



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในองค์การและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น” มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะและช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น
2. เพื่อศึกษาลักษณะการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานคนไทยทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น (Japanese Transnational Companies) ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบ Random Sampling โดยผู้วิจัยเลือกบริษัทมาจำนวนหนึ่งก่อน แล้วไปสอบถามจำนวนพนักงานจากแต่ละบริษัทที่เลือกมาได้ และสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานทั้งหมดของแต่ละบริษัท รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน

ในการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 500 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 428 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้คัดแบบสอบถามที่ตอบกลับอย่างครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด เท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ ได้แบ่งเป็น 5 ตอนดังนี้ คือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะและช่องทางการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน
- ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
- ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทางการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ คือ ร้อยละและค่าเฉลี่ย เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทางด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะและช่องทางการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการทดสอบสมมติฐาน โดยการใช้ค่าร้อยละ และการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

สรุปผลการวิจัย มีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นหญิงมากกว่าชาย มีอายุระหว่าง 26-35 ปีเป็นส่วนใหญ่ ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาคือ อนุปริญญา/ปวส. ส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ/ทำงานโดยไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทปัจจุบันอยู่ในช่วง 1-5 ปีเป็นส่วนมาก สำหรับอัตราเงินเดือนส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท (ดูตารางที่ 1-6)

2. ลักษณะและช่องทางการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน

2.1 การรับข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัท พนักงานได้รับข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัท ตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

- ลำดับที่ 1 เพื่อนร่วมงาน
- ลำดับที่ 2 หัวหน้างาน
- ลำดับที่ 3 การประชุม
- ลำดับที่ 4 หนังสือเวียน
- ลำดับที่ 5 บอร์ดประกาศข่าวสาร

ส่วนแหล่งข่าวสารที่พนักงานระบุว่าให้ข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัทได้อย่างถูกต้องมากที่สุด ตามลำดับจำนวนผู้ตอบจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

- ลำดับที่ 1 หนังสือเวียน
- ลำดับที่ 2 การประชุม

ลำดับที่ 3 หัวหน้างาน

ลำดับที่ 4 บอร์ดประกาศข่าวสาร

ลำดับที่ 5 เพื่อนร่วมงาน

2.2 การสั่งงานหรือการติดต่อสื่อสารของหัวหน้างาน

พนักงานได้รับการสั่งงานหรือการติดต่อสื่อสารจากหัวหน้างาน โดยผ่านช่องทางการสื่อสารตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

1. เรียกประชุม
2. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง
3. เรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว
4. ใช้หนังสือ/จดหมายแจ้งให้ทราบ
5. ใช้โทรศัพท์

วิธีการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานที่พนักงานระบุว่าชอบมากที่สุด ตามลำดับที่ ได้รับการระบุจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

1. เรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว
2. เดินมาสั่งงานด้วยตนเอง
3. เรียกประชุม
4. ใช้หนังสือ/จดหมายแจ้งให้ทราบ
5. ใช้โทรศัพท์

3. ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 11)

1. หัวหน้าไม่ได้พูดหรือสั่งงานอย่างคลุมเครือ ไม่ชัดเจน
2. ลูกน้องสามารถพูดคุยกับหัวหน้าได้ทุก ๆ เรื่องทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน
3. การออกคำสั่งของหัวหน้า จะมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานด้วย
4. การตอบคำถามของหัวหน้าจะชัดเจนและตรงประเด็น
5. พนักงานจะรู้สึกสบายใจที่ได้พูดคุยกับหัวหน้า
6. เมื่อหัวหน้าสั่งงาน/ให้นโยบายผิดพลาดทำให้เกิดความเสียหายต่อการทำงาน หัวหน้าจะยอมรับความผิดพลาดนั้น ๆ

7. หัวหน้าไม่ได้สั่งงานที่ลูกน้องไม่สามารถปฏิบัติได้
8. การพูดหรือการแสดงออกของหัวหน้าไม่ได้ขัดแย้งกัน
9. พนักงานสามารถนำเรื่องราวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานมารายงานให้หัวหน้าทราบได้
10. เมื่อมีปัญหาหรือความไม่เข้าใจต่าง ๆ หัวหน้าสามารถแก้ไขสถานการณ์ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

โดยสรุป การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง มีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยแก้ไขในกรณีที่มีปัญหาหรือสถานการณ์ไม่ดีขึ้น โดยสรุปความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับพึงพอใจมาก

4. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ มีตัวบ่งชี้ดังนี้ คือ

- ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป
- ข้อมูลข่าวสารในองค์การ
- สภาพการติดต่อสื่อสารในองค์การ
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

4.1 ด้านภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับสูงต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ โดยประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ การที่องค์การได้แจ้งข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัทให้พนักงานทราบอยู่เสมอ

4.2 ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางต่อข้อมูลข่าวสารในองค์การ โดยประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ การที่บริษัทได้ให้ข่าวสารที่ทำให้พนักงานรู้สึกรักและภาคภูมิใจบริษัท

4.3 ด้านสภาพการติดต่อสื่อสารในองค์การ พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ การที่พนักงานและเพื่อนร่วมงานมีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเสมอ รองลงมาคือ การที่ในบริษัทมีการประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาภายในหน่วยงานอยู่เสมอ

4.4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ เมื่อพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานต้องการปรึกษาหารือในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาได้ให้เข้าพบและให้คำแนะนำเป็นอย่างดี

ในด้านการติดต่อสื่อสารในองค์การของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น เมื่อพิจารณาในด้านต่าง ๆ แล้วพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจสูงสุด ด้านสภาพการติดต่อสื่อสารในองค์การ ในประเด็นที่พนักงานและเพื่อนร่วมงานมีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเสมอ

5. ความพึงพอใจในการทำงาน มีตัวบ่งชี้คือ

- ความก้าวหน้าและความมั่นคงในองค์การ
- นโยบายและการบริหารงานขององค์การ
- ความรับผิดชอบของพนักงาน
- เงินเดือนและค่าตอบแทน
- สภาพการทำงาน

5.1 ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในองค์การ พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับสูง โดยประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ พพอใจต่อความมั่นคงในการทำงานภายในบริษัท รองลงมาคือ พพอใจต่อการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมจากบริษัท

5.2 ด้านนโยบายและการบริหารงาน พนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ พพอใจต่อระบบการทำงานและวิถีปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบ

5.3 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนในแนวความคิด หรือสิ่งที่พนักงานคิดจะทำในส่วนที่พนักงานรับผิดชอบอยู่เสมอ

5.4 ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ พพอใจในสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้

5.5 ด้านสภาพการทำงาน พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ส่วนใหญ่มีความพอใจในระดับปานกลาง ประเด็นที่พึงพอใจสูงสุดคือ การได้ทำงานที่ตรงตามความถนัด และตรงกับบุคลิกภาพ

ในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น เมื่อพิจารณาด้านต่าง ๆ แล้วพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในองค์การ ในประเด็นที่พนักงานพอใจต่อความมั่นคงในการทำงานภายในบริษัท

ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นเป็นลักษณะการสื่อสารโดยตรง ผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่า พนักงานได้รับการติดต่อสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการสื่อสารที่ได้พบหน้ากันโดยตรงมากที่สุด เป็นการสื่อสารแบบสองทาง รวมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ ข่าวสารที่ได้รับถูกต้องรวดเร็วและเชื่อถือได้โดยวิธีการดังนี้ คือ การเรียกประชุม การที่หัวหน้างานเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง และเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว (ตารางที่ 9)

(ยอมรับสมมติฐาน)

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่าถ้าพนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (ตารางที่ 22)

(ยอมรับสมมติฐาน)

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่าเมื่อมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น จะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นไปด้วย (ตารางที่ 23)

(ยอมรับสมมติฐาน)

การอภิปรายผลจากการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น” มีลักษณะและช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับ

บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานตามรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

สมมติฐานที่ 1 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น เป็นลักษณะการสื่อสารโดยตรง

สรุปผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานมีวิธีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยการประชุมมากที่สุด เนื่องจากการประชุมทำให้ทราบความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย มีการถกเถียงกันเพื่อหาข้อสรุปและเกิดมติที่เป็นกลางต่อทุก ๆ ฝ่าย และจากการที่บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีการถ่ายทอดข่าวสารในที่ประชุมมากกว่าวิธีการสื่อสารลักษณะอื่น ๆ ได้แสดงออกถึงวัฒนธรรมที่นิยมสื่อสารกันเป็นกลุ่ม รองลงมาคือ หัวหน้าเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง และหัวหน้าเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว เนื่องจากเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เป็นวิธีการสื่อสารที่ได้พบหน้ากันโดยตรงมากที่สุด รวมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ ข่าวสารที่ได้รับถูกต้อง รวดเร็ว และเชื่อถือได้

การที่หัวหน้าเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่า หัวหน้ามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ถือตัว และเห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชามากทีเดียว ส่วนการที่หัวหน้าเรียกไปคุยเป็นการส่วนตัวนั้น แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบเห็นหน้ากัน ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง และทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและกัน เป็นการให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ทั้ง 2 ลักษณะของการสื่อสารนี้ ก่อให้เกิดผลทางบวกทางด้านจิตวิทยาของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน มีความใกล้ชิดและผูกพันกับหน่วยงาน มากกว่ามีการติดต่อสื่อสารที่ใช้ช่องทางอื่น ๆ

ส่วนวิธีการสื่อสารที่พนักงานชอบมากที่สุดคือ การเรียกเข้าไปคุยเป็นการส่วนตัว การเดินมาสั่งงานด้วยตนเอง และการเรียกประชุม ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชาในบริษัทสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งจัดเป็นการสื่อสารโดยตรง

นอกจากนี้ในด้าน ช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานรับรู้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัทจากช่องทางการสื่อสารที่เป็นเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ซึ่งการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานนี้เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หรือที่เรียกว่า "Grapevine" เป็นช่องทางการสื่อสารที่ฝ่ายบริหารไม่ควร

ละเลย เพราะการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบนี้ บางครั้งข่าวสารอาจถูกบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง หรือไม่ก็เกิดจากความคิดเห็นหรือทัศนคติส่วนตัวของผู้เผยแพร่ข่าวสาร ซึ่งอาจไม่ถูกต้องกับความ เป็นจริงเสมอไป

ส่วนช่องทางการสื่อสารที่พนักงานคิดว่าให้ข้อมูลข่าวสารกับพนักงานถูกต้องมากที่สุด คือ หนังสือเวียน รองลงมาคือหัวหน้างาน และการประชุม ตามลำดับ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า เพื่อนร่วมงานไม่ใช่แหล่งข่าวสารที่ให้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องมากที่สุด แต่การที่พนักงานได้ รับข้อมูลจากแหล่งข่าวสารนี้มากที่สุด เพราะความเป็นกันเอง และความสะดวกในการติดต่อ สื่อ สาร แต่ก็ไม่ได้เป็นแหล่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือ เพราะว่าข่าวสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารจะมีทั้งข่าวที่ เป็นจริง และไม่เป็นจริง รวมทั้งอาจเป็นข่าวที่คิดกันไปเอง ดังนั้น ต้องพิจารณาให้เพื่อนรวม งานเป็นแหล่งข่าวสารที่น่าเชื่อถือให้ได้ ในส่วนนี้เสนอแนะให้พัฒนาความรู้และข้อมูลข่าวสารของ พนักงาน โดยผ่านการสื่อสารรูปแบบที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ทั่วถึง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของบริษัทไปถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานได้อย่างไม่บิดเบือน ซึ่งเป็นช่องทาง การสื่อสารทางแนวนอน ตัวอย่างของช่องทางการสื่อสารที่พนักงานชอบ คือ การประชุม, หัวหน้า งาน และที่ระบุว่าให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องมากที่สุดคือ หนังสือเวียน

ส่วนหนังสือเวียน ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่พนักงานคิดว่าให้ข้อมูลข่าวสารได้อย่าง ถูกต้องมากที่สุด เนื่องจากหนังสือเวียน เป็นการสื่อสารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มีความเป็น ทางการ และสามารถเก็บหลักฐาน ข้อมูล และความเป็นมาของเรื่องราวที่เกิดขึ้นได้ จึงควรเก็บไว้ ใช้ให้ผลประโยชน์ต่อไป แต่ควรพัฒนาในด้านคุณภาพและความถูกต้อง

แต่ทั้งนี้ การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของ ลักษณะงานในหน่วยงานนั้น ๆ อาทิเช่น การสื่อสารด้วยวาจา ทำให้เกิดความคล่องตัวและ สามารถสรุปสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่การสื่อสารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรมีความเป็น ทางการ และสามารถเก็บหลักฐาน ข้อมูล และความเป็นมาของเรื่องราวที่เกิดขึ้นได้ บอร์ดประกาศ ข่าวสารเป็นการแจ้งข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนกลางให้แก่พนักงานทุกคนทราบอย่างทั่ว ถึง การสื่อสารทางโทรศัพท์ทำให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการทำงาน ส่วนการประชุมมี ประโยชน์คือ เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย มีการถกเถียงเพื่อหาข้อสรุป มีผลการ วิจัยของชาลิน นานาได้สนับสนุนผลการทดสอบนี้คือ

• งานวิจัยของ ซาลิน นานา¹ พบว่าการสื่อสารที่ใช้ภายในองค์กร สามารถบ่งบอกถึงวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ได้อย่างเป็นอย่างดี และจากการที่บริษัทญี่ปุ่นมีการถ่ายทอดข่าวสารในที่ประชุมมากกว่า ได้แสดงออกถึงวัฒนธรรมที่นิยมการสื่อสารกันเป็นกลุ่ม และยึดถือความเห็นของกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมญี่ปุ่นให้ความสำคัญและให้เกิดเกียรติแก่พนักงานของบริษัทเป็นอย่างมาก หัวหน้าสามารถเดินมาหาลูกน้องได้ทุกเวลาที่ต้องการสื่อสารหรือสั่งงาน วัฒนธรรมญี่ปุ่นอีกประการหนึ่งที่เห็นเด่นชัดคือ ชาวญี่ปุ่นมักจะไม่พยายามสร้างบรรยากาศของความขัดแย้งและการถนอมน้ำใจกัน หากจะปฏิเสธหรือตำหนิตะเยนผู้ใด มักจะเรียกมาพบเป็นการส่วนตัว เพื่อมิให้ผู้นั้นเสียหน้า

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

สรุปผลจากการวิจัยพบว่า ถ้าพนักงานมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชามากขึ้น พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะว่าพนักงานได้รับข่าวสารและให้ความเชื่อถือในแหล่งข่าวสารที่เป็นหัวหน้างาน ซึ่งเป็นลักษณะการสื่อสารโดยตรง เป็นการสื่อสารแบบสองทาง พนักงานสามารถพูดคุย สอบถามเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะ ซึ่งมีแนวคิดและงานวิจัยที่สนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

• สอดคล้องกับข้อเขียนของ สมยศ นาวิกานต์ มุสดี รุมาคม² ที่ว่า ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชานั้น พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้พนักงานทำการติดต่อสื่อสารและรับฟังสิ่งต่าง ๆ ด้วยความจริงใจแล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ

¹ อังโน ซาลิน นานา, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนากการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), หน้า 104.

² สมยศ นาวิกานต์ มุสดี รุมาคม, *การบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2522), หน้า 471.

- ทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่าง ๆ อย่างเปิดเผยเสรี³

- สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burke, Georgopoulos and Willits⁴ พบว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาโดยเฉพาะบรรยากาศที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจมาก เพราะทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลังจากที่ได้ทำความเข้าใจกับผู้ได้บังคับบัญชา ได้ทราบในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการได้เข้าใจในนโยบายของผู้บังคับบัญชา

- สอดคล้องกับงานวิจัยของ Joseph David Pincus⁵ พบว่า การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

- สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ชัย คงจันทร์⁶ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์เป็นอย่างมาก

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน สรุปผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานที่ 3 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และ

³ระวิทย์ บุญสินสุข, "การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินการภายในบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524) หน้า 135.

⁴Burke, Georgopoulos and Willits อ้างใน Michael J. Glanser, *Update Information Flow in Organization* New York, Industrial Communication Council and Lafayette, 1973.

⁵Joseph David Pincus. *The Impact of Communication Satisfaction on Job Performance: A Field Study of Hospital Nurses*, 1984.

⁶อนันต์ชัย คงจันทร์, "การติดต่อในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างไร" *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์* ปีที่ 9 ฉบับที่ 33 (มิถุนายน 2525.)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของโจเซฟ เดวิด พินคัส⁷ ที่สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์การ

นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมศรี ศานติเกษม⁸ ซึ่งศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี พบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผลงานวิจัยของ อัครฤทธิ์ อุทัยรัตน์⁹ ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การ เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้มากที่สุด ซึ่งแสดงว่าไม่ว่าจะเป็นบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น หรือองค์การของไทยเอง ก็มีความพึงพอใจในการสื่อสารและในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และผลการวิจัยของชาลิน นานา¹⁰ ซึ่งศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติ : เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน พบว่าคนไทย โดยเฉพาะคนกรุงเทพฯ มีความสามารถในการปรับตัวได้ง่าย และเมื่อเป็นการส่งเสริมธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมักจะมีความต้องการในการสื่อสารอยู่แล้ว จึงทำให้เกิดการตอบสนองที่ดี และเมื่อมีการส่งเสริมการสื่อสารมาก พนักงานก็จะเกิดความเคยชิน และปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของ

⁷ Joseph David Pincus, The Impact of Communication Satisfaction on Job Performance: A Field Study of Hospital Nurses, (1984) p.440.

⁸ สมศรี ศานติเกษม, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527).

⁹ อัครฤทธิ์ อุทัยรัตน์, “ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537).

¹⁰ ชาลิน นานา, “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารกับความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติ: เปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกัน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539) หน้า 111.

บริษัท ทำให้การสื่อสารภายในองค์การเป็นไปได้อย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารและการทำงานในที่สุด

การสื่อสารในองค์การในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น

1. การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร จากผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง มีความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยแก้ไขในกรณีที่มีปัญหาหรือสถานการณ์ไม่ดีขึ้น ๆ เกิดขึ้น ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Y ของ Mc Gregor ที่ให้ทัศนะว่า

การที่ฝ่ายบริหารเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงออกได้ติดต่อสื่อสารจะนำไปสู่ความเปิดเผยและความไว้วางใจกัน ความรู้สึกร่วมในการแสดงความคิดเห็น จะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดขององค์การและโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเปิดให้มีการสื่อสารเช่นนี้ จะเป็นผลดีต่อการพัฒนาองค์การก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญในการทำงานสูง ความร่วมมือในการทำงานเพื่อความเจริญขององค์การก็จะเกิดขึ้น

ดังนั้น การบริหารงานขององค์การตามทฤษฎี Y จึงมีความเหมาะสมที่บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจะนำมาใช้ในการบริหารองค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจำเป็นต้องเข้าไปดำเนินกิจการในประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม บริษัทจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร และรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ตามทฤษฎี 4 ระบบ (Four Systems Theory) ของ Rensis Likert ได้กล่าวถึงระบบที่ 4 การมีส่วนร่วม (Participative) ว่า “เป็นระบบการบริหารที่ดีที่สุดในองค์การ เพราะได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือการตัดสินใจขององค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเสรี ผู้บริหารรับทั้งคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการสื่อสารสองทาง”¹¹

¹¹ Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value (New York: Mc Graw-Hill, 1967), p.36.

สมยศ นาวิกการ ได้กล่าวถึงผลการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาของ Joblin ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้ศึกษา ดังนี้ คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองความพอใจในการทำงานของเขามากกว่า เมื่อมีการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ
3. ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะพูดขึ้นอยู่กับการรับรู้ และความเต็มใจที่จะฟังของอีกฝ่ายหนึ่ง
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจตอบสนองต่อผู้บังคับบัญชาที่ยอมรับแทนที่จะเป็นความเย็นชาไม่ยอมรับ¹²

จะเห็นได้ว่า นักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่าน ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารในองค์การของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ลักษณะและวิธีการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญคือ จะต้องมึลักษณะของการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร หรือการแบ่งปัน (sharing) ยอมรับที่จะเปิดใจฟังผู้อื่นบ้างนั่นเอง ดังนั้น การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารย่อมเป็นประโยชน์อันสำคัญยิ่งในการติดต่อสื่อสารขององค์การ

อย่างไรก็ตาม มีสิ่งที่น่าคิดอยู่ว่า การเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกปลอดภัยที่จะพูด ภายใต้บรรยากาศของความไว้วางใจด้วย หากปราศจากเงื่อนไข 2 ประการนี้แล้ว นโยบาย “เปิดประตู” หรือการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารจะไม่มีผลในทางปฏิบัติเลย ในเรื่องนี้หากพิจารณาให้ถ่องแท้แล้วจะเห็นว่า ค่านิยมแบบเก่าในสังคมไทยจะไม่เอื้ออำนวยต่อนโยบายการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสารเท่าไรนัก กล่าวคือ คนไทยส่วนใหญ่ มักถูกสอนให้มีความอดทนและเก็บจำความรู้สึกนึกคิดไว้ภายใน เมื่อก้าวเข้าสู่องค์กรมีการสื่อสารต่างวัฒนธรรม หากยึดติดกับค่านิยมดั้งเดิมที่ได้ปลูกฝังกันมา เมื่อเห็นอะไรไม่เป็นธรรม ไม่ถูกต้อง จะเก็บไว้ในใจ ไม่กล้าพูดหรือแสดงออก เป็นเพราะความเกรงใจหรือความรู้สึกที่ควรเจยเสียเพื่อความอยู่รอด และความมั่นคงของตนเองในสังคมนั้น ๆ จะยึดคติ “พูดไปสองไพเบี้ย” นิ่งเสียตำลึงทอง” ดังนั้น ปัญหาที่มีอยู่จะพอกพูนขึ้นเรื่อย ๆ เพราะการเพิกเฉย และความไม่กล้าที่จะ

¹² สมยศ นาวิกการ, การติดต่อสื่อสารขององค์การ, หน้า 79.

เผชิญความจริง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ในขณะที่ประชุมผู้เข้าร่วมประชุมอาจไม่เห็นด้วยกับความ
 คิดเห็นของหัวหน้าหรือประธานในที่ประชุม แต่ไม่กล้าขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็น ได้แต่เก็บ
 ความรู้สึกคับข้องใจไว้ภายในและนำมาระบาย ถกเถียงวิพากษ์วิจารณ์ในหมู่เพื่อนสนิทที่ไว้ใจได้
 ซึ่งไม่ใช่บุคคลที่แก้ปัญหาได้โดยตรง ผลคือ ก่อให้เกิดข่าวลือ และการจับกลุ่มซุบซิบนินทา ซึ่งเป็น
 รูปแบบหนึ่งของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีการไหลของข่าวสารในลักษณะเถาองุ่น
 (Grapevine Communication) แพร่กระจายไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีทิศทางที่แน่นอน การสื่อสารในรูป
 แบบนี้ บางครั้งข่าวสารอาจถูกบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง หรือไม่ก็เกิดจากความคิดเห็น หรือ
 ทัศนคติส่วนตัวของผู้เผยแพร่ข่าวสาร ซึ่งไม่ถูกต้องกับความเป็นจริงเสมอไป

2. ลักษณะการทำงานเป็นทีม

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้น มีลักษณะเฉพาะคือ มีความเป็น
 กลุ่มนิยม โดยในแผนภูมิแสดงโครงสร้างการจัดองค์การในบริษัทต่าง ๆ นั้น แทบจะไม่ระบุ
 ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งลงไปเลย ยกเว้นตำแหน่งประธานคณะกรรมการอำนวยการกับตำแหน่ง
 ประธานบริษัทเท่านั้น โดยปกติจะระบุกันในระดับ แผนก ฝ่าย และส่วนเท่านั้น ทั้งนี้เป็นผล
 สะท้อนมาจากลักษณะการทำงานจริง ๆ ของคนญี่ปุ่นที่ทำงานกันเป็นทีม ทุก ๆ คนในทีมก็มีความ
 รับผิดชอบต่องานเท่า ๆ กัน หัวหน้าทีมจึงเสมือนเพียงตัวแทนของทีม เพื่อการติดต่อสื่อสารกับ
 หน่วยงานอื่น ๆ เท่านั้น การระบุหรืออ้างอิงกันเป็นรายตัว จึงไม่จำเป็นและไม่สมเหตุผลนัก

ซึ่งในเรื่องของลักษณะการทำงานเป็นทีมนี้ Parkinson และ Rustomji ได้ให้ทัศนะที่
 สอดคล้องว่า “การบริหารองค์การไม่สามารถทำได้โดยคนเดียว แต่จะต้องบริหารโดยทีมงานที่มี
 ความสามารถ ทุกคนในทีมงานจะต้องกำหนดบทบาทอย่างแน่ชัดและรับผิดชอบร่วมกัน”¹³

การสร้างทีมงานให้ประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีลักษณะ 8 ประการ คือ¹⁴

1. แจ้งวัตถุประสงค์ให้สมาชิกทุกคนรับรู้อาจจะดำเนินไปทางไหน
2. มีการวางแผนโดยมีข้อมูลพร้อมและถูกต้อง

¹³C. Northcok Parkinson and M.K. Rustomji, สุดยอดนักบริหาร (กรุงเทพฯ: เจซ-เซนการ
 พิมพ์, 2527), หน้า 49-50.

¹⁴โสภณ ภูแก้วล้วน, “ผลสำเร็จของการทำงานเป็นทีม”, วารสารเพิ่มผลผลิต (เมษายน
 -พฤษภาคม 2525) : หน้า 36-37.

1. แจ้งวัตถุประสงค์ให้สมาชิกทุกคนรับรู้ว่าจะดำเนินไปทางไหน
2. มีการวางแผนโดยมีข้อมูลพร้อมและถูกต้อง
3. มีการมอบหมายการงาน หน้าที่ (Assignment) ที่เหมาะสมตามความถนัดของแต่ละคน
4. ทุกคนต้องสวมบทบาทและความรับผิดชอบ (Role and Responsibility) ตามกติกาทของทีมที่กำหนดไว้
5. มีระบบการควบคุม (Control System)
6. มีการปฏิบัติตามกฎ (Follow Rule) ทีมจะอยู่ได้ต้องมีระเบียบวินัย
7. การร่วมมือร่วมใจ (Co-Operation) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง คนเราต้องเข้าหากันได้โดยทุกคนต้องมีความรู้สึกร่วมกัน
8. การสื่อความเข้าใจที่ดี (Effective Communication) จะประสานรอยร้าวเข้าหากันได้ จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ

มีข้อนำสังเกตคือ ลักษณะการทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการประสานแผน ประสานคน และการประสานการปฏิบัติ การประสานสิ่ง 6 ประการนั้น เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การติดต่อสื่อสาร แต่การติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพ ก็ขึ้นอยู่กับความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลว่าจะมีมากหรือมีน้อยเพียงใด

ปัจจุบันแนวคิดระบบคิวซี หรือระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นระบบงานที่นำมาใช้ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น รวมทั้งหน่วยงานราชการ และภาคเอกชนของไทยหลายแห่ง ระบบคิวซีจะมีการจัดทีมงานขึ้นมาเรียกว่า "กลุ่มคิวซี" เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพงานและผลผลิต โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและความสมัครใจ ระบบนี้ประสบความสำเร็จสูงสุดในประเทศญี่ปุ่น เพราะเข้ากับลักษณะนิสัยของชาวญี่ปุ่นได้ดี นั่นคือ การเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว การมีระเบียบวินัยในตนเอง (Self-Discipline) จริงจังในการทำงาน สำนึกในคุณค่าของเวลา มีแผนชีวิตที่แน่นอนและมีความต้องการเห็นความสำเร็จจากงานที่มุ่งมั่นไว้มากกว่าความต้องการเพิ่มอำนาจให้กับตนเอง ดังนั้น เคล็ดลับที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมในระบบคิวซีของญี่ปุ่นที่พนักงานคนไทยในบริษัทข้าม

¹⁴ ไสภณ ภูแก้วสวน, "ผลสำเร็จของการทำงานเป็นทีม", วารสารทีมผลผลิต (เมษายน-พฤษภาคม 2525) : หน้า 36-37.

สารจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยพื้นฐานของความสัมพันธ์อันดี ความสำเร็จ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไปนั้น หัวหน้าหรือผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานต้องมีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ เก่งงาน (Task ability) และเก่งคน (Social ability) เก่งงานคือ มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และรับผิดชอบในงานที่ทำ เก่งคนคือ มีความรู้ความสามารถในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ จิตวิทยาของคน

คาเรน ฟรานซิส (Clarence Francis) ประธานบริษัท General Good ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า "เราอาจซื้อร่างกาย ความรู้ความสามารถและเวลาของคนได้ แต่ไม่อาจซื้อจิตใจของคนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความกระตือรือร้น กำลังใจ ความรักใคร่นับถือ ความศรัทธา ความจงรักภักดี ต้องซื้อด้วยความดีของเราและศิลปะการเข้ากับคน"¹⁵

ครอกเกต (William J. Crockett) ได้ให้แนวความคิดในการบริหารงานว่า นักบริหารต้องยอมรับว่า งานของเขาอยู่ในโลกที่มีความแตกต่างกัน 2 โลก คือ โลกของวัตถุและโลกของคน โลกของวัตถุเป็นโลกที่มีความแน่นอน เป็นเหตุเป็นผล ส่วนโลกของคนเป็นโลกที่ไม่มีความแน่นอนเกี่ยวข้องกับชีวิตด้านความรู้สึกหรือ อารมณ์ของเรา

ในการเกี่ยวข้องกับโลกของวัตถุ เราต้องการทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ในขณะที่โลกของคนเราต้องการทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skills) นักบริหารที่ชาญฉลาด จึงรู้จักที่จะรวมเอาโลกทั้งสองเอาไว้ด้วยกันในการทำงาน ในการสร้างสัมพันธ์ เพราะทั้งสองสิ่งนี้เป็นตัวกำหนดระดับความมีประสิทธิภาพของเรา¹⁶

จากผลการทดลอง The Hawthorne Studies ของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดสนับสนุนทฤษฎีที่ว่า "มนุษย์สัมพันธ์เพิ่มผลผลิตได้" จากผลการทดลองของเขาเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในนามของ Hawthorne Effects พบว่า

มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตในองค์การนั้น แท้ที่จริงเกิดจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การ ซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาระหว่างการทำงาน ก่อให้เกิดบรรยากาศของความเป็นกันเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

¹⁵ วิจิตร อวาทกุล, เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์, 2528) หน้า 1.

¹⁶ William J. Crockett, การจัดการกับสิ่งสำคัญ 3 ประการในการบริหาร, หน้า 50.

ทำให้เกิดกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) โดยกลุ่มได้พัฒนาโครงสร้างสังคมที่ไม่เป็นทางการขึ้น โดยการกำหนดมาตรฐาน ค่านิยม และความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในกลุ่มให้ปรับตัวเข้าหากัน ความสัมพันธ์ของเขามีผลกระทบต่อกำลังใจ และผลผลิตที่ได้ไม่ใช่เพราะสภาพแวดล้อมหรือเงินเดือนค่าจ้างการทำงาน¹⁷

จะเห็นได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานนั้น นับเป็นจุดเริ่มต้นของลักษณะการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการด้วย ซึ่งเกิดขึ้นเองจากการรวมกลุ่มของสมาชิกในองค์กร ซึ่งต้องปรับตัวเข้าหากัน อันจะเอื้ออำนวยให้เกิดการประสานงานที่ดีเป็นการย้ำความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการติดต่อสื่อสารมากกว่าการสื่อสารตามตำแหน่งและการแบ่งสายงาน

การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ได้เข้ามามีบทบาททดแทนความสนใจในโครงสร้างขององค์กร โดยมุ่งความสนใจไปศึกษาถึงการจูงใจและความพึงพอใจ (Motivation and Satisfaction) ของพนักงานเป็นหลัก โดยเฉพาะการค้นพบของฮอว์ธอน แม้จะมีขึ้นตั้งแต่ปี 1920-1930 แต่ก็ยังมีความสำคัญเป็นที่ยอมรับมาจนถึงทุกวันนี้¹⁸

จากผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การให้ความเป็นกันเอง มักจะเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การประสานในเรื่องงาน หากผู้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้องแล้ว ก็จะทำให้เขาเต็มใจที่จะทำงานมากกว่าความรู้สึกที่ต้องทำงานตามหน้าที่หรือตามคำสั่งเท่านั้น

พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นก็เช่นเดียวกัน ควรนำวัฒนธรรมการทำงานที่ดีดังกล่าวมาใช้พัฒนาการสื่อสารในองค์การด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้การสื่อสาร การประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ดังที่ เดล คาร์เนกี ได้กล่าวไว้ว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ท่านต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อท่าน”¹⁹

¹⁷ ตรีล เกอกูลวงศ์, การจูงใจเพื่อผลงาน (ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528) หน้า 19-25.

¹⁸ Elton, Mayo, Problems of Industrial Civilization (New York: The Yiking Press, 1945) p. 115.

¹⁹ เดล คาร์เนกี, วิธีชนะมิตรและจูงใจคน, แปลโดย อาษา ขจรจิตต์เมตต์ (กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2541) หน้า 260.

3. ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวได้ว่า ความไว้วางใจ ความจริงใจเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของการติดต่อสื่อสารในองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า ความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชามีผลให้เกิดความถูกต้องของสารมากขึ้น มีโอกาสในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น และมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นด้วย

Crockett ได้ให้แนวคิดในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 3 ประการ คือ

1. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งหนึ่งที่มีอำนาจมากที่สุดในการประกอบของการสร้างอารมณ์และทัศนคติในทาง Positive การสร้างความไว้วางใจจะต้องประกอบด้วยคนอย่างน้อย 2 คน และต้องใช้กระบวนการกลุ่มด้วย ความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญ ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งต้องใช้เวลาและความพยายามสูงในด้านบุคคล เมื่อมีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น ที่จะกล่าวถึงประเด็นปัญหาที่ต้องการจะกล่าว เขาสามารถที่จะมีความรู้สึกไม่เห็นด้วยกับคนอื่น โดยไม่ต้องในใจว่า คนเหล่านั้นจะแค้นหรือหัวเราะเยาะเขา หรือจะเลิกเป็นมิตรกับเขา การที่เขาสามารถทำเช่นนั้นได้ก็เพราะเขารู้สึกปลอดภัยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกลงโทษ มีความไว้วางใจในเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มว่ามีความปรารถนาดี จะไม่ทำร้ายหรือทำลายความมั่นใจของเขา
2. การสนใจซึ่งกันและกัน สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ ศึกษานิสัยใจคอของบุคคลที่ติดต่อด้วย
3. ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นมิตร ก่อให้เกิดสภาพ Positive ของพลังกลุ่ม²⁰

เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารในองค์การของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติ ญี่ปุ่น มนุญ วงศ์นารี ได้ให้ข้อสังเกตในการวิเคราะห์ ความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีประสิทธิผลและองค์การที่ไม่มีประสิทธิผลในแง่มุมที่เกี่ยวกับการเปิดโอกาสในการติดต่อสื่อสาร และบรรยากาศของความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้²¹

²⁰ William J. Crockett การจัดการกับสิ่งสำคัญ 3 ประการในการบริหาร, หน้า 54-55.

²¹ มนุญ วงศ์นารี, คู่มือการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา 1 (กรุงเทพฯ: นภาพัฒนาการพิมพ์, 2522) หน้า 94-105.

องค์การที่มีประสิทธิภาพ

1. ทุกคนรู้สึกเป็นอิสระที่จะพูดว่าจะไรดีหรือไม่ดี ที่เกิดขึ้นในองค์การตามความรู้สึกของตน เพราะเขาคิดว่าปัญหาต่าง ๆ สามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้
2. การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างซื่อสัตย์จริงใจและเปิดเผย ทุกคนเข้าใจกัน ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
3. ทุกคนเต็มใจที่จะให้ความรู้ เรียนรู้ แสวงหาความรู้ซึ่งกันและกัน เห็นและรู้จักตนเองในสภาพที่เป็นจริงและยอมรับผู้อื่น
4. การวิพากษ์วิจารณ์ ความก้าวหน้าหรือไม่ก้าวหน้า โดยเฉพาะเรื่องงานของกันและกัน จะกระทำเป็นประจำสม่ำเสมอ และถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา และเป็นการเรียนรู้ที่ดีขององค์การที่เจริญแล้ว

องค์การที่ไม่มีประสิทธิภาพ

1. คนในองค์การไม่กล้าพูดถึงปัญหาและสิ่งที่ไม่ดีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่จะพากันไปพูดกันที่อื่น พูดลับหลังหรือพูดคีย์กันใน “สภากาแฟ”
2. การปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเต็มไปด้วยการสวมหน้ากากเข้าหากัน เพื่อสร้างภาพพจน์และรักษาน้ำของตัวเอง
3. มีการป้องกันตนเองสูง พนักงานไม่ยอมรับฟังคำวิจารณ์ ผลการปฏิบัติงานของตนเองจากผู้อื่น
4. การบอกกล่าวให้บุคคลรู้ถึงความเป็นไปแม้ในเรื่องส่วนตัวหรือในเรื่องเกี่ยวกับงานจะไม่มีและถูกหลีกเลี่ยงอย่างยิ่ง บรรยากาศในการทำงานจะเป็นแบบเกรงอกเกรงใจกัน ไม่มีใครกล้าแตะใคร ต่างคนต่างสงวนท่าทีในการทำงานแบบเอาตัวรอดไปวัน ๆ มีการเสแสร้งว่าต่างคนต่างไม่มีอะไรต่อกัน

4. ความถูกต้องชัดเจนของสาร

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาในการสื่อสารคือ ความเข้าใจผิด หรือการสื่อความหมายไม่ตรงกัน Walter D. St John ได้กล่าวถึงปัญหาของความไม่ถูกต้องและชัดเจนของสารที่เป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้ คือ

1. ข่าวสารที่หัวหน้าต้องการที่จะพูดกับลูกน้องกับสิ่งที่เขาพูดออกมาจริง ๆ ไม่ตรงกัน
2. พฤติกรรมที่หัวหน้าแสดงออกมาจะเป็นไปในทางตรงข้ามกับสิ่ง ซึ่งเขาต้องการแสดงออกมา
3. ข่าวสารที่พนักงานต้องการเปรียบเทียบกับข่าวสารที่ได้มาจริงไม่เหมือนกัน

4. หัวหน้าและลูกน้องตีความหมายของคำไปคนละอย่าง²²

การสื่อสารด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาควรสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์ ลักษณะหน้าที่ของเขา (Job Description) แนวทางในการปฏิบัติงานว่าผู้บังคับบัญชาคาดหวังหรือต้องการอะไรจากงานที่ได้มอบหมายให้เขา โดยเฉพาะข่าวเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความเจริญก้าวหน้าในองค์กร เช่น ข่าวการเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น “การให้ข่าวคราวความเคลื่อนไหวเป็นประจำ และโดยเปิดเผย ถือว่าเป็นการยกย่องให้เกียรติ และรับรู้ความสำคัญของเขาเป็นการจัดความวิตกกังวล หรือความใจผิด ตลอดจนข่าวลือต่างๆ”²³

หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือการสร้าง ความเข้าใจอันดีให้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นสิ่งที่ลูกน้องควรจะได้รู้ กล่าวคือ

1. แจ้งข่าวสารที่จำเป็นในงานให้ลูกน้องรับรู้ หรือข่าวสารที่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของเขา อาทิเช่น เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ แหล่งข้อมูล หรือบุคคลที่จะช่วยเขาได้ เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ช่องทางในการติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

2. การมอบหมายงาน หัวหน้าควรจะชี้แจงอย่างชัดเจน จนเป็นที่เข้าใจแก่ผู้รับมอบ โดยแสดงเจตนาให้ชัดเจนว่า ตนต้องการผลงานอะไร แค่นั้นและเมื่อใด ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก หากหัวหน้ามอบหมายงานให้ลูกน้องไปปฏิบัติ โดยไม่บอกกล่าวความต้องการให้ชัดเจน ในขณะที่เดียวกันลูกน้องก็ไม่กล้าถาม ทำให้เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร บรรยากาศในการทำงาน ที่ขาดการสื่อสารอย่างชัดเจน และเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน

3. ในลักษณะงานบางอย่างหัวหน้าจำเป็นต้องแสดงให้ลูกน้องเห็นว่างานที่ลูกน้องได้รับมอบหมายนั้น มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับความสำเร็จของส่วนรวมอย่างไร เพื่อเขาจะได้ทำงานอย่างมีเป้าหมาย และมีความภูมิใจในงานที่ทำการสร้างทัศนคติที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

²²Water D. St. John “การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ” แปลโดย ชัยทวี เสนะวงศ์, วารสารเพิ่มผลผลิต 23 (เมษายน - พฤษภาคม 2527: หน้า 48.

²³สมิต สัจฉกร, การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ โรงพิมพ์เจริญผล, 2527), หน้า 27-28.

ลูกน้องจะเกิดความรู้สึกว่า ตนเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของทีมงาน (Sense of Importance) และมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของในกิจกรรมที่ร่วมกันทำ (Sense of Belonging)

ความถูกต้องชัดเจนของเอกสาร นอกจากจะหมายถึงการสื่อสารที่ใช้ภาษาพูด ภาษาเขียนแล้ว ยังรวมถึงพฤติกรรมการแสดงออก (Message Display) ดังคำกล่าวที่ว่า “บุคคลสามารถแสดงออกได้” ความหมายอยู่ในตัวบุคคลมิใช่คำพูด” ลูกน้องสามารถรับรู้พฤติกรรมที่หัวหน้าแสดงออกได้ โดยดูจากสิ่งที่หัวหน้าทำ ฟังจากสิ่งที่หัวหน้าพูด หากสองสิ่งนี้สอดคล้องกัน เขาก็จะสามารถจะเข้าใจหัวหน้าได้อย่างถูกต้อง แต่หากพฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้าไม่สอดคล้องกับสิ่งที่เขาพูด ลูกน้องจะเกิดความรู้สึกสับสน ไม่เชื่อใจในตัวหัวหน้า ดังนั้น พฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้า จึงมีความสำคัญพอ ๆ กับสื่อภาษาหรือลายลักษณ์อักษรเช่นกัน ทักษะในการสื่อสารจึงนับเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

5. ลักษณะเฉพาะตัวของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

จากผลการวิจัย ด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจสูงสุดในประเด็นที่พนักงานพอใจต่อความมั่นคงในการทำงานในบริษัทซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการจ้างงานแบบตลอดชีพ (Lifetime Employment) ซึ่งถือว่าเป็นเอกลักษณ์ของระบบการบริหารงานของญี่ปุ่น การจ้างงานแบบตลอดชีพเกิดมาจากการยอมรับในค่านิยมที่ว่า “กิจการธุรกิจที่เปรียบเสมือนครอบครัวหนึ่ง ประธานบริษัทเหมือนพ่อบ้าน และคนงานทุก ๆ คนก็เหมือนสมาชิกคนหนึ่งในครอบครัว” ดังนั้น ชีวิตในที่ทำงานก็เหมือนชีวิตที่บ้านของตนเอง และความสนใจของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้องก็อยู่ในรูปของญาติต่อญาติ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากวิธีการและนโยบายในการบริหารงานบุคคลของบริษัทญี่ปุ่น

ธุรกิจและอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น ได้ยอมรับและใช้ระบบจ้างงานแบบตลอดชีพกันมานานแล้ว ถึงแม้ในปัจจุบันคนงานที่เข้าทำงานใหม่ จะได้มีการเซ็นสัญญาจ้างงานกับนายจ้างก็ตาม แต่ดูเหมือนจะเป็นการทำตามพิธีเท่านั้น เพราะเมื่อใครสักคนสมัครใจเข้าทำงานกับบริษัทใดแล้ว ก็จะทำที่นั่นตลอดไปจนปลดเกษียณอายุ จากระบบอันนี้ ถึงแม้ว่าคนงานนั้นอาจไม่ค่อยพอใจต่อตำแหน่งหน้าที่ในขณะนั้น แต่ก็ต้องทำต่อไปเพื่อรอการขยับขยายไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่เหมาะสมกว่า ขณะเดียวกันฝ่ายนายจ้างเมื่อรับคนงานมาแล้ว ก็คิดไว้ว่าจะต้องดูแลต่อไปจนกว่าจะปลดเกษียณกันไป เพราะฉะนั้นถึงแม้ว่าจะเห็นว่าทำงานไม่ค่อยดีนักก็พยายามสอนงาน และ

หาทางขยับขยายให้ทำงานที่เหมาะสมยิ่งขึ้น เรื่องจะไล่ออกอย่างในยุโรปหรืออเมริกานั้นไม่ค่อยปรากฏ

คนภายนอกมักจะคิดว่า การจ้างงานแบบตลอดชีพนั้น เป็นกฎหมายของรัฐบาลญี่ปุ่น แต่ที่จริงแล้วไม่ใช่เลย เพราะนี่เป็นเพียงวัฒนธรรมหรือขนบธรรมเนียมในการจ้างงานของคนญี่ปุ่นเองเท่านั้น แต่ระบบการจ้างงานแบบนี้ บางครั้งก็เป็นอุปสรรคต่อการทำธุรกิจอยู่ไม่น้อย เพราะทำให้ธุรกิจไม่คล่องตัว บริษัทต่าง ๆ ไม่อาจปลดคนงานที่ล้นงานออกได้ในยามการค้าฝืดเคือง ดังนั้นกิจการขนาดใหญ่ ๆ จึงนิยมใช้พวกบริษัทรับช่วงหรือซัพคอนแทรคเตอร์ (Sub-contractor) มากกว่าที่จะขยายกิจการของตนเอง โดยจ้างคนงานเพิ่มขึ้น

จากระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพนี้เอง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง-ลูกจ้าง มีความลึกซึ้งและใกล้ชิดกันมาก จนทำให้ “การบริหารงานระบบครอบครัว” เป็นเรื่องธรรมดาที่พบได้ทั่วไป กล่าวคือ จะพิจารณาว่าใครควรมีตำแหน่งอะไร ที่คุณสมบัติ 2 ข้อ คือ ทำงานมานานเท่าใด? และมีความซื่อสัตย์มากแค่ไหน? มากกว่าจะมองว่ามีความเจตจำนงหรือเก่งกล้าเกินคนอื่นเพียงใด พูดกันง่าย ๆ คือ ยึดถือ “ระบบอาวุโส” (Seniority System) ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งงานมากกว่าจะยึดเอา “ระบบความเหมาะสมกับตำแหน่ง” (Functional position system) อย่างในตะวันตก

ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพ ทำให้แต่ละบริษัทไม่อาจลดค่าใช้จ่ายในด้านค่าแรงงานลงได้ด้วยการปลดคนงานออก ยิ่งกว่านั้นในทุก ๆ ปี ค่าแรงงานจะต้องเพิ่มสูงขึ้นไม่ว่าจะมีการจ้างคนงานเพิ่มเติมหรือไม่ก็ตาม เพื่อชดเชยกับค่าแรงที่เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปีนั้น ทำให้กิจการธุรกิจทุกแห่งในญี่ปุ่นต้องขยายตัวเติบโตออกไปทุกที เพื่อที่จะประคองตัวให้อยู่ในวงการต่อไปได้

นอกจากนี้ คนญี่ปุ่นยังมีความรู้สึกของกลุ่มงาน มีการบริหารงานแบบกลุ่ม (Collectivism Management) ในชีวิตการทำงานจึงต้องมีการทำงานเป็นกลุ่ม หรือที่เรียกว่า “ทีมเวิร์ก” ในการตัดสินใจทำอะไรก็ตาม ความเห็นต่าง ๆ จะมาจากกลุ่มคนงานที่เกี่ยวข้อง หัวหน้างานมีหน้าที่ผสมผสานความคิดเห็นต่าง ๆ จากทุก ๆ คน มาเป็นผลสรุปที่ตั้งเป็นเป้าหมายของกลุ่มต่อไป ขณะเดียวกัน แต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยคนหลาย ๆ ระดับอายุ และประสบการณ์ ซึ่งจะประสานงานและสอนงานกันเองภายใต้กลไกของระบบอาวุโส

ธุรกิจและอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของบริษัทมหาชนธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในรูปของบริษัทครอบครัว โดยมีการลงทุนร่วมกันจากหลาย ๆ กิจการ ส่วนบริษัทขนาดใหญ่ ๆ มักจะเป็นบริษัทมหาชน จากลักษณะธุรกิจแบบนี้จะไม่มีใครที่ถือหุ้นใหญ่ จนกระทั่งมีสิทธิ์มีเสียงมากพอ ที่จะบริหารงานคนเดียวหรือครอบครัวเดียวได้

ดังนั้น นักบริหารของญี่ปุ่นเกือบทั้งหมดจึงเป็นนักบริหารโดยอาชีพ (ไม่ใช่เป็นเจ้าของกิจการ) การจัดอบรมเพื่อพัฒนาตนเองที่มีอยู่ได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตรอบรมนักบริหารระดับสูงจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า แม้แต่นักบริหารระดับสูง ก็ยังสนใจ และกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อวิชาชีพของตนอยู่เสมอ ๆ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถรวบรวมแนวความคิดจากข้อมูลการวิจัย มาสรุปเป็นข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านลักษณะและวิธีการสื่อสารในองค์การ จากผลการวิจัยพบว่าแหล่งข่าวสารและวิธีการติดต่อสื่อสารของบริษัทที่พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ให้ความสำคัญที่จะติดต่อสื่อสาร และให้ความเชื่อถือคือ หนังสือเวียน การประชุม และหัวหน้างาน ว่าแหล่งข่าวสารทั้ง 3 นี้ สามารถให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานได้อย่างถูกต้อง เป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร (กรณีที่เป็นหนังสือเวียน) และสามารถหาข้อสรุป และเกิดมติที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุก ๆ ฝ่าย (กรณีที่เป็นการประชุม) รวมทั้งสามารถซักถามได้ถ้ามีปัญหาสงสัย (กรณีที่เป็นหัวหน้างาน) (ดูตารางที่ 8) ดังนั้น ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจึงควรที่จะให้ความสำคัญกับแหล่งข่าวสาร และวิธีการติดต่อสื่อสารเหล่านี้ รวมทั้งควรที่จะพัฒนาแหล่งสารเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารที่ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อองค์การในอนาคต

การพัฒนาแหล่งสารเหล่านี้อาจกระทำได้ดังนี้คือให้มีการเพิ่มปริมาณการจัดทำหนังสือเวียนให้เพียงพอกับจำนวนพนักงาน พัฒนาคุณภาพของหนังสือเวียนให้มีประสิทธิผลทางการสื่อสาร โดยเสนอข้อมูลข่าวสารที่อยู่ในความสนใจของพนักงานหรืออยู่ในความต้องการของพนักงาน การพัฒนาภาษาให้ง่ายต่อความเข้าใจ การเสนอข้อมูลข่าวสารแต่ละครั้งอย่างสั้น ๆ และไม่ซ้ำซ้อน

สำหรับการจัดประชุมนั้น ควรมีการเพิ่มทักษะการจัดการประชุมให้แก่ผู้ที่มีหน้าที่ดำเนินการประชุม มีการเตรียมข้อมูลให้พร้อม และบริหารเวลาในการดำเนินการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ เหนือไปจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ อันเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น ซึ่งจะสามารถขยายโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ของการดำเนินการได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เข้าร่วมประชุมควรได้รับข้อมูลข่าวสารและรับทราบระเบียบวาระการประชุมล่วงหน้า เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการเตรียมความพร้อมในการเข้าร่วมประชุมโดยการศึกษาข้อมูลมาล่วงหน้า วิเคราะห์ วิจัย ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาอย่างรอบคอบล่วงหน้า

2. ด้วยเหตุที่ว่าความพึงพอใจการติดต่อสื่อสารมีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งปรากฏผลในการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ว่า เมื่อมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้น ทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น จึงไม่ควรละเลยที่จะพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นผลดีต่อการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานต่อไป

3. วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง หมายถึงการสื่อสารที่นอกจากจะบอกให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รู้ว่า หัวหน้าที่ตนได้ตัดสินใจอะไรลงไปแล้ว ต้องสามารถถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดและความตั้งใจของผู้บังคับบัญชาต่อไปยังผู้ได้บังคับบัญชาได้ด้วย และนั่นก็คือการสื่อสารที่สามารถทำให้เกิด “อารมณ์ร่วม” ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง วิธีเดียวที่สามารถสื่อสารแบบทางตรงอย่างได้ผลนั้นก็โดย การพบกันตัวต่อตัว หรือ face-to-face communication เท่านั้น การสื่อสารแบบอื่นที่ถือเป็นทางอ้อม เช่น รายงาน หรือ paper-to-paper communication นั้นไม่อาจจะถ่ายทอดเจตนารมณ์หรือสร้างอารมณ์ร่วมกันได้ จึงกล่าวได้ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็เป็นเครื่องจูงใจที่ดีต่อการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานได้เช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นเท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าว ในบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ เพื่อให้ครอบคลุมและมีมุมมองที่แตกต่างออกไป เพื่อให้สามารถประมวลสรุปความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับการปฏิบัติงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติทั้งหลายได้

2. การวิจัยครั้งนี้มีได้ศึกษาลักษณะของข้อมูลข่าวสารที่เป็นที่มาให้มีการศึกษาความต้องการและความสนใจในข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาเนื้อหาข่าวสารให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจต่อไป จึงควรศึกษาความต้องการและความสนใจในข้อมูลข่าวสาร นอกเหนือไปจากการพัฒนาช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ดังที่ได้เสนอไปแล้วในข้อที่ 1

3. ควรมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นที่เอื้อหรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจแก่พนักงานไทยในการที่จะสื่อสารกับคนญี่ปุ่นอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ในขณะเดียวกันก็ได้แนวทางโอกาสสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะการสื่อสารตามลักษณะวัฒนธรรมแบบไทย ๆ เสนอให้คนญี่ปุ่นที่จะมาบริหารบริษัทข้ามชาติ เพื่อลดช่องว่างการติดต่อสื่อสารระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทย เพื่อให้เกิดการปรับตัวเข้าหากันอย่างมีประสิทธิภาพ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย