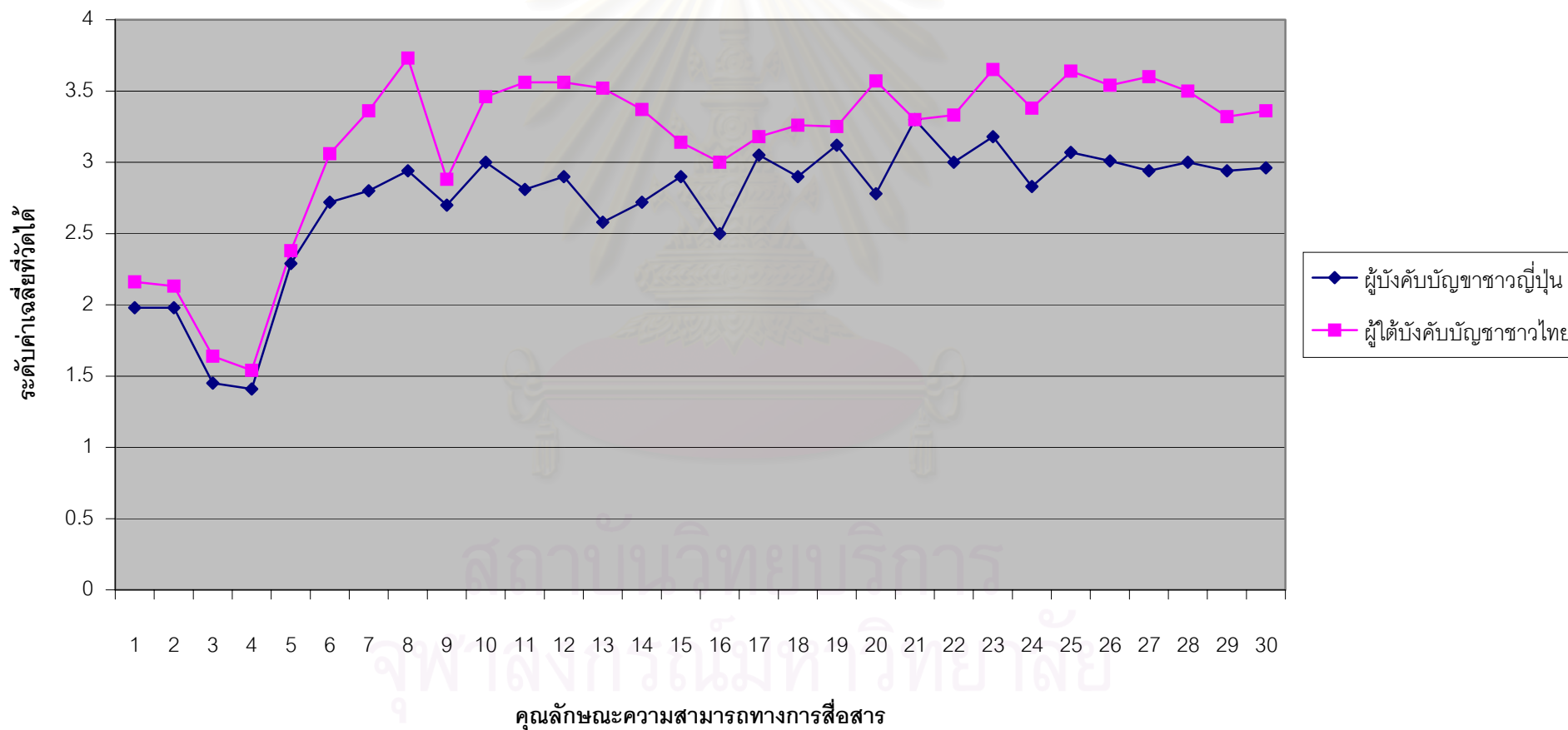
ด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยปฏิบัติจริงนั้น จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า เมื่อนำมาจัดช่วงลำดับ(ตามที่กล่าวในระเบียบวิธีวิจัย) คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติได้ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือคุณลักษณะส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 1.98 - X = 3.30$ (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นคุณลักษณะด้านความรู้ทางญี่ปุ่น ในทักษะด้านการอ่าน (จุดที่ 3) และการเขียน(จุดที่ 4) ที่พบค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ $X = 1.45$ และ $X = 1.41$ (อยู่ในช่วง $X = 0.1 - X = 1.67$)

ในขณะที่ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยนั้นพบคุณลักษณะบางประการที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติจริง มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น กล่าวคือสามารถปฏิบัติได้จริงในระดับสูง ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 3.36 - X = 3.65$ (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) นับว่ามีค่าเฉลี่ยที่สูงในระดับแตกต่าง และยังพบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะบางประการที่ถือว่าผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ไม่แตกต่างจากทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น กล่าวคือมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $X = 2.13 - X = 3.32$ (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$) ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะทางด้านความรู้ในภาษาญี่ปุ่น ในทักษะด้านการอ่าน (จุดที่ 3) และการเขียน (จุดที่ 4) อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าคุณลักษณะอื่นๆอย่างแตกต่าง $X = 1.64$ และ $X = 1.54$ (อยู่ในช่วง $X = 0.1 - X = 1.67$) เช่นเดียวกับทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ซึ่งภาพรวมของค่าเฉลี่ยดังกล่าวผู้วิจัยได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 8 ดังต่อไปนี้

สถาบันนวัตกรรมการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 8 แผนภูมิแสดงค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา
 ในเชิงปฏิบัติจริงตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย



จากแผนภูมิแสดงผลการวิจัยข้างต้น เมื่อนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวมาทำการจัดลำดับ ตามทักษะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นพบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารเหล่านี้ในแง่การปฏิบัติจริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง ได้แก่ การมีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้ดี (จุดที่ 21) $X = 3.30$ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ (จุดที่ 23) $X = 3.18$ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ (จุดที่ 25) $X = 3.07$ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรระหว่างผู้ร่วมงาน (จุดที่ 19) $X = 3.12$ ความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้ร่วมงาน (จุดที่ 17) $X = 3.05$

ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยมีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในแง่ของการปฏิบัติจริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเอง เมื่อนำมาจัดลำดับพบว่าคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง ได้แก่ การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง (จุดที่ 8) $X = 3.73$ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ (จุดที่ 23) และการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ (จุดที่ 25) $X = 3.64$ เท่ากัน การช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 27) $X = 3.60$ ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด (จุดที่ 20) $X = 3.57$ การสามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ รวมไปถึงการให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน (จุดที่ 11) $X = 3.56$ สามารถใช้วิธีการพูดและคำพูดได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ (จุดที่ 26) $X = 3.54$

นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะทางการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยต่ำทั้งผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยและผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ด้านความรู้ภาษาญี่ปุ่นทั้งทักษะด้านการพูด (จุดที่ 1) $X = 2.16$ และ $X = 1.98$ ทักษะด้านการฟัง (จุดที่ 2) $X = 2.13$ และ $X = 1.98$ ทักษะด้านการอ่าน (จุดที่ 3) $X = 1.64$ และ $X = 1.45$ ทักษะด้านการเขียน (จุดที่ 4) $X = 1.54$ และ $X = 1.41$ ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น (จุดที่ 5) $X = 2.38$ และ $X = 2.29$ รวมไปถึง การแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (จุดที่ 9) $X = 2.88$ และ $X = 2.70$

ส่วนคุณลักษณะทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในแง่ของการปฏิบัติจริงที่พบค่าเฉลี่ยในเกณฑ์สูง ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยและผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ได้แก่ การสร้างความเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชา (จุดที่ 21) $X = 3.30$ เท่ากัน การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร (จุดที่ 19) $X = 3.25$ และ $X = 3.12$ การโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน (จุดที่ 17) $X = 3.18$ และ $X = 3.05$ การมีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่าง (จุดที่ 22) $X = 3.33$ และ $X = 3.30$

นอกจากนี้ยังพบว่ามีความคล้ายคลึงของคุณลักษณะบางประการในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่อยู่ในระดับที่น้อยกว่าผู้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่ การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง(จุดที่ 8) ผู้บังคับบัญชาชาวไทย $X = 3.73$ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น $X = 2.94$ การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน(จุดที่ 11) $X = 3.56$ และ $X = 2.81$ การสามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ (จุดที่ 12) $X = 3.56$ และ $X = 2.90$ การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ โปร่งใส (จุดที่ 13) $X = 3.52$ และ $X = 2.58$ ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่เกี่ยวข้อง (จุดที่ 20) $X = 3.57$ และ $X = 2.78$ การซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชา(จุดที่ 14) $X = 3.37$ และ $X = 2.72$

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาชาวไทยปฏิบัติจริง ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยพบว่าค่าเฉลี่ยของทั้งสองมีความแตกต่างกันในบางคุณลักษณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้น้อย(ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำจากการเรียงลำดับ) พบว่าผู้บังคับบัญชามีทัศนคติว่าสามารถปฏิบัติได้จริงในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต้นจากการเรียงลำดับ) นอกจากนี้เมื่อนำคุณลักษณะดังกล่าวมาจัดลำดับ สามารถสรุปลำดับที่สำคัญ 5 อันดับแรกดังแสดงในตารางที่ 20 ต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของทุกคุณลักษณะดูในภาคผนวก)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 ตารางสรุปผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย อันเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยปฏิบัติจริงตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย เรียงตามลำดับ 5 อันดับแรก

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติจริงตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติจริงตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
1. การมีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้ดี X = 3.30	1.การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง X = 3.73
2. การพูดจาสุภาพให้เกียรติ X = 3.18	2. การพูดจาสุภาพให้เกียรติ X = 3.64
3.การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ X = 3.07	2.การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ X = 3.64
4.การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรระหว่างผู้ร่วมงาน X = 3.12	3.การช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา X = 3.60
5.ความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้ร่วมงาน X = 3.05	4.ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด X = 3.57
	5.การสามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้
	5.การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน X = 3.56

เมื่อพิจารณาจากการเรียงลำดับจากตารางข้างต้น พบว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยปฏิบัติจริงนั้น ส่วนใหญ่เป็นคุณลักษณะต่างกัน ยกเว้นคุณลักษณะด้านการพูดจาสุภาพให้เกียรติ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ ที่พบตรงกันพร้อมทั้งการเรียงลำดับนั้นมีความใกล้เคียงกัน โดยค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารดังกล่าวนี้ แตกต่างกัน กล่าวคือในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติได้ในค่าเฉลี่ยที่สูง (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) ในขณะที่ทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นอยู่ในระดับปานกลาง (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$)

ปัจจัยที่อาจมีผลต่อความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร

จากการศึกษาผลการวิจัยด้านนิยามความหมายและคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยดังที่กล่าวไปแล้ว ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กลุ่มตัวอย่างได้มีการกล่าวถึงปัจจัยที่อาจที่มีอิทธิพลต่อความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย โดยส่วนใหญ่ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น จำนวน 5 คน และผู้บังคับบัญชาชาวไทย จำนวน 4 ได้กล่าวถึงปัจจัยทางด้าน ความรู้หรือทัศนคติที่ผู้สื่อสารมีต่อวัฒนธรรมหรือค่านิยมของผู้ที่สื่อสารด้วย นอกจากนี้คือ ระยะเวลาที่ผู้สื่อสารทำงานหรืออาศัยอยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ อาจมีผลต่อคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสาร ผู้วิจัยจึงขอแสดงผลการวิจัยดังกล่าวเพิ่มเติมในส่วนต่อไปนี้

ค่านิยมที่สำคัญในการทำงานของคนญี่ปุ่นและคนไทย

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึก

จากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น 6 คน และผู้บังคับบัญชาชาวไทย 6 คน ได้มีการกล่าวถึงค่านิยมในการทำงานของคนไทยและญี่ปุ่น ที่มีผลต่อรูปแบบการสื่อสารของชาวไทยและชาวญี่ปุ่นดังนี้

ทัศนคติที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีต่อวัฒนธรรมญี่ปุ่น ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นแสดงทัศนะว่าวัฒนธรรมการทำงานที่สำคัญของชาวญี่ปุ่นได้แก่

1. การรักษาหน้า (หรือที่ภาษาญี่ปุ่นเรียก Ha Chi) กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการที่จะถูกตำหนิจากบุคคลอื่น เช่นเดียวกับการสั่งสอนเด็กในสังคมญี่ปุ่นเช่นกรณีเด็กร้องไห้เสียงดังในที่สาธารณะ ผู้เป็นมารดา ก็จะบอกว่าให้หยุดร้องเนื่องจากคนอื่นจะตำหนิเอา
2. การจงรักภักดีต่อองค์กร รวมไปถึงความซื่อสัตย์ และการทำงานในองค์กรใตงค์กรหนึ่งตลอดชีพ ในประเด็นนี้พบว่ามีผู้กล่าวถึง 3 คน แต่ในปัจจุบันพบว่าผู้บังคับบัญชาบางคนได้แสดงถึงทัศนคติในด้านนี้เปลี่ยนไปแล้วในปัจจุบัน กล่าวคือชาวญี่ปุ่นเริ่มที่จะมีการเปลี่ยนองค์กรในการทำงานมากขึ้น

3. การมีระเบียบวินัย และยึดหลักการ กฎระเบียบของบริษัท ดังเช่น เวลาในการทำงานพบว่าชาวญี่ปุ่นจะไม่มีการลงเวลาการทำงาน พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจะมาถึงองค์กรก่อนเวลาการทำงานทุกคนอย่างน้อย ครึ่งชั่วโมง

4. การเน้นระบบอาวุโส การเลื่อนขั้นในองค์กรจะเป็นไปตามระยะเวลาในการทำงานพร้อม นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบการสื่อสารจะเน้นการติดต่อกันระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้องในองค์กรสามารถที่ปรึกษาพูดคุยกันได้ในด้านการทำงานโดยที่รุ่นน้องจะเชื่อฟังรุ่นพี่ หรือผู้ที่มีอาวุโสกว่า เช่นหากเกิดการผิดพลาดขึ้นก็จะไม่มีการแก้ตัว จะยอมรับความผิดนั้น นอกจากนี้ยังแสดงออกทางภาษาที่ใช้กล่าวคือ จากเมื่อพูดกับผู้ที่มีอาวุโสมาคำกริยาจะผันให้ยังมีความสุภาพมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพบข้อขัดแย้ง กล่าวคือผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นบางท่านให้ทัศนะว่า ปัจจุบันการเน้นระบบอาวุโสพบว่าคลายความเข้มงวดลง เช่นการตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้นเป็นไปตามความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคลมากขึ้น

5. การเน้นความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ กล่าวคือในการตัดสินใจปัญหาใดปัญหาหนึ่งในการทำงานนั้นพบว่า จะมีการพิจารณาประชุมเพื่อให้ความเห็นพร้อมกันหลายครั้ง การทำงานจะเน้นการประชุมกลุ่มเพื่อหาความคิดเห็นส่วนใหญ่ (brain storm) เพื่อให้ได้องค์ความรู้หรือทัศนคติที่ครบถ้วนทุกแง่มุม

6. การเน้นบทบาทหน้าที่ของตนเอง กล่าวคือ ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ดังเช่นในกรณีที่เกิดการผิดพลาดขึ้นในการทำงานแล้วผู้บังคับบัญชาถูกผู้บังคับบัญชาดำทั้นนั้นก็จะรับฟังและไม่แก้ตัว หรือกรณีที่ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าจะทำงานไม่ดี แต่ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องตั้งใจทำงานให้ดี จะต้องจัดการทุกอย่างให้เรียบร้อย ประเด็นนี้พบว่าประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นทุกคนกล่าวถึง

7. การสื่อสารในการทำงานจะเน้นการแสดงความคิดเห็นหรือวัตถุประสงค์โดยตรง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นอย่างไรก็สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ ไม่ต้องมีการเกรงใจ เนื่องจากถือว่าเป็นการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งในประเด็นนี้พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นกล่าวถึงเป็นจำนวน 4 ท่าน

8. การแยกแยะประเด็นเรื่องงานกับเรื่องส่วนบุคคล กล่าวคือ วัฒนธรรมญี่ปุ่นนั้นจะเน้นเรื่องงานเป็นหลัก แม้ว่าจะมีการถกเถียงหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลแต่ว่าประเด็นเหล่านี้จะมองว่าเป็นเรื่องการทำงานเป็นหลัก ในขณะที่บุคคลที่อาจมีการทะเลาะเบาะแว้งกันแต่พบว่าจะสามารถทำงานร่วมกันได้ เนื่องจากคนญี่ปุ่นมีแนวคิดเรื่องที่จะทะเลาะกันเป็นเรื่องส่วนบุคคลเสียมากกว่า ไม่เกี่ยวกับประเด็นในการทำงาน

9. การตรงต่อเวลา ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น รวมไปถึงกำหนดระยะเวลาในการส่งงานต้องเป็นไปตามกำหนด ไม่มีการผัดผ่อน

10. เน้นการทำงานเป็นกลุ่มและ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

11. วัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นนามธรรม กล่าวคือ จุดมุ่งหมายในการทำงานของคนญี่ปุ่นนั้น จะเน้นที่การเลื่อนขั้นไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นมากกว่าการ ได้รับเงินเดือนเพิ่มในเวลาอันรวดเร็ว เป็นต้น

ทัศนคติที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีต่อวัฒนธรรมไทย

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นแสดงทัศนะว่าวัฒนธรรมการทำงานที่สำคัญของคนไทยได้แก่

1. สบายๆ กล่าวคือ การทำงานจะเป็นไปตามสถานการณ์ สามารถปรับตนให้เข้ากับทุกสถานการณ์ โดยมีรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นยังกล่าวถึงประเด็นการทำงานของคนไทยที่พบว่าสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ในการสั่งงานระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น กับผู้บังคับบัญชาชาวไทย จะพบว่าระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวไทยกับผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจะมีความอะลุ่มอะล่วยกันมากกว่า มีความยืดหยุ่นมากกว่า ส่วนคำสั่งของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจะถือเป็นเด็ดขาด พบว่าผู้บังคับบัญชาญี่ปุ่นได้กล่าวถึงประเด็นนี้จำนวน 4 คน

2. วัฒนธรรมเกรงใจ หรือไม่กล้าพูด กล่าวคือ ไม่กล้าพูด ไม่กล้าถาม เช่นกรณีการหยุดงานมีผู้บังคับบัญชา 1 คนกล่าวถึงประเด็นนี้ว่า เมื่อถามถึงการติดตามงานต่อไป พบว่าไม่สามารถกระทำต่อได้เนื่องจากมีภาระกิจส่วนตัวกลับไม่รายงาน เป็นต้น โดยผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นแสดงทัศนะในประเด็นนี้ จำนวน 3 คน

3. รูปแบบการทำงานที่เป็นการประยุกต์การทำงาน ผู้บังคับบัญชาจำนวน 3 ท่านกล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ภายหลังจากการมอบหมายงาน พบว่าส่วนใหญ่จะไม่ทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาของการทำงาน แต่จะเน้นในระบบการสั่งงานที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน (step by step)

4. การไม่แยกแยะงานกับเรื่องส่วนตัว กล่าวคือ วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยพบว่าเมื่อมีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้นในที่ทำงาน การทำงานจะไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะพบว่ามี ความหมองมัวเกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นระบุถึง จำนวน 3 คน

5. เน้นการประนีประนอม กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจะไม่แสดงความคิดเห็นโดยตรง หรือความคิดเห็นที่แท้จริงที่ไม่สอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา

6. การรักษาหน้า กล่าวคือ ในการประชุมผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยจะไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม หรือไม่ตำหนิผู้ร่วมงานต่อหน้า เป็นต้น
7. จุดมุ่งหมายในการทำงานเน้นผลที่เป็นรูปธรรม เช่น การขึ้นเงินเดือน การได้โบนัส หรือเงินรางวัล เป็นสำคัญ

ทัศนคติที่ผู้บังคับบัญชาชาวไทยมีต่อวัฒนธรรมญี่ปุ่น

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นแสดงทัศนะว่าวัฒนธรรมการทำงานที่สำคัญของคนไทยได้แก่

1. เน้นระบบกลุ่มหรือความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยทั้งหมดกล่าวถึงประเด็นนี้ กล่าวคือ วัฒนธรรมการทำงานจะเน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน เนื่องจากถือว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย
2. การมีระเบียบวินัย ในประเด็นนี้พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยกล่าวถึง เป็นจำนวน 3 คน โดยพบ ประเด็นในด้านการตรงต่อเวลา การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร รวมไปถึงการรับประทานอาหารในองค์กร กล่าวคือ จะไม่รับประทานอาหารในระหว่างการทำงานโดยเด็ดขาด
3. รูปแบบการสื่อสารด้านการแสดงความคิดเห็น ได้แก่การแสดงความคิดเห็นโดยตรง พบว่ามีผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยกล่าวถึงประเด็นนี้จำนวน 4 คน และ การแสดงความคิดเห็นโดยอ้อมจำนวน 2 คน การแสดงความคิดเห็นโดยตรง ได้แก่ การมอบหมายงานต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง โดยพบว่าจะเน้นเป็นการสั่งงาน ส่วนในประเด็นการพูดโดยอ้อม ได้แก่ การมอบหมายงานกับผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นคนต่างชาติ เช่นการขอให้ถ่ายเอกสารให้ใหม่ ก็จะมีคำว่า "กระดาษไม่ชัดเจน" เป็นต้น
4. เน้นการแสดงความคิดเห็นจากส่วนรวม กรณีการตัดสินใจปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของพนักงาน จะมีการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่ด้วย นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชายังแสดงทัศนะว่า การตัดสินใจในลักษณะนี้ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างล่าช้า
5. การเน้นระบบอาวุโส โดยพบจากระบบการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง นอกจากนี้ยังพบในรูปแบบการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง ด้านความเอาใจใส่ และนอบน้อมที่มีต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า
6. การรักษาหน้า ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยกล่าวในประเด็นการแสดงออกกับความคิดเห็นอยู่ในใจของชาวญี่ปุ่นนั้น แตกต่างกัน กล่าวคือสิ่งที่อยู่ในใจถือเป็นสิ่งที่ให้บุคคลอื่นล่วงรู้ไม่ได้

(หรือภาษาญี่ปุ่น เรียกว่า ฮอนเนะ) ส่วนสิ่งที่แสดงออกภายนอกนั้นแตกต่างออกไป (หรือภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า ทาเทมาเอะ)

7. การจงรักภักดีต่อองค์กร พบว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนจะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ไม่ทำสิ่งใดที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรของตน หรือกรณีความลับหรือความเคลื่อนไหวภายในองค์กรจะไม่มีการแพร่พรายไปสู่ภายนอกโดยเด็ดขาด ไม่ว่ากรณีใด หรือผู้สันทนาก็จะมีความสนิทสนมเพียงใด

8. เน้นความเกรงใจ กล่าวคือ ในการทำงานมักจะลงมือกระทำด้วยตนเอง ไม่ค่อยขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เช่นการถ่ายเอกสาร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาท่านหนึ่งแสดงความคิดเห็นว่าเป็นแนวคิดในประเด็นของความเกรงใจ คือ การไม่กล้ารบกวน

9. ให้ความสำคัญกับการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 3 ท่านกล่าวถึงประเด็นนี้ ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงานนั้นพบว่า ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจะมุ่งเน้นการทำงานโดยมักจะทำงานล่วงเลยเวลางาน ในขณะที่เดียวกันก็มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในช่วงใกล้เลิกงาน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยกล่าวว่า ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจากการทำงานของคนไทยนั้น จะเน้นการทำงานตรงเวลา ทั้งในการเข้างานและการเลิกงาน

ทัศนคติที่ผู้บังคับบัญชาชาวไทยมีต่อวัฒนธรรมไทย

ผู้บังคับบัญชาชาวไทยแสดงทัศนคติว่าวัฒนธรรมการทำงานที่สำคัญของคนไทยได้แก่

1. เน้นความสบาย กล่าวคือไม่ปฏิบัติตามกฎ เช่น กรณีการแปลงงาน หรือส่งสินค้าให้ลูกค้า ก็จะสามารถเลื่อนได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามกำหนดวันที่แน่นอน หากพบว่ากรณีการส่งงานนั้นไม่จริงจังเท่าใด ซึ่งประเด็นนี้พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยทั้งหมดระบุถึง

2. การให้ความสำคัญกับงาน โดยส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาประเด็นนี้จาก การให้ความสำคัญกับการเลิกงาน กล่าวคือ คนไทยมักจะเลิกงานตามเวลา หากกรณีทำงานโดยยังไม่เสร็จก็จะเก็บไว้ก่อนแล้วนำมาทำใหม่ในวันถัดไป เป็นต้น ซึ่งประเด็นนี้ก็เช่นกันผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนระบุถึง

3. เกรงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยแสดงทัศนคติในประเด็นนี้จำนวน 2 คนโดยกล่าวถึงการเกรงใจของคนไทย ว่าเป็นการไม่กล้าที่จะขอ เช่นกรณีอยากจะทำเพิ่มค่าแรงในการทำงาน มักพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจะไม่พูดในประเด็นนี้ตรงๆ มักที่จะใช้การนิ่งเงียบแทน

4. เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือไม่แยกแยะเรื่องส่วนบุคคลกับงาน เช่นกรณีการขอให้ทำงานล่วงเวลา ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงทัศนคติว่าหากเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความสนิทสนมมากก็จะเต็มใจทำให้มากกว่าผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสนิทสนมเป็นการส่วนบุคคล

5. ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตน โดยผู้ได้บังคับบัญชาแสดงทัศนคติเกี่ยวกับการยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตน โดยกล่าวถึงการแสดงความคิดเห็นของตนว่าหากผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย ว่าผู้ได้บังคับบัญชาต้องยอมรับ เนื่องจาก " นายก็คือนาย " หรือ " เขาเป็นนาย เราเป็นลูกน้องนี้ ทำไงได้ "

6. รักษาหน้า โดยผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 2 คนกล่าวถึงประเด็นนี้ ในด้านเกี่ยวกับการดำเนินต่อความผิดพลาดในการทำงาน โดยกล่าวว่าไม่พอใจหากผู้บังคับบัญชาของตนดำเนินต่อหน้าผู้ร่วมงานท่านอื่น โดยถือว่าการเสียศักดิ์ศรี

ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยแสดงทัศนคติว่า ประเด็นเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย โดยจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนี้ นำไปสู่พฤติกรรมการสื่อสารที่มีความสามารถแตกต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้นำไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดในแบบสอบถามเพื่อทำการสำรวจประเด็นดังกล่าวว่าเป็นคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่สำคัญของญี่ปุ่นและไทยหรือไม่ ซึ่งได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยจากการตอบแบบสอบถาม

ค่านิยมในการทำงานที่สำคัญของชาวญี่ปุ่น

จากผลการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามพบว่าวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่สำคัญตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ได้แก่ ด้านการยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด การแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย การตัดสินใจตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ การเน้นการพัฒนาทรัพยากรส่วนบุคคล การสื่อสารโดยเน้นการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมีระเบียบวินัย ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น เน้นระบบอาวุโส ต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสมตามลำดับชั้นในองค์กร การมีระเบียบวินัย การยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนในองค์กรอย่างเคร่งครัด การซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา และการรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาผู้อื่น ดังแสดงในตารางที่ 21 ต่อไปนี้ (ตารางแสดงค่าเฉลี่ยทั้งหมดของค่านิยมในการทำงานดูในภาคผนวก)

ตารางที่ 21 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของค่านิยมในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่สำคัญตามทัศนะของผู้
 บัณฑิตบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บัณฑิตบัญชาชาวไทย โดยแสดงเฉพาะ 1 - 5 อันดับแรก

ค่านิยมในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่สำคัญ ตามทัศนะของผู้บัณฑิตบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่านิยมในการทำงานของชาวญี่ปุ่นที่สำคัญ ตามทัศนะของผู้ได้บัณฑิตบัญชาชาวไทย
1. ต้องยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนใน องค์กรอย่างเคร่งครัด $X = 4.18$	1. เน้นระบบอาวุโส ต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสม ตามลำดับชั้นในองค์กร $X = 4.69$
2. แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา $X = 4.10$	2. มีระเบียบวินัย $X = 4.53$
3. ตัดสินปัญหาตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ $X = 4.03$	3. ต้องยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนใน องค์กรอย่างเคร่งครัด $X = 4.48$
4. เน้นการพัฒนาการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล $X = 4.00$	4. ซื่อสัตย์และภักดีต่อผู้บัณฑิตบัญชาและองค์ กร $X = 4.42$
5. การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารมักใช้วิธีการติดต่อ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล $X = 3.83$	5. รักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตนเองใน สายตาผู้อื่น $X = 4.00$
5. มีระเบียบวินัย $X = 3.83$	

จากตารางแสดงผลการวิจัยพบว่า ผู้บัณฑิตบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนะถึงวัฒนธรรมที่สำคัญ
 ของการทำงานของชาวญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกับผู้ได้บัณฑิตบัญชาชาวไทย(อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$
 เหมือนกัน) แต่เมื่อนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวนี้มาทำการจัดลำดับพบว่าลำดับที่มีความแตกต่างกัน ดังนี้
 ผู้บัณฑิตบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นความสำคัญกับวัฒนธรรมด้านการยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของ
 ตนเองอย่างเคร่งครัด $X = 4.18$ ถัดมาได้แก่การแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างตรงไปตรงมา
 เปิดเผย $X = 4.10$ การตัดสินปัญหาตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ 4.03 การเน้นการพัฒนา
 ทรัพยากรส่วนบุคคล $X = 4.00$ การสื่อสารโดยเน้นการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความมี
 ระเบียบวินัยในอัตราส่วนที่เท่ากัน $X = 3.83$

แต่เมื่อพิจารณาตามทัศนะของผู้ได้บัณฑิตบัญชาชาวไทย พบว่าเน้นระบบอาวุโส ต้อง
 ปฏิบัติตนให้เหมาะสมตามลำดับชั้นในองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด $X = 4.69$ รองลงมาได้แก่การมี
 ระเบียบวินัย $X = 4.53$ การยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนในองค์กรอย่างเคร่งครัด 4.48
 การซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรและผู้บัณฑิตบัญชา $X = 4.42$ และการรักษาหน้าและภาพลักษณ์
 ของตนเองในสายตาผู้อื่น ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุปพบว่าการให้ทัศนะในเรื่องวัฒนธรรมที่สำคัญของญี่ปุ่นตามทัศนะของผู้ บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยไม่แตกต่างกันในด้านค่าเฉลี่ย กล่าวคือทุก คุณลักษณะถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการทำงาน แต่มีความแตกต่างกันในลำดับที่เน้นความ สำคัญ ซึ่งในส่วนต่อไปจะพิจารณาถึง วัฒนธรรมที่สำคัญของการทำงานของคนไทย เปรียบเทียบ ระหว่างทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

ค่านิยมในการทำงานที่สำคัญของคนไทย

จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามพบว่า วัฒนธรรมการทำงานของไทยที่สำคัญตาม ทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นได้แก่ ความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา การ ชอบพบปะสนทนาและสังสรรค์กับผู้อื่นโดยไม่รู้สึกละอาย การรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตน เองต่อสายตาของผู้อื่น การยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด และการหลีกเลี่ยง การเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชา

แต่เมื่อพิจารณาตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย พบวัฒนธรรมทำงานของไทยที่ สำคัญมีดังนี้ รักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาผู้อื่น การเน้นระบบอาวุโส การตัดสินใจ ปัญหาตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ การยอมรับกฎเกณฑ์และบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่ง ครัด และเน้นการประนีประนอม ดังแสดงผลในตารางต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของค่านิยมการทำงานที่สำคัญของชาวไทยตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยโดยแสดงเฉพาะ 1 – 5 อันดับแรก

ค่านิยมในการทำงานของชาวไทยที่สำคัญตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่านิยมในการทำงานของชาวไทยที่สำคัญตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย
1. ขอบพบปะสนทนาและสังสรรค์กับผู้อื่นโดยไม่รู้สึกละอายใจ $X = 3.49$	1. รักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาผู้อื่น $X = 3.97$
1. ซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา $X = 3.49$	2. เน้นระบบอาวุโส ต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสมตามลำดับชั้นในองค์กร $X = 3.94$
2. รักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาผู้อื่น $X = 3.47$	3. ตัดสินปัญหาตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ $X = 3.82$
3. ต้องยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนในองค์กรอย่างเคร่งครัด $X = 3.32$	4. ต้องยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนในองค์กรอย่างเคร่งครัด $X = 3.81$
4. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชา $X = 3.27$	5. ประนีประนอม $X = 3.80$

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนคติถึงวัฒนธรรมไทยที่สำคัญต่อการทำงานแตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยมีลำดับความสำคัญดังนี้ ซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา และการขอบพบปะสนทนาและสังสรรค์กับผู้อื่นโดยไม่รู้สึกละอายใจ เท่ากัน $X = 3.49$ รองลงมาได้แก่ การรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตนเองต่อสายตาของผู้อื่น $X = 3.47$ โดยพบว่าค่านิยมนี้เป็นค่านิยมที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$) การยอมรับกฎและบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด $X = 3.32$ และการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชา $X = 3.27$ ค่าเฉลี่ยของค่านิยมเหล่านี้อยู่ในระดับที่น้อยกว่าค่านิยมข้างต้น (อยู่ในช่วง $X = 1.68 - X = 3.34$)

แต่เมื่อพิจารณาตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่าลำดับความเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยที่สำคัญแตกต่างกันดังนี้ รักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาผู้อื่น $X = 3.97$ การเน้นระบบอาวุโส $X = 3.94$ การตัดสินปัญหาตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ $X = 3.82$ การยอมรับกฎเกณฑ์และบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด $X = 3.81$ และเน้นการ

ประนีประนอม $X = 3.80$ ซึ่งพบว่าค่านิยมทั้งหมดมีความสำคัญไม่แตกต่างกัน อยู่ในเกณฑ์ที่มีค่านิยมในระดับสูง (อยู่ในช่วง $X = 3.35 - X = 5$ เหมือนกัน)

ระยะเวลาที่ผู้สื่อสารทำงานหรืออาศัยอยู่ในวัฒนธรรมนั้น ๆ

จากการผลการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่าประเด็นหนึ่งให้ผู้สัมภาษณ์กล่าวถึงว่าอาจส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่ระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นทำงานหรืออาศัยอยู่ในวัฒนธรรมไทย และระยะเวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยทำงานในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระยะเวลาดังกล่าว พบว่าได้ผลการวิจัยดังนี้

ระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นทำงานในประเทศไทย

จากผลการวิจัยพบว่าระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นทำงานในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในเชิงปฏิบัติจริงมีแนวโน้มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถแสดงผลการวิจัยพอสังเขปดังตารางที่ 23

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 แสดงผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร
ของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทย

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทาง การสื่อสาร	0.1 - 3 ปี (N = 31)		3.1 - 6 ปี (N = 18)		6.1 - 9 ปี (N = 3)		มากกว่า 9 ปี (N = 3)	
	X	SD	X	SD	X	SD	X	SD
ความรู้ทางด้านภาษาไทย	2.19	0.80	2.72	1.17	3.33	0.57	3.00	1.00
ทักษะด้านการพูด	2.19	0.80	2.72	1.17	3.33	0.57	3.00	1.00
ทักษะด้านการฟัง	2.19	0.80	2.88	1.23	3.33	0.57	3.00	1.00
ทักษะด้านการอ่าน	1.32	0.47	1.77	0.00	1.00	0.00	1.43	0.87
ทักษะด้านการเขียน	1.25	0.51	1.55	1.29	1.00	0.00	1.00	0.00
ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมไทย	2.48	0.99	2.72	1.27	3.66	0.57	2.66	0.57
สามารถมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน	3.22	0.88	3.22	0.87	4.33	0.57	3.33	1.15
ติดตามผลงานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณตรวจสอบ	2.74	0.96	2.88	0.83	3.00	0.00	3.33	2.83
จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหวัะการสนทนาได้ อย่างเหมาะสม	2.74	0.92	2.77	0.87	3.66	0.57	2.33	1.15
สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	2.96	0.98	2.77	0.94	3.66	1.52	3.00	1.00
สามารถทนต่อความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมที่ แตกต่างกันได้	3.06	1.03	3.11	1.02	4.00	1.00	3.00	1.00

ด้านความสามารถทางด้านภาษา พบว่าระยะเวลาที่มีผลต่อความรู้ทางด้านภาษาไทย
กล่าวคือ โดยพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจะมีทักษะทางด้านภาษาไทยเพิ่มขึ้น ตามระยะเวลาที่
ทำงานในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในประเทศไทย
ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X = 2.19$ ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X = 2.72$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X = 3.33$ แต่พบว่า
ไม่มีความสอดคล้องกับทักษะด้านการอ่านและการเขียน

ความสามารถทางด้านความรู้ทางวัฒนธรรม พบว่า ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่มีความรู้
ทางด้านวัฒนธรรมไทยมากที่สุด ทำงานในประเทศไทยระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X = 3.66$ พบว่า ใน
ขณะที่ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X = 2.72$ และ 0.1 - 3 ปี $X = 2.48$

คุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารพบว่า ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย
มีผลต่อคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ด้านการมอบหมายงาน ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X = 3.22$ ระหว่าง 3.1

- 6 ปี $X = 3.22$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X = 4.33$ การติดตามผลการปฏิบัติงาน ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X = 2.74$ ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X = 2.88$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X = 3.00$ การจัดการกับทสนทนา ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X = 2.74$ ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X = 2.77$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X = 3.66$ การควบคุมอารมณ์ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X = 2.96$ ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X = 2.77$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X = 3.66$ และ ความสามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X = 3.06$ ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X = 3.11$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X = 4.00$

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บังคับบัญชาญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทยมากกว่า 9 ปี จะมีระดับความสามารถทางการสื่อสารต่ำกว่า ในระดับ 6.1 - 9 ปี แต่พบว่ามีระดับที่สูงกว่า 0.1 - 6 ปี ยกเว้นด้านการจัดการทสนทนา

ระยะเวลาที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยทำงานในองค์กรญี่ปุ่น

จากผลการวิจัยพบว่าระยะเวลาที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยทำงานในองค์กรญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในเชิงปฏิบัติจริงมีแนวโน้มไม่เพิ่มขึ้นตาม ซึ่งสามารถแสดงผลการวิจัยพอสังเขปดังตารางที่ 22

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 แสดงผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	0.2 - 3 ปี (N = 21)		3.1- 6 ปี (N = 18)		6.1 - 9 ปี (N = 22)		มากกว่า 9 ปี (N = 14)	
	X	SD	X	SD	X	SD	X	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาญี่ปุ่น								
- ทักษะด้านการพูด	3.04	1.16	4.11	0.67	3.22	1.15	3.42	0.93
- ทักษะด้านการฟัง	3.04	1.16	4.11	0.75	3.31	1.08	3.42	0.93
- ทักษะด้านการอ่าน	2.66	1.23	3.22	0.80	2.68	1.17	2.85	0.94
- ทักษะด้านการเขียน	2.57	1.24	3.05	0.99	2.63	1.25	2.78	0.97
ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น	3.33	1.01	3.61	0.91	3.18	0.90	3.35	0.74
การปรับตัวเองเข้ากับวัฒนธรรมอื่น	3.85	0.79	4.44	0.61	3.95	0.72	3.78	0.72
เสนอความคิดเห็นและแนวทางใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	3.95	0.94	4.38	0.60	3.86	0.66	3.85	0.74
สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด	4.23	0.83	4.77	0.42	4.40	0.59	4.35	0.49
สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	4.52	0.60	4.55	0.51	4.22	0.68	4.21	0.42
สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	4.09	0.76	4.50	0.51	3.90	0.68	4.00	0.55

จากผลการวิจัยพบว่าระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น เพิ่มขึ้นแต่คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นไม่เพิ่มขึ้นตาม ทั้งด้านภาษา ได้แก่ ทักษะด้านการพูด ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X=3.04$ ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X=4.11$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X=3.22$ และมากกว่า 9 ปี $X=3.42$ เป็นต้น ความรู้ทางวัฒนธรรม ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X=3.33$ ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X=3.61$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี $X=3.18$ และมากกว่า 9 ปี $X=3.35$ และทักษะในการสื่อสาร พบว่าระยะเวลาจำนวนปีที่ทำงานน้อยกับจำนวนปีที่ทำงานนานไม่แตกต่างกันในด้านความรู้ที่เพิ่มขึ้น เช่น ทักษะด้านการการแสดงความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ระหว่าง 0.1 - 3 ปี $X=3.95$ ระหว่าง 3.1 - 6 ปี $X=4.38$ ระหว่าง 6.1 - 9 ปี

X=386 และมากกว่า 9 ปี X = 3.85 ความการควบคุมอารมณ์ในทุกสถานการณ์ระหว่าง 0.1 – 3
ปี X= 4.52 ระหว่าง 3.1 – 6 ปี X=4.55 ระหว่าง 6.1 – 9 ปี X=4.22 และมากกว่า 9 ปี X= 4.21



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรนานาชาติญี่ปุ่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลจากความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการตอบแบบสอบถาม มีแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น จำนวน 6 คน และผู้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 6 คน และจากการตอบแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจำนวน 55 คน และ ผู้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 75 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจะนำเสนอสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

กลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น จากองค์กรทั้งหมด 61 แห่ง จำนวน 61 คน โดยแบ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นเพศชายโดยแบ่งได้เป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก จำนวน 6 คน และการตอบแบบสอบถามจำนวน 55 คน จากการสัมภาษณ์เจาะลึก มีอายุระหว่าง 41 – 45 ปีมากที่สุด และส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานในประเทศไทยระหว่าง 0.1 –3 ปี จากแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 –40 ปี และ 41 –45 ปีมากที่สุด แบ่งออกได้เป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 26 คน และ ระดับกลางจำนวน 29 คน มีสถานภาพ

สมรสแล้วเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 85.2 ทั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มาจากองค์กรประเภท อุตสาหกรรม มากที่สุดถึงร้อยละ 50.9 และมีระยะเวลาในการทำงานในต่างประเทศจำนวน 0.1 – 3 ปีมากที่สุด ร้อยละ 61.8 และระยะเวลาในการทำงานในประเทศไทยจำนวน 0.1 – 3 ปี มากสุด ร้อยละ 56.4 รองลงมาคือ 3.1 – 6ปี ร้อยละ 32.7

ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

กลุ่มตัวอย่างผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย จากองค์กรทั้งหมด 81 แห่ง จำนวน 81 คน โดยแบ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็น โดยแบ่งได้ เป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก จำนวน 6 คน และการตอบแบบสอบถามจำนวน 75 คน จากการ สัมภาษณ์เจาะลึก เป็นเพศหญิงจำนวน 4 คน มีอายุระหว่าง 25 – 30 ปีมากที่สุด นอกจากนี้ยัง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่นมาแล้วระหว่าง 0.1 – 3 ปี จากแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชายร้อยละ 58.7 และเพศหญิงร้อยละ 41.3 ส่วนใหญ่ มี ร้อยละ 58.7 และ 31 – 35 ร้อยละ 21 และมีสถานภาพโสด เป็นจำนวนมากที่สุด โดยทำงาน ทางด้านการตลาดมากที่สุด ร้อยละ 40 และ ด้านเอกสาร ร้อยละ 25.3 ทั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มาจากองค์กรประเภทอุตสาหกรรม มากที่สุดถึงร้อยละ 56 และมีระยะเวลาในการทำงานใน องค์กรนานาชาติจำนวน 0.1 – 3 ปีมากที่สุด ร้อยละ 73.3 รองลงมาคือ 3.1 – 6ปี ร้อยละ 14.7

สำหรับผลการวิเคราะห์นิยามและคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารระหว่าง บุคคลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

1. ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาว ญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
2. คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนะของ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
3. คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนะของ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

1. ความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

นิยามความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

แนวคิดนิยามเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย คือ ความสามารถที่ผู้ส่งสารสามารถส่งสารไปยังผู้รับสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีความเข้าใจ ความหมายตรงกัน โดยพิจารณาถึงการตอบรับของผู้รับสารว่าตรงตามความต้องการของผู้ส่งสารหรือไม่ เช่น ผู้รับสารสามารถตอบสนองสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการ หรือสามารถนำไปปฏิบัติได้ ก็ถือได้ผู้ส่งสารนั้นมีความสามารถทางการสื่อสาร เช่น การโน้มน้าวใจ พบว่าผู้รับสารคล้อยตาม และยอมปฏิบัติตามที่ผู้ส่งสารต้องการ หรือก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในองค์กร ซึ่งในการส่งสารผู้ส่งสารจะต้องใช้รูปแบบการสื่อสารที่เข้าใจได้โดยง่าย นอกจากนี้รวมถึงความสามารถทางการใช้ภาษา เช่น ภาษาไทยหรือภาษาใดก็ตามที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถพูดหรือเขียนได้ตรงกัน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงความสามารถในการใช้วัจนภาษา(ภาษาท่าทาง) โดยมีปัจจัยทางด้านความรู้ทางวัฒนธรรมประกอบด้วย ว่าต้องเหมาะสมถูกต้องกาลเทศะตามวัฒนธรรมของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกในการสื่อสารและขจัดอุปสรรคในการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์เพื่อย่นระยะทางและเวลา และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์และคงความสัมพันธ์นั้นไว้ รวมไปถึงความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่ทำการสื่อสารเช่น ระบบการทำงาน การแยกแยะความคิดเห็นส่วนตนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตัดสินใจปัญหา

นิยามความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

ความหมายและนิยามความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจสารและวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร และความสามารถทางด้านการส่งสารไปยังผู้รับสารอย่างถูกต้องชัดเจน ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบความสามารถในการใช้ภาษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาญี่ปุ่น หรือ ภาษากลางที่ผู้สื่อสารมีความเข้าใจร่วมกัน เช่น ภาษาอังกฤษ โดยผู้สื่อสารต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้รับสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมญี่ปุ่น พร้อมทั้งความเข้าใจในบุคลิกลักษณะและภูมิหลังของผู้ที่เราสื่อสารด้วย นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้ทักษะการสื่อสารอื่น ๆ ร่วมกันในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจใน

ความหมายของสารตรงกันเช่น อวัจนภาษาหรือภาษาท่าทาง ทักษะด้านการอ่านและเขียน ร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลของการสื่อสารนั้น โดยผู้สื่อสารจะต้องคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์กับผู้สนทนาจากการประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์หรือบทสนทนา นั้นๆ

2. คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

จากผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น แบ่งออกได้เป็นสองประเด็นดังนี้

- คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมี ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ได้แก่

1. ความสามารถในการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง
2. ความสามารถในการมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน
3. การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
4. ความสามารถในการรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน
6. การให้ผลสะท้อนกลับในทางปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม
7. ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ

- คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นปฏิบัติจริงตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเอง ได้แก่

1. ความสามารถในการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง
2. การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
3. การมีความยืดหยุ่น
4. ความสามารถในการมอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน
5. การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

จากผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถตามทักษะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น แบ่งออกได้เป็นสองประเด็นดังนี้

- คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมีตามทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่

1. การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
2. ความสามารถในการมอบหมายและสั่งงานได้อย่างชัดเจน
3. การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน
4. การรับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
5. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์
6. การโน้มน้าวใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ

-- คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นปฏิบัติจริง ตามทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่

1. การพูดจาสุภาพและให้เกียรติ
2. ความสามารถในการตำหนิหรือลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงถึงการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด
3. ความสามารถในการมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน
4. การแยกแยะประเด็นความสำคัญของปัญหาได้ถูกต้อง
5. การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี

3. คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

ทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น

จากผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น แบ่งออกได้เป็นสองประเด็นดังนี้

- คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ควรจะมีในผู้ได้บังคับบัญชา ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ได้แก่

1. การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน
2. การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน
3. ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด
4. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงาน
5. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

- คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยปฏิบัติจริง ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ได้แก่

1. การสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
2. การพูดจาสุภาพให้เกียรติ
3. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร
4. การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้
5. การโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี

ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

- คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา อันเป็นคุณลักษณะที่ควรจะมีในผู้ได้บังคับบัญชาตามทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ได้แก่

1. ความสามารถในการแสดงความรักใคร่ชอบด้วยตรงต่องานที่ผิดพลาด
2. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์
3. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงาน
4. ความสามารถในการซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้
5. การเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่
6. การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน
7. การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน

-- คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติจริง กล่าวคือ เป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยปฏิบัติจริงตามทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเอง ได้แก่

1. ความสามารถในการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง
2. การพูดจาสุภาพให้เกียรติ
3. การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้
4. ความสามารถในการแสดงความรักใคร่ชอบด้วยตรงต่องานที่ผิดพลาด
5. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงาน
6. การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน

ผู้วิจัยพบผลการวิจัยเพิ่มเติม จากผลการสัมภาษณ์เจาะลึกและผลการตอบแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างได้ระบุเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอาจผลต่อความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยได้ คำนึงมในการทำงานของผู้สื่อสาร และระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นทำงานในประเทศไทย กล่าวคือ ระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นทำงานในประเทศไทยนานขึ้นพบว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารต่างๆ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นด้วยดังกล่าวไว้ในผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย

นิยามความสามารถทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับความหมายของคำว่าความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น พบว่าสามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

องค์ประกอบของผู้สื่อสารที่มีความสำคัญในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร

จากนิยามความสามารถของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยดังกล่าวข้างต้น พบว่าความหมายของ คำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้นจะเน้นที่ความสามารถในการทำความเข้าใจความสารของผู้รับสาร (Receiver - centered) ซึ่งในการทำความเข้าใจสารนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเด็น กล่าวคือ การทำความเข้าใจสารในระดับพื้นผิวหรือในระดับต้น (Surface Structure) อันเป็นการทำความเข้าใจสารในระดับข้อความหรือการจับใจความสำคัญของสารนั้น และการทำความเข้าใจสารในระดับลึก (Semantic Structure) อันเป็นการทำความเข้าใจในระดับความหมาย หรือที่เราเรียกว่าการตีความหมายโดยนัยของสารนั้น ซึ่งความแตกต่างของการตีความทั้งสองระดับนี้ เนื่องจาก จากข้อจำกัดในด้านภาษาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย กล่าวคือ ภาษาในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยนั้น แบ่งออกได้เป็นภาษาไทย ภาษาญี่ปุ่น และภาษาอังกฤษ ซึ่งความแตกต่างในภาษาต่างๆ เหล่านี้ของผู้สื่อสารย่อมแตกต่างกัน ดังจะสังเกตจากผลการวิจัยในด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร พบว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะด้านความรู้ทางภาษาของทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำเมื่อพิจารณาจากการเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนั้นจากข้อจำกัดนี้ ระดับของการตีความนั้นย่อมแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nishida (1985) ซึ่งกล่าวถึง ปัจจัยด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินความสามารถจากผู้พูดที่ใช้ภาษาใดภาษาหนึ่งของเจ้าของภาษากับที่ใช้ภาษากลาง การสื่อความหมายทั้งสองนี้ย่อมแตกต่างกัน การทำความเข้าใจและการตีความสารย่อมแตกต่างกัน

นอกจากนี้เป็นที่สังเกตว่าผลวิจัยนี้การทำความเข้าใจสารอาจหมายรวมถึงในการทำความเข้าใจสารในระดับลึกเช่นกัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีการกล่าวถึงการทำความเข้าใจวัฒนธรรมและภูมิหลังของผู้สื่อสาร อัน

เป็นปัจจัยสำคัญในการตีความหมายเชิงลึก หรือความหมายโดยนัยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารตามแนวคิดของ Muneo Jay Yoshikawa (1980) ที่กล่าวว่ารูปแบบการสื่อสารของชาวญี่ปุ่นนั้นจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ (Situation - oriented pattern) กล่าวคือ จะเน้นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบริบทหรือสถานการณ์ การตีความจึงยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์หรือบุคคลที่สื่อสารด้วย

ในขณะที่ความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยนั้นจะเน้นในด้าน "ความสามารถในการส่งสารของผู้ส่งสาร" มากกว่าความสามารถในการตีความสาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เจาะลึกในประเด็นปัญหาของการสื่อสารโดยพบว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มอบหมายงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันพบว่าในด้านคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นสามารถปฏิบัติได้จริงนั้นกลับพบว่าคุณลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นกลับปฏิบัติได้จริงในระดับสูง ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับประเด็นในด้านการทำความเข้าใจสารดังกล่าวข้างต้น

เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบในการนิยามความสามารถทางการสื่อสารของ W.B. Gudykunst & Y.Y. Kim (1992) พบว่ามีความแตกต่างกัน กล่าวคือความหมายของความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้น มีแนวโน้มสอดคล้องกับแนวคิดด้านความสามารถทางการสื่อสารเป็น "องค์ประกอบที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ทำการสื่อสาร" เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสารภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมของผู้สื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการทำความเข้าใจสารและตีความสารที่ถูกต้อง ในขณะที่แนวคิดทางด้านความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยนั้นจะพบว่ามีแนวโน้มไปทางแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารเป็นคุณลักษณะที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล กล่าวคือเป็นความสามารถทางการสื่อสารที่เน้นการส่งสารของผู้ส่งสารเป็นหลัก อยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าเมื่อผู้ส่งสารมีความสามารถในการส่งสารแล้วผู้รับสารก็จะสามารถตีความสารนั้นได้อย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตามพบว่าแนวคิดนิยามของความสามารถทางการสื่อสารนี้เป็นการผสมผสานของกรอบแนวคิดทั้งสองมากกว่าที่จะเป็นแนวคิดใดแนวคิดหนึ่ง หากแต่ถ้าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใดมากกว่า โดยสังเกตได้จากผลการวิจัยในส่วนของ การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม พบว่าประเด็นทางด้านวัฒนธรรมจะถูกนำมากล่าวถึงทั้งในผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย แต่การให้น้ำหนักนั้นจะแตกต่างกัน กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจะกล่าวถึงแนวคิดทางด้านวัฒนธรรมอย่างกว้างไม่ระบุเฉพาะเจาะจงว่าเป็นความรู้ในวัฒนธรรมได้ แต่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจะมีการระบุเฉพาะเจาะจงถึงวัฒนธรรมนั้นๆ เช่นวัฒนธรรมญี่ปุ่น ในขณะที่เดียวกัน ยังเน้นประเด็นในด้านความเข้าใจในบุคลิกลักษณะและภูมิหลังของผู้ที่สื่อสารด้วย โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ไม่มีการกล่าวถึงในประเด็นดังกล่าวเลย

หากจะกล่าวอีกแนวทางหนึ่งพบว่าความแตกต่างทางความหมายของ คำว่า” ความสามารถทางการสื่อสาร” ดังกล่าว สอดคล้องกับประเด็นความแตกต่างแนวคิดที่เน้นความสามารถทางการสื่อสารในรูปแบบ “วัฒนธรรมทั่วไป (Culture General)” กล่าวคือ ความสามารถทางการสื่อสารสามารถข้ามวัฒนธรรมได้ ซึ่งบุคลิกลักษณะและองค์ประกอบที่ผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารพึงมีจะช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ(J. Koester & M. Olebe อ้างใน Myron W. Lusting & J. Koester, 1993 ; R.L. Wiseman & M.R. Hammer & H. Nishida, 1989; W.B. Gudykunst & M.R. Hammer, 1984) พบว่านิยามความหมายและความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยมีแนวโน้มในทิศทางดังกล่าว พบว่าประเด็นที่สำคัญที่สนับสนุนให้ผู้สื่อสารมีความสามารถนั้น ได้แก่ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ ความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งหมายถึงภาษาใดก็ได้ที่ผู้สื่อสารเข้าใจตรงกัน ความรู้ความเข้าใจในประเด็นที่ทำการสื่อสาร และความสามารถในการแยกแยะความคิดเห็นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตัดสินปัญหา ซึ่งพบว่าคุณสมบัติเหล่านี้ เป็นคุณสมบัติทั่วไปที่สนับสนุนให้ผู้สื่อสารนั้นมีความสามารถทางการสื่อสาร

ในขณะที่ นิยามความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้นพบว่าจะมีแนวโน้มสอดคล้องกับแนวคิดที่เน้นความสามารถทางการสื่อสารเป็น ”วัฒนธรรมเฉพาะ (Culture specific)” กล่าวคือ ความสามารถทางการสื่อสารนั้นได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของผู้สื่อสารที่ทำการสื่อสารนั้นๆเกิดขึ้น (H. Nishida, 1985 ; N.S. Charoenngam & F.M. Jablin, 1999) จึงพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร ตามกรอบทางลักษณะหรือมิติทางวัฒนธรรมเฉพาะนั้นๆ กล่าวคือนิยามความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นจะเน้นประเด็นด้านการใช้ภาษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาญี่ปุ่นของผู้ได้บังคับบัญชา ความเข้าใจบุคลิกลักษณะและภูมิหลังของผู้ที่เราสื่อสารด้วย และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สนทนาจากการประพฤติปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และบทสนทนานั้นๆ

เกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร

จากความแตกต่างทางด้านความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ดังกล่าว เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารพบว่าทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่า มีความสอดคล้องกันในเกณฑ์ทางด้านวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ถือเป็นเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญมากที่สุด ทั้งในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เจาะลึก ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้อาจเกิดจากปัจจัยทางด้านบริบทของการสื่อสารที่ศึกษา กล่าวคือในการศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาในบริบทของ

การสื่อสารในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อจำกัดของบริบทดังกล่าวนี้ อยู่ผลลัพธ์ที่แสดงออกมักจะเป็นแบบรูปธรรมกล่าวคือ เป็นผลงานที่แสดงออกชัดเจน เช่น สามารถแสดงได้ทางสถิติยอดขาย ผลงานที่เป็นชิ้นงาน ซึ่งมักเป็นรูปธรรมมากกว่าในบริบทอื่นๆ เช่น คู่รัก ดังนั้นในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารดังกล่าวย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงการประเมินในเชิงรูปธรรมดังกล่าว

ขณะเดียวกันพบข้อสังเกตว่า นิยามของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ข้างต้นนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยพบว่าจากนิยามความหมายของความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่มีแนวโน้มเน้นแนวคิดแบบวัฒนธรรมเฉพาะ เกณฑ์ในด้านความพึงพอใจและความเหมาะสมนั้นพบว่าอยู่ในระดับคะแนนที่สูงมากเมื่อเทียบเกณฑ์ในการพิจารณาด้านประสิทธิภาพ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้แก่ การพิจารณาถึงระดับของพฤติกรรมที่ดำเนินการสื่อสารโดยไม่ขัดต่อค่านิยม บรรทัดฐาน และความคาดหวังของความสัมพันธ์นั้นๆ (Collier,1996; B.H.Spitzberg,1992; W.B. Gudykunst & Y.Y. Kim 1992;) ในขณะที่เกณฑ์ทางด้านความพึงพอใจจะเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการยอมรับในการสื่อสารนั้นๆ รวมไปถึงการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสารด้วย (S. Ting-Toomey,1999 ; Parks,1985) แต่เมื่อพิจารณาจากการตอบแบบสอบถามในประเด็นดังกล่าวนี้กลับพบความขัดแย้ง กล่าวคือ พบว่าประเด็นทางด้านความพึงพอใจนั้นกลับพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้อาจเกิดจากความแตกต่างในด้านของระดับการตีความหมายดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ เมื่อพิจารณาการทำความเข้าใจสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นว่าเป็นเพียงในระดับพื้นผิว หรือแค่เพียงการจับใจความสำคัญแล้ว เกณฑ์ทางด้านความพึงพอใจในการสื่อสารนั้น จะเป็นประเด็นที่เชื่อมโยงกับความสามารถในการสื่อสารน้อยที่สุด เนื่องจากการยอมรับในการสื่อสารใดๆ มักที่จะเป็นการยอมรับจากการตีความในระดับความหมายของผู้สื่อสารมากกว่าเป็นเพียงการจับใจความสำคัญ ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับประเด็นความขัดแย้งเกี่ยวกับการทำความเข้าใจสารในระดับใดดังที่กล่าวข้างต้น

ในขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาถึงนิยามความหมายของความสามารถทางการสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย พบว่าสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เจาะลึกและการตอบแบบสอบถามคือ พบว่าเกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารนั้นมีคะแนนอยู่ในระดับใกล้เคียงกันไม่ได้เน้นความสำคัญที่เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง จึงกล่าวได้ว่าแนวคิดนิยามความสามารถทางการสื่อสารนี้เป็นไปในระดับกลาง ที่ใช้ทุกเกณฑ์ในการพิจารณาเท่าเทียมกัน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าเกณฑ์ในด้านความพึงพอใจนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญมากกว่า ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น หากเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับค่านิยมในการทำงานของคนไทยกับคนญี่ปุ่นแล้วจะพบว่าแนวคิดในการพิจารณาดังกล่าวสอดคล้องกับค่านิยมหรือบุคลิกลักษณะของคนไทยกล่าวคือ ค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่น เน้นในด้านความรู้สึของผู้สื่อสารน้อยกว่าค่านิยมในการทำงาน

ของไทย เปรียบเทียบได้จากค่านิยมของญี่ปุ่นจะเน้นในเรื่อง ของ การยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตน เน้นความคิดเห็นตามกลุ่ม การทำงานหนัก และความมีระเบียบวินัย (Benedict อ้างใน Snyder, 1987; ชุนทอง, 2533; สุรัชย์, 1990) ในขณะที่ค่านิยมของไทยแม้จะมีการกล่าวถึงประเด็นด้านควบคุมอารมณ์ของตน เช่น การ รักษาหน้า การควบคุมตนเองในการปฏิสัมพันธ์ ไม่แสดงความไม่พอใจเป็นต้น แต่ค่านิยมทางด้าน การชอบสังคมนิยมและสังสรรค์กับผู้อื่น ค่านิยมสบายๆ ไม่เคารพกฎเกณฑ์และระเบียบวินัย (ยศ, 2527) ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นค่านิยมที่เน้นความพึงพอใจของตน เช่นกัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าค่านิยมของไทยเน้นความรู้สึกส่วนตน หรือปัจเจกบุคคลมากกว่าค่านิยมของทางญี่ปุ่น ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารดังกล่าวของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

กล่าวโดยสรุปผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารทั้ง 4 เกณฑ์ประกอบกัน ในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสาร แต่การให้ความสำคัญนั้นในแต่ละเกณฑ์นั้นแตกต่างกัน ตามความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสารของแต่ละบุคคล และค่านิยมในการทำงาน

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมี

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยมีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาควรจะมีสอดคล้องกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าในเชิงทฤษฎีเหมือนกัน ได้แก่ การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ความสามารถในการมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน ความสามารถในการรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การโน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ

เป็นที่น่าสังเกตว่า คุณลักษณะเหล่านี้ล้วนเป็นทักษะทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานทั้งสิ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการเปิดกว้างทางการสื่อสาร (F.Dansereau & S.E. Markham, 1987) กล่าวคือ เมื่อช่องทางในการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระบบเปิด จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะรายงานข่าวสารสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Haas & Sypher (1991) ที่กล่าวว่า การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการ

สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในเชิงบวกของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ความสามารถในการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง และการให้ผลสะท้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งพบเพียงจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเท่านั้น เมื่อพิจารณาจากคุณลักษณะดังกล่าว พบว่าคุณลักษณะด้านการแยกประเด็นปัญหาที่ถูกต้องนี้ ถือเป็นคุณลักษณะเฉพาะของการทำงานในองค์กรญี่ปุ่น อันเนื่องมาจากการสื่อสารและค่านิยมในการทำงานที่เน้นกลุ่มของชาวญี่ปุ่นเอง ในการตัดสินใจในประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่งจะพบว่าข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจจะมีมากตามจำนวนของผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้นรูปแบบในการสื่อสารในการตัดสินใจจึงมักเป็นแบบสองทาง เน้นการปรึกษาหารือ และการประชุม ซึ่งจะให้ความสำคัญต่อข้อมูลข่าวสารมาก ความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติขึ้นอยู่กับความพร้อมของข้อมูลข่าวสาร (ขุนทอง, 2533) ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่ได้รับในปริมาณที่มากนี้จำเป็นต้องใช้คุณลักษณะดังกล่าวในการจัดการ

ในส่วนของการให้ผลสะท้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม พบว่ามีสองประเด็นที่กล่าวถึง ได้แก่ การในผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ และระยะเวลาในการให้ผลสะท้อนกลับนั้น ซึ่งพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยที่เน้นด้านระยะเวลาที่ให้ผลสะท้อนกลับของผู้บังคับบัญชานั้นว่าควรเป็นไปแบบทันทีทันใด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ D. Pincus (1986) พบว่าปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงความสัมพันธ์ในการทำงานและการส่งผ่านข้อมูลในองค์กรได้แก่ การให้คำแนะนำและการให้ผลสะท้อนกลับ โดยจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ในการให้ผลสะท้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นรูปแบบของการสื่อสารแบบทันทีทันใด ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้นพบว่าการให้ผลสะท้อนกลับไม่ได้กล่าวถึงระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเกิดจากรูปแบบการตัดสินใจในการทำงานของญี่ปุ่น ดังเช่น ทฤษฎี Z (Miller, 1999) จากประเด็นในการแตกต่างด้านแนวคิดดังกล่าว แสดงถึงความพอใจในรูปแบบการให้ผลสะท้อนกลับที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

นอกจากนี้ยังพบประเด็นในด้านความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่ามีระบุถึงทั้งจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการตอบแบบสอบถามปลาย กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยมีทัศนะว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งหากพิจารณาตามแนวคิดด้านการสื่อสารต่างวัฒนธรรมประเด็นในด้านการควบคุมอารมณ์เป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญของผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารด้วยเช่นกัน (Gudykunst & M.R. Hammer, 1984) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานคนไทยในด้านของการ

ควบคุมตนเองในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น การปกปิดความรู้สึกไม่พอใจ หากผู้ใดแสดงความรู้สึกในด้านนี้อย่างชัดเจนนับว่าเป็นการเสียมารยาท ซึ่งแนวคิดนี้ก็ยังคงมีความสำคัญในการพิจารณาความสามารถทางการสื่อสารและความพึงพอใจที่มีต่อบุคคลนั้นๆ ของคนไทยด้วย ซึ่งค่านิยมดังกล่าวนี้ได้สะท้อนออกมาในคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารดังกล่าว ในขณะที่ค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่นนั้นแม้ว่าจะเน้นการประนีประนอม และไม่แสดงความรู้สึกของตนเช่นกัน แต่เมื่อพิจารณาค่านิยมในการทำงานจะพบว่า ค่านิยมดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นค่านิยมที่เน้นความสำคัญน้อยเมื่อเทียบกับค่านิยมอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการยอมรับบทบาทหน้าที่ของตนไม่ว่าในสถานการณ์ใด (Benedict อ้างใน Snyder, 1987) และการปฏิบัติตนตามระบบอาวุโส ดังนั้นคุณลักษณะดังกล่าวจึงพบแต่เพียงในผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติจริง

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ควรจะมีและการปฏิบัติจริงของตนไม่แตกต่างกัน กล่าวคือคุณลักษณะส่วนใหญ่ที่ให้ความสำคัญจากการเรียงลำดับ พบในทางปฏิบัติจริงก็มีความสอดคล้องกันในการเรียงลำดับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ตนกระทำจริง ได้แก่ การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง การเปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ความสามารถในการมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน การรับฟังปัญหา และสามารถให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ในขณะที่ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า ในการปฏิบัติจริงของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นสามารถปฏิบัติได้จริงนั้น ส่วนใหญ่เป็นคนละคุณลักษณะกับคุณลักษณะที่ควรจะมีความสามารถ ได้แก่ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ สามารถตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาถึงงานที่ผิดพลาด การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี มีเพียงประเด็นด้านความสามารถในการมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน และการแยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง ที่มีความเห็นตรงกันว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นสามารถปฏิบัติได้จริง และเป็นที่น่าสนใจว่าในคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีทัศนะว่าสามารถปฏิบัติจริงได้ในลำดับต้นๆ เมื่อเทียบกับทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย กลับมีความสามารถในการปฏิบัติจริงต่ำ

ซึ่งจากความแตกต่างอันนี้นำไปสู่ประเด็นของปัญหาในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย กล่าวคือ เมื่อทัศนะในทางแนวคิดมีความสอดคล้องกัน แต่

ในการประเมินการปฏิบัติจริงของแต่ละฝ่าย ไม่สอดคล้องทำให้การรับรู้ถึงภาพลักษณ์หรือบุคลิกและความสามารถของตนนั้นบิดเบือนไป จึงนำไปสู่ปัญหาทางการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gordon & Infante (1979) ที่กล่าวถึงการรับรู้ในบุคลิกลักษณะซึ่งกันและกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะซึ่งกันและกันที่ผิดจะส่งผลกระทบต่อสื่อสาร เนื่องจากผู้สื่อสารมีความเชื่อที่ผิดจะสร้างความคาดหวังที่ผิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการสื่อสารและปฏิบัติงานระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญกับการรับรู้น้อย เนื่องจากตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ของตน แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้สื่อสารจะทราบประเด็นปัญหาดังกล่าวก็ตาม แต่ในทางปฏิบัตินั้นปัจจัยทางด้านค่านิยม ความสำคัญของข้อมูล นโยบายในการปฏิบัติงาน เหล่านี้ก็อาจเป็นตัวแปรที่ทำให้ระดับความคาดหวังที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นประเมินตน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นปฏิบัติจริงนั้น มีระดับที่แตกต่างกัน ดังเช่น การให้ผลสะท้อนกลับข้างต้นพบว่าในเชิงแนวคิดการให้ผลสะท้อนกลับเป็นประเด็นเดียวกัน แต่ความคาดหวังในการปฏิบัตินั้นก็กลับเน้นความสำคัญในแต่ละประเด็นต่างๆ กัน กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ไม่เน้นในด้านเวลาการให้ผลสะท้อนกลับในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยให้ความสำคัญมากเป็นต้น

ช่องว่างของระดับความแตกต่างของความคาดหวังนี้จะทวีความสำคัญขึ้น หากคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่สำคัญนี้เป็นคุณลักษณะที่เน้นความสำคัญทั้งสองฝ่าย เช่น การเปิดกว้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น การรับฟังปัญหาและคำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบความขัดแย้งในการประเมินในทางปฏิบัติของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจเกิดจากประเด็นปัญหาดังกล่าวข้างต้นได้ ดังนั้นในการลดช่องว่างหรือปัญหาจากความขัดแย้งดังกล่าวนี้ทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยควรที่จะทำการเปิดใจและรับฟังระดับความคาดหวังของแต่ละบุคคลในประเด็นดังกล่าวเพื่อหาจุดเชื่อมโยงกัน ของปัญหาดังกล่าวหรือหากกล่าวอีกด้านหนึ่งคือ การใช้แนวคิดของความสามารถทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมมาเป็นปัจจัยสนับสนุนในการเปิดใจดังกล่าว เช่น การพยายามทำตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถทางการสื่อสารสากล มีความยืดหยุ่น และมีทัศนคติและมุมมองความแตกต่างทางการสื่อสารเหล่านี้โดยไม่ยึดติดกับบทบาทหรือค่านิยมของตนมากเกินไป

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาตามทัศนคติของ ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมี

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยมีแนวคิดสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสาร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาควรจะมีความสามารถ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน การให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องและชัดเจน ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด ความสามารถในการรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและสามารถนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ ความสามารถในการซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้พบว่าเป็นคุณลักษณะมีความสอดคล้องกับแนวคิดส่วนใหญ่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในเชิงสอดคล้องกัน ตามบทบาทการทำงานของแต่ละฝ่าย กล่าวคือคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในองค์กรข้ามชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยนั้น เน้นรูปแบบการเปิดกว้างในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา (F.Dansereau & S.E. Markham, 1987) และการสร้างความไว้วางใจกัน และความร่วมมือร่วมกันของทั้งสองฝ่าย (Rohen, 1974) ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นพื้นฐานค่านิยมในการทำงานของญี่ปุ่นที่ต้องอาศัยคุณลักษณะดังกล่าว เป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินไปอย่างบรรลุเป้าหมาย ดังตัวอย่างเช่น การรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและสามารถนำไปประยุกต์กับการทำงานได้ พบว่าสอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารของญี่ปุ่นที่เน้นรูปแบบการสื่อสารที่เน้นอิสระให้ผู้รับสารตีความและแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ของตนเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (Yoshikawa, 1998) ซึ่งค่านิยมและรูปแบบการสื่อสารดังกล่าวส่งผลต่อแนวคิดในการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเช่นกัน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่นับได้ว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในองค์กรเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเมื่อเข้ามาทำงานในองค์กรญี่ปุ่นย่อมสังเกตเห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าวมากขึ้นจากรูปแบบการสื่อสารในองค์กรญี่ปุ่นดังที่กล่าวไปแล้ว อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติพบว่ามีความขัดแย้งในประเด็นคุณลักษณะเหล่านี้

คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในการปฏิบัติจริง

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ควรจะมีและการปฏิบัติจริงของตนส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ คุณลักษณะส่วนใหญ่ที่ให้ความสำคัญจากการเรียงลำดับ พบในทางปฏิบัติจริงก็มีความสอดคล้องกันในการเรียงลำดับของคุณลักษณะที่ตนกระทำจริง ได้แก่ ความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด ความสามารถในการรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงาน การให้ข้อมูลแก่ต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน

ในขณะที่ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นพบว่า ในการปฏิบัติจริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในประเด็นเหล่านี้ไม่ตรงกัน โดยพบว่าประเด็นเหล่านี้ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติได้จริงในระดับต่ำ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวนี้สะท้อนถึงปัญหาทางการสื่อสารอีกประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย กล่าวคือ ด้านการรับรู้เกี่ยวกับตนเองด้านความสามารถและบุคลิกลักษณะทางการสื่อสารที่ไม่สอดคล้องกัน ดังกล่าวที่แล้วในคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น นอกจากนี้ยังสะท้อนถึงรูปแบบการสื่อสารในองค์กรญี่ปุ่นในเชิงแนวคิดข้างต้นกับทางปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกัน อันเนื่องจากทัศนคติ กล่าวคือ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิจัยรวมโดยในการปฏิบัติจริงของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น นับว่ามีความแตกต่างกันมาก กับทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ซึ่งสะท้อนถึง ทัศนคติที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตย, จีวรวรรณ และ ธเนศ (2534) ที่กล่าวว่า ปัญหาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่นำมาใช้ในประเทศไทย พบว่า มักเกิดจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยังไม่เข้าใจพื้นฐานทางทัศนคติของคนไทย อุปสรรคทางด้านภาษา และการขาดความจริงใจ ในขณะที่เดียวกันอาจเกิดได้จากทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยเองก็เป็นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิชาพร (2532) ที่กล่าวว่าผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด โดยต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกปลอดภัย ภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกันด้วย ซึ่งจากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติจริงของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้น พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยมีทัศนคติว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ไม่เปิดกว้างทางการสื่อสาร ซึ่งจากทัศนคติดังกล่าวอาจส่งผลต่อรูปแบบพฤติกรรมในการปฏิบัติจริงในคุณลักษณะเหล่านี้ก็เป็นได้ ดังเช่นที่ O'Reilly & Robert (1976) พบว่า การที่ผู้ส่งสารไม่ไว้วางใจผู้รับสารจะทำให้ผู้ส่งสารบิดเบือนข่าวสารที่จะถ่ายทอดสู่ผู้รับสาร ข่าวสารที่ผู้รับสารได้รับก็จะมี ความถูกต้องน้อยลง ดังนั้นความสามารถในการปฏิบัติงาน การได้รับความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความถูกต้องของข้อมูล

ในขณะที่คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยมีความเห็นสอดคล้องกัน กันว่าผู้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติได้จริงในระดับสูง ได้แก่ การพูดจาสุภาพให้เกียรติ และการมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถของความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นยังมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยสามารถปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นอีก ได้แก่ การมีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้ร่วมงาน ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ พบว่าเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับค่านิยมที่สัมพันธ์กับการทำงานของไทย เช่น การชอบออกสังคมชอบพบปะสนทนาและสังสรรค์กับผู้อื่น (ยศ, 2527) การเน้นระบบอาวุโสและการผ่อนตามตำแหน่งหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความ “เกรงใจ” และให้เกียรติ การปะปนกันในเรื่องความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ทางธุรกิจ โดยมักแสดงออกในด้านการให้สิทธิพิเศษแก่คนใกล้ชิด การพูดคุยกันในระหว่างการทำงาน (Fieg อ้างในเมตตา, 2536) ซึ่งเหล่านี้เป็นค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในสังคมไทยและต่างชาติว่าเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์ในการทำงานของคนไทย ซึ่งทัศนคติเหล่านี้ได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการตอบแบบสอบถามทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยดังแสดงในผลการวิจัย(บทที่4) จากตัวอย่างงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปประเด็นปัญหาทางด้านการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยได้ดังนี้

1. ความแตกต่างในด้านความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ที่เน้นความสำคัญในองค์ประกอบของผู้สื่อสารที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เน้นที่ความสามารถทางการสื่อสารของผู้ส่งสาร หรือ ผู้รับสาร ซึ่งความแตกต่างกันนี้ นำไปสู่รูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน เนื่องจากค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน และรูปแบบการสื่อสารที่คล้ายคลึงกัน เช่น การประนีประนอม การไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริง เป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้ช่องว่างระหว่างการสื่อสารนี้มีเพิ่มมากขึ้น

2. การรับรู้และการตีความขอบเขตของคุณลักษณะการสื่อสารในแต่ละประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น การเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างถูกต้องและชัดเจน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้บทบาทของตนก็มีส่วนสำคัญในการทำให้คุณลักษณะเหล่านี้ไม่สามารถที่จะกระทำได้ในขอบเขตที่ตรงกัน เช่นการเปิดเผยข้อมูลบางชนิดที่มีผลกระทบต่อองค์กรหรือการบริหาร ผู้บังคับบัญชาก็อาจไม่สามารถกระทำได้ เป็นต้น

3. ความคาดหวังในพฤติกรรมกรสื่อสารที่แต่ละฝ่ายต้องการให้ปฏิบัติ ดังคำกล่าวของ Gudykunst (1992) ที่กล่าวว่าความคาดหวังในบทบาทของแต่ละบุคคลนั้นจะแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม ขึ้นอยู่กับความคาดหวังในด้านความสัมพันธ์ ความเป็นทางการที่คาดหวังจาก

พฤติกรรมนั้น ระดับชั้นของพฤติกรรมที่แสดงออก และความแปรผันของบทบาทที่คาดหวังไว้ ซึ่งพบว่าความคาดหวังในประเด็นดังกล่าวของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในบทบาทหน้าที่ของตน และพฤติกรรมการสื่อสารที่แสดงออกนั้นแตกต่างกัน ดังเช่นประเด็นในด้านการรักษาหน้าพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นความสำคัญและคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นประพฤติเช่นนั้น ในขณะที่จากผลการวิจัยพบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเน้นความสำคัญในด้านนี้ น้อยกว่าและการแสดงออกแตกต่างกันในบริบทของการทำงาน

4.ทัศนคติที่มีต่อกัน พบว่าทัศนคติที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีต่อกันนั้น อยู่ในเชิงลบ ซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ที่มีทัศนะว่าคนญี่ปุ่นเป็นคนต่างชาติหรือคนนอก หรือปัจจัยภายนอกเช่น ทุนทรัพย์ สถานที่ ดังที่มีผู้ในสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามปลายเปิดบางท่าน แสดงทัศนะว่าผู้ญี่ปุ่นเป็นผู้ที่มาลงทุนหรือหาผลประโยชน์ในประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศตน ดังนั้นจึงมักเอาเปรียบและไม่ฟังความคิดเห็นของคนไทย หรือทัศนคติที่คนญี่ปุ่นมีต่อคนไทยว่า เป็นผู้เข้ามาทำงานและรับเงินเดือนจากตน ดังนั้นบทบาทหน้าที่จึงต้องยอมรับความคิดและธรรมเนียมในการปฏิบัติแบบญี่ปุ่นบางประการ ซึ่งทัศนะเหล่านี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและช่องว่างทางการสื่อสารดังกล่าว

ข้อเสนอแนะในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรข้ามชาติญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย

จากความแตกต่างในส่วนของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ควรจะมี และพฤติกรรมปฏิบัติจริงดังกล่าวข้างต้น นำมาสู่ข้อเสนอแนะทางการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยควรมีการปรับทัศนคติและแนวคิดที่มีต่อกัน โดยมองบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายจากมุมมองของฝ่ายนั้น ๆ เพื่อลดช่องว่างและการยึดติดกับมุมมองในแบบของตน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็นำมุมมองผู้สื่อสารสากล หรือมุมมองทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมมาใช้ในการมองบทบาทและความคาดหวังพฤติกรรมของแต่ละฝ่าย เพื่อช่วยลดการยึดติดกับแนวคิดและค่านิยมของตน เนื่องจากวัฒนธรรมญี่ปุ่นและไทยนั้นมีผู้กล่าวว่าเป็นวัฒนธรรมตะวันออก มีพื้นฐานความเชื่อจากศาสนาพุทธเหมือนกันดังนั้นรูปแบบของการสื่อสารย่อมต้องคล้ายคลึงกัน จากทัศนคติดังกล่าวผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยอาจยึดติดกับการตีความและการทำความเข้าใจในบทบาทและพฤติกรรมแสดงออก

จากมุมมองของตน ดังนั้นขั้นแรกควรต้องปรับทัศนคติให้เป็นกลาง และพยายามมองหาความแตกต่างเหล่านี้เสียก่อน

2. เมื่อปรับทัศนคติที่มีต่อกันแล้ว ก็ควรที่จะทำการเปิดใจ และทำความเข้าใจในขอบเขตการรับรู้ที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยมีต่อผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ซึ่งจะนำไปสู่การหาจุดเชื่อมโยงของช่องว่างทางการสื่อสาร เช่น ขอบเขตของการเปิดเผยข้อมูล ประเด็นที่แต่ละฝ่ายสำคัญแตกต่างกัน เช่นด้านเวลา การแสดงความคิดเห็น เช่นชาวไทยมองว่าการเป็นคนเปิดเผยคือ การเปิดเผยความต้องการของตน เช่น กรณีการเรียกร้อยงสวัสดิการ การขึ้นเงินเดือน ในขณะที่ชาวญี่ปุ่นกลับมองว่าเป็นการบอกวิธีการได้มาของสิ่งนั้นเป็นต้น เมื่อสามารถทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆเหล่านี้ก็จะนำไปสู่ ความเข้าใจและการตีความและประเมินรูปแบบการสื่อสารที่มีความเข้าใจกันมากขึ้น

3. จากการปรับแนวคิดของแต่ละฝ่ายดังกล่าวข้างต้นนี้จะนำไปสู่การปรับรูปแบบทางพฤติกรรมให้มีความสอดคล้องกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยควรมี และการปฏิบัติที่มีทัศนคติที่ขัดแย้งกัน ซึ่งจากผลการวิจัยในประเด็นนี้ พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวไทยและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่เกี่ยวกับคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารดังที่กล่าวไว้แล้วในผลการวิจัยข้างต้น ซึ่งนับได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบอย่างยิ่งของผู้สื่อสารทั้งสอง เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เห็นความสำคัญทั้งสองฝ่ายอยู่แล้ว ทำให้รูปแบบในการปรับพฤติกรรมเน้นความสำคัญตามแนวคิดดังกล่าว อย่างไรก็ตามพบว่าการปฏิบัติจริงในประเด็นต่างๆ เหล่านี้นั้น ตามทัศนะของแต่ละฝ่ายพบว่ามีความแตกต่างกัน เช่น คุณลักษณะในการเปิดเผยข้อมูล การแสดงความรับผิดชอบต่องานที่ผิดพลาด การรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำ เป็นต้น ดังนั้นการปรับพฤติกรรมดังกล่าวนี้จำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือกันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและไว้วางใจกันของทั้งสองฝ่าย

4. คุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารในทางปฏิบัติจริงของทั้งสองฝ่ายนั้น เช่น การพูดจาสุภาพ การแยกประเด็นความสำคัญของปัญหา การมีมนุษยสัมพันธ์สามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นได้ เป็นต้นเหล่านี้ควรมีการปรับให้สอดคล้องกันต่อไปทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อสามารถแก้ไขปัญหาทางการสื่อสารดังกล่าวข้างต้นแล้วก็จะนำไปสู่ความสามารถทางการสื่อสารที่สมบูรณ์ของทั้งสอง กล่าวคือในเชิงคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีนั้น ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่กล่าวถึงนั้นล้วนเป็นคุณลักษณะที่มีการวิจัยและกล่าวถึงว่าเป็นคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารมาแต่เดิม

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยในเชิงสำรวจเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยซึ่งเป็นการศึกษาในแง่มุมมองของแนวคิด และการปฏิบัติจริงของทั้งผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ซึ่งยังไม่มีผู้วิจัยในแง่มุมมองนี้มาก่อน ดังนั้นการวิเคราะห์ในเชิงสถิติจึงเป็นการวิเคราะห์เพียงสถิติเชิงพรรณนา หากมีผู้ต้องการศึกษาวิจัยในประเด็นนี้ต่อไปนั้น อาจมีการนำสถิติเชิงอนุมาน มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของผลการวิจัยเพิ่มเติม และทราบความแตกต่างของแต่ละคุณลักษณะอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
2. เนื่องจากข้อจำกัดในด้านของการเก็บข้อมูลที่เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก ทำให้สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างไม่สมดุลกัน ทำให้การศึกษาถึงปัจจัยทางด้านอื่นๆ เช่น ชนิดขององค์กร ประเภทของงาน และขนาดขององค์กร ซึ่งอาจจะมีผลต่อความหมายและคุณลักษณะที่แสดงความสามารถทางการสื่อสารดังกล่าวนั้น ไม่สมบูรณ์ ซึ่งงานวิจัยต่อไปอาจจะนำประเด็นดังกล่าวเหล่านี้มาทำการศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจง เช่นการศึกษาเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ หรือประเภทอุตสาหกรรม เป็นต้น อาจจะพบความสัมพันธ์ในประเด็นดังกล่าว
3. ปัจจัยทางด้านค่านิยมและระยะเวลาในการทำงานในประเทศไทยของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นนั้นมีผู้กล่าวถึงทั้งจากการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งสามารถนำไปเป็นประเด็นการศึกษาวิจัยในอนาคตเฉพาะปัจจัยดังกล่าว เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวกับความสามารถทางการสื่อสารในบริบทขององค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทยต่อไป
4. ประเด็นในด้านการทำความเข้าใจสารทั้งสองระดับดังที่กล่าวในการอภิปรายผลการวิจัยนั้นสามารถนำมาศึกษาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ของความหมายของคำว่า “ความสามารถทางการสื่อสาร” ที่สมบูรณ์ขึ้น ของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นต่อไป
5. นำไปประยุกต์เพื่อศึกษาประเด็นดังกล่าวนี้ในบริบทอื่นๆ เช่น คู่รัก มิตรภาพ ครอบครัว หรือแม้กระทั่งในบริบทขององค์กรข้ามชาติอื่นๆ เช่น จีน อเมริกา เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบประเด็นด้านความสามารถทางการสื่อสารและขยายองค์ความรู้ในด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ขุนทอง อินทร์ไทย. 2533. เคล็ดลับความเจริญของญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : รวมทรรศน์.
- เขมรินทร์ พิศมัย. 2542. การสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จริยา อธิวรกุล. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับการแสดงออกของตนและการใช้อำนาจกับความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารชาวไทยและชาวญี่ปุ่นในบริษัทข้ามชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทิชาพร เลิศสมบูรณ์. 2532. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีส่งเสริมอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตย สัมมาพันธ์, จีรวรรณ ภัคดีบุตร, ธเนศ บดีศร. 2524. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. รายงานการวิจัย.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2529. การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรพรรณ เชนจิตร. 2542. สถานภาพการศึกษาวิจัยการสื่อสารในองค์กรไทยในวิทยานิพนธ์ (2524-2541). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวาริชวิทยาและสื่อสารการแสดง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์พันธุ์ ศรีพิพิธ. 2540. การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. คณะนิเทศศาสตร์. 2529 พฤติกรรมการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เมตตา วิวัฒนานุกูล. 2536. รายงานวิจัยลักษณะและปัญหาการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในบรรษัทนานาชาติในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ยศ สันตสมบัติ. 2527. โครงสร้างบุคคลิกภาพของกลุ่มต่างๆในสังคมไทย : การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น. รายงานการวิจัย คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โรเบิร์ต เอส. โอซากิ. 2536. ลัทธิมนุษยนิยม: ทิศทางการจัดการธุรกิจโลกศตวรรษที่ 21. แปลโดย สมชาย ไตรรัตน์ภริมย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- วิทยา ปิ่นทอง. 2529. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุโข. 2540. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : พชรกานต์พับลิเคชั่น.
- สุพรรณิ ภัทรณีกิตติคุณ. 2533. ความสัมพันธ์ของลักษณะงานที่ปฏิบัติกับการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การของการประปานครหลวง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริชัย หวันแก้ว. 1990 . ความรู้เกี่ยวกับสังคมญี่ปุ่นและปัญหาสังคมญี่ปุ่นในปัจจุบัน. ในญี่ปุ่นศึกษา. สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 9/1 – 9/32.
- สุวรรณี เตชะวิรัชชน. 2541. พฤติกรรมการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อบรม สีนภิบาล และ กัณฑาทิพย์ สิงหะเนติ. 2527. มองธุรกิจญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร.
- อิสระ สุวรรณบล. 2528. การจัดการแบบไทยและญี่ปุ่น : จุดร่วมและจุดแตกต่าง. ใน รวมบทความวิชาการบริหาร/งานบุคคล. ชมรมการบริหารงานบุคคล คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 44 - 62.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. 2541. การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจประจักษ์ไทย อเมริกัน ญี่ปุ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Collier, M.J. 1996. Communication Competence Problematics in Ethnic Friendships. Communication Monographs, 63: 314 –336.
- Cooley,R.E.,and Roach, D.A. 1984. A Conceptual Framework. In R. N. Bostom (ed.), Competence in Communication : A Multidisciplinary Approach, pp.11-32. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Cupach, W.R., and Imahori, T.T. 1993. Managing Social Predicaments Created by Others : A Comparison of Japanese and American Facework. Western Journal of Communication, 57 : 431 – 444.
- Dansereau,F., and Markham, S.E. 1987.Superior – Subordinate Communication : Multiple Levels of Analysis. F.M. Jablin, et al (eds), Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspectives,(pp.343 – 388). Newberry Park, CA: Sage.
- Gudykunst, W.B., and Hammer, M.R. 1984. Dimensions of Intercultural Effectiveness : Culture Specific or Culture General?. International Journal of Intercultural Relations, 8: 1-10.
- Gudykunst, W.B., and Kim, Y.Y.1992. Communicating with Strangers : An Approach to Intercultural Communication. 2nd .New York : McGraw-Hill.
- Hatfield, D.W., and Hatfield, J.D. 1996. Superiors' Conflict Management Strategies and Subordinate Outcomes. Management Communication Quarterly, 10 : 189 – 208.
- Hofstede, G.1984. Culture's Consequences : International Differences in Work-related Values. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Infante, D.A., and Gorden,W.I. 1979. Subordinate and Superior Perception of Self and One Another : Relations, Accuracy, and Reciprocity of Liking. The Western Journal of Speech Communication, 43 : 212 – 223.
- Iwadaki, S., and Horie, P.I. 1998. The Northridge Earthquake Conversations: Conversational Patterns in Japanese and Thai and their Cultural Significance. Discourse & Society, 9: 501 – 529.

- Jablin, F.M., Cude, R.L., House, A., Lee, J. & Roth, N.L. 1994. Communication Competence in Organizations : Conceptualization and Comparison across multiple level of analysis. In L. Tharey & G. Barnett (Eds.), Organization Communication : Emerging Perspectives. Vol. 4, pp. 114-140. Norwood, NJ : Ablex.
- Kobayashi, S. 1996. Characteristics of Japanese Communication. Communication World. 14 : 3 - 16.
- Lee, J., and Jablin, F.M. 1995. Maintenance Communication in Superior – Subordinate Work Relationships. Human Communication Research, 22: 220 –257.
- Lee, J. 1996. Effective Maintenance Communication in Superior – Subordinate Relationships. Western Journal of Communication, 62 : 181 - 208.
- Lee, M. And Barnett, G.A. 1997. A Symbol – and – Meaning Approach to The Organization Culture of Bank in The United States, Japan, Taiwan. Communication Research. 24 : 394-412.
- Lustig, M.W. ; and Koester, J. 1993. Intercultural Competence : Interpersonal Communication Across Cultures. New York : HarperCollins College Publishers.
- Miller, K. 1999. Organization Communication : Approachs and Processes. 2nd . Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company.
- Nishida, H. 1985. Japanese Intercultural Communication Competence and Cross- Culture Adjustment. International Journal of Intercultural Relations, 9: 247-269.
- Nongluck Sriussadaporn-Charoenngam and Fredic M. Jablin. 1999. An Exploratory Study of Communication Competence in Thai Organization. The Journal of Business Communication, 36 : 382 - 349.
- O'Reilly, C.A., and Roberts, K.H. 1976. Relationship among Components of Credibility and Communication Behaviors in Work Units. Journal A Psychology, 61 : 99-102.
- Parks, M.R. 1985. Interpersonal Communication and Quest for Personal Competence. In M.L. Knapp ; G.R. Miller (eds), Handbook of Interpersonal Communication, pp. 171-201. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Pincus, J.D. 1986. Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. Human Communication Research, 12 : 395 – 419.

- Prasert Yamklinfung and Harry K. Nishio. 1995. Traditional Values, Social Organization and Patterns of Modernization : A Comparative Study of Japan and Thailand. Journal of the Institute of International Sociology, 3 : 39 - 81.
- Redmond, M.V. 2000. Cultural Distance as A Mediating factor between Stress and Intercultural Communication Competence. International Journal of Intercultural Relations, 24 : 131-150.
- Rokeach, M. 1970. Beliefs Attitudes and Values. California : Jossey Bass.
- Snyder, R.M. 1974. The Self – Monitoring of expressive behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 30 : 526 –537.
- Spitzberg, B.H.; Cupach, W.R.1984. Interpersonal Communication Competence. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Spitzberg, B.H.1988. Communication Competence : Measures of Perceived Effectiveness. In C.H. Tard (ed), A Handbook for the Study of Human Communication, pp.67-150. New Jersey : Ablex.
- Spitzberg, B.H.1991. An examination of trait measures of Interpersonal Competence, Communication Report, 4 : 22-29.
- Spitzberg, B.H., and Brunner C.C. 1991. Toward a Theoretical Integration of Context and Competence Research. Western Journal of Speech Communication, 55 : 28-46.
- Spitzberg, B.H.1997. A model of Intercultural Communication Competence. In L.A. Samova; and R.E.Porter (eds), Intercultural Communication,pp.379-391. 8th Belmont, CA : Wadsworth Publishing.
- Suzuki, S. 1997. Cultural Transmission in International Organizations Impact of Interpersonal Communication Patterns in Intergroup Contexts. Human Communication Research, 24: 147-180.
- Swasburi, O. 2000. Subordinates' Perceptions of Thai Women Leaders' Communication Competence and Leadership Effectiveness. Doctoral dissertation, Department of Communication Art, Graduate School, Bangkok University.
- Ting-toomey, S. 1999. Communicating Across Cultures. New York : The Guilford Press.
- Varner, I.I. 2000. The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication : A Conceptual Model. The Journal of Business Communication, 37 : 39 – 57.

- Waldorn, V.R. 1991. Achieving Communication Goals in Superior – Subordinate Relationships : The Multi- Functionality of Upward Maintenance Tactics. Communication Monographs, 58 : 289 – 306.
- Wiseman, R.L., Hammer, M.R., and Nishida, H. 1989. Predictors of Intercultural Communication Competence. International Journal of Intercultural Relations, 8: 349-365.
- Yoshikawa, M.J. 1985. Japanese and American Modes of Communication and Implication for Managerial and Organization Behavior. Communication Theory, 4: 150-182.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

22 มิถุนายน 2543

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์

เรียน

- สิ่งที่แนบมาด้วย
1. โครงร่างคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา
 2. โครงร่างคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา

เนื่องด้วย นางสาวสุชาดา สุขเสถียรพานิชย์ นิสิตปริญญาโท สาขาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต เรื่อง "ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย" กลุ่มตัวอย่างคือผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 55 บริษัท และจากการสัมภาษณ์จำนวน 6 บริษัท โดยแบ่งออกเป็นผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ในระดับผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 1 ท่าน

จึงใคร่ขอความร่วมมือในการอนุญาตให้นิสิตเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 1 ท่าน และบุคลากรชาวไทยที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอีก 1 ท่าน ในช่วงระหว่างวันที่ 25 มิถุนายน - 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2543 ทั้งนี้ นิสิตจะติดต่อนัดหมายวันและเวลาที่ขอสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง

ในการพิมพ์เผยแพร่วิทยานิพนธ์ จะไม่มีการระบุชื่อบุคคลและองค์กรอย่างเฉพาะเจาะจง และ นิสิตจะจัดส่งสรุปผลการวิจัยไปให้บริษัทของท่านในภายหลัง

ทางภาควิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการเก็บข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรในบริษัทนานาชาติต่อไป และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Department of Speech Communication
Faculty of Communication Arts
Chulalongkorn University

22 June 2001

Dear Sir/Madam

- Encl : 1. The superior's interview questions
2. The subordinate's interview questions

This letter is to certify that Miss Suchada Suksathianpanit, one of our graduate students in the Department of Speech Communication, Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University, has been conducting her thesis entitled "Interpersonal communication competence of the superiors and the subordinates in Japanese companies in Thailand". Samples of this study are 6 Japanese superiors and 6 Thai subordinate in Japanese companies. As you are one of the chosen companies for this study, we would kindly request you to permit Miss Suchada Sukdathianpanit conduct her interview with a Japanese executive or manager and a Thai staff who ever worked or is working with some Japanese representative in your company during 25 June – 6 July 2001.

After approval, Miss Suchada Suksathianpanit will contact you again for certain appointment date.

Please kindly be assured that all information provided would be only for academic purpose and no individual or organization name will be revealed in this thesis. The result of the study will be sent to you later.

On behalf of the Department, we wish to receive your kind cooperation and we will highly appreciate any assistance you could give us regarding this thesis

Thank you very much, we remain.

Faithfully yours,

(Thiranan Anawatsiriwong, Associate Professor)

Head of Speech Communication Department,
Chulalongkorn University

Thesis Advisor : Associate Professor Metta Viwattananukul

Telephone number : 218 – 2191

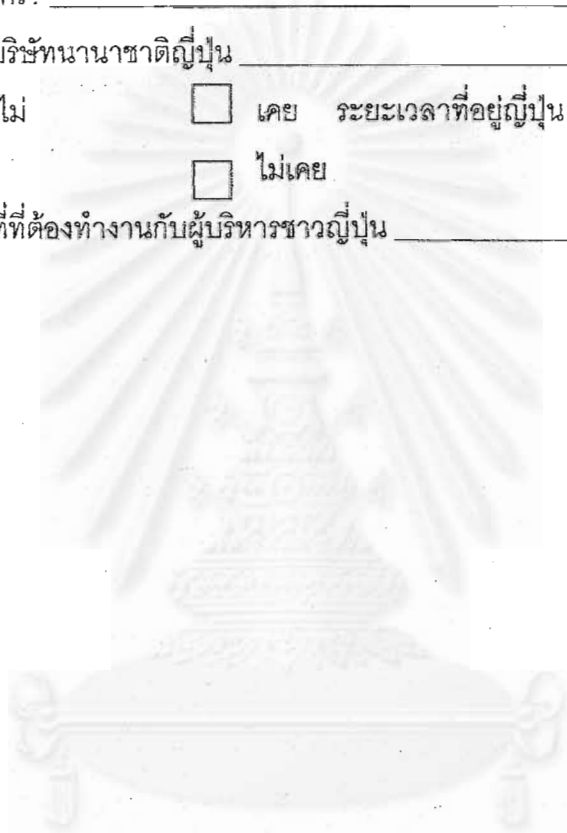
โครงการสัมภาษณ์ผู้ได้บังคับบัญชา

1. ตามทัศนะของท่าน ท่านคิดว่า "ความสามารถทางการสื่อสาร" คืออะไร
 - ความมีประสิทธิภาพ (ความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย)
 - ความมีประสิทธิภาพ (ความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้ได้ผลโดยที่สูญเสียพลังงาน ค่าใช้จ่ายและการสิ้นเปลืองต่างๆให้น้อยที่สุด)
 - ความเหมาะสม (ความสามารถในการสื่อสารที่เหมาะสมตาม กาลเทศะ และบุคคล)
 - ความพึงพอใจ (ความสามารถในการสื่อสารที่ผู้สื่อสารสามารถแสดงเอกลักษณ์ของตน)
2. ในการสื่อสารและบริหารงานในบริษัทญี่ปุ่น ทางเลือกใดต่อไปนี้ที่ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเลือกใช้ในการบริหารและสื่อสารมากที่สุด
 - ในการสื่อสารหรือปฏิบัติงาน บางครั้งอาจต้องหลีกเลี่ยงระเบียบบางอย่าง เพื่อที่จะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมาย
 - ในการสื่อสารหรือปฏิบัติงานบางครั้งอาจต้องหลีกเลี่ยงกฎระเบียบบางอย่างเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มพนักงาน
 - ในการสื่อสารหรือปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎเสมอ แม้ว่าบางครั้งอาจไม่ก่อให้เกิดผลที่ต้องการ
3. จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ท่านคิดว่าสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารและสื่อสารในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยได้หรือไม่อย่างไร
4. ในการทำงานบริษัทญี่ปุ่น ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถควรมีบุคลิกลักษณะอย่างไร
5. ท่านคิดว่า การสื่อสารที่มีความสามารถระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นกับผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยต้องคำนึงถึงเรื่องใดบ้าง
6. ท่านคิดว่าค่านิยมในการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กรของไทยและญี่ปุ่นมีความต่างกันอย่างไร
7. จากประสบการณ์ของท่าน ปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นกับผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น มีเรื่องใดบ้าง
8. ถ้าท่านสามารถปรับปรุงการสื่อสารระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ท่านคิดว่าจะปรับปรุงอะไรบ้าง อย่างไร
9. ท่านคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีวิธีในการแสดงออกและสื่อสารต่อผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยอย่างไร
10. ท่านคิดว่าผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยที่เหมาะสมที่จะมาทำงานในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่นควรมีลักษณะอย่างไรบ้าง

11. ท่านคิดว่าคนญี่ปุ่นที่เหมาะสมที่จะมาทำงานในเมืองไทยควรมีบุคลิกลักษณะอย่างไรบ้าง

Demographic information

1. ชื่อ - นามสกุล _____
2. ตำแหน่ง _____
3. ชื่อองค์กร _____
4. ประเภทขององค์กร _____
5. จำนวนพนักงานในองค์กร? _____
6. ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น _____
7. เคยได้ทางไปญี่ปุ่นหรือไม่ เคย ระยะเวลาที่อยู่ญี่ปุ่น _____
 ไม่เคย
8. บทบาทการสื่อสาร/หน้าที่ที่ต้องทำงานกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น _____



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Superior's interview question

1. In your point of view, What is the "communication competence" ?
 - Effectiveness (The ability to communicate for achieving the goal.)
 - Efficiency (The ability to communicate for producing a desired effect with a minimum of effort, expense, or waste.)
 - Appropriateness (The ability to communicate properly in any situation or person.)
 - Satisfaction (The ability to communicate for showing Identity Image)
2. In a Japanese company, what is the most important thing the superiors will concern when communicating or assigning a job to their subordinates?
 - Sometimes, you may not have to follow all principles or rules in order to achieve the expected goal.
 - Sometimes, you may not have to follow all principle or rules in order to establish good relationship among company's members.
 - You always have to follow all principles or rules no matter if you will get expected outcome or result or not.
3. Can such abovementioned ranking apply to Japanese companies in Thailand as well?
(Will the ranking change?)
4. What are the characteristics of "effective/competent" superiors?
5. What is required/needed for effective communication between Japanese superiors and Thai subordinates?
6. Are there any differences between Japanese and Thai work- related values? (What are important Japanese work – related values? What are important Thai work – related values?)
7. From your experience, what were communication problems between Japanese superiors and Thai subordinates occurred in your organization?
8. To increase communication effectiveness between Japanese superiors and Thai subordinates, what should be improved and how? (What characteristics should be improved and how? And what behaviors should be improved and how?)
9. What kinds of behaviors or expression do you [Japanese superior] expect from Thai subordinates?
10. What kind of Thai people can work effectively/successfully for a Japanese company?
11. What kind of Japanese people can come to work effectively/successfully in Thailand?

Demographic information

1. First name – Last name _____
2. Position _____
3. Name of Organization _____
4. What kinds of your organization? Industry or Service? _____
5. How many employees are there in your organization? _____
6. Duration of working in Thai _____
7. What are your responsibility in the company? _____



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

11 กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถทางการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 2 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุชาดา สุขเสถียรพาณิชย์ นิสิตปริญญาโท สาขาวาทวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรนิเทศศาสตร์มหาบัณฑิต เรื่อง "ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัชนานาชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย" กลุ่มตัวอย่างคือผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 55 บริษัท และจากการสัมภาษณ์จำนวน 6 บริษัท โดยแบ่งออกเป็นผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในระดับผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยจำนวน 1 ท่าน

จึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่น 1 ท่าน และบุคลากรชาวไทยที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอีก 1 ท่าน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามนี้จะนำมาเพื่อวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งในการพิมพ์เผยแพร่วิทยานิพนธ์ จะไม่มีการระบุชื่อบุคคลและองค์กรอย่างเฉพาะเจาะจง และนิสิตจะจัดส่งสรุปผลการวิจัยไปให้บริษัทของท่านในภายหลัง

ทางภาควิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการเก็บข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรในบริษัชนานาชาติต่อไป และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ถิรพันธ์ อนุวัชศิริวงศ์)

หัวหน้าภาควิชาวาทวิทยาและสื่อสารการแสดง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ร.ศ. เมตตา วิวัฒมานุกูล

หมายเลขโทรศัพท์ : 218 - 2191

แบบสอบถามเรื่อง

ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถทางการสื่อสารระหว่างบุคคลในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น" ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความหมายและคุณลักษณะของความสามารถทางการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทยในบริษัทนานาชาติญี่ปุ่น ซึ่งการศึกษานี้จะช่วยขยายองค์ความรู้ทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมไทย - ญี่ปุ่น และพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้บังคับบัญชาชาวไทย ซึ่งข้อมูลในการตอบแบบสอบถามนี้จะมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น และจะไม่มีการเปิดเผยชื่อหรือองค์กรโดยที่ไม่ได้รับอนุญาตโดยเด็ดขาด

แบบสอบถามนี้จะแบ่งออกเป็น 5 ส่วน

ส่วนที่ 1 : แนวคิดเรื่องความหมายของความสามารถทางการสื่อสาร

ส่วนที่ 2 : แนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร

ส่วนที่ 3 : แนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร

ส่วนที่ 4 : แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของไทย- ญี่ปุ่น

ส่วนที่ 5 : ข้อมูลด้านประชากร

ส่วนที่ 1 : แนวคิดเรื่องความหมายของความสามารถทางการสื่อสาร

1.1 ในความเห็นของท่าน คำว่า "ความสามารถในการสื่อสาร" (Communication Competence) คือความสามารถแบบใด พร้อมยกตัวอย่าง

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ	องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรจะมี					ที่ปฏิบัติได้จริง						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
19	พูดจาสุภาพและให้เกียรติ												
20	จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหวัะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม												
21	มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้												
22	ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้ได้บังคับบัญชา												
23	มีความยืดหยุ่น												
24	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์												
25	สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้												

2.2 ลักษณะความสามารถในการสื่อสารอื่นๆ ของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ในองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 : แนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร

คำชี้แจง : แบบสอบถามส่วนนี้ประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึงลักษณะการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ท่าน ในฐานะผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ที่มีผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ในองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย ขอให้ท่านโปรดแสดงความคิดเห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ควรจะมีลักษณะการสื่อสารดังกล่าวนี้ มากน้อยเพียงใดในตารางส่วนที่หนึ่ง (ช่อง 1-5แรก) และนอกจากนี้ ขอให้ท่านโปรดแสดงความคิดเห็นว่าลักษณะทางการสื่อสารที่ท่านตอบในส่วนแรกนั้น ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยของท่านมีความสามารถและปฏิบัติได้จริง มากน้อยเพียงใดในตารางส่วนที่สอง (ช่อง 1-5หลัง)

1	2	3	4	5
ความสามารถน้อยที่สุด	ความสามารถค่อนข้างต่ำน้อย	ความสามารถปานกลาง	ความสามารถค่อนข้างสูง	ความสามารถสูงที่สุด

ข้อ	องค์ประกอบของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรจะมี					ที่ปฏิบัติได้จริง							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
15	หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน													
16	สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด													
17	มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน													
18	มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป													
19	พูดจาสุภาพและให้เกียรติ													
20	จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหวัะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม													
21	มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้													
22	สามารถใช้วิธีการพูดและคำพูดได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ													
23	ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา													
24	มีความยืดหยุ่น													
25	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์													
26	สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้													

3.2 ลักษณะความสามารถในการสื่อสารอื่นๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

ข้อ	ลักษณะวัฒนธรรมการสื่อสารในบริษัทยานาชาติ	คนญี่ปุ่น					คนไทย						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
14	รักษาหน้าและภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาผู้อื่น												
15	ชอบพบปะสนทนาและสังสรรค์กับบุคคลอื่นโดยไม่รู้ลึกเคอะเขิน												
16	เน้นการสร้างบรรยากาศแบบเปิดกว้างให้พนักงานแต่ละคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่												
17	สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน												
18	การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารมักใช้วิธีทางการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล												
19	การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารมักผ่านทางลายลักษณ์อักษร												
20	เน้นการพัฒนาการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล												

4.2 ลักษณะของวัฒนธรรมในการสื่อสารอื่นๆของคนญี่ปุ่น ที่เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

4.3 ลักษณะของวัฒนธรรมในการสื่อสารอื่นๆของคนไทย ที่เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

4.4 ในความเห็นของท่าน ท่านพบปัญหาในสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ข้อใดมากที่สุด
(โปรดระบุ 5 อันดับแรก)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ส่วนที่ 5 : ข้อมูลทางด้านประชากร

1. อายุ : ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 35 ปี 36 – 40 ปี
 41 – 45 ปี 46 – 50 ปี 51 – 55 ปี
 56 – 60 ปี สูงกว่า 60 ปี
2. สถานภาพ โสด สมรส
 แยกกันอยู่ หย่าร้าง
กรณีสมรสคู่สมรสเป็นชาว ไทย ญี่ปุ่น
 อื่นๆ _____
3. ตำแหน่ง _____
4. ชื่อองค์กร _____
5. ชนิดขององค์กร อุตสาหกรรม บริการ
 ตัวแทนจำหน่าย อื่นๆ _____
6. จำนวนของพนักงานในองค์กร _____
7. ระยะเวลาที่ทำงานในต่างประเทศที่ไม่ใช่ประเทศแม่ของตน (ไม่รวมระยะเวลาที่อยู่ในประเทศไทย)

8. ระยะเวลาที่ทำงานในประเทศไทย _____
9. หน้าที่ที่รับผิดชอบในองค์กร _____

日系企業の個人的なコミュニケーション能力に関するアンケート

説明：このアンケートは「日系企業の個人的なコミュニケーション能力」についての修士論文の一つの部分です。この論文の目的は日系企業の日本人上司とタイ人部下の間のコミュニケーション能力の特質と意味に関する思想を対照することです。アンケートの結果は日泰間のコミュニケーション能力に対する知識をもっと広がり、また日本人上司とタイ人部下の間の人間関係をもっと深まるように願ってやまなく、作成したものです。アンケートの中でお答えになった項目は研究のデータとしてのみ使用され、他のいかなる目的にも使われず、許可も持たずに企業の名も一切公開しませんので、ご安心下さい。お忙しいところ大変申し訳ございませんが、以下のアンケートにご協力お願い致します。

このアンケートは5部に分けられています。

- 第1部：コミュニケーション能力の意味に関する思想
- 第2部：上司があるべきコミュニケーション能力の特質に関する思想
- 第3部：部下があるべきコミュニケーション能力の特質に関する思想
- 第4部：泰日の間に関する職務文化の思想
- 第5部：個人データ

第1部：コミュニケーション能力の意味に関する思想

1.1 あなたの考えでは「コミュニケーション能力」(Communication Competence) というのは何ですか。(具体的に)

22	部下の評判を守る					
23	適応性がある					
24	どのような場面でも自分の感情を抑えられる					
25	異文化のことに対応できる					

2.2 タイにおける日系企業の日本人上司があるべきの他のコミュニケーション能力とは何ですか

第3部: 部下のコミュニケーション能力の特質に関する思想

説明: この部分は部下が持つべきコミュニケーション能力に関する事項が表します。あなたはタイにおける日系企業で、タイ人部下を担当している日本人上司として、タイ人部下が持つべきコミュニケーション能力についてはどのくらい重要なのか検討し、表1の第1部分(あるべき能力が書いてある1号-5号)にご自分の意見をご記入下さい。また、第1部分に答えたあるべき能力に対して、実際にあなたはどのくらいできたか第2部分のところ(実際の能力が書いてある1号-5号)にあなたの意見をご記入ください。

1	2	3	4	5
最低の能力	かなり程度が低い能力	普通の能力	かなり程度が高い能力	最高の能力

項目	部下のコミュニケーション能力の要素	あるべき能力					実際の力				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	日本語の知識(各機能を述べる)										
	- 話す力										
	- 聴解力										
	- 読解力										
	- 書く力										

23	上司の評判を守る					
24	適応性がある					
25	どのような場面でも自分の感情を抑えられる					
26	異文化のことに対応できる					

3.2 タイにおける日系企業のタイ人部下があるべきの他のコミュニケーション能力とは何ですか

第4部: 泰日の間に関する職務文化の思想

4.1 説明: この部分は日系企業の上司と部下の間のコミュニケーション文化を表れる文章である。下記の文章を読み、日本人の業務文化として考えると、どのくらい重要なのか検討し、第1部の表(日本人の表の1号-5号)にご意見を記入ください。又、タイ人の業務文化として考えると、どのくらい重要なのか検討し、第2部の表(タイ人の表の1号-5号)にご意見を記入ください。

1 全く重要 ではない	2 重要 ではない	3 普通	4 重要	5 とても重要
-------------------	-----------------	---------	---------	------------

項目	日系企業内のコミュニケーション文化	日本人				
		1	2	3	4	5
1	組織の規則と自分の義務をしっかりと認識している					
2	規制に従って実施する					
3	年功序列制度に中心にする。組織の序列によって適切に実施する					

タイ人					
1	2	3	4	5	

4.2 タイにおける日系企業の日本人上司とタイ人部下の間に起こった日本人のコミュニケーションする上記以外の他の方法がありますか。(具体的に)

4.3 タイにおける日系企業の日本人上司とタイ人部下の間に起こったタイ人のコミュニケーションする上記以外の他の方法がありますか。(具体的に)

4.4 あなたの意見ではよくタイ人部下にあったコミュニケーションの問題点は何ですか。
(5つお書きください)

1.

2.

3.

4.

5.

第5部: 個人データ

1. 年齢:

<input type="checkbox"/> 30歳以下	<input type="checkbox"/> 30-35	<input type="checkbox"/> 36-40
<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46-50	<input type="checkbox"/> 51-55
<input type="checkbox"/> 56-60	<input type="checkbox"/> 60歳以上	

2. 結婚:

<input type="checkbox"/> 独身	<input type="checkbox"/> 結婚
<input type="checkbox"/> 別居	<input type="checkbox"/> 離婚

国際結婚の場合、相手は何人ですか。

タイ

日本

その他 _____

3. 地位 _____

4. 組織名 _____

5. 企業のタイプ 工業

サービス

代表会社

その他 _____

6. 組織内の従業員人数 _____

7. 外国に勤務する期間(タイに勤務する期間を含めず)

8. タイに勤務する期間 _____

9. 組織内の業務 _____



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เจาะลึกคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่* ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่าความถี่* ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย
1. มีความรู้ในภาษาไทย	5	3
2. มีความรู้ในวัฒนธรรมไทย	4	5
3. มีความมั่นใจในตนเอง	1	-
4. มีทัศนคติที่ดีต่อคนไทยและประเทศไทย	-	1
5. มีความสามารถในการติดตามและเอาใจใส่ในงานที่ลูกน้องปฏิบัติโดยไม่ทำให้รู้สึกอึดอัด	5	6
6. เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3	6
7. มีความสามารถในการสร้างความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นการใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการ	2	4
8. สามารถให้คำแนะนำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติได้ง่ายต่อความเข้าใจ	3	2
9. สามารถให้ผลสะท้อนกลับ(feedback) เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	2	3
10. สามารถพิจารณาแยกแยะผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมอบหมายงานได้อย่างถูกต้อง	-	4
11. สามารถแยกแยะประเด็นสำคัญของปัญหาในการปฏิบัติงาน	1	-
12. มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ	4	5
13. ทราบจังหวะของเวลา เช่นไม่มอบหมายงานตอนเวลาใกล้เลิกงาน เป็นต้น	-	5
14. การให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	2	1
15. สามารถปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น กรณีเกิดความผิดพลาดในการทำงาน	-	1
16. สามารถทนต่อความคลุมเครือได้	1	-

ตารางที่ 1 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เจาะลึกคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่าความถี่* ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่าความถี่* ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
17. สามารถโน้มน้าวใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้ด้วยความเต็มใจ	1	1
18. มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ	4	6
19. มีความยืดหยุ่น	5	4
20. มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา	2	2
21. รักษาหน้าผู้ใต้บังคับบัญชา	-	1
22. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	-	1
23. ประนีประนอม	-	1
24. สามารถชี้แจงหรือแสดงผลงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม และชัดเจน เช่น กรณีมอบหมายงานใดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ก็ควรแสดงหรืออธิบายผลที่เกิดจากงานนั้น ไม่ใช่รอให้ไปเห็นผลในอีก 3 เดือนข้างหน้า เป็นต้น	-	1
25. มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น พัฒนาระบบการทำงานใหม่มาใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	1	-

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เจาะลึกคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ค่าความถี่* ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่าความถี่* ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
1. มีความรู้ในภาษาญี่ปุ่น	5	5
2. มีความรู้ในวัฒนธรรมญี่ปุ่น	6	2
3. มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และงานที่ปฏิบัติ	-	1
4. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คำนึงถึงผลในระยะยาว	1	-
5. มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	1	-
6. สามารถซักถามเมื่อเกิดความไม่เข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	-	2
7. มีความสามารถแยกแยะ พิจารณาความสำคัญของงาน คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญและสามารถนำไปประยุกต์ให้เข้ากับการทำงานได้	2	-
8. เปิดเผยข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชาตามความเป็นจริง แม้เรื่องปัญหาของงานที่ปฏิบัติ	2	1
9. มีความสามารถในการรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร	2	1
10. มีความสามารถในการรายงานผลการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ แม้ว่าคุณภาพความคิดเห็นนั้นไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา	1	2
11. มีความเข้าใจในบุคลิกลักษณะของผู้บังคับบัญชา	-	1

* ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงทัศนคติได้มากกว่า 1 ประเด็น

ตารางที่ 2 (ต่อ) เปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์เจาะลึกคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น และผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่าความถี่* ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น	ค่าความถี่* ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย
12. มีทักษะในการใช้การสื่อสารรูปแบบต่างๆ ร่วมกัน เช่น ทักษะด้านการพูดและการเขียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารนั้นๆ	1	1
13. มีความสามารถในการปรับตัว	-	4
14. มีความสามารถในการทนต่อความคลุมเครือ	-	2
15. เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยไม่มีอคติ	-	1
16. สามารถตอบสนองต่อการสื่อสารทันที เช่น ถ้ามอบหมายงานก็สามารถปฏิบัติไม่มัวลัดวันประกันพรุ่ง	-	1
17. สุภาพ ให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา	-	1
18. ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กร	-	1
19. มีทักษะในการโน้มน้าวใจผู้ร่วมงาน	-	1
20. ซื่อสัตย์	1	1
21. ตรงต่อเวลา	1	3
22. กระตือรือร้น ชยัน	1	-

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบผลการตอบแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามที่คณะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในด้านความสามารถที่ควรจะมี และที่ปฏิบัติได้จริง

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรจะมี (N = 55)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 55)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาไทย (ระบุที่ละทักษะ)				
- ทักษะด้านการพูด	3.89	0.80	2.43	0.99
- ทักษะด้านการฟัง	3.85	0.84	2.49	1.03
- ทักษะด้านการอ่าน	2.67	1.18	1.43	0.87
- ทักษะด้านการเขียน	2.36	1.14	1.32	0.84
2. ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมไทย	3.65	0.72	2.63	1.02
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี	4.21	0.68	3.05	0.86
4. ปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้	3.89	0.76	3.25	0.94
5. แยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	4.45	0.66	3.36	0.86
6. เปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	4.36	0.64	3.34	0.84
7. รับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.32	0.66	3.23	0.83
8. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน	4.32	0.69	3.14	0.95
9. สามารถมอบหมายงาน และสั่งงานได้อย่างชัดเจน	4.36	0.69	3.29	0.89

ตารางที่3(ต่อ) เปรียบเทียบผลการตอบแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในด้านความสามารถที่ควรจะมี และที่ปฏิบัติได้จริง

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรมี (N = 55)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 55)	
	X	SD	X	SD
10. ให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	4.25	0.70	3.12	0.84
11. ติดตามผลงานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณตรวจสอบ	3.36	1.00	2.83	0.89
12. สามารถตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงถึงการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด	3.50	0.99	2.67	1.00
13. โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	4.09	0.75	3.14	0.77
14. จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างดี	3.89	0.87	2.87	0.88
15. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การให้รางวัล การชมเชย ได้อย่างเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความลำเอียง	3.45	1.16	2.70	0.85
16. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน	3.74	0.98	2.96	1.10
17. มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.52	1.01	3.01	1.02
18. มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป	3.94	0.75	3.12	0.88
19. พุดจาสุภาพและให้เกียรติ	3.34	0.72	2.83	0.87
20. จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.85	2.78	0.91
21. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้	3.94	0.75	3.12	0.86

ตารางที่3(ต่อ) เปรียบเทียบผลการตอบแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามที่คณะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในด้านความสามารถที่ควรจะมี และที่ปฏิบัติได้จริง

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรจะมี (N = 55)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 55)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
22. ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.56	0.78	3.21	0.85
23. มีความยืดหยุ่น	3.92	0.66	3.30	0.79
24. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.74	0.72	2.94	0.98
25. สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	3.70	0.80	3.12	1.01

ตารางที่ 4 แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยเปรียบเทียบกับระหว่างคุณลักษณะที่ควรจะมีและคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรจะมี (N = 55)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 55)	
	X	SD	X	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาไทย (ระบุที่ละทักษะ)				
- ทักษะด้านการพูด	3.44	0.79	2.52	1.03
- ทักษะด้านการฟัง	3.48	0.77	2.46	1.03
- ทักษะด้านการอ่าน	2.34	1.13	1.53	0.92
- ทักษะด้านการเขียน	2.12	1.19	1.45	0.91
2. ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมไทย	3.66	0.77	2.54	0.87
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี	4.37	0.78	3.20	0.93
4. ปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้	4.22	0.72	3.00	0.97
5. แยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	4.30	0.78	3.22	0.87
6. เปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	4.48	0.87	3.09	1.11
7. รับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.41	0.83	2.90	1.05
8. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน	4.44	0.85	2.82	1.07
9. สามารถมอบหมายงาน และสั่งงานได้อย่างชัดเจน	4.48	0.72	3.25	0.87
10. ให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	4.25	0.82	2.97	0.77
11. ติดตามผลงานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณตรวจสอบ	4.22	0.79	2.96	0.96

ตารางที่ 4(ต่อ) แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยเปรียบเทียบกับระหว่างคุณลักษณะที่ควรจะมีและคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรจะมี (N = 55)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 55)	
	X	SD	X	SD
12. สามารถตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงถึงการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด	4.05	0.80	3.26	0.93
13. โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	4.40	0.73	2.84	1.07
14. จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างดี	4.37	0.88	2.71	0.95
15. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การให้รางวัล การชมเชย ได้อย่างเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความลำเอียง	4.33	0.81	2.62	1.07
16. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน	4.32	0.87	2.84	1.18
17. มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.05	0.86	2.85	1.08
18. มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป	4.09	0.82	2.93	1.03
19. พุดจาสุภาพและให้เกียรติ	4.22	0.70	3.58	0.97
20. จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหวัะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม	3.96	0.70	3.10	0.93
21. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้	4.13	0.72	3.16	0.94
22. ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.24	0.73	3.14	0.92

ตารางที่ 4(ต่อ) แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มี
 ความสามารถทางการสื่อสารตามที่ตนเองของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นเปรียบ
 เทียบระหว่างคุณลักษณะที่ควรจะมีและคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรมี (N = 55)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 55)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
23. มีความยืดหยุ่น	4.21	0.77	2.97	1.03
24. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	4.41	0.75	3.14	1.03
25. สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่ แตกต่างกันได้	4.01	0.84	3.10	0.93

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้บังคับบัญชาชาวไทย ในแง่ของความสามารถที่ควรจะมี

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (N = 55)		ผู้บังคับบัญชาชาวไทย (N = 75)	
	X	SD	X	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาไทย				
- ทักษะด้านการพูด	3.89	0.80	3.44	0.79
- ทักษะด้านการฟัง	3.85	0.84	3.48	0.77
- ทักษะด้านการอ่าน	2.67	1.18	2.34	1.13
- ทักษะด้านการเขียน	2.36	1.14	2.12	1.19
2. ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมไทย	3.65	0.72	3.66	0.77
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี	4.21	0.68	4.37	0.78
4. ปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้	3.89	0.76	4.22	0.72
5. แยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	4.45	0.66	4.30	0.78
6. เปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	4.36	0.64	4.48	0.87
7. รับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชา	4.32	0.66	4.41	0.83
8. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน	4.32	0.69	4.44	0.85
9. สามารถมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน	4.36	0.69	4.48	0.72
10. ให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	4.25	0.70	4.25	0.82
11. ติดตามผลงานการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้โดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณตรวจสอบ	3.36	1.00	4.22	0.79
12. สามารถตำหนิหรือลงโทษผู้บังคับบัญชาโดยตรงถึงการปฏิบัติงานที่มีผิดพลาด	3.50	0.99	4.05	0.80

ตารางที่ 5 (ต่อ) แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ในแง่ของความสามารถที่ควรมี

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (N = 55)		ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย (N = 75)	
	X̄	SD	X̄	SD
13. โน้มนำใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	4.09	0.75	4.40	0.73
14. จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างดี	3.89	0.87	4.37	0.88
15. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การให้รางวัล การชมเชย ได้อย่างเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความลำเอียง	3.45	1.16	4.33	0.81
16. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน	3.74	0.98	4.32	0.87
17. มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา	3.52	1.01	4.05	0.86
18. มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป	3.94	0.75	4.09	0.82
19. พุดจาสุภาพและให้เกียรติ	3.34	0.72	4.22	0.70
20. จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.85	3.96	0.70
21. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้	3.94	0.75	4.13	0.72
22. ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้ได้บังคับบัญชา	3.56	0.78	4.24	0.73
23. มีความยืดหยุ่น	3.92	0.66	4.21	0.77
24. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.74	0.72	4.41	0.75
25. สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	3.70	0.80	4.01	0.84

ตารางที่ 6 แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ในแง่ของการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (N = 55)		ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย (N = 75)	
	X	SD	X	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาไทย				
- ทักษะด้านการพูด	2.43	0.99	2.52	1.03
- ทักษะด้านการฟัง	2.49	1.03	2.46	1.03
- ทักษะด้านการอ่าน	1.43	0.87	1.53	0.92
- ทักษะด้านการเขียน	1.32	0.84	1.45	0.91
2. ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมไทย	2.63	1.02	2.54	0.87
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี	3.05	0.86	3.20	0.93
4. ปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้	3.25	0.94	3.00	0.97
5. แยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	3.36	0.86	3.22	0.87
6. เปิดกว้างและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	3.34	0.84	3.09	1.11
7. รับฟังปัญหาและสามารถให้คำแนะนำต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.23	0.83	2.90	1.05
8. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน	3.14	0.95	2.82	1.07
9. สามารถมอบหมายงานและสั่งงานได้อย่างชัดเจน	3.29	0.89	3.25	0.87
10. ให้ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	3.12	0.84	2.97	0.77
11. ติดตามผลงานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยไม่ทำให้รู้สึกว่าคุณตรวจสอบ	2.83	0.89	2.96	0.96
12. สามารถตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงถึงการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด	2.67	1.00	3.26	0.93
13. โน้มนำใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	3.14	0.77	2.84	1.07

ตารางที่ 6(ต่อ) แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ในแง่ของการปฏิบัติจริง

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (N = 55)		ผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย (N = 75)	
	X	SD	X	SD
14. จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างดี	2.87	0.88	2.71	0.95
15. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การให้รางวัล การชมเชย ได้อย่างเหมาะสมและไม่ก่อให้เกิดความลำเอียง	2.70	0.85	2.62	1.07
16. มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน	2.96	1.10	2.84	1.18
17. มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.01	1.02	2.85	1.08
18. มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป	3.12	0.88	2.93	1.03
19. พุดจาสุภาพและให้เกียรติ	2.83	0.87	3.58	0.97
20. จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหวัะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม	2.78	0.91	3.10	0.93
21. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้	3.12	0.86	3.16	0.94
22. ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21	0.85	3.14	0.92
23. มีความยืดหยุ่น	3.30	0.79	2.97	1.03
24. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	2.94	0.98	3.14	1.03
25. สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	3.12	1.01	3.10	0.93

ตารางที่ 7 แสดงผลการตอบแบบสอบถามของคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาชาวไทย ทั้งในเชิงคุณลักษณะควรจะมี และในเชิงการปฏิบัติจริง

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรมี (N = 75)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 75)	
	X	SD	X	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาญี่ปุ่น				
- ทักษะด้านการพูด	3.42	1.08	2.16	1.00
- ทักษะด้านการฟัง	3.45	1.06	2.13	0.94
- ทักษะด้านการอ่าน	2.84	1.07	1.64	0.96
- ทักษะด้านการเขียน	2.74	1.14	1.54	0.88
2. ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น	3.36	0.91	2.38	0.95
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ติดตามและเข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี	4.09	0.70	3.06	0.79
4. ปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้	4.01	0.72	3.36	0.81
5. แยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	4.17	0.62	3.73	3.40
6. แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.74	2.88	0.78
7. เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	4.32	0.68	3.46	0.82
8. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน	4.32	0.68	3.56	0.84
9. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้	4.37	0.61	3.56	0.82
10. เปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน	4.32	0.66	3.52	0.84
11. ซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้	4.34	0.72	3.37	0.89

ตารางที่ 7 (ต่อ) แสดงผลการตอบแบบสอบถามของคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามที่เสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ทั้งในเชิงคุณลักษณะควรมี และในเชิงการปฏิบัติจริง

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรมี (N = 75)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 75)	
	X	SD	X	SD
12. มีทักษะในการรายงานผลการทำงาน - รายงานด้านการพูดคุย(วัจนภาษา) - รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	4.13	0.68	3.14	0.88
13. โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานได้ดี	4.10	0.68	3.18	0.72
14. สามารถเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้หรือแม้แต่กับผู้ร่วมงานของตน	4.13	0.60	3.26	0.79
15. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน	4.10	0.74	3.25	0.85
16. สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด	4.44	0.64	3.57	0.80
17. มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.06	0.74	3.30	0.86
18. มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป	4.13	0.62	3.33	0.81
19. พุดจาสุภาพและให้เกียรติ	4.32	0.54	3.65	0.93
20. จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหวัะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม	4.16	0.63	3.38	0.78
21. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้	4.24	0.56	3.64	0.74
22. สามารถใช้วิธีการพูดและคำพูดได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ	4.26	0.62	3.54	0.68
23. ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา	4.25	0.63	3.60	0.83
24. มีความยืดหยุ่น	4.09	0.68	3.50	0.89
25. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	4.38	0.59	3.32	0.80
26. สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง	4.12	0.67	3.36	0.79

ตารางที่ 8 แสดงผลการตอบแบบสอบถามของคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามที่เสนอของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ทั้งในเชิงคุณลักษณะควรมี และในเชิงการปฏิบัติจริง

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรมี (N = 75)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 75)	
	X	SD	X	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาญี่ปุ่น				
- ทักษะด้านการพูด	3.12	1.01	1.98	0.80
- ทักษะด้านการฟัง	3.21	1.04	1.98	0.78
- ทักษะด้านการอ่าน	3.34	1.15	1.45	0.78
- ทักษะด้านการเขียน	2.03	1.07	1.41	0.76
2. ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น	2.87	0.94	2.29	0.89
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ติดตามและเข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี	3.50	0.92	2.72	0.78
4. ปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้	3.38	0.82	2.80	0.80
5. แยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	3.85	0.77	2.94	0.86
6. แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน	3.94	0.75	2.70	0.93
7. เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มใจ	3.70	0.73	3.00	0.88
8. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน	4.09	0.70	2.81	0.88
9. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้	3.98	0.73	2.90	0.94
10. เปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน	4.18	0.72	2.58	0.93
11. ชักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้	3.90	0.79	2.72	0.93

ตารางที่ 8 (ต่อ) แสดงผลการตอบแบบสอบถามของคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามที่เสนอของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ทั้งในเชิงคุณลักษณะควรมี และในเชิงการปฏิบัติจริง

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ความสามารถที่ควรมี (N = 75)		ความสามารถที่ปฏิบัติจริง (N = 75)	
	X	SD	X	SD
12. มีทักษะในการรายงานผลการทำงาน - รายงานด้านการพูดคุย(วิจนะภาษา) - รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.80	0.77	2.90	0.82
13. โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานได้ดี	3.76	0.69	3.05	0.70
14. สามารถเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้หรือแม้แต่กับผู้ร่วมงานของตน	3.60	0.78	2.90	0.75
15. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน	3.45	0.68	3.12	0.79
16. สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด	4.07	0.60	2.78	1.06
17. มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.60	0.70	3.30	0.81
18. มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป	3.81	0.66	3.00	0.90
19. พุดจาสุภาพและให้เกียรติ	3.52	0.79	3.18	0.81
20. จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหวัะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม	3.56	0.71	2.83	0.85
21. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้	3.81	0.66	3.07	0.89
22. สามารถใช้วิธีการพูดและคำพูดได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ	3.65	0.77	3.01	0.93
23. ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา	3.25	0.75	2.94	0.91
24. มีความยืดหยุ่น	3.76	0.69	3.00	0.79
25. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.58	0.73	2.94	0.97
26. สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	3.52	0.71	2.96	0.85

ตารางที่ 9 แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ในแง่ของความสามารถที่ควรมี

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย (N = 75)		ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (N = 55)	
	X	SD	X	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาญี่ปุ่น				
- ทักษะด้านการพูด	3.42	1.08	3.12	1.01
- ทักษะด้านการฟัง	3.45	1.06	3.21	1.04
- ทักษะด้านการอ่าน	2.84	1.07	3.34	1.15
- ทักษะด้านการเขียน	2.74	1.14	2.03	1.07
2. ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น	3.36	0.91	2.87	0.94
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ติดตามและเข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี	4.09	0.70	3.50	0.92
4. ปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้	4.01	0.72	3.38	0.82
5. แยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	4.17	0.62	3.85	0.77
6. แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.74	3.94	0.75
7. เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	4.32	0.68	3.70	0.73
8. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน	4.32	0.68	4.09	0.70
9. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้	4.37	0.61	3.98	0.73
10. เปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน	4.32	0.66	4.18	0.72
11. ซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้	4.34	0.72	3.90	0.79

ตารางที่9(ต่อ) แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ในแง่ของความสามารถที่ควรมี

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย (N = 75)		ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (N = 55)	
	X	SD	X	SD
12. มีทักษะในการรายงานผลการทำงาน				
- รายงานด้านการพูดคุย(วัจนะภาษา)	4.13	0.68	3.80	0.77
- รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.98	0.81	3.69	0.85
13. โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานได้ดี	4.10	0.68	3.76	0.69
14. สามารถเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้หรือแม้แต่กับผู้ร่วมงานของตน	4.13	0.60	3.60	0.78
15. หลีกเลียงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน	4.10	0.74	3.45	0.68
16. สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด	4.44	0.64	4.07	0.60
17. มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	4.06	0.74	3.60	0.70
18. มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป	4.13	0.62	3.81	0.66
19. พุดจาสุภาพและให้เกียรติ	4.32	0.54	3.52	0.79
20. จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม	4.16	0.63	3.56	0.71
21. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้	4.24	0.56	3.81	0.66
22. สามารถใช้วิธีการพูดและคำพูดได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ	4.26	0.62	3.65	0.77
23. ช่วยรักษาน้ำและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา	4.25	0.63	3.25	0.75
24. มีความยืดหยุ่น	4.09	0.68	3.76	0.69
25. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	4.38	0.59	3.58	0.73
26. สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	4.12	0.67	3.52	0.71

ตารางที่ 10 แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามที่เสนอของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ในแง่ของการปฏิบัติงานจริง

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย (N = 75)		ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (N = 55)	
	X	SD	X	SD
1. ความรู้ทางด้านภาษาญี่ปุ่น				
- ทักษะด้านการพูด	2.16	1.00	1.98	0.80
- ทักษะด้านการฟัง	2.13	0.94	1.98	0.78
- ทักษะด้านการอ่าน	1.64	0.96	1.45	0.78
- ทักษะด้านการเขียน	1.54	0.88	1.41	0.76
2. ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่น	2.38	0.95	2.29	0.89
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ติดตามและเข้าใจความเคลื่อนไหวต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดี	3.06	0.79	2.72	0.78
4. ปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมอื่นได้	3.36	0.81	2.80	0.80
5. แยกประเด็นความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้อง	3.73	3.40	2.94	0.86
6. แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่าจะขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน	2.88	0.78	2.70	0.93
7. เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	3.46	0.82	3.00	0.88
8. ให้ข้อมูลต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างเปิดเผยและถูกต้องชัดเจน	3.56	0.84	2.81	0.88
9. สามารถรับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาและนำไปประยุกต์กับการทำงานได้	3.56	0.82	2.90	0.94
10. เปิดเผยข้อมูลต่างๆอย่างโปร่งใสแม้ว่าจะเป็นความผิดพลาดในการทำงาน	3.52	0.84	2.58	0.93
11. ชักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำงานกับผู้บังคับบัญชาได้	3.37	0.89	2.72	0.93

ตารางที่ 10 (ต่อ) แสดงผลการตอบแบบสอบถามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสารตามทัศนคติของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นและผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย ในแง่ของการปฏิบัติงานจริง

องค์ประกอบของผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถทางการสื่อสาร	ผู้ได้บังคับบัญชาชาวไทย (N = 75)		ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น (N = 55)	
	X	SD	X	SD
12. มีทักษะในการรายงานผลการทำงาน				
- รายงานด้านการพูดคุย(วัจนะภาษา)	3.14	0.88	2.90	0.82
- รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.00	1.01	2.50	0.97
13. โน้มนำใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานได้ดี	3.18	0.72	3.05	0.70
14. สามารถเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้หรือแม้แต่กับผู้ร่วมงานของตน	3.26	0.79	2.90	0.75
15. หลีกเลียงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน	3.25	0.85	3.12	0.79
16. สามารถแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่องานที่ผิดพลาด	3.57	0.80	2.78	1.06
17. มีความใกล้ชิดสนิทสนมและเป็นกันเองกับ ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน	3.30	0.86	3.30	0.81
18. มีทักษะในการเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารตามกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป	3.33	0.81	3.00	0.90
19. พุดจาสุภาพและให้เกียรติ	3.65	0.93	3.18	0.81
20. จัดการบทสนทนาได้ดี เช่น ชัดแจ้งหะการสนทนาได้อย่างเหมาะสม	3.38	0.78	2.83	0.85
21. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นๆ ได้	3.64	0.74	3.07	0.89
22. สามารถใช้วิธีการพูดและคำพูดได้เหมาะสมกับบุคคลและกาลเทศะ	3.54	0.68	3.01	0.93
23. ช่วยรักษาหน้าและภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชา	3.60	0.83	2.94	0.91
24. มีความยืดหยุ่น	3.50	0.89	3.00	0.79
25. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.32	0.80	2.94	0.97
26. สามารถทนต่อความคลุมเครือจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้	3.36	0.79	2.96	0.85

ประวัติผู้เขียน

นางสาวสุชาดา สุขเสถียรพานิชย์ เกิดเมื่อวันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2521 ที่กรุงเทพมหานคร จบมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สายศิลป์ - ภาษาฝรั่งเศส สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีการศึกษา 2541 จากนั้นเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวาริชวิทยาในปี พ.ศ. 2542



สถาบันวิทยบริการ

จุฬา