

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษา  
บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง

ชนิดดา สมศิริ

- 1 พ.ศ. 2560

370572

T100 58272

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

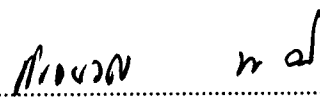
คณะกรรมการจัดการและทอ่งเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ธันวาคม 2558

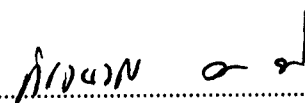
ลิขสิทธิ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ชนัดดา สมศรี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

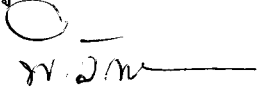
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

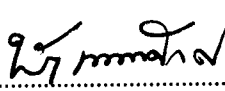
คณะกรรมการสอบปากเปล่า

  
.....ประธาน  
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)

  
.....กรรมการ  
(ดร.พิมพ์ปวีณ์ วัฒนาทรงยศ)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ .....เดือน..... ธันวาคม..... พ.ศ. 2558

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสาร ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากหลายท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ในการให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทาง ความรู้ที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ทุกท่านสำหรับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพื่อให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์ คุณอดุล โกศรี คุณวิชา มัญชุนากร ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและให้คำแนะนำเกี่ยวกับแบบแนวทางการสัมภาษณ์ และคุณสุภัทสรารวยพัฒน์ ซึ่งให้คำแนะนำ ข้อชี้แนะเป็นอย่างดีและต่อเนื่อง ให้กับผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่าน ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ที่ให้ความอนุเคราะห์และอนุญาตให้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลด้วยความยินดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่สาว รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจและมีความมุ่งมั่นในการทำงานนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานนิพนธ์ฉบับนี้จะมีประโยชน์แก่สังคมส่วนรวมไม่มากนักน้อย คุณค่าและประโยชน์ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณพ่อ แม่ ครูอาจารย์ที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

ชนัดดา สมศรี

56920084: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ. ม.(การจัดการทรัพยากรมนุษย์)  
 คำสำคัญ: รูปแบบการสื่อสาร/วิธีการสื่อสาร/ วัฒนธรรมองค์กร/ การบริหารงานแบบญี่ปุ่น/  
 การสื่อสารในองค์กร/ ชลบุรี/ ระยอง

ชนิดดา สมศรี: รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง (COMMUNICATION PATTERNS IN ORGANIZATIONS OF JAPANESE CULTURE: A CASE STUDY OF GROUP AUTOMOTIVE PARTS IN CHONBURI AND RAYAONG PROVINCES) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่, Ph.D., 109 หน้า. ปี พ.ศ.2558.

การศึกษารูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวไทยระดับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 15 คน วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารในองค์กรและวิธีการสื่อสาร ปัญหาอุปสรรคของรูปแบบการสื่อสารในองค์กร บทบาทของล่ามภาษาต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ปัญหาในการสื่อสารระหว่างล่ามภาษาต่อบทบาทของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับผู้บริหารชาวไทย แนวทางแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารชาวไทยที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ใช้ระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือน กันยายน 2557 ถึง สิงหาคม 2558 ผลที่ได้รับจากการศึกษา คือ ผู้บริหารชาวไทยระดับผู้จัดการแผนกและ ผู้ช่วยผู้จัดการ มีความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เป็นลักษณะของการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแบบแนวนอน แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า การสื่อสาร ในองค์กรมุ่งเน้นที่การสื่อสารจากบนลงล่าง ในลักษณะของการรอรับคำสั่ง วิธีการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นวิธีการสื่อสารโดยวาจาและอีเมล การสื่อสารส่วนใหญ่ผ่านล่ามภาษา เป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากทั้งผู้บริหารชาวไทยและพนักงานระดับปฏิบัติงาน ไม่สามารถสื่อสารภาษากลาง เช่นภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่นได้ อีกทั้ง ความไม่เข้าใจใน วัฒนธรรมการทำงาน ความไม่เข้าใจด้านภาษา วิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

56920084: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: COMMUNICATION PATTERNS IN ORGANIZATIONS/  
COMMUNICATION/ ORGANISATIONAL CULTURE/ JAPANESE  
ADMINISTRATION/ ORGANIZATIONAL COMMUNICATION/  
CHONBURI/ RAYONG

CHANADDA SOMSRI: COMMUNICATION IN AN ORGANIZATION WITH  
JAPANESE ADMINISTRATION CULTURE: A CASE STUDY OF AN AUTOMOTIVE  
PARTS PRODUCTION GROUP IN CHONBURI AND RAYONG PROVINCES  
ADVISOR: KANCHANAWALAI NONDHAKAEW FARRY, PH.D., 109 P. 2015.

The study on the pattern of communication in an organization with Japanese administration culture which was a case study for an automotive parts production group in Chonburi and Rayong provinces was a qualitative research with an adoption of an interview method for 15 Thai administrators at the levels of manager and assistant manager. The objectives of this research were to investigate the patterns of communication in the organization, as well as identify methods, and problems or obstacles of the communication in the organization, including a role of language interpreters in the organization operations. The research also identified communication problems among the interpreters affecting the role of communication between Japanese administrators and those who were Thai. In regard to the solutions of the problems and the relevant recommendations of the Thai administrators working in an organization with Japanese administration culture for the study period from September 2014 till August, 2015, it was found that the Thai administrators at the levels of manager and assistant manager of a department thought that the patterns of the communications were: the top-down, the bottom-up, and the horizontal line. However, most of the administrators agreed that the communication in the organization focused on the top-down in the manner of waiting for an order. Besides, most of the communications were conducted verbally and via e-mail. They were also done via language interpreters for job operations due to the fact that the Thai administrators and the staff at the operation level could not communicate through a medium language like English and Japanese, coupled with their inability to understand the Japanese administrators' work culture, language, and methods of work operations.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดการสื่อสารในองค์กร.....	10
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น.....	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	47
การจัดทำข้อมูล.....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	76
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	76
อภิปรายผลการศึกษา.....	82
ข้อเสนอแนะ.....	87
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	90
บรรณานุกรม.....	91
ภาคผนวก.....	97
ภาคผนวก ก.....	98
ภาคผนวก ข.....	105
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	109

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1	ขอคัดการผลิตยานยนต์ของไทย..... 2
1-2	ขอเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศของไทย..... 2
2-1	ทฤษฎีบริหารธุรกิจแบบอเมริกาและแบบญี่ปุ่น..... 34
4-1	ข้อมูลส่วนบุคคล ตำแหน่งและแผนก..... 54
4-2	รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น..... 55
4-3	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น..... 60
4-4	การใช้ล่ามภาษาเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน..... 65
4-5	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน..... 70



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2-1 รูปแบบการสื่อสารของอริสโตเติล.....	11
2-2 แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล.....	12
2-3 แบบจำลองทฤษฎีการสื่อสารของเซนนอนและวีเวอร์.....	15
2-4 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร.....	16

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากระดับการออมภายในประเทศไม่เพียงพอต่อความต้องการลงทุนในประเทศ ดังนั้น จึงต้องอาศัยเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ เพื่อใช้ในการลงทุนภายในประเทศด้วยการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) คือการที่บริษัทที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศหรือประเทศที่จะมาลงทุน (Source countries) ต้องการมาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยหรือประเทศที่รับการลงทุน (Host countries) เพื่อสร้างผลกำไรส่งกลับไปยังบริษัทในประเทศของตน สำหรับประเทศไทยซึ่งมีการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งการลงทุนจากต่างประเทศ ไม่ได้มาในรูปแบบของเม็ดเงินการลงทุนเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความรู้ด้านเทคโนโลยีการจัดการและทุนทางปัญญา ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศและกระตุ้นการเติบโตของเศรษฐกิจของไทย

ข้อมูลจากกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศกระทรวงการต่างประเทศ พบว่าอุตสาหกรรมที่ได้รับเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศมากที่สุด ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมการผลิตของไทย นอกจากการผลิตเพื่อบริโภคในประเทศแล้ว ประเทศไทยยังผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อส่งออกไปขายยังต่างประเทศด้วย โดยประเทศไทยเป็นผู้ผลิตยานยนต์อันดับ 10 ของโลกในปี 2555 และในปี 2556 ประเทศไทยสามารถผลิตยานยนต์ได้กว่า 2.5 ล้านคัน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมียอดการส่งออกสินค้ายานยนต์มากเป็นอันดับ 1 ของอาเซียน คิดเป็นคิดเป็นร้อยละ 21 ของการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในภาคการผลิตทั้งหมด ดังที่ได้สรุปไว้ในตารางที่ 1-1 และ 1-2

ตารางที่ 1-1 ยอดการผลิตยานยนต์ของไทย (ดวงรัตน์ ประจักษ์ศิลปไทย, 2557)

ปี	ยอดการผลิตยานยนต์ในประเทศไทย		อันดับการการผลิตยานยนต์ในประเทศไทย	
	ยานยนต์ เพื่อการพาณิชย์ (คัน)	ยานยนต์ทั้งหมด (คัน)	ยานยนต์ เพื่อการพาณิชย์	ยานยนต์ทั้งหมด
2550	971,902	1,287,346	5	14
2551	992,433	1,393,742	4	14
2552	685,936	999,378	4	14
2553	1,090,126	1,644,513	5	12
2554	919,811	1,457,798	6	15
2555	1,484,042	2,429,142	3	10
2556	1,409,797	2,532,577	5	9

ตารางที่ 1-2 ยอดเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศของไทย (ดวงรัตน์ ประจักษ์ศิลปไทย, 2557)

ปี	ยอดคงค้างเงินลงทุนโดยตรงจาก ต่างประเทศในการผลิตยานยนต์ พ่วงและยานยนต์กึ่งพ่วง (ล้านดอลลาร์สหรัฐ)	คิดเป็นร้อยละต่อการลงทุน ในภาคการผลิตทั้งหมด
2550	9,395.06	19.8
2551	10,204.41	21.09
2552	10,866.30	20.01
2553	13,904.84	20.72
2554	13,991.34	19.32
2555	17,173.39	21.21

โดยการลงทุนจากต่างประเทศในเดือน มกราคม – กุมภาพันธ์ ปี 2557 พบว่าประเทศที่มีการลงทุนสูงสุดคือ ประเทศญี่ปุ่น จำนวนโครงการลงทุน 61 โครงการและมีจำนวนเงินลงทุน 17,379 ล้านบาท (กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ, 2557) เมื่อพิจารณาประเภทอุตสาหกรรมแล้วพบว่าอุตสาหกรรมที่ประเทศญี่ปุ่นมีการลงทุนอุตสาหกรรมการผลิตประเภทยานยนต์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 13.8 (หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ, 2557)

จากการลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นนั้น พบว่ามีการลงทุนในจังหวัดชลบุรีเป็นอันดับที่ 1 ซึ่งมีการลงทุน 55% และจังหวัดระยองเป็นอันดับสองมีการลงทุน 32% (กองความร่วมมือการลงทุนต่างประเทศ, 2557) ในจังหวัดชลบุรีมีนิคมอุตสาหกรรมจำนวน 15 นิคมอุตสาหกรรม ได้แก่

1. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี
2. นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
3. นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร (โครงการ 2)
4. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง
5. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง)
6. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 3)
7. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 4)
8. นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง
9. นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (โครงการ 5)
10. นิคมอุตสาหกรรมบ้านบึง
11. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี (โครงการ 2)
12. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด แห่งที่ 2
13. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด แห่งที่ 3
14. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด แห่งที่ 4
15. นิคมอุตสาหกรรมยามา โตะ อินค์สตรีส์

โดยจังหวัดชลบุรี มีโรงงานที่ได้อนุญาตให้ประกอบกิจการ เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์มีจำนวน 271 โรงงาน เงินลงทุน 14,941.87 ล้านบาท คนงาน 15,250 คน (กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรม ศูนย์สารสนเทศโรงงานอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2557)

จังหวัดระยอง มีนิคมอุตสาหกรรมจำนวน 12 นิคมอุตสาหกรรม ได้แก่

1. นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด
2. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก (มาบตาพุด)
3. นิคมอุตสาหกรรมผาแดง
4. นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด(ระยอง)
5. นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้
6. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด
7. นิคมอุตสาหกรรมเอเชีย

8. นิคมอุตสาหกรรมอาร์ ไอ แอล
9. นิคมอุตสาหกรรมท่าเรือ เอเชีย เทอร์มินัล
10. นิคมอุตสาหกรรมระยอง (บ้านค่าย)
11. นิคมอุตสาหกรรมหลักชัยเมืองยาง
12. นิคมอุตสาหกรรมเหมราชระยอง

จังหวัดระยอง มีโรงงานที่ได้อนุญาตให้ประกอบกิจการเกี่ยวกับอุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ มีจำนวน 579 โรงงาน เงินลงทุน 133,168.13 ล้านบาท คนงาน 45,037 คน (กลุ่มสถิติและเผยแพร่สารสนเทศอุตสาหกรรม ศูนย์สารสนเทศโรงงานอุตสาหกรรม กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2557)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นมีปฏิสัมพันธ์ทางการ แลกเปลี่ยนทางด้านแรงงาน การค้าการลงทุนและวัฒนธรรมโดยกระจายอยู่ตามนิคมอุตสาหกรรม ต่าง ๆ โดยเฉพาะในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง และอุตสาหกรรมที่ได้รับความสนใจ ในการลงทุนคือ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งการลงทุนของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น เป็นการนำเงินลงทุนการดำเนินงานเข้ามาและยังได้นำรูปแบบการบริหารงาน วัฒนธรรมการ บริหารงานเข้ามาด้วย ซึ่งในการดำเนินงานร่วมกันระหว่างคนสองชาติ สองภาษา สองวัฒนธรรม ย่อมต้องเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกันเป็นเรื่องธรรมดา ที่ชัดเจนที่สุดก็คงเป็นเรื่องของความแตกต่าง ทางด้านภาษา แต่อีกสิ่งหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม คือ วัฒนธรรม ซึ่งในแต่ละชนชาติ ต่างก็มีรูปแบบ ทางวัฒนธรรมของตน ทั้งวัฒนธรรมการสื่อสาร วัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้นถึงแม้ว่าเราจะเข้าใจ ภาษาบางส่วน แต่ไม่รู้วัฒนธรรมของชนชาติ ความขัดแย้ง หรือความไม่เข้าใจในการสื่อสารก็ยังคง มีอยู่ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้

การสื่อสารจึงมีความสำคัญและมีบทบาทต่อการปฏิบัติงานของพนักงานชาวไทยใน องค์กรญี่ปุ่น เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในการสื่อความหมาย กล่าวคือ การสื่อสาร เป็นการนำความคิดเห็น ทศนคติและข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือจากองค์กร หนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในองค์กรที่ต่างก็ต้องการติดต่อสื่อสาร ซึ่งส่วนที่สำคัญในการสื่อสาร ความผิดพลาดทางการสื่อสารอันมาจากภาษา ความเข้าใจของฝ่าย ผู้รับสามารถรับรู้สิ่งที่ผู้ส่งต้องการส่งหรือไม่ การใช้ภาษาที่ดีต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของทั้ง ผู้ส่งและผู้รับ ถ้าการสื่อสารโดยการใช้ภาษาไม่สามารถทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารเข้าใจตรงกันได้ ย่อมส่งผลให้การสื่อสารในครั้งนั้นล้มเหลวได้ การใช้ภาษาต่างประเทศคำนึงถึงการสื่อสารระหว่าง วัฒนธรรม อันมีข้อควรตระหนักอยู่หลายประการดังที่ได้กล่าวมา จะมีส่วนให้การสื่อสารมี ประสิทธิภาพไปอีกขั้นหนึ่งและเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ภาษาญี่ปุ่นล้วนก็มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ ภาษาหนึ่งของคนไทยพร้อมทั้งในฐานะสากล ด้วยเหตุว่าเป็นทั้งเมืองผู้เป็นใหญ่ทางเศรษฐกิจระดับ 3 ของโลกและทั้งเป็นคู่ค้าสำคัญที่มีมิตรภาพใกล้ชิดกับไทย มีการลงทุนให้ไทยเป็นที่รองรับการผลิตที่สำคัญในนิคมอุตสาหกรรมหลายอย่าง เพราะเหตุนี้การติดต่อประสานงานและการเจรจากับคนญี่ปุ่น เป็นผลประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร ที่จะสนับสนุนทำให้ระบบงาน โครงสร้าง เทคโนโลยี องค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพขึ้น

เมื่อพิจารณาตามทฤษฎี ฮอลล์ (Hall, 1976) จะพบว่าญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมบริบทสูง ดังปรากฏตามวิธีการสื่อสารในองค์กรของญี่ปุ่นมี 3 ประเภท คือ การเขียน การพูดและอวจนภาษา การเขียนเป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะใช้ ถ้าเป็นไปได้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะเลือกใช้การพูดโดยตรง ญี่ปุ่นนิยมการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา แต่ถ้าเป็นการติดต่อสื่อสารแบบอวจนภาษา จะเป็นกระบวนการที่ลึกลับมีเล่ห์เหลี่ยม และเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งหมด โดยวิธีการสื่อสารอาจประกอบไปด้วย

1. วิธีการสื่อสารโดยวิธีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการสื่อสารที่เป็นทางการ เย็นชา และขาดการให้และการรับระหว่างกัน คนญี่ปุ่นไม่ชอบการเขียนเอกสารที่สั้นและรวบรัด การเขียนจดหมายสั้นสรุปย่อ โดยมีข้อความ 1 ย่อหรือ 2 ย่อหน้า ซึ่งเป็นข้อความที่ตรงประเด็น จะถูกพิจารณาว่า หยาบคาย แต่ควรจะเริ่มที่การกล่าวกว้าง ๆ ก่อนที่จะแสดงความมุ่งหมายที่แท้จริง อีกทั้ง คนญี่ปุ่นไม่ชอบเขียน เพราะภาษาเขียนญี่ปุ่นมีความสลับซับซ้อน ดังนั้น เอกสารต่าง ๆ ในองค์กรญี่ปุ่น จึงมีลักษณะเป็นเรื่องส่วนตัวเสียส่วนใหญ่
2. วิธีการสื่อสารด้วยวาจา เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้คำแนะนำแลกเปลี่ยนสารสนเทศเกี่ยวกับงาน การออกคำสั่ง ฟังข้อเสนอแนะ หรือให้คำปรึกษา สำหรับคนญี่ปุ่นมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันอย่างเป็นอิสระเปิดเผย เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับทีม การสื่อสารด้วยวาจาระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง หรือผู้บริหารกับพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารไม่มีสถานที่ทำงานส่วนตัว แต่มีการจัดพื้นที่สำนักงานแบบเปิดกว้าง พนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ทุกคนจะรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น องค์กรจึงมีความจำเป็นในการจัดหาลำมมืออาชีพทางด้านภาษา หรือที่เรารู้จักในฐานะ “ล่ามภาษา” ในการแปลภาษาจึงมีเหตุจำเป็นในการเข้าถึงคนญี่ปุ่น อย่างไรก็ตามล่ามภาษาญี่ปุ่นควรมีความเข้าใจในวัฒนธรรมของญี่ปุ่น การเข้าถึงประเพณีนิยมด้านต่าง ๆ การหยั่งถึงบริบทและฐานรากของภาษา เพื่อการแปลภาษาญี่ปุ่นสามารถทำได้ถูกต้อง แม่นยำ และชัดเจน ล่ามที่มีประสบการณ์ในการทำงานจึงมีความสำคัญในการช่วยให้เกิด

ความก้าวหน้าองค์กร โดยการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กับชาวญี่ปุ่น ซึ่งจะเป็นเหตุให้มีการต่อยอดทางความคิดความอ่านในหลายอย่าง ในสมัยปัจจุบันเจ้าหน้าที่ที่จะสามารถแปลภาษาญี่ปุ่นได้เยี่ยมยอดนั้นมีน้อย หรือใช้เวลานานในการสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในขณะที่ชาวญี่ปุ่นเข้ามาในไทยมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงอาจจะต้องจัดจ้างคนข้างนอกมาช่วยเพิ่มพูนด้านการแปลภาษา เนื่องจากว่าสามารถอธิบายความรู้และพัฒนาความเข้าใจให้ชาวญี่ปุ่นเข้าลงทุนในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างผู้บริหารชาวไทยที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของชาวญี่ปุ่น วิธีการสื่อสารที่ผู้บริหารชาวไทยใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรภายใต้การบริหารงานของชาวญี่ปุ่น หรือมีชาวญี่ปุ่นเป็นผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ล่ามภาษาเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ทั้งในส่วนของ การสื่อสารภายในองค์กรและการใช้ล่ามภาษาเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้การสื่อสารในองค์กรและการใช้ล่ามภาษาเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

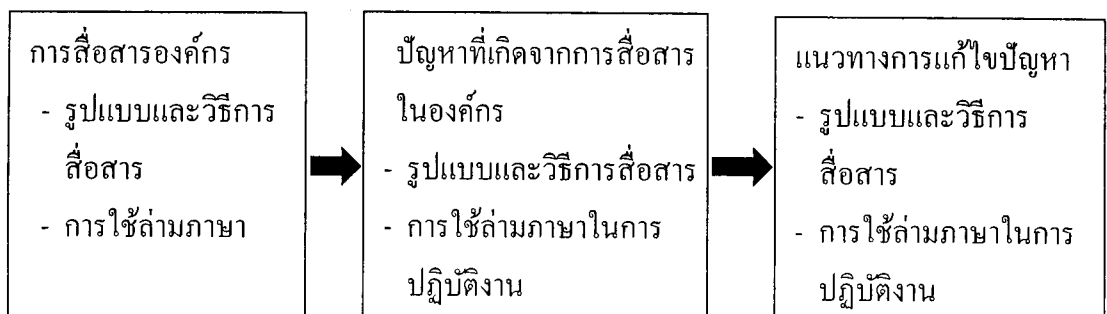
1. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ทั้ง 4 รูปแบบ
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาการรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง
3. เพื่อศึกษาถึงบทบาทและหน้าที่ของล่ามภาษาในการเป็นสื่อกลางการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง
4. เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหามบทบาทและหน้าที่ของล่ามภาษาในการเป็นสื่อกลางการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง

## ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาองค์กรเอกชนญี่ปุ่นที่มาดำเนินกิจการบริษัท ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง มุ่งศึกษารูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในหัวข้อการสื่อสารในองค์กร แนวคิดทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร บทบาทหน้าที่ของล่ามภาษา และวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหามหาบทบาทและหน้าที่ของล่ามภาษาในการเป็นสื่อกลางการปฏิบัติงาน เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารชาวไทย ระดับผู้จัดการจัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของชาวญี่ปุ่น ศึกษาประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์กร และบทบาทหน้าที่ของล่ามภาษาทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ระยะเวลาในการศึกษาระหว่างเดือน กันยายน 2557 ถึง สิงหาคม 2558

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลที่ได้จากการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อลดช่องว่างทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับผู้บริหารและพนักงานชาวไทยในองค์กร
2. ผลที่ได้จากการศึกษาช่วยป้องกันและลดความขัดแย้งทางการสื่อสารซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นกับผู้บริหารและพนักงานชาวไทยในองค์กร



3. ผลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรสื่อสารและการปฏิบัติงานภายใต้การสื่อสารในองค์กรและการใช้ล่ามภาษาเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

4. ผลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและวิธีการสื่อสารภายในองค์กรที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ให้เกิดความเข้าใจอันดี และการปรับตัวระหว่างผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย ที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

5. ผลที่ได้จากการศึกษาทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารและคุณสมบัติของล่ามภาษา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนไปตามสถานการณ์

รูปแบบการสื่อสาร หมายถึง เครื่องข่ายการสื่อสารภายในองค์กรที่มีการไหลของเส้นทางการสื่อสารในองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งมีผลมาจากการแบ่งสายการทำงานและสายการบังคับบัญชาขององค์กร การถ่ายทอดข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward communication) การสื่อสารลักษณะนี้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward communication) การสื่อสารลักษณะนี้เป็นไป การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) ประกอบด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาร่วมกัน

4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-channel communication) การสื่อสารในแนวไขว้ พนักงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่ที่ไม่ได้เป็นผู้ใต้บังคับหรือผู้บังคับบัญชา

วิธีการสื่อสาร หมายถึง การเชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการส่งต่อนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ ถ้าขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

1. การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะ มีน้ำเสียงทั้งเบา และค่อยมีความเร็วหรือช้าของการพูด

2. การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การจ้องตา การพยักหน้า การโค้งคำนับ การแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ

3. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ หรือ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่เป็นแบบลายลักษณ์อักษร เช่น การเขียนอีเมลล์

ล่ามภาษา หมายถึง บุคคลกลางที่ทำหน้าที่สื่อสารภาษาในภาษาต้นทางและภาษาปลายทางได้เป็นอย่างดี ทำหน้าที่ถ่ายทอดคำพูดของผู้พูดไปสู่ผู้ฟังเป็นภาษาปลายทางได้อย่างชัดเจน ถูกต้องและครบถ้วน มีความเชี่ยวชาญการแปล และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์และเป็นบุคคลที่เก็บความลับของทั้งผู้พูดและผู้ฟัง

วัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น หมายถึง รูปแบบของการบริหารงานที่เป็นไปตามแบบฉบับและวิถีทางแบบญี่ปุ่น ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ

1. การยึดมั่นในระบบอาวุโส หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้องที่เข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกัน ความเคารพนับถือและเอื้ออาทรต่อกัน โดยรุ่นพี่จะต้องรับผิดชอบให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่รุ่นน้องในทุก ๆ เรื่อง ส่วนรุ่นน้องก็ต้องให้ความเคารพ คอยให้ความช่วยเหลือและเชื่อฟังด้วยท่าทีอันสุภาพทั้งด้านวาจาและการแสดงออก

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเทเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน รับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ

3. การจ้างงานตลอดชีพ หมายถึง การจ้างงานลักษณะนี้ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. การภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันและให้ความสำคัญกับองค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ ความรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ อย่างแน่นแฟ้น

5. การมีความสุขที่อ่อนน้อม หมายถึง ลักษณะการใช้วาจาและกิริยาท่าทางการแสดงออกที่ให้เกียรติกับอีกฝ่ายที่มี ปฏิสัมพันธ์ด้วย ตามสถานะทางสังคมของตนเอง เพื่อเป็นหนทางในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่กับการสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดการสื่อสารภายในองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดการสื่อสารภายในองค์กร

ความหมายของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร (Organization communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร โดยเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรดำเนินอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร ประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรได้รับผลกระทบโดยตรงจากการกระทำหน้าที่ของการสื่อสาร (กริช สืบสนธิ์, 2526; ชงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์, 2542; ณัฐชูดา วิจิตรจามรี, 2553; Keyton, 2005)

ณรงค์ สมพงษ์ (2543) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หรือการสื่อสารในองค์กร หมายถึง ร่วมกันคล้ายคลึงกัน คือสิ่งที่มุ่งให้เกิด ความร่วมมือ ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึงกระบวนการส่งหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด ทัศนคติ จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลอื่น

เพสส์ และฟูลส์ (Pace & Faules, 1994 อ้างถึงใน ณัฐวัฒน์ พระงาม, 2555) เสนอว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการสื่อสารที่มีการแสดงออก และแปลความหมายข่าวสารระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของกลุ่มคน องค์กร หรือสังคมใด ๆ หากว่าขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรไม่อาจดำเนินงานต่อการสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานและสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ

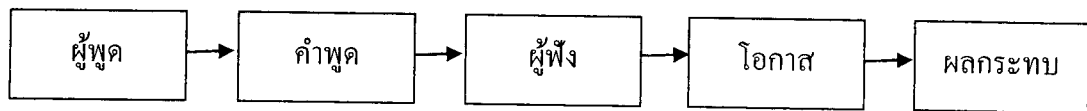
บทบาทของแต่ละคนและทำให้กิจกรรมของหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (เสนาะ ดิยาว, 2541; ไพโรจน์ วิไลนุช, 2557)

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า “สื่อสารในองค์กร” คือ การสื่อสารเพื่อเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานในองค์กร ที่มีการทำงานร่วมกัน มีการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการทำงานหรือประสานงานกัน ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง คือ ระบบของการสื่อสารในองค์กร

ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร

ทฤษฎีการสื่อสารของอริสโตเติล (Aristotle's model of communication)

อริสโตเติลเป็นผู้เสนอแนวความคิดดังกล่าวในรูปแบบการสื่อสารนี้ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ได้แก่ ผู้พูด คำพูดหรือข่าวสาร ผู้ฟัง โอกาส และผลกระทบ ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 รูปแบบการสื่อสารของอริสโตเติล (Aristotle's model of communication) (ณัฐชุตตา วิจิตรจามรี, 2553)

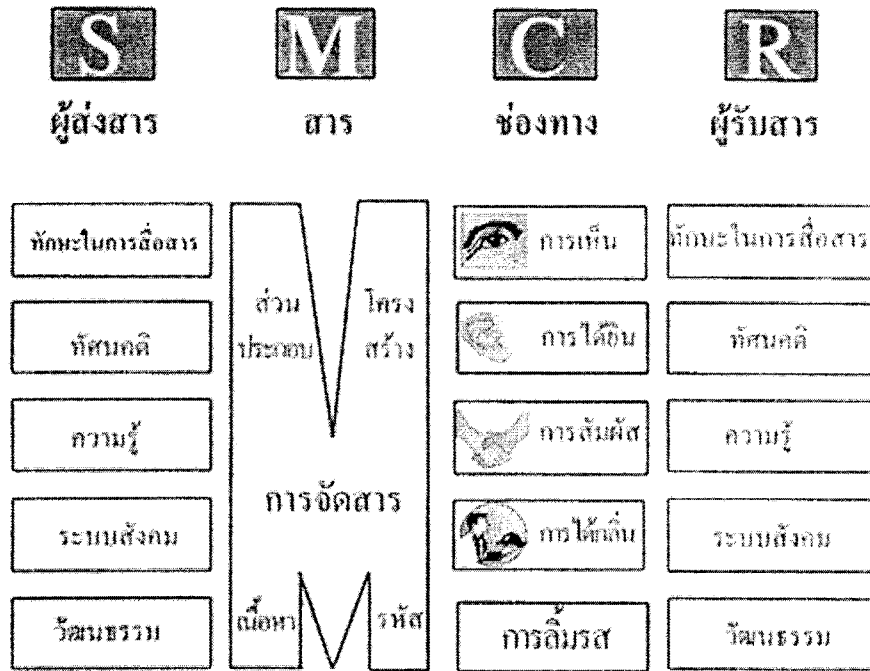
ส่วนประกอบทั้ง 5 ส่วนนี้นับว่าเป็นส่วนที่สำคัญและจำเป็นต้องมีในการสื่อสาร โดยผู้พูดควรจะต้องใช้สำนวนการพูดให้แตกต่างกันตามลักษณะของผู้ฟังที่แตกต่างกันในโอกาสต่าง ๆ กัน และหวังผลกระทบจากการพูดที่ไม่เหมือนกัน รูปแบบของการสื่อสารของอริสโตเติลนี้จึงเหมาะสำหรับการพูดในที่ชุมชน

ทฤษฎีการสื่อสารของ เบอร์โล (Berlo's model of communication)

เบอร์โล (Berlo, 1960 อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาว, 2541) ได้นำเสนอแบบจำลององค์ประกอบทางการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้ส่งสาร (Sender) และผู้เข้ารหัส (Encoder) รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน
2. สาร (Message)
3. ช่องทาง (Chanel)
4. ผู้รับสาร (Receiver) และผู้ถอดรหัส (Decoder) รวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน

แบบจำลองนี้มีชื่อเรียกว่า SMCR Model ดังที่ เบอร์โล ได้นำเสนอไว้ ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 แบบจำลองการสื่อสารของเบอร์โล (SMCR Model) (ณัฐชูตา วิจิตรจามรี, 2553)

เบอร์โล (Berlo, 1960 อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี, 2541) อธิบายว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะเกิดขึ้นมากหรือน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย ปัจจัยหรือคุณสมบัติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ผู้ส่งสาร (Sender) ผู้ส่งสารที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องประกอบด้วย คุณสมบัติ 5 ประการได้แก่

1. ทักษะในการสื่อสาร (Communication skills) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประการ ได้แก่

1.1 ทักษะในการสื่อสารด้วยวจนภาษา (Verbal communication skills) ประกอบด้วย ทักษะ 3 ประการดังนี้ ทักษะในการเข้ารหัส ได้แก่ ความสามารถในการเขียน และพูด ทักษะในการถอดรหัส ได้แก่ความสามารถในการอ่าน และฟัง และทักษะในการคิดและการใช้เหตุผล มีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการเข้ารหัสและถอดรหัส

1.2 ทักษะในการสื่อสารด้วยอวจนภาษา (Nonverbal communication skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้อวจนภาษา เช่น ภาษาท่าทางหรือภาษากาย การสัมผัส ฯลฯ ใช้เพื่อเสริมความหมาย หรือแทนความหมายของอวจนภาษา

2. ทักษะคติ (Attitudes) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล วัตถุ หรือสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของมนุษย์ ทักษะคติของผู้ส่งสารแบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่ ทักษะคติต่อตนเอง ทักษะคติต่อเรื่องหรือประเด็นในการสื่อสาร และทักษะคติต่อผู้รับสาร

3. ความรู้ (Knowledge) ของผู้ส่งสารในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสาร เรื่องที่จะสื่อสาร ลักษณะของผู้รับสาร ลักษณะของสื่อและวิธีการเลือกใช้สื่อ และทักษะคติของตนเอง โดยเน้นว่าความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารจะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร

4. สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม (Position within a social-cultural system) หมายถึง สถานภาพทางสังคมของผู้ส่งสาร การเป็นสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ประเพณีวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม ฯลฯ ทั้งหมดนี้เรียกว่า ภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรม (social-cultural background) ของผู้ส่งสารจะส่งผลต่อความรู้ ทักษะคติพฤติกรรมของผู้ส่งสาร ความรู้สึกของผู้รับสาร และความเข้าใจที่เกิดขึ้นระหว่างกัน หากภูมิหลังทางสังคมและวัฒนธรรมของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมีความใกล้เคียงกัน ประสิทธิภาพของการสื่อสารก็มากขึ้นด้วย

5. ขอบเขตประสบการณ์ (Field of experience) หมายถึง ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ของผู้ส่งสาร เป็นปัจจัยกำหนดระดับความสอดคล้องกันระหว่างความหมายที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารไปยังผู้รับสาร กับความหมายของสารที่ผู้รับสารมีหลังจากที่ได้รับสารจากผู้ส่งสาร หากผู้สื่อสารมีประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกันก็จะช่วยให้เข้าใจความหมายของสารได้ตรงกันหรือสอดคล้องกัน

สาร (Message) หมายถึง ผลผลิตที่เกิดจากการเข้ารหัสของผู้ส่งสารเพื่อส่งไปยังผู้รับสาร และกระตุ้นให้ผู้รับสารเกิดการตอบสนองปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสารซึ่งคู่สื่อสารควรคำนึง ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสารซึ่งคู่สื่อสารควรคำนึง ได้แก่

1. รหัสของสาร (Message code) หมายถึง กลุ่มของสัญลักษณ์ที่ใช้แทน หรือให้หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ได้ เช่น วจนภาษา หมายถึง ภาษาเขียน และภาษาพูด รหัสของสารประกอบด้วย ส่วนประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนประกอบย่อย (Elements) เช่น ส่วนประกอบย่อยของภาษาพูด ได้แก่ เสียง พยางค์ และคำ เป็นต้น ส่วนประกอบย่อยของภาษาเขียน ได้แก่ พยัญชนะ สระ และวรรณยุกต์ ส่วนประกอบโครงสร้าง (Structure) หมายถึง การนำส่วนประกอบย่อยของรหัสมา รวมกันเป็นคำที่ใช้แทน หรือให้หมายถึงสิ่งต่าง ๆ

2. เนื้อหาของสาร (Message content) หมายถึง ข้อความที่ต้องการจะใช้สื่อความหมายแก่ผู้รับสาร ประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้ ส่วนประกอบย่อย ได้แก่ กลุ่มคำที่ไม่ได้เรียงเรียงตามโครงสร้างและหน้าที่ทางไวยากรณ์ โครงสร้าง หมายถึง การเรียงเรียงลำดับของคำตามหลักไวยากรณ์

3. การเลือกและจัดลำดับของข่าวสาร หรือการจัดสาร (Message treatment) หมายถึง การตัดสินใจเลือกและจัดลำดับของรหัสสารและเนื้อหา ได้แก่ ข่าวสารที่จะนำเสนอให้เหมาะสม และสนองวัตถุประสงค์ในการสื่อสารได้

ช่องทาง (Channel) หมายถึง ช่องทางในการรับรู้ข่าวสาร ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และการสัมผัส หรืออีกนัยหนึ่งคือประสาทรับรู้ทั้ง 5 ของมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

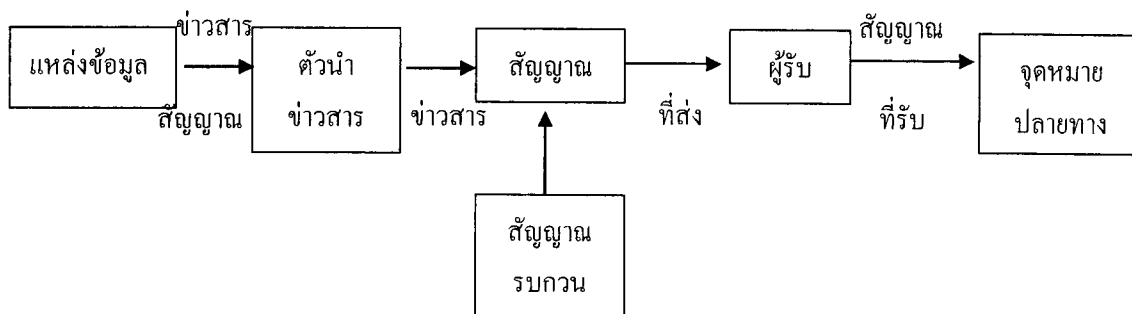
1. ช่องสารที่เป็นตัวกลางในการนำสารจากผู้ส่งสารมายังผู้รับสาร ได้แก่ คลื่นแสง คลื่นเสียง วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น
2. ช่องสารที่เป็นพาหะของสิ่งที่นำสารไปสู่ประสาทรับรู้ทั้ง 5 ของมนุษย์ ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การสัมผัส การได้กลิ่น และการลิ้มรส ตัวอย่างเช่น อากาศซึ่งเป็นตัวนำคลื่นเสียงไปสู่ประสาทรับการได้ยิน เป็นต้น
3. วิธีเข้ารหัสและถอดรหัสสาร เช่น การใช้รหัสพูด หรือวิธีเขียน เป็นต้น

ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง จุดหมายปลายทางของสารประกอบด้วยคุณสมบัติทั้ง 5 ประการเช่นเดียวกับผู้ส่งสาร ได้แก่

1. ทักษะในการสื่อสาร (Communication skills)
2. ทศนคติ (Attitudes)
3. ความรู้ (Knowledge)
4. สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม (Position within a social-cultural system)
5. ขอบเขตประสบการณ์ (Field of experience)

ทฤษฎีการสื่อสารของแชนนอนและวีเวอร์ (Channon and Weaver's model of communication)

กระบวนการสื่อสาร 9 ส่วนคือ แหล่งข้อมูล (Information source) ข่าวสารที่ส่ง (Message) ตัวนำข่าวสาร (Transmitter) สัญญาณ (Signal) สิ่งรบกวน (Noise) สัญญาณที่รับ (Receiver) ข่าวสารที่รับ (Message) และจุดหมายปลายทาง (Destination) ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 แบบจำลองทฤษฎีการสื่อสารของแซนนอนและวีเวอร์ (Channon and Weaver's model of communication) (ณัฐวัฒน์ พระงาม, 2555)

ทฤษฎีการสื่อสารของบาร์นลันด์ (Barnlund's transactional model of communication)

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารแบบนี้ อาศัยสมมุติฐานต่าง ๆ 6 ประการ ประกอบขึ้นมาเป็นรูปแบบของการสื่อสาร สมมุติฐานดังกล่าวคือ

1. การสื่อสารย่อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเสมอหมายความว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและไม่คงที่
2. การสื่อสารเป็นการต่อเนื่องกันไม่มีการเริ่มต้นและไม่มีการสิ้นสุด ถึงแม้เราจะเข้าใจเอาเองว่าเมื่อเราหยุดพูดหยุดติดต่อหรือหยุดกระบวนการทางการสื่อสารจะทำให้การสื่อสารหยุดลงด้วยนั้น แต่แท้จริงแล้วกระบวนการสื่อสารยังอยู่และยังคงดำเนินต่อไปและไม่ได้หยุดลงด้วย
3. การสื่อสารเป็นวงจร การที่เราพิจารณาว่าการสื่อสารเป็นการส่งต่อข่าวสารจากผู้พูดไปยังผู้ฟังหรือจากผู้ส่งข่าวไปยังผู้รับข่าวนั้น เราเข้าใจว่ากระบวนการสื่อสารเริ่มต้นจากผู้พูดไปสิ้นสุดลงที่ผู้ฟัง แต่ที่จริงการสื่อสารเป็นวงจรไม่ได้สิ้นสุดที่ผู้รับข่าวเพราะแต่ละฝ่ายต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ทำหน้าที่ทั้งรับทั้งส่งข่าวพร้อม ๆ กันด้วย
4. การสื่อสารย่อมไม่เกิดขึ้นซ้ำกัน ในเรื่องของการสื่อสารถือว่าไม่มีการกระทำใดหรือปฏิกิริยาใดเกิดขึ้นซ้ำกันเลยทุกอย่าง ไม่มีใครทำอะไรในสิ่งเดียวกันหรือเหมือน ๆ กันและในเวลาเดียวกัน ดังนั้น กิจกรรมทางการสื่อสารทุกชนิดเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่
5. การสื่อสารเป็นกระบวนการที่ไม่มีการกลับคืน หมายความว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปในทิศทางหนึ่งแล้วไม่มีวันที่จะเปลี่ยนกลับคืนมาอยู่สภาพเดิม สิ่งที่คุณสื่อสารก็จะยังคงอยู่ในรูปของการสื่อสารจะไม่กลับมาอยู่ที่เดิมได้ เมื่อสิ่งใดเป็นข่าวสิ่งนั้นก็จะเป็นอย่างจะทำให้กลับมาไม่เป็นข่าวตามสภาพเดิมไม่ได้แต่อาจปรุงแต่งหรือไม่รับรู้ได้

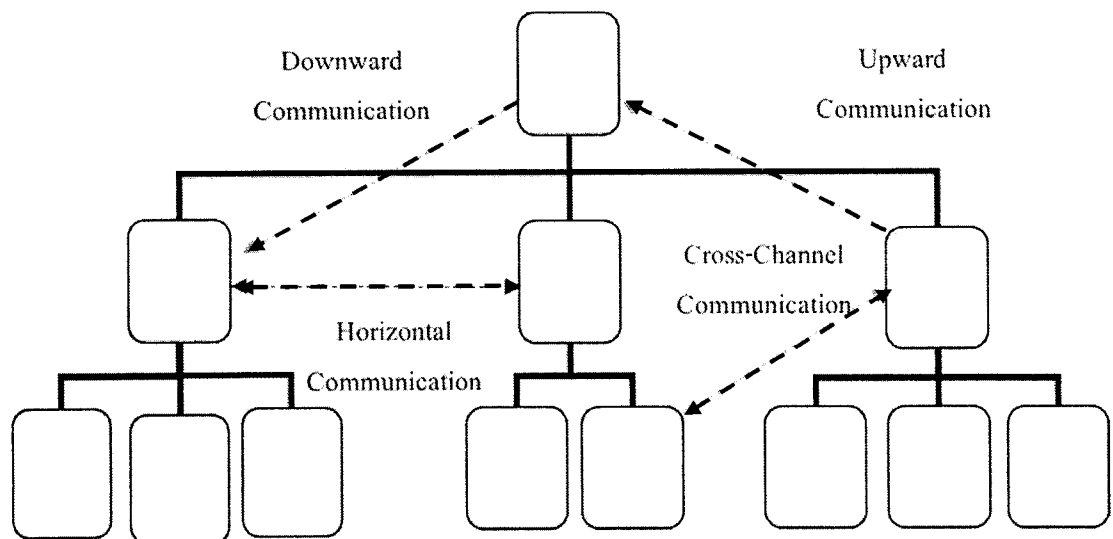


6. การสื่อสารมีความสลับซับซ้อน การสื่อสารมีหลายประเภท มีจุดมุ่งหมายหลายอย่าง มีสภาพต่าง ๆ มากมายที่ก่อให้เกิดการสื่อสารขึ้น และรูปแบบของข่าวสารก็มีอยู่ต่าง ๆ นานาที่สร้างให้เกิดกิจกรรมทางการสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ กัน

จากทฤษฎีการสื่อสารที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ในการสื่อสารนั้นการที่ผู้ส่งและผู้รับจะสามารถเข้าใจกันได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะ ทักษะคติ ความรู้ ระบบสังคมและวัฒนธรรมของทั้งสองฝ่าย ถ้าทั้งผู้ส่งและผู้รับมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ สอดคล้องกันมากจะทำให้การสื่อสารนั้นได้ผลดียิ่งขึ้น เพราะต่างฝ่ายจะมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสามารถขจัดอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับออกไปได้

การสื่อสารในองค์กร

ลักษณะหรือประเภทของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้น สามารถจำแนกรูปแบบได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าต้องการมุ่งเน้นพิจารณาประเด็นใด โดยการสื่อสารภายในองค์กรสามารถพิจารณาออกตามทิศทางการสื่อสารได้ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร (Communication flow in organization) (ศิริวรรณ เสงีรัตน์, สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2545)

จากภาพที่ 2-4 รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีการใช้ในลักษณะผสมผสาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสาร อันจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

สมยศ นาวิการ (2527) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสื่อสาร ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารในองค์กรแบบดั้งเดิม โดยการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธานผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยลักษณะของช่องทางในการติดต่อสื่อสารมักเป็น การสั่งงานตามลำดับชั้น โดยปกติข่าวสารที่ติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชามายังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอยู่ 5 ประเภท คือ

1.1 วิธีการทำงาน ข่าวสารประเภทนี้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่พนักงานถูกคาดหวังให้ทำ และพวกเขาจะสิ่งเหล่านี้อย่างไร คำแนะนำการทำงานในรูปของคำสั่ง การอธิบาย คู่มือปฏิบัติงาน และคำบรรยายลักษณะงาน

1.2 เหตุผลของการทำงาน ข่าวสารประเภทนี้ต้องการให้พนักงานทราบว่างานของพวกเขาสัมพันธ์กับงานและตำแหน่งอื่นในองค์กรอย่างไร และทำไมพวกเขาต้องทำงานเหล่านี้ ข่าวสารประเภทนี้ช่วยให้พนักงานทราบว่าพวกเขามีส่วนช่วยต่อการบรรลุเป้าหมายและการบริหารงานขององค์กร

1.3 นโยบายและวิธีปฏิบัติขององค์กร พนักงานจะได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน เงินเดือน การปลดเกษียณ การรักษาพยาบาล การพักร้อน การลาป่วยสวัสดิการ และการลงโทษขององค์กร

1.4 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อมูลเกี่ยวกับว่าสิ่งต่าง ๆ กำลังเป็นไปอย่างไร มีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร การให้ข้อมูลพนักงานเกี่ยวกับว่าพวกเขากำลังปฏิบัติงานของพวกเขาได้ดีแค่ไหนมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

1.5 ข่าวสารเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร คัทซ์ และคาน (Katz & Kahn, 1996 อ้างถึงใน มานิดา คำจิ้น, 2547) กล่าวว่า ระบบการสื่อสารจากบนสู่ล่างมีจุดหมายโดยทั่วไป คือ

- เพื่อให้แนวปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงในการสั่งงาน
- เพื่อให้ข่าวสารเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร
- เพื่อให้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุผลสำคัญ
- เพื่อบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขา
- เพื่อให้ข่าวสารแบบอุดมการณ์ที่จะช่วยทำให้เกิดความซาบซึ้งในเป้าหมาย

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือตนขึ้นไป โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารเพื่อ

แสวงหาคำตอบเพิ่มเติม การรายงานผลการปฏิบัติงานอุปสรรคขัดข้องในการปฏิบัติงาน หรือการ แสดงความคิด การให้ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือการร้องทุกข์ เป็นต้น

แพลนตี้ และแม็กเซฟเวอร์ (Planty & Machaver, 1991 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2527) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาต้องส่งเสริมให้มีการสื่อสารจากล่างสู่บน โดยมีการ วางแผนกระตุ้น สนับสนุนและหาวิธีส่งเสริมการติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บนอย่างต่อเนื่อง

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้น ระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นและการแก้ปัญหา ระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาเดียวกัน เป็นการประสานงานเพื่อขอคำแนะนำและข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับสายบังคับบัญชา และเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน ลดความขัดแย้งจากความคิดเห็นที่ แตกต่างกันและเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะก่อให้เกิดผลในแง่พฤติกรรมของบุคลากร ที่ได้ติดต่อกับเพื่อนร่วมงานในระดับฐานะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันใน การติดต่อสื่อสารแบบนี้จึงมี ความสำคัญและจำเป็นมากกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ขององค์กร โดยความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน มีดังนี้

3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและ พัฒนาต้องจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใคร จะต้องทำอะไร

3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อม ดีกว่าความคิดเห็นจากบุคคลเพียงคนเดียว การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญในการ ฝึกอบรมหรือการรณรงค์ทางการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูล เกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่พวกเขาจะทำร่วมกัน

3.3 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกัน สร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและการสนทนาระหว่างพนักงาน ระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-channel communication) การติดต่อสื่อสารข้าม สายงาน หรือที่เรียกอีกอย่างว่า การสื่อสารในแนวไขว้ ในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานต่างมีความ จำเป็นที่ต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงานหรือคนหน้าที่ ที่ไม่ได้ เป็นผู้ได้บังคับหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกขาย แผนกจัดซื้อ แผนกไอที และแผนก บุคคล จะรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงานประสานกิจกรรมและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารใน

ทุกส่วนขององค์กร โดยเป็นการข้ามสายงานบุคคลเหล่านั้นไม่มีอำนาจหน้าที่ตามสายงานที่จะส่ง การกับบุคคลที่เขาติดต่อสื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขยายความคิดเห็นของเขาเท่านั้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น มาอธิบายถึง การสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษากลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ทำการศึกษาว่าองค์กรมีการสื่อสารภายในองค์กร อย่างไร โดยจะสามารถอธิบายถึงรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย การสื่อสาร จากบนสู่ล่าง การสื่อสารจากล่างสู่บน การสื่อสารในแนวนอนและการสื่อสารข้ามสายงาน

#### ปัญหาอุปสรรคการสื่อสารภายในองค์กร

ราณี อิติชัยกุล (2543) ได้อธิบายถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารว่า เมื่อบุคคลหนึ่ง ติดต่อกับสื่อสารกับอีกบุคคลหนึ่ง แต่ความหมายของข่าวสารที่ผู้รับได้รับข่าวสาร ไม่ตรงกับผู้ส่ง เกิดความสับสนในการติดต่อสื่อสาร อันเนื่องมาจากอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์, ธนชัย ยมจินดา, ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ และราณี อิติชัยกุล (2553) ได้อธิบายถึงอุปสรรคสำคัญของการติดต่อ สื่อสาร ในองค์กรมีดังนี้

1. การรับรู้ (Perception) การรับรู้หมายถึง กระบวนการที่บุคคลรับและตีความข่าวสาร จากสภาพแวดล้อม บุคคลจะรับรู้ความรู้สึกเกี่ยวกับตนเอง ผู้อื่น และประสบการณ์ในแต่ละวัน ซึ่งจะส่งผลต่อการกระทำ แนวคิดสำคัญของการรับรู้คือ

1.1 บุคคลจะเลือกรับรู้ กล่าวคือ บุคคลเลือกที่จะเห็นหรือ ได้ยินตามที่ตนต้องการ โดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำ

1.2 ค่านิยม ความต้องการ และประสบการณ์ ในอดีตทำให้แต่ละคนมีการรับรู้ที่ แตกต่างกันหมายความว่าเมื่อบุคคลมีประสบการณ์ในอดีตทำให้บุคคลมีความเห็นเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นและคาดคะเนการกระทำของบุคคลอื่น ซึ่งสิ่งที่เรารับรู้อาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

1.3 สิ่งรบกวน (Noise) สิ่งรบกวนจะเป็นอุปสรรคสำคัญของการติดต่อสื่อสารใน องค์กร สิ่งรบกวนเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1.3.1 ปัญหาความหมายของคำ (Semantic problem) หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับ ความหมายของคำ ถ้อยคำและสัญลักษณ์ต่าง ๆ ความแตกต่างของภาษาและถ้อยคำ การเลือกคำ หรือถ้อยคำที่ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการติดต่อสื่อสาร ลักษณะของปัญหาได้แก่ การเลือกถ้อยคำที่ ไม่เหมาะสมจะก่อให้เกิดความผิดพลาดและเข้าใจผิด ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ความมุ่งหมาย ของตนในการใช้ถ้อยคำ และมั่นใจว่าผู้ฟังเข้าใจความหมายของข่าวสารที่ส่งออกไปให้ตรงกัน

1.3.2 ปัญหาการเลือกใช้สื่อหรือช่องทางในการติดต่อสื่อสาร (Use of communication media) โดยทั่วไปผู้บริหารใช้สื่อหลายสื่อในการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นวาจา

ลายลักษณ์อักษร หรือกริยาท่าทางหากผู้บริหารขาดทักษะในการสื่อสาร เช่น การพูดในที่สาธารณะ หรือการเขียนรายงาน การติดต่อสื่อสารอาจไม่สมบูรณ์ ผู้บริหารที่ดีควรเลือกใช้สื่อที่ถูกต้อง หรือผสมผสานสื่อต่าง ๆ ให้ถูกต้อง

1.3.3 การขาดข่าวสารสะท้อนกลับ (Absence feedback)

1.3.4 การกั้นกรองข่าวสาร (Filtering)

1.3.5 การขัดจังหวะ (Distractions)

เสนาะ ดิยาว (2541) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการสื่อสาร ไว้ดังต่อไปนี้

ปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารจากบนสู่ล่าง

1. องค์กรที่ใช้การสื่อสารด้วยหนังสือมากเกินไป ทำให้ขาดความเป็นกันเองกับ ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ใช้หนังสือ บันทึกข้อความ หรือหนังสือคู่มือ จะทำให้ความสัมพันธ์ห่างเหินกัน แทนที่จะใช้สื่อสารด้วยวาจา และเป็นแบบพบหน้ากัน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลต่าง ๆ มากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาในการจดจำข้อมูล การบันทึกข้อมูลมากเกินไป ก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเห็นว่าข้อมูลเหล่านั้น ไม่มีความสำคัญ
3. ระยะเวลาในการส่งข้อมูล ไม่เหมาะสมทำให้ข้อมูลตกหล่นและไม่ทั่วถึง การเลือกส่ง ข้อมูลจะต้องพยายามหาวัน เวลาที่ เหมาะสม
4. ข้อมูลผิดพลาดเกิดจากการกั้นกรองบุคคลหลายระดับ อาจทำให้เกิดข้อมูลผิดไปจาก ข้อมูลเดิมได้

ปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารตามแนวนอน

1. การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หากผู้ร่วมงานขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แล้วก็ยากที่จะทำให้การสื่อสารในแนวนอนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. การประสานงานกันเองอาจเกิดการผิดพลาดขึ้นได้ ทำให้งานไม่เป็นไปแบบอย่าง เดียวกัน ไม่เหมือนกับการเสนอรายงาน ไปยังผู้บังคับบัญชาและสั่งการ
3. ก่อให้เกิดการแข่งขันกัน กิจกรรมการสื่อสารในแนวนอนมักจะนำไปสู่การแข่งขัน ซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลของการแข่งขันจะกระทบต่อสัมพันธระหว่างบุคคลได้

ปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารข้ามสายงาน

1. หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมักจะมีความเห็นเข้าข้างตนเอง โดยถือว่างานของตน สำคัญกว่างานอื่น ๆ ใจแคบที่จะยอมรับบทบาทของผู้ที่ทำการติดต่อสื่อสาร โดยถือว่าเป็นการ ก้าวล้ำหน้าที่

2. มักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าผู้ที่ติดต่อข้ามหน่วยงานสั่งการให้ทำงาน จึงไม่ยอมกระทำตาม เพราะคิดว่าหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะสั่งการได้

3. ปัญหาเกิดจากบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ที่ทำหน้าที่ติดต่อซึ่งจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีจึงจะทำให้งานสำเร็จ ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเกิดจากตัวบุคคลผู้ทำการติดต่อ

ปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ

1. การเปิดเผยตนเอง และนำตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับ เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการสื่อสารระหว่างบุคคล คือ การแสดงอารมณ์ ความรู้สึก ความจริงใจต่อกันระหว่างผู้รับสาร

2. การตั้งใจฟังเนื่องจากการสื่อสาร ส่วนใหญ่ใช้การพูดในการสื่อสาร ดังนั้นนอกจากความสามารถในการพูด การใช้ภาษาของผู้สื่อสารแล้ว ผู้ฟังมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการสื่อสารด้วยการฟังอย่างตั้งใจ หรือมีเจตนาที่จะรับฟังด้วยความหวังว่าจะได้ประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งจากผู้พูด ย่อมจะช่วยให้การสื่อสารได้ผลยิ่งขึ้น

2.1 การคิดล่วงหน้าว่าสิ่งที่จะได้รับฟังไม่น่าสนใจ มีอคติต่อเรื่องหรือต่อบุคคลที่พูด ทำให้รู้สึกเบื่อหน่าย ฟังอย่างไม่ตั้งใจ บางครั้งอาจเสียโอกาสของการฟังที่ดี ๆ เลยก็ได้ ดังนั้นการฟังเพื่อให้ได้สาระจึงไม่ควรคาดการณณ์ในแง่ลบไว้ล่วงหน้า

2.2 การวิจารณ์ผู้พูดในทางลบ ในสิ่งที่ไม่ใช่สาระของการสื่อสาร เช่น ให้ความสนใจกับการแต่งตัว หรือไม่พอใจคำพูดเพียงบางคำ ในขณะที่ฟังก็พูดวิจารณ์ไปด้วย

2.3 การสรุปล่วงหน้า เช่น ฟังเรื่องราวไปได้เพียงเล็กน้อย ก็สรุปความเองว่าจะต้องเป็นอย่างนั้น เป็นอย่างนี้ซึ่งอาจไม่เป็นความจริงตามนั้น

2.4 การเลือกฟังเฉพาะบางส่วน เลือกฟังเฉพาะตอนที่ตนเองสนใจ โดยที่ไม่ทราบชัดว่าตอนอื่นมีสาระเป็นอย่างไร

2.5 สภาพร่างกายและสิ่งแวดล้อมไม่อำนวย เช่น อากาศร้อน เสียงดัง ปวดหัว ง่วง ประเภทของการสื่อสารในองค์กร

ณัฐวัฒน์ พระงาม (2555) ได้อธิบายถึงการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นการสื่อสาร โดยผ่านสื่อระหว่างบุคคล สื่อระหว่างบุคคลเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากผู้สื่อและผู้รับสามารถมองเห็นหน้ากัน การสื่อสารในองค์กร โดยอาศัยสื่อระหว่างบุคคล สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. การสื่อสารระหว่างบุคคล

1.1 การสนทนาแบบเฉพาะหน้า ผู้บังคับบัญชาจะใช้การสนทนาแบบเฉพาะหน้าในการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทั่ว ๆ ไป เช่น การทักทาย การสอบถาม สารทุกข์ หรือการพูดคุยทั่ว ๆ ไป

1.2 การสนทนาทางโทรศัพท์ มักใช้ในกรณีเร่งด่วนหรืออยู่ไกลกันทำให้ต้องอาศัยโทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 การสัมภาษณ์ เป็นการรับพนักงานเพื่อเข้าทำงานในองค์กร การสัมภาษณ์เป็นรูปแบบหนึ่งของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ต้องการความพร้อมของบุคคลขณะทำการสัมภาษณ์

1.4 การประชุม เป็นรูปแบบการประชุมที่สามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ การประชุมที่เป็นทางการ เป็นการประชุมที่มีวัตถุประสงค์และวาระที่แน่นอนและเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) การประชุมรูปแบบนี้ค่อนข้างจริงจัง โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวาระการประชุมเอง และการประชุมแบบไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication)

1.5 การจัดระบบการให้คำปรึกษาหารือ เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีปัญหาเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวได้มีโอกาสขอคำปรึกษาหารือกับเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญ

1.6 การจัดอบรมพนักงานใหม่ เป็นรูปแบบที่องค์กรให้ความช่วยเหลือพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ได้เข้าใจระบบการทำงานและการประเมินผลการทำงานขององค์กร รวมทั้งสร้างบรรยากาศใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับที่ทำงานใหม่ได้

2. การสื่อสารในองค์กรโดยผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ในการสื่อสารในองค์กรมีหลายรูปแบบ เช่น จดหมาย (Letter) วารสารภายใน (House journal) บันทึกเดือนความจำ (Memos) รายงานประจำปี (Annual reports) โปสเตอร์ (Posters) สื่อที่ใช้มากในองค์กร คือ การใช้จดหมายเวียนหรือบันทึกเดือนความจำและวารสารภายใน เป็นต้น

3. การสื่อสารในองค์กรโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมอย่างมาก เพราะให้ข่าวสารอย่างสะดวกและรวดเร็ว รวมไปถึงวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี โดยการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานเพื่อความหลากหลายมากขึ้นในองค์กร

ดังนั้น การสื่อสารมีบทบาทและมีความสำคัญในองค์กรต่าง ๆ ในการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี หรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กรนั้น ซึ่งจะช่วยให้กระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารควรเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล การสนทนาแบบเฉพาะหน้า การสนทนาทางโทรศัพท์ การสัมภาษณ์ หรือแม้แต่การจัดอบรมพนักงานใหม่

วิธีการสื่อสารในองค์กร

การเลือกวิธีการสื่อสารนี้มีปัจจัยเกี่ยวข้องอีกมากมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ส่ง และผู้รับ ตลอดจนเหตุการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง บางครั้งการสื่อความหมายอาจจะต้องใช้ทั้ง 2 หรือ

3 วิธีร่วมกัน เพื่อให้สื่อนั้นมีน้ำหนัก และมีความหมายลึกซึ้งขึ้น และเมื่อมีการส่งสารแล้วยังต้องสังเกตปฏิกิริยาย้อนกลับของผู้รับเพื่อที่จะทำให้ทราบว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นบรรลุเป้าหมายเพียงใด ปฏิกิริยาย้อนกลับนี้อาจจะมีทั้งพอใจ ไม่พอใจหรือมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใดอีกด้วย (กองสุขศึกษา, 2557)

วิธีการสื่อสารในองค์กร ประกอบไปด้วย

1. การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยค มีจังหวะ มีน้ำเสียงทั้งเบา และค่อยมีความเร็วหรือช้าของการพูด

2. การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การจ้องตา การพยักหน้า การโค้งคำนับ การแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ

3. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ

วิธีการที่จะติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร โดยอาศัยช่องทางไปสู่ประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การมองเห็น การสัมผัส การได้ยิน การได้กลิ่น การลิ้มรส โดยใช้ช่องทางคือ การบันทึกข้อความ คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูดการสื่อสารความหมายที่มีประสิทธิภาพ ควรใช้ช่องทางหลาย ๆ ช่องทาง ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในการติดต่อสื่อสาร ช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การพูด การสั่งงาน การประชุม การติดต่อสื่อสารกันทางโทรศัพท์การส่งข่าว การส่งข่าวทางอินเทอร์เน็ต ลายลักษณ์อักษรหรือสิ่งพิมพ์ (จดหมาย หนังสือเวียน ประกาศต่าง ๆ วารสารภายใน) โสตทัศนอุปกรณ์ (เสียงตามสาย) สามารถแบ่งประเภทตามวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ การติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร การติดต่อสื่อสารทางวาจา และการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (นิสากร เศรษฐวรารังกูรม, 2549)

1. การติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร (Written communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่แสดงออกโดยการเขียน ซึ่งอาจเป็นตัวอักษร หรือตัวเลขแสดงจำนวนก็ได้ เช่น หนังสือเวียน และบันทึกโต้ตอบ (Circulation - Notes - Letters - Memo) ป้าย ประกาศ บันทึกข้อความ รายงานประจำปี แฝงข่าวสาร แผ่นปลิว สิ่งตีพิมพ์จดหมายข่าว และวารสาร คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนมากผู้บริหารต้องการข่าวสารที่บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่บางครั้งการขาดการพิจารณาข้อความของข่าวสารที่ส่งมาให้โดยรอบคอบก็อาจจะเกิดผลกระทบที่เสียหายต่อองค์กรได้ พบว่าการสื่อสารด้วยการเขียนยากกว่าการพูด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลนั้นมีความสามารถทางภาษาน้อย เช่น ถ้าเขาทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร เขาอาจไม่แน่ใจในคำสะกด อีกประการหนึ่ง การติดต่อสื่อสารที่อาศัยการเขียนนั้นมักจะมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารทางเดียว



2. การติดต่อสื่อสารทางวาจา (Oral communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่แสดงออกโดย การพูด เช่น การประชุมกลุ่ม (Group meeting) การร้องทุกข์โดยวาจา การปรึกษาหารือ (Counseling) การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก (Exit interview) การอบรม การสัมมนา การพบปะตัวต่อตัว การสนทนาเผชิญหน้า การพูดโทรศัพท์ การฝากบอกต่อ และข่าวลือ การติดต่อสื่อสารด้วยคำพูด เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุดในการนำเสนอข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยเฉพาะนักบริหารก็มักจะพบว่าตนนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยคำพูด แต่ก็ยังพบปัญหาเกี่ยวกับวิธีการใช้ภาษาพูด หรือปัญหาเกี่ยวกับการใช้คำที่ใช้เฉพาะวงการหนึ่ง ๆ หรือใช้เฉพาะในกลุ่มคน หรือคำย่อ รหัส ที่ใช้ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารที่ต้องใช้เทคโนโลยี (Technologies communication) เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นเครื่องมือทางเทคนิค ที่มีประโยชน์เป็นส่วนย่อยกลุ่มหนึ่งของเทคโนโลยีในสังคมมนุษย์ ซึ่งแต่ละชนิดจะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันตามแนวคิด และวัตถุประสงค์ในการใช้งาน แต่ก็มีคุณสมบัติประการหนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือ การเอาชนะขีดจำกัดความสามารถตามธรรมชาติ และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร เช่น การบันทึกและเผยแพร่ข่าวสาร

โดยสรุปแล้ว วิธีการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในการส่งต่อนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ ถ้าขาดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานย่อมมีอุปสรรคทำให้การสื่อสารด้อยประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสม นอกจากผู้บริหารจะต้องคิดถึงเรื่องลักษณะพื้นฐานและความสามารถของพนักงานเพื่อที่จะเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมแล้ว การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารควรที่จะนำช่องทางการสื่อสารหลายประเภทมาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสาร และผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารตามลักษณะ และจุดมุ่งหมายของเรื่องที่ต้องการจะสื่อไปยังพนักงานให้รอบคอบ

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

วัฒนธรรม คือวิถีชีวิตเฉพาะกลุ่มที่เป็นรูปแบบการดำรงชีวิต วิถีชีวิตเฉพาะกลุ่มนั้นแสดงให้เห็นถึง วัฒนธรรม ที่ทำให้พวกเขาแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ ดังนั้น การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดและการตีความหมายระหว่างคนต่างวัฒนธรรม (สุนันทา เสียงไทย และทิม คีลี, 2552)

การสื่อสารจะง่ายขึ้น เมื่อคนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดพูดภาษาเดียวกัน อย่างไรก็ตาม กรณีนี้มักจะไม่ใช่กรณีของการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างชาวต่างชาติที่มีองค์กรตั้งอยู่ในประเทศไทย ผู้บริหารต่างชาติสัญชาติอังกฤษหรืออเมริกามีข้อได้เปรียบเหนือชาวญี่ปุ่นอย่างมาก เนื่องจากภาษาอังกฤษไม่ได้เป็นภาษาที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ภาษาอังกฤษจะเป็น

ภาษาที่สองที่ศึกษา โดยคนที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ อย่างเช่นประเทศไทย ในขณะที่ภาษาญี่ปุ่นเป็นภาษาที่ใช้กันแพร่หลายแต่เฉพาะในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น แม้ว่าจำนวนคนที่ไม่ใช่ชาวญี่ปุ่นซึ่งศึกษาภาษาญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นมาก แต่คนที่สามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ ก็ยังมีจำนวนน้อยอยู่ และชาวญี่ปุ่นน้อยคนที่จะสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้จริง ๆ ภาษาอังกฤษจึงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่จะต้องวิเคราะห์และอภิปรายในภาษาญี่ปุ่นมากกว่าที่จะมาใช้ปฏิบัติเพื่อวัตถุประสงค์ในการสื่อสารทั้งกับผู้บริหารชาวไทย หรือพนักงานชาวไทย (สุนันทา เสียงไทย และทิม คีลี, 2552)

#### วัฒนธรรมการสื่อสาร

มีการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมเป็นประเภทต่าง ๆ และใช้เกณฑ์ในการพิจารณาแตกต่างกัน สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ขอยกตัวอย่างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบอิงบริบทสูงและอิงบริบทต่ำ

#### วัฒนธรรมที่อิงบริบทสูง

วัฒนธรรมนี้เชื่อว่าคำพูดเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้ตีความหมายของสาร ได้ทั้งหมด แต่ต้องดูความหมายจากท่าทางการแสดงออกและบริบทแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สีหน้าประกอบในประเทศญี่ปุ่น จีน เกาหลี หรือแม้กระทั่งประเทศไทย และประเทศอื่น ๆ ในทวีปเอเชีย มักเป็นวัฒนธรรมแบบอิงบริบทสูง คำพูดมักอ้อมค้อม ไม่ยอมพูดตรง เข้าจุดสำคัญของเนื้อหาหากนำไปสู่ความเสี่ยงหรือความขัดแย้งหรือกระทบความสัมพันธ์มักชอบพูดว่า ไม่เป็นไร ไม่มีอะไร เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เน้นการรักษาความสัมพันธ์ดูความเหมาะสมกับบุคคล กาลเทศะ และโอกาส

#### วัฒนธรรมที่อิงบริบทต่ำ

ความหมายของสาร (Message) จะชัดเจนในตัวเอง ความหมายที่ปรากฏในคำพูดเป็นความหมายตรงที่ผู้สื่อสารต้องสื่อไปยังผู้รับสาร ตัวอย่าง วัฒนธรรมกลุ่มนี้ได้แก่ เช่นประเทศสหรัฐอเมริกา เยอรมัน กลุ่มประเทศในสแกนดิเนเวีย สวิตเซอร์แลนด์ ทำให้คำพูดของคนเหล่านี้ตรงจุดที่ต้องการ การแสดงท่าทางก็จะแสดงออกอย่างเปิดเผย

ฮอลล์ (Hall, 1976 อ้างถึงใน สุนันทา เสียงไทย และทิม คีลี, 2552) กล่าวว่าไว้ว่า ข้อความที่อิงกับบริบทสูงจะอยู่ที่ปลายขั้วหนึ่งและข้อความที่อิงบริบทต่ำจะอยู่ที่อีกปลายขั้วหนึ่งในเชิงเปรียบเทียบ การสื่อสารหรือข้อความที่อิงกับบริบทสูงเป็นข้อความซึ่งข้อมูลบรรจุอยู่ในบริบททางกายภาพหรือปลูกฝังอยู่ในวิถีคิดของบุคคลนั้น ในขณะที่มีรหัสในลักษณะที่เปิดเผยส่งไปในข้อความนั้น ๆ น้อย การสื่อสารที่อิงกับบริบทต่ำก็จะมีลักษณะตรงข้าม โดยที่ข้อมูลส่วนใหญ่จะถูกส่งในรหัสที่เปิดเผย ระดับของบริบทกำหนดทุกอย่างเกี่ยวกับธรรมชาติการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดตามขึ้นมา จากแง่มุมเชิงปฏิบัติของกลยุทธ์การสื่อสาร

ต้องตัดสินใจว่าจะใช้เวลาอย่างน้อยแค่ไหนในการเข้าใจบริบทของอีกบุคคลหนึ่ง การใช้เวลาทำความเข้าใจเช่นนี้มีความจำเป็นมากเพื่อว่าข้อมูลที่ประกอบขึ้นเป็นข้อความจะได้ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป

เนื่องจากการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งของวัฒนธรรม จึงมักจะได้รับการกล่าวขานว่า การสื่อสารและวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ รูปแบบทางวัฒนธรรมและพฤติกรรมสังคมทุกรูปแบบจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ทั้งการสื่อสารและวัฒนธรรมจะต้องถูกศึกษาไปพร้อม ๆ กัน สามารถเข้าใจการสื่อสารได้ก็ต่อเมื่อมีความเข้าใจวัฒนธรรมเป็นตัวสนับสนุน อย่างไรก็ตามเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ที่บุคคลจะสามารถเรียนรู้กฎเกณฑ์ทั้งหลาย ที่ควบคุมพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสมของวัฒนธรรมทุกวัฒนธรรมที่บุคคลนั้น ๆ ติดต่อกับได้ด้วยได้หรือไม่ ซึ่งนั่นคือข้อจำกัดที่รบกวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ซึ่งสามารถสรุปอุปสรรคได้ดังนี้

1. ความวิตกกังวลและความกลัว มักเกิดความไม่รู้ว่าตนเองถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรู้สึกแปลกใหม่หรือไม่คุ้นเคยกับสถานการณ์นั้น ๆ
2. การสันนิษฐานว่าเหมือน เมื่อบุคคลไม่มีข้อมูลใด ๆ เลยเกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่แล้ว เขาสันนิษฐานเองว่าวัฒนธรรมนั้น ไม่มีความแตกต่างใด ๆ กับวัฒนธรรมเดิมของตนเอง เขาก็จะประพฤติปฏิบัติดังที่เขาเคยทำในวัฒนธรรมของตนเอง แต่ในเป็นจริงแล้ว วัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรมมีความแตกต่างและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ถ้าบุคคลไม่คำนึงถึงความแตกต่างนั้น อาจทำให้เขาแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมนั้น ๆ ได้
3. เชื้อชาตินิยม เป็นการตัดสินใจวัฒนธรรมอื่นในทางลบของตนเองเป็นมาตรฐาน โดยความเชื่อในความเหนือกว่าของวัฒนธรรมของตน การมีความเป็นเชื้อชาตินิยมมากเกินไปนำไปสู่การ ปฏิเสธที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมอื่น ซึ่งทำให้ขัดขวางการสื่อสารและปิดกั้นการแลกเปลี่ยนความคิดและทักษะระหว่างบุคคล
4. อคติ หมายถึง ความไม่ชอบ ความระแวงสงสัย ความลำเอียง ความเกลียดชังโดยไม่มีเหตุผลต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เชื้อชาติ ศาสนา หรือเพศใดเพศหนึ่ง คนที่มีอคติจะไม่เปลี่ยนทัศนคติของเขาไม่ว่าจะได้รับข้อมูลใหม่ ๆ ก็ตาม
5. การเหยียดผิว การเหยียดผิวไม่ได้เกี่ยวกับเพียงอคติเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้อำนาจเหนือบุคคลใด ๆ โดยใช้เชื้อชาติ สีผิวเป็นเกณฑ์ตัดสิน
6. ความผิดพลาดในการแปลความหมายของอวัจนภาษา สัญลักษณ์ที่เป็นอวัจนภาษา สามารถให้ความหมายได้แตกต่างกันออกไป สามารถแยกประเภทของอวัจนภาษาได้หลายประเภท ดังนี้

- 6.1 เครื่องหมายและสัญลักษณ์ ถูกใช้เพื่อระบุและกำหนดหรือแทนสิ่งต่าง ๆ
- 6.2 อาณาเขตพื้นที่ทุกคนอยู่ภายในพื้นที่ส่วนตัวที่มองไม่เห็น คนแต่ละคนต้องการพื้นที่ระหว่างตนเองกับผู้อื่น ซึ่งมากน้อยเท่าไรก็ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง และความสัมพันธ์กับคนที่ตนเองกำลังสนทนาด้วย ระยะห่างทางกายภาพนี้แตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม
- 6.3 ความเคลื่อนไหว อากัปกิริยา การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง การเคลื่อนไหวร่างกายและการสบตา คือพฤติกรรมที่สามารถให้ความหมายได้แตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม
- 6.4 เวลา แต่ละวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับเวลาแตกต่างกันออกไป
- 6.5 องค์ประกอบของภาษา คุณลักษณะของเสียง เช่น เสียง ต่ำ ดัง เบา สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อทางวัฒนธรรมด้วย
- 6.6 ความเงียบ ความเงียบสามารถบ่งบอกถึงความไม่สนใจ ความสับสน การใช้ความคิด ความไม่เห็นด้วย ความเศร้า โศก และความหมายอื่น ๆ อีกมากมายทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของสังคม
- 6.7 การสัมผัส สังคมแต่ละสังคมต่างก็ให้ความหมายของการสัมผัสที่ต่างกันไป บางสังคมการสื่อสารด้วยการสัมผัสเป็นข้อความทางวัฒนธรรม การสัมผัสบางอย่างมีความหมายในแง่ลบในวัฒนธรรมหนึ่ง แต่อาจมีความหมายในแง่บวกในอีกวัฒนธรรมหนึ่ง
- 6.8 การแต่งกาย สิ่งที่คนสวมใส่แตกต่างกันไปในทั่วโลกนั้นให้ความหมายที่ต่างกันไปตามแต่ละสังคมด้วย สิ่งที่ถูกพิจารณาว่าสวยในวัฒนธรรมหนึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่น่าพอใจในวัฒนธรรมอื่นก็ได้ เสื้อผ้ามีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรม
- 6.9 กลิ่น บางวัฒนธรรมมีความไวต่อกลิ่นตัวมาก และชื่นชอบการใช้น้ำหอมปกปิดกลิ่นตัว ในขณะที่บางวัฒนธรรมเห็นว่ากลิ่นน้ำหอมไม่ใช่กลิ่นที่น่าพิสมัย
7. ภาษา เป็นเหมือนพาหนะสำหรับใช้แสดงทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมภายในวัฒนธรรมของมนุษย์ จำนวนภาษาที่ใช้กันอยู่ทั่วโลก ความหลากหลายของภาษาระหว่างวัฒนธรรม จึงเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เมื่อบุคคลแต่ละคนจากพื้นฐานภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมา ปฏิสัมพันธ์กันทางคำพูดหรือภาษา บุคคลสามารถจะเลือกใช้ภาษาแม่ของตนเองหรือของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือจะใช้ภาษาที่ 2 ก็ได้
- การสื่อสารผ่านล่ามภาษาญี่ปุ่น
- เรื่องอิสรา กล้ายจินดา (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของล่ามภาษาต่างประเทศในองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจ และได้ทำการสรุปเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของล่ามดังนี้

ล่าม (Interpreter) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่แปลคำพูด หรือคำบรรยาย ปากเปล่าจากภาษาหนึ่ง ไปยังอีกภาษาหนึ่ง ในระหว่างการสนทนา หรือการบรรยายให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคนในเวลาเดียวกัน ล่ามที่ดีนอกจากจะต้องมีความสามารถทางภาษาที่ 2 แล้วยังต้องเป็นผู้ที่มีสมาธิแน่นแน่ว มีทักษะในการฟังและพูดที่ดี มีความมั่นใจในตัวเอง แปลอย่างรอบคอบทุกคำพูด ออกมา รวมทั้งรักษาจรรยาบรรณ ในระหว่างการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งอาจแบ่งวิธีการล่ามออกมาได้ 3 วิธีดังนี้

1. การล่ามแบบสนทนา ผู้ที่เป็นล่ามจะต้องล่ามคำพูดจากฝ่ายหนึ่งให้ฝ่ายหนึ่งแปลเป็นประโยค ๆ ทุกคำ มักเป็นวิธีที่ใช้ในการเซ็นหนังสือสัญญาต่าง ๆ การสอบปากคำพยาน การสอบสวน การปรึกษาแพทย์ การเจรจาต่อรอง การเข้าเยี่ยมชมกิจการบริษัท และอื่น ๆ เป็นต้น
2. การล่ามแบบสรุปใจความ ล่ามจดบันทึกข้อความในขณะที่ฝ่ายหนึ่งพูดในช่วงหนึ่ง ๆ และแปลสรุปให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบปากเปล่า การล่ามโดยวิธีนี้ จะใช้ในการพิจารณาคดีที่ศาลยุติธรรม การประชุมภายในองค์กร การเสนอขายสินค้า ตลอดจนทั้งในสถานการณ์ทั่วไปซึ่งผู้พูดต้องการจบบทสรุป โดยแทนที่จะต้องหยุดให้ล่ามแปลข้อถกเถียงของแต่ละฝ่ายเป็นประโยค ๆ ไป
3. การล่ามพร้อมกับผู้พูด การล่ามวิธีนี้ ล่ามจะทำการแปลในขณะเดียวกับที่ผู้พูดพูดได้แก่ ในการชี้แจงเพื่อปรับปรุงข้อผิดพลาด การซักถามข้อสงสัย การอธิบายวิธีใช้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง การประชุมสำคัญ ๆ ระดับนานาชาติ เป็นต้น

นุชวรี มาโกมล (2553) ได้ศึกษาสภาพการณ์และบทบาทของล่ามธุรกิจ ได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นมาของล่ามธุรกิจ บทบาทและคุณสมบัติทั่วไปของล่ามธุรกิจ ดังนี้

ประเภทของการล่าม

1. ล่ามพูดพร้อม (Simultaneous interpreting) หรืออาจเรียกว่าล่ามต่อเนื่อง หรือล่ามทันใจ คือ การล่ามโดยถ่ายทอดความหมายของภาษาต้นฉบับออกมาเป็น ภาษาปลายทางเกือบจะพร้อมไปกับที่ผู้พูดพูดอยู่ โดยผู้พูดจะพูดอย่างต่อเนื่องใส่ไมโครโฟน ในขณะที่ล่ามฟังและแปลโดยพูดใส่ไมโครโฟนที่เชื่อมโยงไปยังอุปกรณ์หูฟังของผู้ฟัง
2. ล่ามพูดตาม (Consecutive interpreting) คือ การล่ามโดยถ่ายทอดความหมายของภาษาต้นฉบับออกมาเป็นภาษาปลายทางหลังจากที่ผู้พูดพูดจบและหยุดให้ล่ามแปล โดยสิ่งที่พูดนั้นอาจกินเวลาเพียงไม่กี่นาที (กรณีผู้พูดพูดสั้น ประมาณ 10 กว่าคำ) หรือกินเวลาหลายนาที กรณีที่ผู้พูดพูดยาวมาก ๆ ล่ามอาจจะต้องอาศัยการจดบันทึกเพื่อช่วยจำ
3. ล่ามกระซิบ (Whisper interpreting) คือ การล่ามในลักษณะเดียวกับล่ามพูดพร้อม แต่ไม่มีอุปกรณ์เครื่องเสียงประกอบ ล่ามจะต้องอยู่ใกล้กับผู้ฟัง และแปลความหมายโดยกระซิบให้ผู้ฟังฟังแทน ในขณะที่ผู้พูดกำลังพูดอย่างต่อเนื่อง

### บทบาทและคุณสมบัติทั่วไปของล่าม

ฟรีด (Freed, 2008 อ้างถึงใน นุชวรี มาโกมล, 2553) ระบุว่า เมื่อบุคคลสองฝ่ายที่ใช้ภาษาต่างกันต้องการจะสื่อสารกันเพื่อทำธุรกิจกฎหมายระบุไว้ว่าจำเป็นที่จะต้องจ้างล่าม เพื่อเป็นตัวกลางในการสื่อสาร และเมื่อจ้างล่ามมาแล้วล่ามก็มีบทบาทและจรรยาบรรณที่จะต้องปฏิบัติ และยึดถือ ล่ามควรจะต้องเก็บข้อมูลและสิ่งที่ล่ามได้แปลทั้งหมดนั้นไว้เป็น ความลับเพราะเป็นจรรยาบรรณหลักที่สำคัญที่สุดของล่ามทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในตัวของการล่ามและองค์กรที่จัดหาล่าม ก่อนมาปฏิบัติงานล่ามควรทำการเตรียมตัวมาอย่างดีไม่ว่าจะเป็น การศึกษารูปแบบของงานที่จะไปแปล ศึกษาและค้นคว้าหาศัพท์ต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์ทั้ง นี้เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างดีและไม่ติดขัด การเตรียมตัวของล่ามนั้นว่าเป็น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็ว่าได้ เนื่องจากจะช่วยลดความผิดพลาดของการทำงานของล่ามไปได้มากที่สุด เมื่อล่ามปฏิบัติงานนั้นก็ควรจะปรับตัวและประพฤติตัวให้เหมาะสมแก่สถานการณ์นั้น ๆ และล่ามควรจะใช้ดุลพินิจในการเลือกสร้างประโยค การเลือกคำมาแปลให้เหมาะสมแก่สถานการณ์นั้น ๆ ด้วย อีกทั้งล่ามยังจะต้องใช้ความสามารถสูงสุดของตนเองในการปฏิบัติงานในทุกๆสถานการณ์ แปลแต่สิ่งที่ตัวเองได้ยินทั้งในรูปของเสียงหรือสัญลักษณ์ไม่ว่าจะความคิดเห็นของตนเองเข้าไป เมื่อผู้จ้างล่าม ผู้ฟังหรือ ต้องการความช่วยเหลือล่ามก็ควรจะให้ความช่วยเหลือตามแต่สมควร ล่ามก็ควรจะให้ความเคารพแก่พวกเขาเหล่านั้นด้วย เพราะในทุกๆคนที่อยู่ในวงการล่ามจำเป็นจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอยู่ตลอดเวลา เพราะภาษาเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ มีการตายและการเกิดใหม่ของคำศัพท์อยู่เสมอ ๆ ทุกคนในวงการล่ามจึงจำเป็นจะต้องฟังพาอาศัยในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูล และอาจจะมีการแนะนำงานให้แก่และกันอีกด้วย โดยได้จัดประเภทของล่ามธุรกิจไว้ดังนี้

1. ล่ามการสนทนาซึ่งจะเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจเป็นพิเศษไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงิน เศรษฐกิจ การตลาด โดยจะเซ็นสัญญาการทำงานกับบริษัทจัดหาล่ามและรับงานเป็นงาน ๆ ไป
2. ล่ามการประชุม โดยล่ามการประชุมจะทำงานอยู่ในบุทกล่ามและทำการแปลแบบพูดพร้อมไปกับที่ผู้พูดพูด โดยสถานการณ์ในการทำงานนั้นก็จะเป็นการประชุมระดับนานาชาติซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมมาจากหลาย ๆ ชาติ ทางบริษัทยังได้ระบุถึงคุณสมบัติหลักสามข้อที่ล่ามของทางบริษัทจำเป็นต้องมี

2.1 ล่ามจะต้องเก็บความลับได้เพราะล่ามนั้น จะต้องรับรู้ข้อมูลมากมายซึ่งล่ามไม่ควรจะเปิดเผยข้อมูลนั้นต่อผู้อื่นและไม่ควรใช้ข้อมูลนั้นเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ใด ๆ กับผู้ใช้ล่าม

2.2 ล่ามจะต้องเชี่ยวชาญ ในคู่ภาษาที่ตัวเองนั้นแปลจริง ๆ ล่ามที่ดีนั้นควรจะใช้ภาษาต้นทางและปลายทางได้ชำนาญที่สุด ข้อสุดท้ายนั้นคือ ล่ามนั้น จะต้องเป็นคนที่ยากที่จะ

เรียนรู้ตลอดเวลาเพราะโลกของเรานั้นเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอด ล้ำจึงจำเป็นที่จะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เข้าตัวอยู่เสมอ

กฤษีรี เจริญศุภกุล (2551) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติของล้ำที่มีคุณภาพ ดังนี้

1. ความถูกต้อง (Accuracy of content) หมายถึง การที่ล้ำแปลได้อย่างถูกต้องตรงตามต้นฉบับ
2. ทักษะในการใช้ภาษา (Rhetorical skill) หมายถึง การที่ล้ำแปลอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีความลังเล แปลได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ประโยคถูกต้องตามหลักไวยากรณ์และเนื้อหาที่แปลออกมา มีความชัดเจน
3. จังหวะการแปลที่สอดคล้องกับผู้พูด (Synchronicity) หมายถึง การที่ล้ำเว้นช่วงห่างระหว่างการพูดของผู้พูดกับการแปลของตนให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
4. น้ำเสียง (Voice) หมายถึง การออกเสียงของล้ำว่ามีความชัดเจนและมีชีวิตชีวาเพียงใด

ล้ำอาจประสบปัญหาในการฟังได้จากหลายสาเหตุ หากเป็นไปได้ จึงควรตรวจตราสถานที่ว่ามีเสียงรบกวนหรือไม่ จัดที่นั่งให้มีระยะห่างที่เหมาะสม ให้ทุกคนสามารถพูดกันได้ยินชัดเจน ในกรณีที่ต้องใช้เครื่องเสียง ควรตรวจสอบกับช่างเทคนิคว่าทุกอย่างพร้อมที่จะให้งานได้ตามประสงค์ นอกจากนี้ควรทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้พูด เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการสื่อสารที่อาจเกิดจากสำเนียงภาษาหรือการใช้ภาษาถิ่น ล้ำควรฝึกภาษาที่ใช้ในการทำงาน โดยคำนึงถึงความหลากหลายของภาษาพูดด้วย หลักสำคัญที่พึงยึดถือว่า ล้ำจะไม่พะวักพะวนกับสิ่งรบกวนภายนอกที่อาจจะมีผลกระทบชั่วขณะหรือเสียสมาธิไปสิ่งใด ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระ ล้ำไม่มีหน้าที่ที่จะชื่นชมความไพเราะงดงามของคำพูด คำประกาศหรือของสุนทรพจน์หรือคอยสังเกต “ข้อบกพร่อง” ทางภาษา จับจุดอ่อนในการให้เหตุผลของผู้พูด และล้ำมิใช่ “ผู้รับสาร” ของผู้พูด มิใช่ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ล้ำจะรับฟังถ้อยคำโดยไม่แสดงปฏิกิริยาหรือความคิดเห็น มุ่งความสนใจไปที่ “เป้าหมาย” ที่ผู้พูดต้องการสื่อเพียงอย่างเดียวนั้น เพื่อนำมาถ่ายทอดไปสู่ “ผู้รับสาร” อย่างครบถ้วนและไม่บิดเบือน

ดังนั้น ล้ำช่วยให้อุปสรรคด้านภาษาซึ่งสกัดกั้นหนทางของผู้บริหารชาวต่างชาติต่างภาษาซึ่งจะพยายามสื่อสารซึ่งกันและกัน โดยทั่วไป การล้ำจะมีลักษณะเหมือนกัน นั่นคือ การถ่ายทอดสาระของคำพูดด้วยวาจาจากผู้พูดสู่ผู้ฟังผ่านสื่อ คือ ทักษะด้านภาษาศาสตร์อันฝึกฝนมาอย่างดีและพรสวรรค์ของผู้เป็นล้ำ แต่หน้าที่ของการล้ำก็อาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ซึ่งผู้เป็นล้ำไม่ว่าได้รับการแต่งตั้งหรือว่าจ้าง จำเป็นต้องเตรียมตัวโดยอาศัยการปฏิบัติที่มีการวางแผนเป็นอย่างดีมีระบบและเคร่งครัด การล้ำจึงแบ่งออกได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

## แนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

### แนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารงานแบบญี่ปุ่น คือการบริหารนโยบาย โดยต้องบริหารนโยบายของแต่ละสาขาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ขณะเดียวกันนโยบายต่าง ๆ ต้องถูกซึมซับไปสู่ทุกคนในองค์กร โดยอาศัยการผลักดันระดับบุคคล ผ่านผู้จัดการฝ่ายงานทำหน้าที่เป็นผู้นำคอยติดตามความก้าวหน้า ทบทวนผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นระบบ หลังจากนั้นจึงวางกลยุทธ์เพื่อช่วยการบริหารองค์กร โดยจำแนกรูปแบบการบริหารแบบสไตล์ญี่ปุ่น ออกเป็น 8 กลยุทธ์ (8 กฎแห่งความสำเร็จ บริหารกลยุทธ์สไตล์ญี่ปุ่น, 2557)

1. โมโนซุกุริ (Monozukuri concept) โดยรวมหมายถึง คิดเป็น ทำเป็น อย่างสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดในการผลิตสินค้า และสร้างสรรค์ผลงานของญี่ปุ่น โดยทั่วไปวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่นดั้งเดิมจะมุ่งเน้นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ

2. 5Gen คือการบริหารข้อเท็จจริง มีความสำคัญอย่างยิ่งในการแก้ปัญหาทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ จนกระทั่งปัญหาใหญ่ ๆ ถือเป็นพื้นฐานในการสังเกตการณ์ และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาสาเหตุรากเหง้าของปัญหา ซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหาถูกต้อง ตรงจุด ประกอบด้วย Genba (สถานที่จริง) ผ่านการดูงาน ฝึกงาน โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจากอุตสาหกรรมมาเป็นโค้ช เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานจริง Genbutsu (ของจริง) เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ ชิ้นงาน รวมทั้งซอฟต์แวร์ที่ใช้กันจริงในอุตสาหกรรม Genjitsu (สถานการณ์จริง) เช่น การออกแบบ การพัฒนาต้นแบบ การผลิต การตรวจสอบคุณภาพ บริการหลังการขายที่ใช้ในอุตสาหกรรม Genri (ทฤษฎีและหลักการที่ใช้ในงานจริง) โดยใช้เทคนิคการคิดอย่างเป็นระบบผ่านการเรียนรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ Gensoku (กฎเกณฑ์ วิธีการ หลักปฏิบัติที่ใช้ในงานจริง) การทำงานอย่างเป็นขั้นตอน เช่น การทดสอบสินค้า การบริหารจัดการการผลิต และการกระจายสินค้า

3. 5S คือ เทคนิค หรือ วิธีการจัด หรือ ปรับปรุงสถานที่ทำงาน หรือ สภาพทำงานให้เกิดความสะดวก ความเป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด หรือเอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความปลอดภัยและคุณภาพของงานอันเป็นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต สะสาง = Seiri (เซริ) = Organizaion การจัดแยกแยะระหว่างสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานกับสิ่งของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้ออกจากกันอย่างชัดเจน สะดวก = Seiton (เซตง) = Neatness การจัดสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้อยู่ที่ถูกต้องทางเพื่อให้เกิดความสะดวกในการหยิบใช้งานมากที่สุด สะอาด = Sieso (เซโซ) Cleaning การกำจัด สิ่งสกปรก ผุ่นละออง สุขลักษณะ = Seikiso (เซเคโซ) = Standardization การรักษาและปรับปรุงการปฏิบัติ 3ส. แรก โดยกำหนดเป็นมาตรฐานและปฏิบัติให้ดีขึ้นและรักษาให้ติดตลอดไป สร้างนิสัย = Shitske (ชิทซีเคะ) = Dicipline การมีความสามารถที่



จะปฏิบัติในวิธีการต่าง ๆ ที่สนับสนุนเพื่อสร้างให้สภาพภายในสถานที่ทำงานเกิดอุปนิสัยที่ดี และมีระเบียบวินัย

4. กระบวนการ PDCA เป็นวงจรพัฒนาคุณภาพงาน โดยเป็นวงจรพัฒนาพื้นฐานหลักของการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ปรับปรุง (Check) และแก้ไข (Action)

5. ไคเซ็น (Kaizen) การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและผลัดกันนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา รวมถึงสร้างระบบงานและโครงสร้างที่เกื้อกูลกัน มีการลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ

6. TQM (Total Quality Management) การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เป็นการจักระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน

7. TPM (Total Productive Maintenance) การบำรุงรักษา เช่น การทำการบำรุงรักษาเครื่องจักร เพื่อไม่ให้เสียและสามารถเดินเครื่องตามที่ต้องการได้ โดยการใช้ทั้งการบำรุงรักษาตามคาบเวลา (Time base maintenance) การบำรุงรักษาตามสภาพของเครื่องจักร (Condition base maintenance) เพื่อให้การบำรุงรักษาง่ายขึ้น และมีอายุการใช้งานนานขึ้น

8. Japanese style production system ระบบการผลิตแบบญี่ปุ่น เป็นระบบการผลิตที่จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงด้วยต้นทุนการผลิตต่ำ

มโน สุจริต (2556) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่นเพิ่มเติมว่าโดยส่วนใหญ่องค์กรในประเทศไทยกว่าครึ่งหนึ่ง เป็นขององค์กร พนักงานต้องทำงานภายใต้วัฒนธรรมการทำงานสไตล์ญี่ปุ่น จะต้องปรับตัวอย่างไร หรือทำงานแบบไหน สรุปได้ดังนี้

1. ความพร้อมในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดที่ทุกคนต้องปฏิบัติเหมือน ๆ กัน โดยไม่มีข้อยกเว้น ได้มากน้อยเพียงใด

2. ความพร้อมที่จะลุยงาน มากน้อยเพียงใด แม้จะสำเร็จการศึกษามาสูง แต่ก็ต้องมาทำงานพื้นฐานเหมือนพนักงานทั่วไปที่เข้ามาทำงานใหม่ ๆ ทั้งนี้ การบริหารสไตล์ญี่ปุ่นต้องการให้เราเรียนรู้แบบที่เรียกว่า On the Job Training (OJT) ให้ปฏิบัติงานจริงกับเครื่องจักร ความอดทนเพียงใด

3. ความพร้อมที่จะทำงานภายใต้ภาวะกดดันมากน้อยเพียงใด การทำงานสไตล์ญี่ปุ่นมักจะต้องทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่บริษัท

บรรจง อมรชีวิน (2551) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น วิธีการที่เป็นการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้คนญี่ปุ่นยอมรับ เพิ่มเติมได้ดังนี้

1. ใช้วิธีการเขียน บ่อยครั้งที่มักจะมีการเสนอด้วยวาจาซึ่งทำให้ความเข้าใจถดถอยลง เนื่องจากการสื่อสาร เพราะอุปสรรคทางด้านภาษา ทำให้เข้าใจได้ไม่หมดและคนญี่ปุ่นเชื่อว่าจะมีภาษาที่สองที่คือนัก ในการเขียนจะช่วยสร้างความเข้าใจได้ง่ายกว่าเดิมและทำความเข้าใจได้นานกว่า รวมทั้งยังนำความคิดดังกล่าวนี้ไปแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เห็นได้อีกด้วย

2. ระมัดระวังจะไม่เป็นการวิพากษ์วิจารณ์เกินไป ถ้าหากว่าสิ่งที่คุณเสนอเหมือนกับการวิพากษ์วิจารณ์บริษัทหรือองค์กรมากเกินไป คนญี่ปุ่นก็จะมีลักษณะของการปกป้องเกิดขึ้น พยายามปรับการนำเสนอเป็นลักษณะของ “การปรับปรุง” สิ่งต่าง ๆ เพื่อสิ่งที่ดีกว่า ในการนำเสนออย่างอ้างถึงบริษัทเก่า หรือนายเดิมว่า “เมื่อคนที่อยู่บริษัทนั้นได้ทำแบบนั้นแบบนี้” เพราะหากนำมาเสนอ ลักษณะนี้จะก่อนให้เกิดปฏิกิริยาเชิงลบทันที

3. ความเป็นสังคมโลกแบบโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นหลาย ๆ อย่างได้รับการเผยแพร่ไปยังองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องของคุณภาพ การทำงานและการตัดสินใจเป็นทีม รวมทั้งวัฒนธรรมบางอย่างที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากองค์กรญี่ปุ่น เช่น วัฒนธรรมการจ้างงานตลอดชีพ เพราะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายด้านการจ้างงานให้กับองค์กร และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ก็จะทำให้องค์กรปรับตัวยากและไม่สามารถจ้างงานบุคคลใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้ ผลลัพธ์อยู่ตลอดเวลา หรือคำว่า “Safety First ปลอดภัยไว้ก่อน” นับเป็นการกระตุ้นบุคลากรทุกคนนับตั้งแต่ประธานบริษัทลงไปจนถึงพนักงาน คนใหม่ให้ช่วยกันมองหาแนวทางในการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อลดอัตราของเสียลง ก่อให้เกิดความรู้

#### ทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

มยุรฉัตร กุลฉัตร (2552) ได้สรุปการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการปรับตัวของพนักงาน ภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น และทำการสรุปทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ว่าเป็นต้นแบบ การพัฒนาระบบคุณภาพ หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญเกิดขึ้นในธุรกิจ ด้านผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมจากประเทศญี่ปุ่นมี จำนวนเพิ่มขึ้นในอัตราสูงชัน แต่ในขณะที่อเมริกาอุตสาหกรรมมีจำนวนลดลง

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545) อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้กรอบความคิดของโออูชิ (The Ouchi framework) ดังนี้

ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์กรเน้นการทำงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรน้อย

ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่นซึ่งองค์กรเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์กรสูง

ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการประสมประสาน ระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยเน้นการจ้างงานระยะยาวมีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน

ตารางที่ 2-1 ทฤษฎีบริหารธุรกิจแบบอเมริกาและแบบญี่ปุ่น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

ลักษณะ	การบริหารแบบอเมริกา	การบริหารแบบญี่ปุ่น
1. ระยะเวลาจ้าง	- มีการย้ายงานบ่อย สัญญาจ้าง หมดก็เลิกจ้าง พนักงานต้อง ออกไปหางานใหม่ เพราะถือ ว่ามีประสบการณ์สูง	- มีการจ้างตลอดชีวิตจะออกจากงาน เมื่อมีความผิดพลาดทางอาญา และออกจาก งานแล้วจะหางานยาก - ครอบคลุมจะได้อำนาจจำนวนมาก
2. ลักษณะอาชีพ	- ส่งเสริมให้มีความรู้เฉพาะ ด้าน	- ไม่ส่งเสริมให้มีความรู้พิเศษแต่ จะต้องเรียนรู้ในทุกด้านของกิจการ
3. การเลื่อนตำแหน่ง	- มีการประเมินผลและเลื่อน ตำแหน่งในเวลาอันสั้น	- ใช้เวลาในการประเมินผลเพื่อเลื่อน ตำแหน่งประมาณ 10 ปี
4. ประเมินประสิทธิภาพ	- ให้รางวัลตามผลงานของแต่ละ บุคคลที่ทำได้	- จะประเมินทั้งบริษัทไม่ประเมินเป็น รายบุคคล การให้รางวัลยึดส่วนรวม เป็นหลัก
5. การตัดสินใจ	- การตัดสินใจจะทำเฉพาะ กลุ่ม ผู้บริหารระดับสูง เท่านั้น	- การตัดสินใจทุกคนมีส่วนร่วม โดย พิจารณาจากความเห็นส่วนใหญ่
6. ความรับผิดชอบ	- คนรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ ของตนเท่านั้น	- ร่วมรับผิดชอบกันทั้งหน่วยงานหรือ ทั้งบริษัท
7. ความสัมพันธ์	- นายจ้างลูกจ้างมีโอกาสใน ความสัมพันธ์ต่อเมื่อทำงาน ร่วมกันเท่านั้น	- นายจ้างและครอบครัวลูกจ้างมี ความสัมพันธ์ดีเสมือนหนึ่งครอบครัว เดียวกัน

จากตารางที่ 2-4 ผลการศึกษาของ วิลเลียม โออิชิ ที่ทำการศึกษาการบริหารของอเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน หลักการทฤษฎี Z เป็นการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อที่จะสร้างกำลังใจให้พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกันภายในองค์กรและร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน การบริหารที่เป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่น ในรูปแบบใหม่ ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีทางการบริหารผสมผสานระหว่างการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น และแบบอเมริกา โดย ทฤษฎี Z ได้เป็นทฤษฎีบริหารงานที่ได้รับการยอมรับ โดยมุ่งเน้นความร่วมมือในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก โดยทำการเปรียบเทียบทฤษฎี คือ American theory ทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการจัดการร่วมสมัยแบบของอเมริกา และทฤษฎี J คือ เป็นแนวความคิดการจัดการแบบญี่ปุ่น ให้ความสำคัญ เน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความมั่นคงในการทำงาน การรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกันแบบเป็นเอกฉันท์ การประเมินผลงานและการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ แนวคิดการบริหารการจัดการแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย

1. Long term employment การจ้างงานระยะยาว เน้นการจ้างในระยะยาวเพื่อสร้างความผูกพันในการทำงาน
  2. Individual responsibility คือ การที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย กล่าวตัดสินใจ
  3. Decision making คือ การตัดสินใจเป็นทีมในการทำงาน
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงแนวคิดทฤษฎีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ดังนี้

1. ความผูกพันต่อพนักงาน (Commitment to employees) ผลวิจัยของโออิชิ พบว่าบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทแบบสหรัฐ (Type Z) มีวัฒนธรรมองค์การของบริษัทเหมือนกันในประเด็นนี้ กล่าวคือ มีค่านิยมของการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทนาน ๆ การปลดพนักงานออกจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายของบริษัทเมื่อไม่มีหนทางหลีกเลี่ยง ในญี่ปุ่นบริษัทต่าง ๆ จะมีค่านิยมรักษาพนักงานไว้ตลอดไปด้วยการจ้างระยะยาวตลอดชีวิตงาน พนักงานจึงรู้สึกมั่นใจว่าตนเองจะไม่ถูกไล่ออกจากงาน

2. การประเมินผล (Evaluation) ผลการวิจัยของโออิชิพบว่า ทั้งบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะมีวิธีประเมินผลพนักงานและผู้บริหารตามระยะที่เหมาะสม โดยยึดผลงานที่เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเป็นเวลาถึง 10 ปี ใช้วิธีประเมินทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณต่อผลงานที่เกิดขึ้น

3. เส้นทางของอาชีพ (Career path) โออิชิพบว่า บริษัทญี่ปุ่นแบบ Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ให้โอกาสพนักงานได้โยกย้ายตำแหน่งงานได้หลากหลายหน้าที่ กล่าวคือ

ในบริษัทญี่ปุ่น พนักงานได้รับประสบการณ์จากการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานในแวนอนราว 6-7 ครั้งตลอดระยะเวลาที่อยู่ในเส้นทางอาชีพของตน ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะแตกต่างกันไปเพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัทอเมริกันแบบ Type A แล้วมีโอกาสได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปสู่หน้าที่อื่นได้เพียง 1-2 ครั้งตลอดช่วงอายุงาน โดยโออุชิอธิบายเหตุผลกรณีนี้ว่า เป็นเพราะบริษัทอเมริกันแบบเดิมค่อนข้างเน้นความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน

4. การควบคุม (Control) องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีการควบคุมไม่ระดับใดก็ระดับหนึ่งมิฉะนั้นแล้วจะเกิดปัญหาการประสานงานขึ้น จึงไม่น่าแปลกใจที่ทั้งบริษัทในอเมริกาและญี่ปุ่นต่างสร้างวัฒนธรรมการควบคุม โดยมีวิธีการควบคุมที่เหมาะสมกับองค์กรของตนขึ้น บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ รวมทั้งบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ใช้วิธีการควบคุมแบบที่ไม่เป็นทางการและใช้กลไกที่มองเห็นไม่ชัดเจนนักกลไกที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของบริษัทญี่ปุ่นก็คือใช้วัฒนธรรมองค์กร โดยคาดหมายว่า ผู้บริหารควรเรียนรู้กลไกดังกล่าวจากวัฒนธรรมการปฏิบัติในบริษัทของตน เช่น ใช้วิธีสื่อสารให้พนักงานได้ทราบประเด็นสำคัญที่เป็นความคาดหวังผลงานจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่มีต่อพนักงานเหล่านั้น เป็นต้น

5. การตัดสินใจ (Decision-making) ในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z มีค่านิยมที่ปฏิบัติในประเด็นนี้คือ การตัดสินใจใด ๆ กระทำโดยองค์คณะบุคคลในลักษณะกลุ่มหรือกรรมการ ซึ่งทุกคนต่างได้รับข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วน และยึดมติแบบฉันทานุมัติ (Consensus) ของกรรมการส่วนใหญ่เป็นข้อยุติ ซึ่งตรงกันข้ามในกรณีบริษัทอเมริกันแบบ Type A การตัดสินใจจะมาจากบุคคลเดียวคือ หัวหน้าเมื่อพิจารณาว่าเหมาะสม ผู้บริหารระดับรองและพนักงานทั้งหลายไม่อยู่ในฐานะผู้มีส่วนตัดสินใจหรือให้ข้อมูลสารสนเทศใด ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจนั้นหากไม่ถูกร้องขอ

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรับผิดชอบ เป็นค่านิยมประเด็นเดียวที่บริษัทญี่ปุ่น แตกต่างกับบริษัทอเมริกันแบบ Type Z อย่างตรงกันข้ามทีเดียว กล่าวคือ ในญี่ปุ่นมีค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งว่า เมื่อการตัดสินใจในบริษัทดำเนินการ โดยกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกับการตัดสินใจกับความรับผิดชอบจึงเป็นของคู่กัน ในบริษัทแบบญี่ปุ่น ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ถือว่าหัวหน้าเพียงผู้เดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อผลงาน ซึ่งโออุชิอธิบายว่าด้วยเหตุที่บริษัทอเมริกันแบบ Type Z ยึดหลักการประเมินผลงานซ้ำเป็นระยะยาวและเน้นเชิงคุณภาพ ดังนั้นในช่วงแรกที่หัวหน้าให้กลุ่มร่วมตัดสินใจนั้น ย่อมยังไม่สามารถเห็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มนั้น ต่อมาหัวหน้ามีโอกาสแนะนำพนักงานอีกหลายกลุ่มจนให้ผลงานดีขึ้น จากงานที่ตัดสินใจโดยกลุ่มแรก กรณีเช่นนี้เชื่อว่า น่าจะมาจากฝีมือของหัวหน้าในการดึงศักยภาพสูงสุดของกลุ่มออกมาทำให้งานมีผลดี หัวหน้าจึงมีส่วนเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จนี้

7. การดูแลพนักงาน (Concern for people) โออุชิ พบว่า ในบริษัทแบบญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z นั้น จะมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง กล่าวคือ ให้การเอาใจใส่เอื้ออาทรแทบทุกด้านในชีวิตของพนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) คือไม่มองเพียงแค่การเป็นพนักงาน แต่จะดูแลถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อ หรือการนับถือศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย

#### วัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

วัฒนธรรมของสังคมญี่ปุ่น มีลักษณะที่เน้นบทบาทของผู้ชาย ผู้ชายจะทำงานเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว ส่วนภรรยาจะเป็นผู้เลี้ยงดูลูกและพ่อแม่ของสามี ดังนั้นผู้ชายญี่ปุ่นจึงจำเป็นต้องอุทิศตนและอุทิศเวลาเพื่อการทำงานอย่างเต็มที่ อดทนและทำงานหนัก โดยมุ่งหวังถึงความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน องค์กรจึงเป็นเสมือนหน่วยงานหรือสังคมที่มีความสำคัญสำหรับผู้ชายญี่ปุ่น มีความผูกพันมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ถือเป็นครอบครัวเดียวกัน จะมีการยึดถือระบบอาวุโส ตามวัยวุฒิและอายุการทำงาน แบ่งเป็นผู้อาวุโสกว่า ผู้อ่อนอาวุโสกว่า และผู้มีอาวุโสเดียวกัน

วัฒนธรรมของญี่ปุ่น เป็นลักษณะกลุ่ม ครอบครัวเป็นหน่วยสังคมที่เล็กที่สุด ครอบครัวเป็นกลุ่มสังคมกลุ่มเล็กที่ถูกเน้นให้ความสำคัญกว่าตัวเอง สืบเนื่องจากการเรียกชื่อ คนญี่ปุ่นจะเรียกกันด้วยนามสกุล ส่วนชื่อตัวจะเรียกกันในหมู่ญาติ หรือเพื่อนสนิทกันจริง ๆ ดังนั้น เมื่อรู้จักคนญี่ปุ่นควรเรียกเขาด้วยนามสกุล

แจ๊ค โคนิส (Jakonis, 2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรญี่ปุ่นและปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้อธิบายเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นได้แสดงความเป็นหนึ่งสำหรับการจัดการปัจจัยด้านพื้นฐานเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าทั้งการแสดงออกในลักษณะของ เอกลักษณ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม สัญลักษณ์และสิ่งประดิษฐ์มีแหล่งที่มาในเชิงวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์

จากการศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดในหนังสือ การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม (เพ็ชรี ฐะปะนีย์, 2554) สามารถสรุปวัฒนธรรมการจัดการแบบญี่ปุ่นได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่ยึดระบบอาวุโส (Seniority respect) วัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส คือการทำงานในองค์กรมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีผลเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงานของชาวญี่ปุ่น ระบบอาวุโสขององค์กรชาวญี่ปุ่นนั้นรุ่นพี่หรือรุ่นน้องจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รุ่นพี่มีหน้าที่ที่จะต้องสอนงาน แบ่งปันความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานให้ลูกน้องอย่างจริงใจ

## 2. วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรและการจ้างงานตลอดชีพ

(Emphasis on human and life long employment) การให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก นับตั้งแต่การสมัครงาน กระบวนการคัดเลือก ขณะเดียวกันก็จะให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ เมื่อทำงานแล้ว ก็จะมีระบบการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ทราบเป้าหมายของกิจกรรมทุกอย่างที่เกิดขึ้น และเมื่อมีการโยกย้ายหน้าที่การงานก็จะแจ้งผลและอนาคตให้บุคคลได้ทราบ นับเป็นการทำให้บุคลากรเห็นเส้นทางอาชีพ (Career path) ของตน ได้ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรที่เข้าไปทำงานในองค์กรมีความตั้งใจหรือมุ่งมั่นที่จะทำงานในองค์กรนั้น ๆ อย่างยาวนาน ทำงานอย่างทุ่มเท มีความรักต่อองค์กร ไม่คิดลาออกไปทำงานที่อื่น

## 3. วัฒนธรรมการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group decision making) มีกระบวนการทำงาน

แบบกลุ่มหรือโดยความคิดเห็นที่พ้องกัน เพื่อเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรในภาพรวม โดยสมาชิกทุกคนจะได้รับบทบาทในการทำงานเท่าเทียมกันในระบบการตัดสินใจ ไม่ได้ขัดต่อการทำงานที่ยืดอาทุ้อสาย เพราะผู้อาวุโสหรือผู้บริหารจะรับฟังลูกน้อง ให้โอกาสลูกน้องในการเสนอความคิดเห็นที่จะส่งผลดีต่อองค์กร เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ลูกน้อง

## 4. วัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ (Quality focusing) การให้ความสำคัญกับกระบวนการ

ทำงานทุกขั้นตอน ดังปรากฏคำว่า “อย่างหยุดความพอใจอยู่เท่านั้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา” หรือคำว่า “Safety First ปลอดภัยไว้ก่อน” วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพนี้ สามารถสะท้อนได้จากหลักการและการปฏิบัติที่เกิดจากองค์กรชาวญี่ปุ่น และได้รับการเผยแพร่เข้าไปปฏิบัติอย่างแพร่หลาย อาทิ การควบคุมคุณภาพ (Quality control) การพัฒนาคุณภาพโดยรวม (TQM) การพัฒนาสถานที่ทำงานด้วยการทำกิจกรรม 5ส. หรือหลักการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Kaizen or continuous development)

## 5. วัฒนธรรมการเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนา (Learning organization and personal

development) การทำงานในองค์กรญี่ปุ่นบุคลากรทุกคนต้องได้รับการปฐมนิเทศ (Orientation) รวมทั้งการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) การสอนงานจากพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานรุ่นพี่ (Mentor) บุคลากรต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะด้านสติปัญญา (Cognitive skill) หรือการพัฒนาทักษะการทำงาน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ (Technical skill) และทักษะด้านพฤติกรรมการทำงาน (Behavior skill) อันเป็นเรื่องการรักษากฎระเบียบวินัย การทำงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและองค์กร

## 6. วัฒนธรรมการหมุนเวียนเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนหน้าที่ (Job rotation) องค์กรญี่ปุ่นจะ

มีการปฏิบัติให้บุคลากรทุกคนเมื่อทำงานในหน้าที่หนึ่งเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้วจนเกิดความชำนาญ

ต้องมีการถ่ายทอดให้บุคลากรที่มาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ใหม่แล้วจึงย้ายไปทำงานในหน้าที่ใหม่ เพื่อเรียนรู้งานใหม่การปฏิบัติเช่นนี้เกิดขึ้นทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร

7. วัฒนธรรมการวางแผนระยะยาว (Long term planning) วัฒนธรรมการจัดการที่เน้นการวางแผนระยะยาวที่เกิดขึ้น และเน้นคุณภาพควบคู่กัน ไป การคิดวางแผนเพื่อป้องกันด้วยการประชุมกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อวางแผนป้องกันความเสี่ยงต่อการสูญเสียศักยภาพในการแข่งขัน

8. วัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจแบบกลุ่ม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกระจายอำนาจ มีความคล่องตัวสูง เนื่องจากอำนาจไม่ได้ถูกรวมไว้ที่ศูนย์กลาง การจัดการที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นง่าย

9. วัฒนธรรมการให้ของขวัญ (Gift giving) วัฒนธรรมการให้ของขวัญแก่กัน ซึ่งมี การปฏิบัติกันในครอบครัว และการดำรงชีวิตทั่วไป รวมไปถึงการให้ของขวัญเมื่อมีการทำธุรกิจ ร่วมกัน หรือเจรจาต่อรองทางธุรกิจ วัฒนธรรมที่รุ่นพี่หรือผู้บริหารจะต้องพารุ่นน้องไปรับประทานอาหารเย็นร่วมกันตอนหลังเลิกงาน และในระหว่างรับประทานอาหารเย็นนั้น ก็มักจะมีการดื่มสังสรรค์ และร้องเพลง นอกจากนี้เป็นการพักผ่อนแล้วยังเป็นกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ความคิดการปฏิบัติ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรวริน จันทรแจ่มซ้อย (2544) วิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารภายในสำนักหอสมุดกลาง ความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานในสำนักหอสมุดกลางที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร กับความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในอาคารของสำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 39 คน ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในสำนักหอสมุดกลางมีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานคือพนักงานมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแล้วความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

มธุรส สบพงษ์ไทย (2547) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทควิกพีซี เน็ตเวิร์ค จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยศึกษาจากบุคลากรภายในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าการนำอินเทอร์เน็ต



เข้ามาใช้ช่วยลดปัญหาข่าวลือในองค์กร ได้มาก ในขณะที่เดียวกันข้อค้นพบที่เกิดขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานไม่กล้าแสดงทัศนะอย่างจริงจัง เนื่องจากเมื่อแสดงทัศนะผ่านเว็บบอร์ดทุกครั้ง มักปรากฏชื่อของผู้แสดงความคิดเห็น ซึ่งอาจขัดกับความรู้สึกของผู้บริหารทำให้พนักงานเกรงกลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและทำให้มีอคติในการทำงานได้ นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาส่วนส่งผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมั่นใจในความสามารถของผู้บริหารของตนว่าจะนำทางให้องค์กรอยู่รอดได้ แม้ว่าพนักงานจะไม่มี ความมั่นใจในองค์กร เพราะภาวะที่บริษัทมีการขยายกิจการและแยกบริษัทแต่พนักงานก็ยังคงเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้บริหารในบริษัทที่ตนทำงานอยู่

เรื่องอิสรา คล้ายจินดา (2547) ศึกษารวบรวมเรื่อง บทบาทของล่ามภาษาต่างประเทศในองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของล่ามภาษาต่างประเทศ ทักษะที่ใช้ในการทำงานการศึกษาปัญหาอุปสรรคในการทำงานรวมทั้งแนวทางในการแก้ไขของล่ามเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของล่ามภาษาต่างประเทศในองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งพบว่ามี การแบ่งประเภทของล่ามไว้ 5 ประเภทใหญ่ ๆ ซึ่งเป็นการล่ามในลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้การฝึกฝนความชำนาญของล่าม ก็ยังต้องอาศัยหลักการพื้นฐานในการฝึกเป็นล่ามรวมทั้งความรู้เรื่องจรรยาบรรณของล่าม สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจำนวน 6 กลุ่มตัวแทนการศึกษาในแนวคำถามที่แตกต่างกันไปตามประเภทของกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาษาต่างประเทศในองค์กรภาครัฐ จำนวน 22 ราย กลุ่มภาษาต่างประเทศในองค์กรภาคธุรกิจ จำนวน 24 ราย โดยได้แบ่งประเภทของล่ามที่ใช้ภาษาต่างประเทศจำนวน 5 ภาษาที่มีความสำคัญ ได้แก่ ล่ามภาษาอังกฤษ ล่ามภาษาฝรั่งเศส ล่ามภาษาสเปน ล่ามภาษาญี่ปุ่นและล่ามภาษาจีน เป็นต้น

เกศินี นาคจู (2548) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ: กรณีศึกษาบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในมิติพฤติกรรมการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งพฤติกรรมการทำงานของพนักงานแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนการทำงาน ด้านสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว ด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม และด้านวิจัยในการทำงาน ผลการวิจัย สรุปได้ว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการวางแผนการทำงาน มีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม และมีวินัยในการทำงานรูปแบบการเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานด้านการวางแผนแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุงาน พบว่า ด้านสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว ด้านประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม

และด้านวินัยในการทำงาน ไม่แตกต่างกันซึ่งการทำงานเป็นกลุ่มถือเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น

จิตติพงษ์ ศิริรัตน์อักษร (2548) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรเอกชนญี่ปุ่นในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท แจแปน ออโตเมติก แมชชีน (ประเทศไทย) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการสื่อสารขององค์กรเอกชนญี่ปุ่นที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาการสื่อสารในองค์กร ส่วนใหญ่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารคนญี่ปุ่นและพนักงานคนไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานขององค์กร ผลจากการวิจัยพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการสื่อสารขององค์กรญี่ปุ่น มีผลสืบเนื่องมาจากนโยบายที่ได้รับมาจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น หรือวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น ที่ยึดถือระบบอาวุโสอย่างเข้มงวด มีลำดับชั้นของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีสถานภาพแตกต่างกัน

ศุภติ นวลเดช (2548) ศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของพนักงานต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบความคิดของพนักงานที่มีต่อประสิทธิผลของการสื่อสารในองค์กร และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร กับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการสื่อสารภายในองค์กร เครื่องมือในการสื่อสารใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งการสื่อสารภายในองค์กรเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ภาพรวมขององค์กร ด้านการประสานหล่อหลอมองค์กร ด้านข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว ด้านบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน ด้านคุณภาพสื่อที่ใช้ติดต่อสื่อสารในองค์กร ด้านการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ด้านภาพรวมขององค์กร พนักงานมีความเห็นต่อประสิทธิผลของการสื่อสารระดับปานกลาง ด้านการประสานหล่อหลอมองค์กร พนักงานมีความต่อประสิทธิผลของการสื่อสารระดับปานกลาง ด้านข้อมูลป้อนกลับ และบรรยากาศขององค์กร พนักงานมีความต่อประสิทธิผลของการสื่อสารระดับปานกลาง

ศุภน อนุศาสนนันท์ (2549) วิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาองค์กรเภสัชกรรม มีวัตถุประสงค์ศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ศึกษาปัญหาของการสื่อสารภายในองค์กรเภสัชกรรม โดยศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานองค์กรเภสัชกรรมทุกระดับผลการศึกษา พบว่ารูปแบบที่ใช้ในการสื่อสารคือการสื่อสารที่เป็นทางการมากที่สุด พนักงานมีความคิดเห็นในทางที่ไม่ดีเกี่ยวกับการสื่อสาร คือ รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และแบบแนวนอน พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากความแตกต่าง

ระหว่างบุคคลทางด้านประชากรศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีช่องว่างในการติดต่อสื่อสารกันมาก

ภารดี ว่องสกุล (2549) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเห็นของพนักงานในบริษัทร่วมทุน ที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร เปรียบเทียบความเห็นของพนักงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งแบ่งแยกตามตำแหน่งงาน และวิธีการสื่อสาร ซึ่งสรุปได้ว่า พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นต่อวิธีการสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยวิธีการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยคือ วิธีการสื่อสารด้วยวาจา วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร และวิธีการสื่อสารด้วยเทคโนโลยี พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อการสื่อสารภายในและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่ต่างกัน

นุชวรี มาโกมล (2553) ได้วิจัยถึงจุดมุ่งหมายศึกษาสภาพการณ์และบทบาทของลุ่มธุรกิจตั้งแต่ขั้นตอนการว่าจ้างลุ่มไปจนถึงการทำงานของลุ่มว่าลุ่มธุรกิจนั้นมีลักษณะการทำงานอย่างไรประสบปัญหาอะไรบ้าง และมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร และศึกษาถึงความคาดหวังทางด้านคุณสมบัติของลุ่มที่ผู้ใช้ลุ่มคาดหวัง โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลุ่มธุรกิจที่ทำงานอยู่ในบริษัทจัดหาลุ่มอิสระ 7 คนและสัมภาษณ์ผู้ใช้ลุ่มที่เคยใช้บริการลุ่มจากบริษัทจัดหาลุ่มอิสระ 7 คน ผลการศึกษาพบว่า ลุ่มธุรกิจนั้นจะถูกว่าจ้างผ่านทางบริษัทจัดหาลุ่มอิสระเมื่อมีงานเข้ามาทางบริษัทจะติดต่อลุ่มให้มาเซ็นสัญญาเป็นงาน ๆ ไป ผู้ใช้ลุ่มจะคาดหวังให้ลุ่มธุรกิจมีความถูกต้องในเนื้อหาที่แปลเนื่องจากเนื้อหาต่างๆที่ลุ่มต้องแปลนั้นมีความละเอียดอ่อนและสำคัญมากถ้าแปลผิดแม้เพียงเล็กน้อยก็อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายมากมายปัญหาส่วนใหญ่ที่ลุ่มธุรกิจประสบจะเป็นปัญหาในเรื่องของการที่ลุ่มไม่สามารถฟังผู้พูดได้ทันเนื่องจากผู้พูดพูดเร็วเกินไป โดยในส่วนนี้ลุ่มต้องอาศัยการปรับตัวและการฝึกฝนและทางบริษัทจัดหาลุ่มอิสระก็สามารถเข้ามาช่วยโดยการจัดการอบรมลุ่มเพื่อช่วยให้ลุ่มมีความชำนาญเพื่อให้ลุ่มมีความชำนาญมากขึ้น

สุพรรณษา ตีสิงห์ (2556) ศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรการทำงานแบบญี่ปุ่นที่เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานชาวไทยแต่ละระดับ ในบริษัทญี่ปุ่น นิคมอุตสาหกรรมลำพูน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน มีความพึงพอใจในการทำงานปัจจัยในทุกด้าน คือพนักงานออฟฟิศ ส่วนลุ่มมีปัจจัย 6 ด้านที่มีความพอใจ คือ ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน และการได้รับการยอมรับและยกย่องนับถือในความสามารถ ส่วนที่มีปัญหาเล็กน้อย คือ ด้านนโยบายและสวัสดิการ ส่วนด้านการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นพบว่าพนักงานออฟฟิศ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรทุกด้าน

สุพิชฌาย์ แสงทอง, จีระศักดิ์ รัตนวงษ์, กฤษณา โพธิสารัตนะ และธีรวัฒน์ พิริยะพลิน (2556) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น และอเมริกันที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและบริษัทข้ามชาติอเมริกันที่มีความแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและอเมริกันที่มีความแตกต่างกัน กลุ่มในการวิจัยคือ ใช้แบบสอบถาม ใช้กลุ่มตัวอย่างการศึกษาจากพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรการบริหารงานของบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงอดีต และปัจจุบันของกิจกรรมการวางแผน การจัดองค์กร การกระทำและการควบคุม ซึ่งนำไปสู่การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ค่านิยม ความหวัง และวิปฏิบัติขององค์กร การทำให้เกิดสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่ม และต่อผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การรู้ว่าอะไรคือจุดที่เหมือนและแตกต่างกันจะช่วยให้เข้าใจฝ่ายตรงข้ามมากขึ้นและสามารถหาแนวทางในการรับมือ หรือนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น และเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรได้

สุทินันท์ พรหมสุวรรณ (2552) ได้วิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นในองค์กรธุรกิจ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมของแต่ละประเทศมีลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่จะทำให้วัฒนธรรมการทำงานมีความเข้มแข็งจะต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจการทำงานเป็นทีมงานที่ทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นในองค์กรธุรกิจ การทำงานร่วมกันขององค์กรญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานและความจงรักภักดีกับองค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมจากชาติตะวันตก โดยชาติตะวันตกจะให้ความสำคัญกับคุณค่าของความเหนือกว่าของบุคคล เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ส่วนวัฒนธรรมจากญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญกับพนักงานทุก ๆ คน การทำงานที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน คุณธรรม ความเคารพต่อระบบอาวุโสและการมีส่วนร่วมกัน

ศาสตราจารย์สมบูรณ์ และพฤกษิกิบุรณ์ธรรม (Satsomboon & Pruetipibultham, 2014) ได้วิจัยเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของนวัตกรรม: กรณีศึกษาของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ การตรวจสอบปัจจัยเด่นที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมจากมุมมองของพนักงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น บริษัท (MNCs) ในประเทศไทย ศึกษาวิธีการจ้างงานกรณีศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและการสนทนากลุ่มและเกี่ยวข้องกับเจ้าเข้าร่วมจากห้าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นที่แตกต่างกันในการดำเนินงานในประเทศไทย พบว่า การเรียนรู้และการพัฒนา รวมไปถึงการตัดสินใจมีส่วนร่วมในการสื่อสารและความอดทนต่อความขัดแย้งและความเสี่ยงใคเซ็น (ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) และความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยหลักในการส่งเสริมวัฒนธรรมในองค์กร

โยชิฮาระ (Yoshihara, 1990 อ้างถึงใน อุทัยทิพย์ ชัยไผ่, 2556) ได้วิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างบริษัทลูกของญี่ปุ่นในประเทศไทย สรุปว่า บริษัทญี่ปุ่นได้ทุ่มเทความพยายามในการที่จะปรับระบบการทำงานหรือวัฒนธรรมการทำงานให้เข้ากับบรรยากาศการบริหารแบบไทย อย่างไรก็ตาม โยชิฮาระ พบว่า เป็นการยากที่จะดำเนินการตามระบบการบริหารญี่ปุ่น โดยเขาได้ให้เหตุผลไว้สองประการ คือ ประการแรก เนื่องจากการบริหารแบบญี่ปุ่นหลายประการได้ถูกสืบทอดกันมาโดยวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแม่ และไม่ได้รับการถอดรหัสออกมาเป็นกฎระเบียบในการปฏิบัติงานหรือการพรรณนางาน จึงเป็นการยากมากที่จะสื่อสารเทคนิคการจัดการแบบญี่ปุ่นให้ผู้บริหารชาวไทยโดยไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด ประการที่สอง ผู้บริหารชาวไทยไม่มีความเต็มใจที่จะรับการบริหารที่มุ่งเน้นกลุ่มแบบญี่ปุ่น ซึ่งถูกมองว่าเป็นเทคนิคการจัดการที่มุ่งเน้นความเสมอภาค เพราะคนเหล่านี้เชื่อว่า ความเสมอภาคเป็นแนวความคิดต่อต้านอำนาจของชนชั้นกลางของไทย

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง เป็นวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) เป็นการอธิบายความหมายของประสบการณ์ชีวิตของบุคคลหลายคน เกี่ยวกับแนวคิดหรือปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง การวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) จะทำการสำรวจโครงสร้างของจิตสำนึกของประสบการณ์บุคคล มีรากฐานทางปรัชญามาจาก Edmund Husserl (Creswell, 1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553)

แครว์เวล (Creswell, 1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) ได้สรุปกระบวนการในการดำเนินงานที่ใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ไว้ดังนี้

1. ผู้วิจัยต้องทำความเข้าใจมุมมองของปรัชญา (Philosophical Perspective) ที่อยู่เบื้องหลังยุทธศาสตร์แบบนี้ก่อน โดยเฉพาะแนวคิดในการศึกษาว่า บุคคลมีประสบการณ์จากปรากฏการณ์อย่างไร แนวคิดเกี่ยวกับการแยกประสบการณ์ของนักวิจัยออกไปจากการวิจัย (Epoche) ถือเป็นศูนย์กลางของยุทธศาสตร์แบบนี้ นั่นคือผู้วิจัยจะต้องแยกความคิดหรือประสบการณ์ส่วนตัวของตนเองเกี่ยวกับปรากฏการณ์นั้นเอาไว้ต่างหาก เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้เข้าใจประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูลโดยตรง
2. ผู้วิจัยเขียนคำถามการวิจัยเพื่อสำรวจความหมายของประสบการณ์ของบุคคลและถามคำถามเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นอธิบายประสบการณ์ชีวิตประจำวันของตน (Lived experiences)
3. ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลต่าง ๆ ผู้ซึ่งมีประสบการณ์ในปรากฏการณ์ที่จะศึกษาวิจัย โดยปกติแล้วการเก็บข้อมูลกระทำโดยการสัมภาษณ์อย่างยาวนานกับผู้ให้ข้อมูลซึ่งปกติจะมีประมาณ 5-25 คน
4. วิเคราะห์ข้อมูลในการใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) จะใช้ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลคล้ายคลึงกับการวิเคราะห์ข้อมูลของนักจิตวิทยา โดยเริ่มจากการแยกข้อความ (Horizontalization) แล้วแบ่งเป็นหน่วย จากนั้นก็จะแปลงไปเป็นกลุ่มความหมาย (Clusters of meaning) ในขั้นสุดท้ายก่อนจะแปลงไปเป็นอธิบายประสบการณ์โดยทั่วไป (Textural description) ของประสบการณ์ที่เกิดขึ้น และการอธิบายโครงสร้าง (Structural description) ว่าได้ผ่านประสบการณ์นั้นมาอย่างไร

5. การเขียนรายงานการวิจัยที่ใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ในท้ายที่สุดจะต้องทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับโครงสร้างสถานการณ์ (Essential, Invariant structure or essence) ของประสบการณ์โดยคำนึงถึงเอกภาพของความหมายของประสบการณ์ ซึ่งในท้ายที่สุดผู้ที่ได้อ่านรายงานแล้ว ควรจะมีความรู้สึกรู้ว่าตนเองได้มีความเข้าใจในประสบการณ์ของบุคคลที่ผ่านเหตุการณ์นั้นมาได้ดีขึ้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร (Document review) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การทบทวนเอกสาร เป็นการค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และ วัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้สัมภาษณ์ (Key informant) ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเกี่ยวข้องที่ปฏิบัติงานในองค์กรญี่ปุ่น ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Constructed) โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) ซึ่งเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้น และจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

3. การตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของงานวิจัยเชิงคุณภาพ

สุภาภักดิ์ จันทวานิช (2553) กล่าวว่า ความสำคัญของการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่า ในการวิจัยเชิงคุณภาพเรามักจะได้ยินเสมอว่า มีผู้สงสัยในความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพราะแคลงใจในความลำเอียงของนักวิจัยที่อาจเกิดขึ้นเมื่อได้ไปคลุกคลีกับปรากฏการณ์และผู้ให้ข้อมูล นักวิจัยเชิงคุณภาพตระหนักดีถึงข้อสงสัยนี้ และได้วางมาตรการที่จะป้องกันความผิดพลาด นั่นคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ การตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) มีวิธีการตรวจสอบ 4 วิธี คือ

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบ คือ

1.1 การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่

- แหล่งเวลา หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ เช่น ถ้าผู้วิจัยเคยสังเกตผู้ป่วยโรคจิตเวลาเช้า ควรตรวจสอบโดยการสังเกตผู้ป่วยเวลาบ่ายและเวลาอื่นด้วย
- แหล่งสถานที่ หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกันหรือไม่ เช่น ผู้ป่วยโรคจิตมีอาการคลุ้มคลั่งเมื่ออยู่ในบ้าน ถ้าหากไปอยู่ที่อื่นจะยังมีอาการคลุ้มคลั่งหรือไม่
- แหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ เช่น เคยซักถามบุตรชายผู้ป่วยเปลี่ยนเป็นซักถามบุตรหญิง หรือพยาบาล หรือเปลี่ยนจากปัจเจกบุคคลเป็นกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มสังคม

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator triangulation) คือ ตรวจสอบว่า ผู้วิจัยแต่ละคนจะได้ข้อมูลแตกต่างกันอย่างไร โดยเปลี่ยนตัวผู้สังเกตแทนที่จะใช้ผู้วิจัยคนเดียวกันสังเกต โดยตลอด ในกรณีที่ไม่แน่ใจในคุณภาพของผู้รวบรวมข้อมูลภาคสนาม ควรเปลี่ยนให้มีผู้วิจัยหลายคน

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) คือ การตรวจสอบว่า ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด อาจทำได้ง่ายกว่าในระดับสมมติฐานชั่วคราว (Working hypothesis) และแนวคิดขณะที่ยังมีสติความสร้างข้อสรุปเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ ปกตินักวิจัยจะตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีได้ยากกว่าตรวจสอบด้านอื่น

4. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) คือ การใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆกันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการซักถาม พร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบจงใจ (Purposefully sampling) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะหรือห่วงโซ่ (Snowball or chain) (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เริ่มจาก ผู้ช่วยผู้จัดการและผู้จัดการแผนกที่ปฏิบัติงานในลักษณะติดต่อสื่อสารทั้งผู้บริหารชาวญี่ปุ่น รวมไปถึงติดต่อสื่อสารทั้งส่วนงานตัวเองและหน่วยงานภายนอก โดยมีความจำเป็นในการรับและถ่ายทอดคำสั่งในการปฏิบัติงาน จำนวน 1 ท่าน จากนั้นให้ผู้ให้ข้อมูลคนแรกแนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานในลักษณะเดียวกัน เพื่อทำการเก็บข้อมูลต่อไป โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์ ซึ่ง อดิง นัยพัฒน์ (2551) อธิบายว่า การอิ่มตัวของข้อมูล หมายถึง ไม่มีข้อมูลอะไรที่จะวิเคราะห์เพิ่มเติมหรือ



ตัดออกอีก เมื่อถึงระยะนี้ นับได้ว่าการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสมบูรณ์เชื่อถือได้ เกิดจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้มีลักษณะแบบแผนเป็นอย่างเดียวกัน (Emergence of regularities) โดยผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนกันยายน 2557 ถึงเดือนสิงหาคม 2558

### การจัดทำข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกบันทึกโดยใช้เครื่องบันทึกเสียงและถอดข้อความเพื่อเรียบเรียงข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้อาจจัดลำดับตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์และตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหรือเป็นกระบวนการวิธีการสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบหรือมีลักษณะที่ไม่เป็นมาตรฐาน (Unstructured or unstandardized interview) หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided interview) ในการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถาม สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูล

เพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยตามหลักจรรยาบรรณนักวิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรหัสของผู้ให้ข้อมูลซึ่งชื่อของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนจะถูกแทนด้วยรหัสที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

AM 01 หมายถึง ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 รหัสผู้ให้ข้อมูลจะเริ่มจาก AM 01 เรียงลำดับจนไปถึงผู้ให้ข้อมูลท่านสุดท้ายที่ข้อมูลอื่นตัว

A หมายถึง การกำหนดรหัสของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง “Automotive”

M หมายถึง การกำหนดรหัสของผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกและระดับผู้ช่วยผู้จัดการ “Management”

ตอนที่ 2 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกและผู้ช่วยผู้จัดการเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย (ภาคผนวก ก)

2.1 คำถามเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

2.2 การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

## 2.3 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารเพิ่มเติม

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ทั้งนี้เพื่อความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง (Relevant) ของคำถามและความเหมาะสมของการออกแบบแนวทางการสัมภาษณ์ โดยเบิร์ก (Berg, 1998 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) เสนอแนะว่าก่อนที่จะนำแบบฟอร์มออกไปใช้ให้ทำการทดสอบเบื้องต้นเสียก่อน โดยอย่างน้อยจะต้องทำเป็นสองขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่แรกให้นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญที่คุ้นเคยหรือมีความรู้ในเรื่องที่จะทำการวิจัยเป็นอย่างดี ซึ่งเรียกว่าผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical experts) ผู้วิจัยคนอื่น หรือบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่จะศึกษาแต่ไม่ใช่ผู้ที่เราจะศึกษา ได้ตรวจสอบวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้ค้นพบคำถามประเภทที่ใช้คำพูด ไม่เหมาะสม คำถามที่คลุมเครือ หรือคำถามที่เป็นจุดบอด ขั้นที่สองเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์โดยใช้แบบฟอร์มแนวทางการสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่าจะใช้ได้ดี และจะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. คุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยเพื่อพิจารณาและตรวจสอบว่ามีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อไปนอกจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านดังนี้

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1.1 ดร.วรรณภา ลือภิตินันท์ | อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา           |
| 1.2 คุณอคุต โกศรี          | ผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จังหวัดระยอง |
| 1.3 คุณวิชา มัญขุนาร       | เลขานุการผู้บริหารระดับสูงบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จังหวัดระยอง  |

เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของคำถามหลังจากนั้นจึงปรับแก้ไขและนำเสนอผู้ควบคุมงานวิจัยอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

2. คุณภาพของตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะงานในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในเขตจังหวัดชลบุรี ที่มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จำนวน 3 ท่าน เพื่อเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง ซึ่งพบว่าระยะเวลาในการให้ข้อมูลน้อยเกินไปจากการให้ข้อมูลใช้เวลาต่อท่านประมาณ 5-10 นาที ผู้ให้ข้อมูลเกิดการตื่นตื้นเป็นบางครั้งในการให้ข้อมูลและเสียง

ที่บันทึกได้ขึ้นเสียงแทรกจากสภาพแวดล้อมรอบ ๆ สถานที่สัมภาษณ์ เมื่อพบปัญหาดังกล่าวจะทำการแก้ไขโดยผู้สัมภาษณ์ต้องใช้เวลาผู้ให้ข้อมูลได้คิดทบทวนข้อมูลให้มากขึ้น ผู้สัมภาษณ์ต้องสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์เกิดความผ่อนคลายเป็นกันเองเพื่อที่จะได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพิ่มมากขึ้นและเลือกสถานที่ครั้งต่อไปควรเลือกสถานที่ที่มีเสียงรบกวนให้น้อยที่สุด

3. หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว จะต้องทำการตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งบางครั้งอาจทำไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลก็ได้ การตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพมักจะใช้วิธีการที่เรียกว่า การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ 1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ 2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย โดยการเปลี่ยนตัวผู้สังเกตหรือสัมภาษณ์ และ 3. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน เช่น ใช้วิธีสังเกตควบคู่ไปกับการซักถาม

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 3 ลักษณะ อันได้แก่ กระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการหรือแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์เจาะลึก โดยกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแนวทางของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ อันมีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อหนังสือทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ เอกสาร และวารสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการสื่อสารในองค์กร รวมไปถึงเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้ง แหล่งข้อมูลจากส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะแหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (Secondary data) ประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ รายงานการศึกษาวิจัยและผลงานวิจัยประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหรือสร้างแบบสัมภาษณ์เจาะลึกรวมทั้งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลในการวิจัยในส่วนต่อไปนี้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับแนวทางประการสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น ทางผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางประการสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการขอความร่วมมือจากผู้บริหารชาวไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของชาวญี่ปุ่น ในบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ที่มีช่วงระยะเวลาของการประชุมประจำเดือน เพื่อขอสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ

ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก ทางผู้วิจัยได้ดำเนินกระบวนการบันทึกข้อมูล โดยวิธีการจดบันทึกข้อมูลและการบันทึกเสียงของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยก่อนทำการบันทึกเสียงหากได้รับอนุญาต เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องย้อนกลับในภายหลังได้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้น มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ อันจะได้ดำเนินการกระบวนการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ อันได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (Major themes) หรือแบบแผนหลัก (Major pattern) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้นจึงนำประเด็นหลักมาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (Sub-themes) และหัวข้อย่อย (Categories) อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์ โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ ในระหว่างการดำเนินการกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นทางผู้วิจัยได้ดำเนินการสะท้อน (Reflecting) ควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินการกระบวนการสะท้อนในแต่ละช่วงหรือในแต่ละขั้นตอนควบคู่ไปกับการดำเนินการกระบวนการวิจัย เพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความแกร่งและแม่นยำ (Rigor) เพื่อให้กระบวนการวิจัยครั้งนี้มีความเข้มข้น (Intensive process) มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมด้วยเพื่อแสวงหาหรือ

ให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ อันเป็นแนวทางประการสำคัญที่สามารถนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะในการวิจัย

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า ดังนี้

2.1 ตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มานั้นว่าถูกต้องหรือไม่ โดยแหล่งที่พิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ แหล่งข้อมูล แหล่งบุคคลที่มีความแตกต่างกัน แต่ได้ข้อมูลที่ตรงกัน

2.2 การตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูล คือ การเก็บรวบรวมหลายวิธี ทั้งจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึก

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสาร คือ ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น มีจำนวนทั้งหมด 15 คน สำหรับวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์ เป็นแบบลูกโซ่ (Snowball selection) เป็นการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติที่ต้องการแล้ว โดยใช้การแนะนำของกลุ่มตัวอย่างที่ระบุกลุ่มตัวอย่างที่มี ลักษณะที่ใกล้เคียงกับตนเองสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ได้อย่างครบถ้วนและเพียงพอ จึงจะยุติการเก็บรวบรวมข้อมูล

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุและแนวทางแก้ปัญหาคือการสื่อสาร โดยทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาการวิจัยให้สมบูรณ์ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ตำแหน่งและแผนก

ตอนที่ 2 รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ตอนที่ 4 การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ตำแหน่งและแผนก

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลส่วนบุคคล ตำแหน่งและแผนก

การกำหนดรหัส	ตำแหน่ง	แผนก
AM 01	ผู้จัดการ	Sale 1
AM 02	ผู้ช่วยผู้จัดการ	HR&GA
AM 03	ผู้ช่วยผู้จัดการ	IT
AM 04	ผู้ช่วยผู้จัดการ	Switch Assembly
AM 05	ผู้ช่วยผู้จัดการ	Die Casting
AM 06	ผู้ช่วยผู้จัดการ	Switch Assembly
AM 07	ผู้จัดการ	Key Lock Assembly
AM 08	ผู้จัดการ	General Affairs
AM 09	ผู้ช่วยผู้จัดการ	Quality Assurance
AM 10	ผู้ช่วยผู้จัดการ	Injection
AM 11	ผู้จัดการ	Maintenance
AM 12	ผู้จัดการ	Human Resource
AM 13	ผู้จัดการ	Quality Control
AM 14	ผู้ช่วยผู้จัดการ	Interpreter & Secretary
AM 15	ผู้ช่วยผู้จัดการ	Purchasing

จากตารางที่ 4-1 เป็นตารางที่แสดงถึงข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วย รหัสของผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งการทำงานของผู้ให้สัมภาษณ์และแผนกของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่มีจำนวนทั้งหมด 15 คน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น และมีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบของการสื่อสารในองค์กร

ตอนที่ 2 รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ตารางที่ 4-2 รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบ  
ญี่ปุ่น

ประเภท	การลงรหัส	ความถี่ (คน)
รูปแบบการสื่อสารในองค์กร	- การสื่อสารจากบนลงล่าง	12
	- การสื่อสารตามแนวนอน	2
	- การสื่อสารทุกรูปแบบ	1
วิธีการสื่อสารในองค์กร	- การสื่อสารด้วยวาจาและการเขียนอีเมล	8
วิธีการสื่อสารในองค์กร	- การสื่อสารด้วยวาจา	4
	- การสื่อสารด้วยการเขียนอีเมล	3

จากตารางที่ 4-2 รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เป็นไปในรูปแบบใด จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า การสื่อสารจากบนลงล่างพบมากที่สุด จำนวน 12 คน การสื่อสารแบบแนวนอนพบจำนวน 2 คน และการสื่อสารทุกรูปแบบ พบจำนวน 1 คน จากผู้ให้การสัมภาษณ์ 15 คน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารจากบนลงล่าง จำนวน 12 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “การสื่อสาร บริษัทญี่ปุ่นใช้การรับนโยบายจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น เป็นการสื่อสารจากบนลงมาสู่เบื้องล่าง บริษัทแม่ให้นโยบายมาอย่างไร พนักงานก็ต้องทำตามคะ” (AM 01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “สำหรับดิฉันแล้ว มองว่า การสื่อสารในองค์กรญี่ปุ่น เป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง คือ จากท่านประธานกระจายไปสู่ทุกแผนก โดยให้ผู้จัดการแต่ละแผนกเป็นผู้กระจายข่าวสารไปอีกที” (AM 03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “เรื่องการสื่อสารภายในองค์กร สำหรับดิฉันที่ทำงานในไลน์การผลิต การสื่อสารที่ใช้บ่อย ก็คงเป็นข้อมูลจากบนลงมาล่าง โดยผ่านทางผู้จัดการ เพราะทุกขั้นตอนของการทำงานเรา



มีรูปแบบที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานหรือ WI อยู่แล้วนะ” (AM 04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “สำหรับการสื่อสารในองค์กรนะครับ ก็เป็นตามระดับครับ จากบนลงล่าง เป็นการบริหารโดยการ รับคำสั่งจาก Coordinator โดย Coordinator จะรับคำสั่งจากท่านประธาน มาอีกทีครับ และสื่อสารมาทางเรา โดยการประชุมครับ” (AM 05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “สำหรับองค์กรผมว่า จากบนลงล่าง ก็จากหัวหน้างานมาสู่ตัวเองครับ ” (AM 06, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 6 “รูปแบบของการสื่อสาร จะเป็นแบบนโยบายออกมาจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นแล้ว กระจายไปยังกลุ่มบริษัทในเครือทั่วโลก ท่านประธานก็จะนำนโยบายที่ได้นั้นมาใช้แปลภาษาเป็น ภาษาไทย ก็เป็นลักษณะของการสื่อสารแบบบนลงล่างครับ” (AM 07, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 7 “เป็นแบบบนลงสู่ล่าง ไต่ลงมาตามระดับสายบังคับบัญชา” (AM 08, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 8 “การสื่อสารในปัจจุบันที่ทางแผนกเราใช้งานอยู่เป็นแบบบนลงล่างครับ คือ ทางผู้จัดการจะรับข้อมูลข่าวสารมา แล้วมากระจายในแผนกโดยการเรียกประชุมครับ” (AM 09, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 9 “การสื่อสารหลัก ๆ ตามแนวทางของผมเอง คือเราได้รับข้อมูลจากส่วนบนมา ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของนโยบายบริษัท กฎระเบียบต่าง ๆ หลังจากนั้น เราก็มีหน้าที่ที่จะต้องไปขยาย หรือกระจายข้อมูลไปยังน้อง ๆ อีกที ” (AM 11, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 10 “การสื่อสารผมคิดว่า มันคงไม่มีแบบไหนที่ใช้แล้ว สมบูรณ์แบบมากที่สุด ต้องมีหลาย ๆ รูปแบบผสมกันครับ แต่ที่นิยมใช้มากเป็นการสื่อสารจากบนสู่ล่าง คือจากนโยบายของบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นครับ” (AM 12, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 11 “การสื่อสารของบริษัทเรา แม้จะทำงานมา 10 ปี การสื่อสารก็ต้องรับนโยบาย จากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นเป็นหลัก ประธานส่งลงมาต้องทำตาม เป็นลักษณะจากบนลงล่างครับ” (AM 13 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 12 “ส่วนมากจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างค่ะ คือการรับข้อมูลจากผู้จัดการค่ะ และผู้จัดการค่อยมาถ่ายทอดสู่ตัวเราอีกทีหนึ่ง คิดว่ารูปแบบนี้น่าจะเป็นการรูปแบบที่ใช้กันมากที่สุด ค่ะ” (AM 15, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของ คนญี่ปุ่น เกี่ยวกับการสื่อสารแบบแนวนอน จำนวน 2 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “การสื่อสารในองค์กรเป็นการสื่อสารแบบแนวนอนคือ คนญี่ปุ่นกับคนญี่ปุ่น คนไทยกับคนไทย” (AM 02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “สำหรับการสื่อสารในองค์กรที่ใช้เราอยู่ เป็นลักษณะแบบแนวนอนครับ คือการ กระจายข้อมูลให้รับรู้รับทราบกันในแผนกก่อนครับ” (AM 10, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของ คนญี่ปุ่น เกี่ยวกับการสื่อสารทุกรูปแบบ จำนวน 1 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “บริษัทมีนโยบายการสื่อสารทุกรูปแบบค่ะ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลที่มีประสิทธิภาพ สูงสุด เนื่องจากบริษัทเป็นการร่วมกันทำงานของคนญี่ปุ่นและชาวไทย” (AM 14, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ส่วนวิธีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์ กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ พบว่า ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า วิธีการสื่อสาร ด้วยวาจาและการเขียนอีเมลล์ พบมากที่สุด จำนวน 8 คน การสื่อสารด้วยวาจา จำนวน 4 คน และ การสื่อสารด้วยการเขียนอีเมลล์ จำนวน 3 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 15 คน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การ บริหารงานของคนญี่ปุ่น ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารด้วยวาจาและการเขียนอีเมลล์ด้วย จำนวน 12 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “วิธีการนิยมใช้เป็นลักษณะของการพูดคุยกัน นั่งโต๊ะคุยกัน ต่อหน้าโดยมีล่าม เป็นสื่อกลาง เมื่อพูดคุยจบ หลังจากนั้นจะเป็นการทวนการสั่งงานผ่านคำพูดและยืนยันคำสั่งผ่าน อีเมลล์ค่ะ เพราะการสั่งงานผ่านอีเมลล์สามารถใช้เป็นหลักฐานและตรวจสอบกลับได้ค่ะ” (AM 02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “วิธีการสื่อสารที่ใช้บ่อยและทำเป็นประจำ คือวิธีการสื่อสารด้วยวาจาค่ะ เพราะรวดเร็วและเห็นลัพท์ จากนั้นก็จะมีการเขียนอีเมลล์เพื่อเป็นการยืนยันสิ่งที่ได้พูดได้คุยมาค่ะ” (AM 03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ส่วนมากทาง Coordinator จะติดต่อสื่อสารกับเราโดยวิธีการประชุมครับ พบปะเจอหน้า พูดคุยกันและการลงไปดูที่หน้างานจริงครับ และเมื่อได้ข้อมูลที่เข้าใจตรงกันที่ชัดเจนแล้ว เห็นภาพที่ชัดเจนแล้ว ทาง Coordinator จะเขียนอีเมลล์ส่งหาเราครับ เพื่อตรวจสอบและยืนยันคำสั่งหรือวิธีปฏิบัติเพื่อไปแนวทางเดียวกัน” (AM 05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “วิธีที่ดีที่สุด คือ การพบปะพูดคุยกัน การประชุมกันนะครับ และหลังจากพูดคุยประชุมกันเสร็จ ก็เขียนอีเมลล์เพื่อยืนยันในสิ่งที่เราได้ประชุมกันกันครับ” (AM 06, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “ใช้การเรียกประชุมครับ พูดคุยระหว่างตัวบุคคลกับบุคคลและยืนยันข้อมูล โดยการส่งสิ่งที่ได้คุยกันผ่านทางอีเมลล์ครับ” (AM 09, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 6 “ผมคิดว่าใช้ทั้งสองส่วนครับ คือการใช้คำพูด พูดคุยกัน ส่วนระหว่างผู้ช่วยผู้จัดการด้วยกัน ในช่วงระหว่างการต่อกะ การทำงาน ก็จะมีการแจ้งเป็นอีเมลล์ให้” (AM 10, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 7 “จะเป็นการพูดคุยกันในที่ประชุมและต่อมาก็เป็นการส่งอีเมลล์เพื่อยืนยันข้อมูลค่ะ” (AM 14, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 8 “จะเป็นการเรียกประชุมของแต่ละแผนกเรียกว่า Morning talk พบปะพูดคุยถึงปัญหา จากนั้นก็จะเป็นการยืนยันข้อมูลค่ะ เช่น การส่งอีเมลล์ หรือการทำบอร์ดประชาสัมพันธ์” (AM 15, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารด้วยอีเมลล์ จำนวน 3 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “แม่ญี่ปุ่นไม่ชอบการเขียนอีเมลล์โต้ตอบกัน ไปมา มันดูไม่มีความจริงจัง แต่ทุกครั้งที่มีการตอบกลับ การสื่อสารผ่านอีเมลล์ เป็นสิ่งที่ทำให้นายญี่ปุ่น ยอมรับการทำงานของเรา และการเขียนอีเมลล์บันทึกไว้และแจ้งให้ทุกส่วนงานทราบ ถือเป็นหลักฐานที่ดีในการทำงาน” (AM 01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “เมื่อได้รับนโยบายที่ถูกส่งมาจากท่านประธาน ที่เป็นพวกตัวเลข KPI ที่กำหนด ผมก็ต้องเอาตัวงานที่ได้รับมอบหมาย จัดทำโครงการและรายงาน ส่งรายงานต่อไปทางอีเมลล์ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และอ้างอิงข้อมูลอีกครั้งผ่านเอกสารและผ่านอีเมลล์ครับ” (AM 07, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “เราใช้เป็นแบบลายลักษณ์อักษรครับ โดยใช้วิธีการเขียนอีเมลล์ครับ เพราะมันสามารถตอบกลับได้” (AM 11, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ให้ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารด้วยวาจา จำนวน 4 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “วิธีการสื่อสาร เราจะใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจา นะคะ ซึ่งอยู่ในลักษณะของประชุม ปรีกษาหารือกัน มีการประชุมเช้าทุกเช้า และประชุมแผนกทุกวันจันทร์” (AM 04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “วิธีการสื่อสาร สำหรับผมส่วนใหญ่ก็จะเป็นการประชุม พบปะกันระหว่างส่วนงานกับส่วนงาน ระหว่างแผนกเอง ผสมกันไปครับ แต่วิธีที่เหมาะสมและผมคิดว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การประชุมครับ” (AM 08, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “วิธีที่ใช้บ่อย ๆ ก็คือ เน้นการพูดคุยกันบ่อย ๆ มีการกำหนดการประชุมทุก ๆ เช้า ก็จะมีทั้งผู้บริหารคนญี่ปุ่นและผู้บริหารคนไทยระดับ Assistant manager, Manager ครับ ” (AM 12, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ส่วนมากก็ทางวาจา ประชุมตอนเช้า Morning meeting หรือ จะเรียกว่า Standing Meeting คนญี่ปุ่นไม่ชอบการเขียนอีเมลล์” (AM 13 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ตารางที่ 4-3 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กร  
ที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ประเภท	การลงรหัส	ความถี่ (คน)
ปัญหาอุปสรรค	- การสื่อสารแบบลำดับสายบังคับบัญชา	7
	- ความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม	3
	- ขาดอุปกรณ์และเครื่องมือในการสื่อสารที่ดี	3
	- ปริมาณงานและการไม่รายงานผลการทำงาน	2
แนวทางแก้ไข	- การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น	8
	- การฝึกอบรมพนักงานคนไทยและคนญี่ปุ่นสำหรับการใช้งานภาษาอังกฤษ	4
	- การเพิ่มอุปกรณ์ในการสื่อสารให้เพียงพอต่อการใช้งาน	3

จากตารางที่ 4-3 ปัญหาอุปสรรคของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการสื่อสาร พบว่า ปัญหาอุปสรรคจากเรื่องของการสื่อสารแบบลำดับสายบังคับบัญชา จำนวน 7 คน ปัญหาอุปสรรคจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมของชาวไทยกับคนญี่ปุ่น ที่มีวิธีที่แตกต่างกัน จำนวน 3 คน ปัญหาอุปสรรคจากการขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสื่อสารที่ดี จำนวน 3 คน ปัญหาอุปสรรคจากปริมาณงานและการไม่รายงานผลการทำงาน จำนวน 2 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 15 คน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการสื่อสาร ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคที่พบเป็นเรื่องการสื่อสารแบบลำดับสายบังคับบัญชา จำนวน 7 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ การสื่อสารตามลำดับชั้นเป็นปัญหาในแผนกเราเลย ก็ต้องรอให้คนญี่ปุ่นมาอนุมัติ บางครั้งก็ต้องใช้เวลานานในการรอเพื่อของลายเซ็น” (AM 01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “การสื่อสารในองค์กรของเรา เป็นการรอรับคำสั่งค่ะ ต้องรอดตามสายการบังคับบัญชาทำให้เสียเวลา บางครั้งการรอรับคำสั่งก็อาจทำให้ข้อมูลผิดพลาดได้” (AM 02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “เราได้รับนโยบายมาจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ถ้าเราไม่มีโครงการที่จะทำให้มันบรรลุผลตามเป้าหมายหรือ Target มันก็จะทำให้การปฏิบัติงานล้มเหลวได้ หรือว่าพนักงานระดับล่าง ไม่เข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการสื่อสารงานก็จะล้มเหลว” (AM 07, นามสมมุติ, 27 มิถุนายน, สัมภาษณ์)

คนที่ 4 “เกิดจากความล่าช้าครับ เพราะการส่งข้อมูลต้องเป็นลำดับขั้นตอน ส่งมาแล้ว ต้องรอลำแปลภาษา ถ้าเป็นเรื่องเร่งด่วนก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีครับ” (AM 08, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “ปัญหาเกิดจากการสื่อสารที่เป็นลักษณะที่เป็นสองทางครับ มีการแบ่งส่วนการสื่อสาร มีการแบ่งลำดับขั้นตอน บางทีกว่าจะส่งข่าวสารไปยังพนักงานให้ครบทุกคนต้องใช้เวลาครับ” (AM 12, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 6 “ปัญหาส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารระดับสูงครับ ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเท่าที่ควรจะรายงานเฉพาะผู้ที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น มีการปิดบังข้อมูลแก่พนักงานระดับปฏิบัติการหรือน้อง ๆ ในไลน์การผลิต ทำให้บางครั้งระดับปฏิบัติการไม่สามารถรับทราบข้อมูลที่เป็นจริงหรือต้องรอฟังข้อมูลเป็นทอดๆ เป็นลำดับขั้น” (AM 11, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 7 “ปัญหาที่เกิดจากสื่อค่ะ สื่อที่ถูกส่งมาตามลำดับขั้นของสายงาน จากผู้บริหารระดับสูงลงมายังผู้บริหารระดับผู้จัดการใช้เวลาในการสื่อสารนานค่ะ” (AM 15, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการสื่อสาร ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม จำนวน 3 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ปัญหาเกิดจากความเข้าใจผิดที่มีผลมาจากการใช้ภาษาในการสื่อสารค่ะ ไม่ยอมใช้ภาษากลางกัน สุดท้ายก็ต้องฟังล่ามตลอด ทำให้เสียเวลาค่ะ” (AM 03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ผมคิดว่าเป็นเรื่องของทัศนคติของแต่ละบุคคลนะครับ ปัญหาเรื่องค่านิยมวัฒนธรรมและภาษาที่แตกต่างกันครับ” (AM 09, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “เกิดจากเราใช้คนละภาษาคับ กว่าที่จะสื่อสารเข้าใจ กว่าสารจะส่งมาถึงเราต้องใช้เวลา ต้องรอตามแปลภาษาก่อนคับ ใช้เวลานานมากคับ” (AM 10, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการสื่อสาร ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคจากการขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสื่อสารที่ดี จำนวน 3 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร มีอุปกรณ์ในการสื่อสารน้อยค่ะ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ พื้นที่ตรงไหนไม่มีบอร์ดก็ไม่สามารถรับรู้ว่าข่าวสารได้ ถ้าต้องรอให้ผู้จัดการมาแจ้งหรือมาประกาศให้ทราบก็ต้องใช้เวลา” (AM 04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ปัญหาเกิดจากการที่ใช้งานอีเมลล์สำหรับสื่อสารอย่างเดียวคับ พนักงานในไลน์การผลิตที่ไม่มีอีเมลล์ใช้ ไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้ ก็ไม่สามารถรับรู้ว่าข่าวสารได้คับ” (AM 05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ปัญหาเกิดจากการใช้เครื่องมือในการสื่อสารคับ บางแผนกยังมีอุปกรณ์ที่ใช้สื่อสารไม่พอในการที่จะติดต่อพูดคุยกับแผนกอื่น หรือกับลูกค้า เช่น การใช้งานอีเมลล์ คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง สำหรับหัวหน้างาน 2-3 คน” (AM 13 นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการสื่อสาร ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคจากปริมาณงานและการไม่รายงานผลการทำงานจำนวน 2 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ปัญหาที่เกิดจากการรูปแบบของการสื่อสาร น่าจะเกิดจากงานที่มีปริมาณเยอะมากคับ ต้องติดต่อหลายส่วนงาน ถ้าเราพลาดในการแจ้งข้อมูลไปยังแต่ละแผนกหรือส่วนงานอื่น” (AM 06, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “เกิดการสั่งงานแล้วไม่ติดตามผลของงานค่ะ ทำให้ลูกน้องไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร” (AM 14, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

สำหรับแนวทางแก้ไขของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข ในเรื่องของการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น จำนวน 8 คน การฝึกอบรมพนักงาน

คนไทยและคนญี่ปุ่นสำหรับการใช้งานภาษาอังกฤษ จำนวน 4 คน และการเพิ่มอุปกรณ์ในการสื่อสารให้เพียงพอต่อการใช้งาน จำนวน 3 คน จากผู้ให้การสัมภาษณ์ 15 คน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น แนวทางแก้ไขของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องของการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น จำนวน 8 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “การทำงานบางอย่างคนไทยก็สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่แทนได้ ถ้าเป็นข้อมูลพื้นฐานทั่วไป คนญี่ปุ่นควรให้สิทธิในการตัดสินใจค่ะ” (AM 01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ผมอยากให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการพบปะพนักงานระดับล่างบ้างครับ มาฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ทำงานในไลน์การผลิตบ้างครับ เพื่อจะสามารถนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น” (AM 06, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องชัดเจนในเรื่องของข้อมูล มีการลงหน้างานเพื่อแจ้งให้พนักงานรับทราบ และสามารถสอบถามข้อสงสัยหรือข้อมูลได้อย่างครบถ้วน มีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงานต่างๆได้” (AM 07, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ควรมีการสร้าง ความเข้าใจกันทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นครับ ระบบไหนของคนญี่ปุ่นหรือระบบของคนไทยดี ก็ควรมีการสื่อสารและกำหนดเป็นนโยบายที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ ผู้บริหารเองก็ต้องรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้วยครับ” (AM 09, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานให้บ่อยครั้งขึ้น เพื่อสร้างโอกาสในการสื่อสารระหว่างกัน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น” (AM 11, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 6 “ความชัดเจนของสิ่งที่ส่งออกมาจะครับ ถ้าผู้ส่งสารส่งข้อมูลข่าวสารที่ไม่ชัดเจน ยิ่งรูปแบบของวัฒนธรรมแตกต่างกัน ภาษาแตกต่างกัน ควรให้มีการเขียนรายงาน การตรวจสอบ หรือการให้คำปรึกษา เพื่อทำให้เกิดการประสานงานที่ดีด้วยครับ ผู้บริหารคนญี่ปุ่นไม่ควรสั่งอย่างเดียว ต้องรับฟังด้วย เพราะคนไทยเป็นผู้ปฏิบัติงานทั้งหน้างานและประสานงานครับ” (AM 12, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)



คนที่ 7 “หัวหน้างานต้องมีการจัดสรรด้านเวลา ตารางงาน เตรียมความพร้อมสำหรับการสั่งงานหรือการติดตามงานเสมอ และต้องมีลายลักษณ์อักษรเพื่อยืนยันการสั่งงานและแจ้งให้ลูกน้องรับทราบด้วย เปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอความคิดเห็นและปรึกษาปัญหาการทำงาน” (AM 14, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 8 “ต้องมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารสม่ำเสมอทุกทาง ทั้งทางการประชุม แจ้งผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารคนญี่ปุ่นเอง ควรมีการพบปะกับพนักงานระดับต่างบางครั้ง เพื่อเป็นการสอบถามกลับเกี่ยวกับข่าวสารที่ทางบริษัทส่งไปยังพนักงานทุกคน” (AM 15, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น แนวทางแก้ไขของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องของการฝึกอบรมพนักงานคนไทยและคนญี่ปุ่นสำหรับการใช้งานภาษาอังกฤษ จำนวน 4 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “การทำงานบางครั้งควรปรับมาใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารกัน โดยทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นเองควรเรียนรู้ภาษาอังกฤษขั้นพื้นฐานเพื่อทำการสื่อสารหรือโต้ตอบกัน ในเรื่องที่สามารถพูดคุยกัน” (AM 02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ควรมีการส่งพนักงานได้เรียนภาษาเพิ่ม ไม่ว่าจะเรียนภาษาญี่ปุ่น หรือภาษาอังกฤษ และควรเปิดสอนภาษาไทยที่ใช้ในชีวิตประจำวันให้คนญี่ปุ่นด้วยก็ดีค่ะ” (AM 03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “คนญี่ปุ่นที่อยู่ในบริษัทส่วนใหญ่เป็นรุ่นเก่าครับ เป็นช่างเทคนิคที่ถูกส่งมาจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ใช้ภาษาอังกฤษไม่ได้ ทั้งคนญี่ปุ่นและคนไทยก็ต้องปรับตัวเข้าหากันครับ” (AM 08, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ควรมีการจัดฝึกอบรมด้านภาษา ไม่ว่าจะเรียนภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น หรือภาษาไทยและในการฝึกอบรมนั้นควรมีการสอดแทรกวัฒนธรรมประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นเข้าไปด้วยครับ” (AM 10, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น แนวทางแก้ไขของและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในเรื่องของการเพิ่มอุปกรณ์ในการสื่อสารให้เพียงพอต่อการใช้งาน จำนวน 3 คน จาก 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ผู้บริหารควรจะอนุมัติงบประมาณสำหรับจัดซื้ออุปกรณ์หรือเครื่องมือสำหรับสื่อสารให้มากขึ้นกว่านี้ค่ะ” (AM 04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ควรเพิ่มพื้นที่ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เช่นในทุกแผนก พื้นที่ส่วนกลาง หรือทุกครั้งที่มีการประชุมผู้บริหารระดับสูง ควรยื่นเพื่อการกระจายข้อมูลข่าวสารต่อด้วยครับ” (AM 05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “เพิ่มงบประมาณในการสั่งซื้ออุปกรณ์เพื่อให้เพียงพอต่อการใช้งานครับ” (AM 13, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ตอนที่ 4 การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน  
ตารางที่ 4-4 การใช้ล่ามภาษาเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

ประเภท	การลงรหัส	ความถี่ (คน)
บทบาทของล่ามภาษา	- มีบทบาทต่อการสื่อสารเป็นอย่างมาก	13
	- มีบทบาททำให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไป	1
	- มีบทบาทเฉพาะแปลศัพท์ที่ยากเท่านั้น	1
หน้าที่ของล่ามภาษา	- มีหน้าที่ในการแปลภาษาทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน	8
	- รักษาจรรยาบรรณของนักแปลและนักสื่อสาร	4
	- มีหน้าที่ในการรักษาความลับจากการแปลสาร	3

จากตารางที่ 4-4 การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงานซึ่งกล่าวถึงบทบาทของล่ามภาษา จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของล่ามว่า ล่ามมีบทบาทอย่างมาก จำนวน 13 คน ล่ามมีบทบาททำให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไป จำนวน 1 คน และมีบทบาทเฉพาะในการแปลคำศัพท์ที่ยากเท่านั้น จำนวน 1 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของล่ามว่า ล่ามมีบทบาทอย่างมาก จำนวน 13 คน ล่ามมีบทบาททำให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไป จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ล่ามภาษามีส่วนสำคัญอย่างมากค่ะ” (AM 01, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ถ้าดูจากคนในองค์กรนะคะ ส่วนใหญ่จะใช้ภาษาไทยและภาษาญี่ปุ่น ดังนั้นถ้ามีบทบาทมากค่ะ” (AM 02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ถ้ามีบทบาทอย่างมากค่ะ” (AM 03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ถ้ามถือว่า มีบทบาทนะครับ” (AM 04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “ถ้ามีความสำคัญมากนะครับ” (AM 05, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 6 “บริษัทเราเป็นญี่ปุ่น 100% เวลามาญี่ปุ่นจะสื่อสารกับเรา เราก็มีความจำเป็นต้องใช้ถ้าม เนื่องจากเราเองก็ไม่มีความรู้เรื่องภาษา ถ้ามจึงมีบทบาทอย่างมากครับ” (AM 07, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 7 “ถ้ามถือว่ามีบทบาทมาก เพราะบางทีมีเรื่องที่สำคัญมากต้องคุยกับนายญี่ปุ่น” (AM 08, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 8 “ถ้ามมีบทบาทมาก เพราะคนไทยใช้ภาษาญี่ปุ่นจะไม่ได้เลยครับ” (AM 09, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 9 “ถ้ามมีบทบาทสำคัญอย่างมากสำหรับการสื่อสาร” (AM 11, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 10 “ถ้ามมีบทบาทมากโดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างคนญี่ปุ่นที่เป็นผู้บริหารระดับสูง” (AM 12, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 11 “ถ้ามมีบทบาทอย่างมาก” (AM 13, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 12 “ถ้ามมีบทบาทมากค่ะ” (AM 14, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 13 “ถ้ามมีบทบาทอย่างมากค่ะ” (AM 15, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของถ้ามว่า ถ้ามมีบทบาททำให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไป จำนวน 1 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ถ้ามทำหน้าที่ในการสื่อสารเพื่อให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไปทำให้ในเรื่องของงานที่เราต้องการสื่อสารอาจจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นครับ” (AM 08, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของล่ามว่า ล่ามมีบทบาทเฉพาะในการแปลคำศัพท์ที่ยากเท่านั้น จำนวน 1 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ล่ามถือว่ามีบทบาทนะครับ แต่ผมคิดว่ายังไม่มากที่สุดนะครับ เพราะล่ามแค่แปลในส่วน of คำศัพท์ที่ยากที่เราแปลไม่ได้เฉย ๆ” (AM 10, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ในด้านเกี่ยวกับการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงานซึ่งกล่าวถึงหน้าที่ของล่ามภาษาจากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของล่ามภาษา พบว่าล่ามมีหน้าที่ในการแปลภาษาทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน จำนวน 8 คน ล่ามมีหน้าที่รักษาจรรยาบรรณของนักแปลและนักสื่อสาร จำนวน 4 คน มีหน้าที่ในการรักษาความลับจากการสื่อสาร จำนวน 3 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของล่ามภาษา พบว่า ล่ามมีหน้าที่ในการแปลภาษาทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน จำนวน 8 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ ถ้าดูจากคนในองค์กรนะคะ ล่ามมีหน้าที่ในการแปลเอกสาร หรือแม้กระทั่งแปลประชุมค่ะ” (AM 02, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ล่ามทำหน้าที่แปลภาษาญี่ปุ่นเป็นภาษาไทย เราจะเข้าใจหรือไม่เข้าใจก็ขึ้นอยู่กับ การแปลของล่ามนี้แหละค่ะ” (AM 03, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ล่ามทำให้เราสามารถเข้าใจในสิ่งที่ผู้บริหารคนญี่ปุ่นต้องการให้เรานำไปปฏิบัติ ซึ่งเขาต้องแปลภาษาญี่ปุ่นออกมาให้เราฟัง” (AM 04, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ล่ามมีหน้าที่ในการแปลสารที่ได้รับฟังมาให้ถูกต้องซึ่งจะทำให้ตัวเราและ นายญี่ปุ่นก็จะเข้าใจการทำงานที่ตรงกัน” (AM 07, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “มีหน้าที่ทั้งแปลเอกสารและแปลประชุม” (AM 09, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 6 “มีหน้าที่แปลสารระหว่างฝั่งคนไทยไปฝั่งคนญี่ปุ่น ฝั่งญี่ปุ่นมาหาฝั่งไทย” (AM 11, นามสมมุติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 7 “ถ้าแปลความหมายของเอกสารหรือคำพูดถูกต้อง ก็จะมีส่วนให้ทำงานได้อย่างราบรื่นและถูกต้อง แต่ถ้าแปลผิดเมื่อไหร่ งานก็ผิดพลาดครับ” (AM 13, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 8 “ถ้ามีบทบาทมากค่ะ ตราบใดที่คนญี่ปุ่นยังไม่เข้าใจภาษาไทยดี และชาวไทยเอง ก็ยังไม่เข้าใจภาษาญี่ปุ่น และต่างฝ่ายก็ยังไม่พร้อมจะทำงาน โดยการใช้ภาษาอังกฤษ” (AM 14, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของล่ามภาษา พบว่า รัชการยรรยการณของนักแปลและนักสื่อสาร จำนวน 4 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “80% ของหน้าที่ของล่ามคือต้อง มีจรรยาบรรณในการแปล มีหน้าที่ในการสื่อสารเพื่อทำให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไป แปลสารเพื่อให้เกิดปัญหาที่เกิดจากการทำงานหายไป ล่ามต้องไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวมาปะปนกับการแปลระหว่างพนักงานกับนายญี่ปุ่น บางครั้งล่ามก็ต้องเก็บอารมณ์ระหว่างแปลนะครับ ผมว่า ล่ามที่ดีต้องแปลเฉพาะที่เราพูด ไม่ควรพูดเสริมหรือเติมแต่ง และล่ามควรเรียนรู้วิธีการแปลที่ดีครับ” (AM 06, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ล่ามมีหน้าที่ในการแปลศัพท์ที่ยาก และล่ามมีหน้าที่รักษาจรรยาบรรณของนักแปลสาร ล่ามต้องรับรู้ข้อมูลมากมายซึ่งล่ามไม่ควรจะเปิดเผยข้อมูลนั้นต่อผู้อื่นและไม่ควรใช้ข้อมูลที่ได้ฟังหรือได้รู้ไปพูดต่อให้บริษัทหรือหน่วยงานได้รับความเสียหาย” (AM 10, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ล่ามมีหน้าที่แปลสารระหว่างคนญี่ปุ่นที่เป็นผู้บริหารระดับสูง มาสู่พนักงานทั่วไป โดยเฉพาะงานด้าน HR ครับ เพราะงาน HR เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในชีวิตประจำวันของพนักงาน เรื่องของรายได้ เรื่องของกฎหมายแรงงานครับ ที่สำคัญล่ามต้องรักษาจรรยาบรรณของนักแปลสาร เพราะข้อมูลส่วนบุคคล ถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากครับ” (AM 12, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ล่ามมีหน้าที่ในการแปลสารอย่างครบถ้วน และสามารถรับ – ส่งข้อมูลระหว่างเราและนายสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แต่ถ้าได้ล่ามที่ไม่ประสบความสำเร็จมา หรือมีประสบการณ์น้อย บางครั้ง ก็มีการแปลผิด ๆ ข้อมูลผิดพลาดจากที่เราแจ้งไป ทำให้เสียเวลาในการพูดคุยกันเยอะมากค่ะ และอีกอย่างคือล่ามไม่มีความรู้ในเรื่องที่แปลค่ะ เลยทำให้งงกันไปทั้งคนญี่ปุ่นและคนไทย.” (AM 15, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของนายญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของล่ามภาษา พบว่า ล่ามมีหน้าที่ในการรักษาความลับจากการแปลสาร จำนวน 3 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ล่ามมีหน้าที่สำคัญต่อการสื่อสารเพราะล่ามมีส่วนสำคัญในการแปลข้อมูลระหว่างเรากับลูกค้าและมีหน้าที่ในการที่จะไม่นำข้อมูลของเราหรือลูกค้าไปเผยแพร่ค่ะ เพราะข้อมูลทางการขายเป็นความลับสุดขององค์กรค่ะ” (AM 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ล่ามต้องมีหน้าที่เรียนรู้คำศัพท์เกี่ยวกับเครื่องจักรหน้างาน เวลาที่เราปฏิบัติงานหน้างานจริง ล่ามไม่ได้ยืนหน้างานครับ เวลาเราไปแจ้งข้อมูลนายญี่ปุ่น ก็แปลไม่ถูก แปลไม่เข้าใจ และเมื่อล่ามรู้ข้อมูลหน้างานแล้ว ล่ามต้องไม่นำข้อมูลที่รู้มาไปเปิดเผยต่อ เพราะข้อมูลของเครื่องจักร ศัพท์เฉพาะทางหน้างานแต่ละที่อาจใช้ไม่เหมือนกัน ล่ามต้องรักษาความลับจากสารที่แปลด้วยครับ” (AM 05, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ล่ามมีหน้าที่สำคัญมาก คือแปลสารและรักษาความลับระหว่างการสื่อสารกับนายญี่ปุ่น ข้อมูลการแปลบางตัวเป็นข้อมูลทางเครื่องจักรที่เฉพาะทางห้ามเผยแพร่ ฉะนั้นล่ามต้องสามารถรักษาความลับตรงนี้ไม่ว่าล่ามจะทำงานในส่วนนี้ต่อไปหรือไม่” (AM 08, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

ตอนที่ 5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4-5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

ประเภท	การลงรหัส	ความถี่ (คน)
ปัญหาอุปสรรค	- ประสบการณ์ในการทำงานและจรรยาบรรณของล่าม	6
	- ล่ามภาษาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	5
	- แปลความหมายของสารผิดพลาด	4
แนวทางแก้ไข	- ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสายการทำงาน และมีการแนะนำข้อมูลก่อนการปฏิบัติงาน	8
	- จัดหาล่ามให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและล่ามควรมี ประสบการณ์ทำงาน	5
	- ฝึกอบรมเกี่ยวกับการรักษาความลับและจรรยาบรรณ ของล่าม	2

จากตารางที่ 4-5 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัญหาอุปสรรคจากประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 6 คน ปัญหาอุปสรรคล่ามภาษาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน ปัญหาอุปสรรคในแปลความหมายของสารผิดพลาด จำนวน 4 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคจากประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 6 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ส่วนปัญหาล่ามบางคนประสบการณ์น้อย แปลไม่ถูก แปลไม่เข้าใจ ในสิ่งที่นายญี่ปุ่นอธิบายค่ะ บางครั้งล่ามเอาข้อมูลที่เรากูยกะนายไปพูดต่อ ซึ่งไม่ถูกต้อง” (AM 04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ปัญหาของการใช้ล่ามมีบ้างครับ เนื่องจากคนญี่ปุ่นที่เข้ามาในบริษัทเรามีเยอะ แต่ละแผนกก็จะมีล่ามเป็นของตัวเอง ล่ามแต่ละคน ญี่ปุ่นแต่ละคนมีบุคลิกที่แตกต่างกัน ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ในการควบคุมอารมณ์แต่ละคนที่แตกต่างกัน บางครั้งมี

อารมณ์ บางครั้งแปลไปใส่อารมณ์ไป ก็เป็นอุปสรรคในการทำงานด้วย ฉะนั้น ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านโรงงานมาแล้วของล่ามมีส่วนสำคัญครับ เพราะล่ามที่ผ่านงานมาก่อนจะเข้าใจว่าอะไรควรแปลอะไรไม่ควรแปล ต้องรักษาบรรยากาศในช่วงที่เกิดอารมณ์ของทั้งสองฝ่ายอย่างไร งานเครื่องจักรเป็นงานยากครับ” (AM 07, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ล่ามมีประสบการณ์น้อยครับ ไม่เข้าใจหน้างาน ไม่เข้าใจศัพท์ของเครื่องจักร” (AM 10, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ล่ามที่มีประสบการณ์ไม่เยอะ ล่ามจบใหม่มักจะแปลผิด ความหมายผิด การตกหล่นของข้อมูล แต่ไม่ใช่ล่ามที่แปลเก่งจะไม่ใช่ปัญหาครับ ล่ามที่เก่งแปลถูกแต่สิ่งที่ตามมาคือลักษณะท่าทางจะแสดงออกมามากเกินไป บางทีอาจทำให้คนไทยเกิดความไม่พอใจครับ เคยเห็นตอนแปลเวลาที่มีความกดดันหรือความเครียดมาก ๆ ล่ามก็จะแสดงท่าทางออกมาตามลักษณะของคนที่ยืนที่ตนเองแปลให้ก็มีครับ ส่วนล่ามที่เพิ่งเข้ามา ประสบการณ์น้อย ด้วยวิธีการ ด้วยระดับขั้นตอนการทำงาน บางทีถึงกับแปลไม่ถูก ข้อมูลผิด ต้องมีการทวนคำสั่งอีกครั้ง ต้องมาเริ่มกันใหม่ ทำให้เสียเวลาอย่างมากครับ บางทีเป็นปัญหาเพราะล่ามก็มีครับ” (AM 11, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “ส่วนปัญหาที่เราพบคือ ล่ามที่ประสบการณ์น้อย อาจมีทักษะที่ยังไม่มากพอที่จะแปลในสิ่งที่เราต้องการจะส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงครับ คำศัพท์หรือข้อกฎหมายบางตัว ล่ามก็แปลไม่ถูกต้องครับ.” (AM 12, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 6 “ปัญหาที่เราพบในการใช้งานล่าม ถ้าได้ล่ามที่เป็นผู้ใหญ่หน่อย จะสามารถสื่อสารและแปลได้อย่างครบถ้วน หรือสามารถรับ – ส่งข้อมูลระหว่างเราและนายสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แต่ถ้าได้ล่ามที่ไม่ประสบการณ์มา หรือมีประสบการณ์น้อย บางครั้ง ก็มีการแปลผิด ๆ ข้อมูลผิดพลาดจากที่เราแจ้งไป ทำให้เสียเวลาในการพูดคุยกันเยอะมากค่ะ และอีกอย่างคือล่ามไม่มีความรู้ในเรื่องที่แปลค่ะ เลยทำให้งงกันไปทั้งคนญี่ปุ่นและคนไทย” (AM 15, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคล่ามภาษาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “สำหรับปัญหาในส่วนของ Sale ไม่ค่อยได้ใช้ล่ามเท่าไรหรอก เพราะผู้บริหารคนญี่ปุ่นในแผนกสามารถสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้ เลยไม่ค่อยมีเรื่องของการผิดพลาด เราจะ



Confirm ข้อมูลกันเป็นภาษาอังกฤษอยู่แล้วค่ะ แต่เท่าที่มองเห็นสภาพการทำงาน คิดว่าล่ามไม่เพียงพอมากกว่าค่ะ” (AM 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ความไม่สะดวกในการใช้งาน ล่ามไม่พอ บางครั้งถ้าต้องการใช้งานอย่างเร่งรีบ ก็ไม่สามารถทำได้ หรือความซับซ้อนของภาษา คำศัพท์เฉพาะเป็นต้นค่ะ” (AM 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “ปัญหาในการใช้งาน ล่ามบางคนคิดแปลแต่เราต้องการใช้งานด่วนก็ทำให้ support เราไม่ได้ หรือล่ามบางคนประสบการณ์น้อย แปลไม่เก่งก็มีส่วนทำให้งานผิดพลาดครับ” (AM 08, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ล่ามไม่พอ เพราะว่าบริษัทผมคนญี่ปุ่นเยอะมากครับ แต่ล่ามมีอยู่แค่คนเดียว ต้องแปลทั้งประชุม แปลอีเมลล์ แปลเอกสาร ทำให้ขัดสนในเรื่องทรัพยากรของล่ามครับ เปรียบเทียบได้ล่าม 1 คน ต่อญี่ปุ่น 3-4 คน” (AM 09, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “จำนวนล่ามในบริษัทที่ยังไม่เพียงพอต่อการเรียกใช้งาน เพราะบางครั้งการใช้ล่าม จะต้องใช้เวลาแปลและบางครั้งคนที่แปล อาจจะไม่เข้าใจเนื้อหางานที่แปลค่ะ” (AM 14, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคในแปลความหมายของสารผิดพลาด จำนวน 4 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ปัญหาที่พบ บางครั้งล่ามไม่เข้าใจ ในสิ่งที่เราต้องการสื่อออกไป ทำให้แปลแล้วผู้ฟังรับข้อมูลที่ไมชัดเจน แปลผิดไปจากที่เราต้องการให้นายรู้ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมากค่ะ” (AM 03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ล่ามไม่มีทักษะ หรือมี Skill เพียงพอเกี่ยวกับเครื่องจักรหน้างาน เวลาที่เราปฏิบัติงานหน้างานจริง ล่ามไม่ได้ยืนหน้างานครับ เวลาเราไปแจ้งข้อมูลนายญี่ปุ่น ก็แปลไม่ถูก แปลไม่เข้าใจ แปลไม่ละเอียด ทำให้เสียเวลาเกิดความล่าช้า ประสิทธิภาพของงานไม่ดี กว่าที่จะเข้าใจกัน ต้องอธิบายให้ล่ามเข้าใจก่อนถึงจะไปรายงานนายญี่ปุ่นได้ครับ” (AM 05, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “แต่ปัญหาก็มีครับ ผมคิดว่า ประมาณ 50% ที่ล่ามทำให้เรากับผู้บริหารเกิดความขัดแย้งกัน เนื่องจากไม่เข้าใจกัน แปลผิด สิ่งที่ล่ามสื่อให้นายญี่ปุ่นทราบ กับสิ่งที่เราต้องการสื่อไม่ตรงกัน แต่มันก็ไม่ได้เป็นความผิดของล่ามนะครับ เพราะบางทีเป็นเรื่องของเทคนิคหน้างาน คำศัพท์ทางเทคนิคครับ.” (AM 06, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “ปัญหาที่พบเจอมากที่สุดคือ ล่ามไม่เก่งการแปล ไม่มีทักษะที่มากพอสำหรับหน้างาน คำศัพท์ที่เป็นคำเฉพาะแปลผิดเยอะครับ บางครั้งเราก็ต้องใช้ภาษาอังกฤษในการอธิบายกับนายญี่ปุ่นเพิ่มเติมครับ แปลผิดด้วย ทำให้เสียเวลามากครับ” (AM 13 นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

สำหรับแนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของนายญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข พบว่า บริษัทควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสายการทำงานและมีการแนะนำข้อมูลก่อนการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน จัดล่ามให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและล่ามควรมีประสบการณ์ทำงาน จำนวน 5 คน องค์กรควรจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการรักษาความลับและจรรยาบรรณของล่าม จำนวน 2 คน จากผู้ให้การสัมภาษณ์ 15 คน

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของนายญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข พบว่า ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสายการทำงานและมีการแนะนำข้อมูลก่อนการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “อยากให้บริษัท เปิดโอกาสให้ล่ามได้เรียนรู้งานเพิ่มขึ้น เปิดโอกาสให้ล่ามได้ไปฝึกอบรมในส่วนงานที่หลากหลาย ศัพท์เทคนิค ศัพท์เฉพาะ ข้อมูลทางเครื่องจักร หน้างานก็ควรที่จะแจ้งให้ล่ามทราบด้วยค่ะ เพราะบางทีถ้าศัพท์ที่ยากมากก็มีส่วนทำให้การแปลสะดุดได้ค่ะ”

(AM 02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ให้ล่ามมีโอกาสได้ศึกษาข้อมูล หรือมีการอธิบายงานล่วงหน้าก่อนที่จะแปลหน้างาน หรือให้ศึกษาเอกสารประกอบเพื่อให้ล่ามมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น” (AM 03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “บริษัท ควรเพิ่มทักษะการแปลให้ล่าม เปิดโอกาสให้ล่ามได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ส่งล่ามให้ไปฝึกอบรมพร้อมกับพนักงาน และบริษัทควรจัดล่ามให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้วย” (AM 06, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “การสื่อสารระหว่างล่าม เราต้องทวนสอบ ทวนคำถาม ต้องคอยทวนคำถาม ต้องพยายามพูดหลายรอบ อยากให้ล่ามมีทักษะในการสื่อสารที่มากกว่านี้ เรียนรู้เพิ่มเติมหน้างานมากกว่านี้ เพราะเราไม่สามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ เราจึงต้องใช้ล่าม แต่ถ้าล่ามไม่เรียนรู้หน้างานไม่พัฒนาทักษะของตัวเอง มันก็จะเป็นปัญหา” (AM 07, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “ล่ามควรที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมในสายงานหรือในแผนกที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ คนไทยเองก็ต้องแนะนำหรือให้แนวทางในการทำงาน ล่ามต้องรู้จักเรียนรู้กระบวนการ ต้องมี

เทคนิคการเรียนรู้ศัพท์ทางช่าง พอเปลี่ยนนายญี่ปุ่นที่ ก็ต้องมาสอนกันที่ มาบอกกันที่ ทำให้เสียเวลา คว้า งาน Production ต้องเรียนรู้ตลอดเวลาครับ” (AM 11, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 6 “บริษัทควรเพิ่มทักษะให้ล่ามที่ทำหน้าที่เป็นสื่อสารในการแปล บางครั้งก็จำเป็น ที่จะต้องส่งล่ามไปฝึกอบรมในสายงานบางสายงาน ให้ล่ามได้เรียนรู้ศัพท์ทางเครื่องจักร ศัพท์ทาง ช่าง หรือให้เรียนรู้ภาษาอังกฤษเพิ่มก็ดี ซึ่งภาษาที่จำเป็น ไม่ใช่เฉพาะภาษาไทยหรือภาษาญี่ปุ่น เท่านั้นครับ” (AM 13 นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 7 “ให้จัดล่ามที่มีหน้าที่ที่จะแปลให้เหมาะสมกับแผนกหรือเนื้องานนั้น ๆ เนื่องจากเนื้องานแต่ละแผนกจะมีความแตกต่างหรือเนื้อหาเฉพาะทาง ดังนั้น บริษัทต้องจัดล่าม ให้เหมาะสมกับเนื้องาน ที่จะช่วยสื่อสารหรือแปลเนื้อหา ส่งต่อให้กับระดับพนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง” (AM 14, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 8 “ล่ามไม่มีความรู้ในเรื่องที่แปลละ เลยทำให้งงกันไปทั้งคนญี่ปุ่นและคนไทย เราควรที่จะให้ข้อมูลก่อนที่จะให้ล่ามแปลหน้างานจริง หรือบริษัท ควรส่งเสริมให้ล่ามได้เรียนรู้ งานเพิ่มเติม อาจส่งล่ามไปฝึกอบรมพร้อมกับพนักงานในไลน์ หรือในแผนกที่ล่ามปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้การทำงานราบรื่น ไม่สะดุดและไม่เป็นปัญหาตามมา” (AM 15, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การ บริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข พบว่า จัดล่ามให้เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานและล่ามควรมีประสบการณ์ทำงาน จำนวน 5 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถ อธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ต้องการล่ามที่สามารถเข้าใจภาษา และมาอธิบายให้เราเข้าใจได้ง่าย ควรมี ประสบการณ์ที่เคยผ่าน โรงงานมาแล้ว และส่วนสำคัญที่สุด คือล่ามไม่ควรไปพูดต่อในเรื่องที่เราคุย กับนายไปแล้ว”(AM 04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 25 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ล่ามควรมีความเชี่ยวชาญในสายงาน มีประสบการณ์ในส่วนที่รับผิดชอบหน้า งานที่ตัวเองปฏิบัติงานอยู่” (AM 08, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

คนที่ 3 “บางครั้งล่ามไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความเชี่ยวชาญ บางครั้ง พนักงานก็จำเป็นต้องฟังตัวเอง ต้องใช้ภาษาอังกฤษสลับไป เข้าใจบ้างไม่เข้าใจบ้าง และเราเองบ้าง ครั้งก็จำเป็นต้องมีเอกสารประกอบให้กับทางล่าม เพื่อให้ล่ามได้ศึกษาข้อมูลก่อนทำการแปล” (AM 09, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 4 “อยากให้ HR จัดหาลำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความเชี่ยวชาญในสายงานโรงงาน มากกว่านี้ มีความชำนาญมากกว่านี้ บางครั้งการการเปลี่ยนแปลง ต้องควรถนาคำถามเดิม ต้องอธิบาย เหมือนอธิบายใหม่หลาย ๆ รอบ ทำให้เสียเวลาในการทำงาน” (AM 10, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

คนที่ 5 “บริษัทควรสรรหาลำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความเชี่ยวชาญในการแปล อีกทั้ง ลำควรที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมไปพร้อมกับพนักงานในแผนกด้วย ลำที่มีประสิทธิภาพสูง บางครั้งก็ขาดจรรยาบรรณ มีการนำสารที่ได้รับจากการแปล ไปพูดต่อ ไปคุยต่อ ซึ่งอย่าลืมว่า บางครั้งข้อมูลข่าวสารที่แปลออกไป ก็เป็นความลับ ของแผนก ยิ่งแผนกบุคคลด้วยแล้ว ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลเงินเดือน เป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่ลำต้องพึงระวัง” (AM 12, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 มิถุนายน 2558)

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่เป็นผู้บริหารคนไทยที่ทำงานภายใต้การบริหารงานของญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข พบว่า ฝึกรอบมเกี่ยวกับการรักษาความลับและจรรยาบรรณของลำ จำนวน 2 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน สามารถอธิบายเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

คนที่ 1 “ก่อนที่จะให้ลำทำการแปลอะไร ควรให้ข้อมูลให้เนื้อหาคร่าว ๆ สำหรับเรื่องที่เราจะคุยกับนายญี่ปุ่น นายญี่ปุ่นให้ข้อมูลอะไร นายญี่ปุ่นต้องการจะแจกแจงอะไร และในส่วนของงาน Sales ลำต้องทำการรักษาความลับในเรื่องที่แปล และบริษัทควรจัดหาลำให้เพียงพอต่อการใช้งานด้วย” (AM 01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2558)

คนที่ 2 “ลำควรพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เรียนรู้การทำงานหน้างานอยู่เสมอ และลำต้องรู้จักรักษามรรยาทในการแปล แม้บางครั้งลำจะไม่มีประสิทธิภาพมาก่อน แต่ลำต้องรู้จักจรรยาบรรณเบื้องต้นของนักแปลสารที่ดี สามารถรักษามรรยาทในช่วงที่ได้รับความกดดันทั้งจากตัวเราและนายญี่ปุ่น” (AM 05, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 27 มิถุนายน 2558)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์ การวิจัยครั้งนี้

1. เพื่อศึกษาถึง รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาองค์กรผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง ทั้ง 4 รูปแบบ

2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหารูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง

3. เพื่อศึกษาถึงบทบาทและหน้าที่ของล่ามภาษาในการเป็นสื่อกลางการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง

4. เพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหามบทบาทและหน้าที่ของล่ามภาษาในการเป็นสื่อกลางการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัท ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้นำระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ศึกษาแบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) มาใช้เพื่อศึกษาเพิ่มเติมถึงแง่มุมเชิงลึกในการศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร ได้ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น มีจำนวนทั้งหมด 15 คน

#### สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

##### 1.1 รูปแบบการสื่อสารในองค์กร

จากการศึกษาวิจัย รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษาองค์กรผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรี

และจังหวัดระยอง พบว่า ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของ คนญี่ปุ่น ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า การสื่อสารจากบนลงล่างพบมากที่สุด จำนวน 12 คน การสื่อสารแบบแนวนอนพบจำนวน 2 คน และการสื่อสารทุกรูปแบบ พบจำนวน 1 คน จากผู้ให้ การสัมภาษณ์ 15 คน

สรุปผลการวิจัย รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการ บริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ในครั้งนี้ ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ คนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การติดต่อ สื่อสารจากบนสู่ล่าง ซึ่งเป็นผลมาจากมาจากวัฒนธรรมทางด้านภาษา การปฏิบัติตัว นโยบายขององค์กรแม่ หรือวัฒนธรรมการสื่อสารที่ปฏิบัติกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน การเชื่อฟัง ผู้มีประสบการณ์หรือผู้ที่อาวุโสกว่า การสื่อสารในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะถูกถ่ายทอดต่อเนื่องจนกว่า จะถึงผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ และผู้มีอำนาจตัดสินใจก็จะทำการปรึกษานุคคลที่เกี่ยวข้อง จนได้ ข้อสรุปส่งต่อให้พนักงานที่ปฏิบัติงานหน้างาน ลักษณะการสื่อสารนี้เป็นที่ยอมรับในองค์กรญี่ปุ่น แต่เนื่องจากลักษณะนิสัยของคนไทยที่มีความยึดหยุ่นสูง ไม่สนใจกรอบระเบียบ คนไทยจึงมองว่า ลักษณะการสื่อสารแบบบนลงล่าง ทำให้เกิดความล่าช้าในการติดต่อประสานงาน และสร้างความ ไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน ส่วนการสื่อสารแบบแนวนอน เป็นลักษณะของการสื่อสารระหว่าง คนญี่ปุ่นกับคนญี่ปุ่น และคนไทยกับคนไทยหรือเป็นลักษณะกระจายข้อมูลกันในแต่ละแผนก และ การสื่อสารทุกรูปแบบ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันระหว่าง คนญี่ปุ่นและคนไทยเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## 1.2 วิธีการสื่อสารในองค์กร

วิธีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์ กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ พบว่า ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า วิธีการสื่อสารด้วย วาจาและการเขียนอีเมลล์ พบมากที่สุด จำนวน 8 คน การสื่อสารด้วยการเขียนอีเมลล์ จำนวน 3 คน และการสื่อสารด้วยวาจา จำนวน 4 คน จากผู้ให้สัมภาษณ์ 15 คน

วิธีการสื่อสารด้วยวาจาและการเขียนอีเมลล์ เป็นลักษณะของการพูดคุยกัน นั่งโต๊ะ คุยกัน ต่อหน้าโดยมีถ่ามเป็นสื่อกลาง เมื่อพูดคุยจบ หลังจากนั้นจะเป็นการทวนการสั่งงานผ่าน คำพูดและยืนยันคำสั่งผ่านอีเมลล์ และเมื่อได้ข้อมูลที่เข้าใจตรงกันที่ชัดเจนแล้ว เห็นภาพที่ชัดเจนแล้ว ตามด้วยการเขียนอีเมลล์เพื่อยืนยันในสิ่งที่ได้ประชุมหรือสิ่งที่พูดคุยกัน

วิธีการเขียนอีเมลล์ คนญี่ปุ่นไม่ชอบการเขียนอีเมลล์โต้ตอบกันไปมา ซึ่งคนญี่ปุ่นจะ มองว่าไม่มีความจริงใจ แต่เมื่อมีการตอบกลับ การสื่อสารผ่านอีเมลล์เป็นสิ่งที่ทำให้คนญี่ปุ่นยอมรับ

การทำงาน และการเขียนอีเมลล์บันทึกไว้และแจ้งให้ทุกส่วนงานทราบ ถือเป็นหลักฐานที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถยืนยันการปฏิบัติงานได้

วิธีการสื่อสารด้วยวาจา ซึ่งอยู่ในลักษณะของประชุม ปรึกษาหารือกัน มีการประชุมเข้าทุกเช้า และประชุมแผนกทุกวันจันทร์

สรุปผลการวิจัยวิธีการสื่อสารในครั้งนี โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนไทยให้ความเห็นว่า วิธีการสื่อสารในองค์กรที่เด่นชัด คือวิธีการสื่อสารด้วยวาจาและการเขียนอีเมลล์เพราะรวดเร็ว และเห็นลัพท์ซึ่งอยู่ในลักษณะของประชุม ปรึกษาหารือกัน มีการประชุมเข้าทุกเช้า และประชุมแผนกทุกวันจันทร์ และวิธีการเขียนอีเมลล์ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารคนไทยเห็นว่า การสื่อสารผ่านอีเมลล์สามารถสอกลับได้ เพราะการสื่อสารแบบวาจาใช้ในบางกรณีที่ถูกเงินเท่านั้น เฉพาะงานที่เร่งรีบหรือเร่งด่วนบางครั้งการใช้ทำทางในการสื่อสาร การเขียนอีเมลล์เพื่อเป็นการยืนยันสิ่งที่ได้พูดได้คุยมา

2. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

### 2.1 ปัญหาอุปสรรคจากรูปแบบการสื่อสาร

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการสื่อสาร ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคจากรูปแบบการสื่อสารแบบลำดับสายบังคับบัญชา จำนวน 7 คน ปัญหาอุปสรรคจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมของคนไทยกับคนญี่ปุ่นที่มีวิธีที่แตกต่างกัน จำนวน 3 คน ปัญหาอุปสรรคจากปริมาณงานและการไม่รายงานผลการทำงาน จำนวน 2 คน

สรุปผลการวิจัยปัญหาอุปสรรคจากรูปแบบการสื่อสาร พบว่าระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น วิเคราะห์ในแง่มุมของการปฏิบัติงานและการสื่อสารระหว่างกัน ยังขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับคนญี่ปุ่นและขึ้นอยู่กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร จะมีหน้าที่และความชำนาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน คนญี่ปุ่นนั้นให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสื่อสาร การข้ามขั้นตอนถือว่าการไม่ให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้การสื่อสาร และย้งรวมไปถึงปัญหาทางด้านภาษา ที่ทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นเอง ไม่สามารถสื่อสารภาษากลางอย่างเช่น ภาษาอังกฤษทำให้ ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมาก

### 2.2 แนวทางแก้ไขรูปแบบการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติ

งานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข ในเรื่องของการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับ ได้แสดงความคิดเห็น จำนวน 8 คน การฝึกอบรมพนักงานคนไทยและคนญี่ปุ่นสำหรับการใช้งานภาษาอังกฤษ จำนวน 4 คน

### 2.3 ปัญหาอุปสรรคจากวิธีการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคจากวิธีการสื่อสาร คือ ปัญหาอุปสรรคจากการขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสื่อสารที่ดี จำนวน 3 คน

### 2.4 แนวทางแก้ไขวิธีการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข การเพิ่มอุปกรณ์ในการสื่อสารให้เพียงพอต่อการใช้งาน จำนวน 3 คน

สรุปผลการวิจัย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนไทย ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรไว้ว่า องค์กรควรมีการสร้าง ความเข้าใจกันทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น ระบบไหนของคนญี่ปุ่นหรือระบบของคนไทยดี ก็ควรมีการสื่อสารและกำหนดเป็นนโยบายที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ ผู้บริหารเองก็ต้องรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้วย ผู้บริหารระดับสูงไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น พนักงานระดับปฏิบัติการไม่สามารถเข้าพบผู้บริหารระดับสูงได้ มีหน้าที่แค่รับคำสั่ง จึงเกิดการระงับตัวที่จะแสดงความคิดเห็น ความถึงผู้บริหารระดับเดียวกัน ไม่แน่ใจในการสื่อสารระหว่างกันว่ามีความเปิดเผยจริงใจมากน้อยเพียงใด ส่งผลทำให้การติดต่อสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นแบบผ่าน ๆ กล่าวคือ ยังไม่เต็มใจให้ข้อมูล ทำให้ข้อมูลเกิดความล่าช้า หรือบางครั้งให้ข้อมูลไม่ครบ รวมไปถึงทำให้พนักงานส่วนหนึ่งไม่เข้าใจในเรื่องของการทำงานแบบญี่ปุ่นเอง ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานและการสื่อสาร องค์กรต้องจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารสม่ำเสมอทุกทาง ทั้งทางการประชุม แอ่งผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารคนญี่ปุ่นควรมีการพบปะกับพนักงานระดับล่างบางครั้ง เพื่อเป็นการสอบถามกลับเกี่ยวกับข่าวสารที่ทางองค์กรส่งไปยังพนักงานทุกคน หัวหน้างานทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่นต้องมีการจัดสรรด้านเวลา ตารางงาน เตรียมความพร้อมสำหรับการสั่งงานหรือการติดตามงานเสมอ และต้องมีลายลักษณ์อักษรเพื่อยืนยันการสั่งงานและแอ่งให้ลูกน้องรับทราบ เปิดโอกาสให้ลูกน้องเสนอความคิดเห็นและปรึกษาปัญหาการทำงาน

## 3. การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

### 3.1 บทบาทของล่ามภาษา

การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงานซึ่งกล่าวถึงบทบาทของล่ามภาษา จากการ



สัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่นได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของกลุ่มว่า กลุ่มมีบทบาทอย่างมาก จำนวน 13 คน กลุ่มมีบทบาททำให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไป จำนวน 1 คน และมีบทบาทเฉพาะในการแปลคำศัพท์ที่ยากเท่านั้น จำนวน 1 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน

สรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารคนไทยให้ความเห็นว่า กลุ่มภาษามีบทบาทสำคัญอย่างมากในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังจากบทบาทของกลุ่มแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ใช้งานกลุ่ม เห็นว่า กลุ่มควรเป็นนักสื่อสาร ซึ่งแปลโดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สามารถอธิบายศัพท์เฉพาะทาง เนื้อหาถูกต้องและครบถ้วน ด้านบทบาทที่นอกเหนือจากการแปล ผู้ใช้กลุ่มคาดหวังให้กลุ่มเป็น สื่อกลางวัฒนธรรมและกลุ่มสามารถเปลี่ยนสถานการณ์การแปลหรือบรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

### 3.2 หน้าที่ของกลุ่มภาษา

จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่นได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของกลุ่มภาษา พบว่ากลุ่มมีหน้าที่ในการแปลภาษาทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน โดยจำนวน 8 คน กลุ่มมีหน้าที่ในการรักษาความลับจากการสื่อสาร จำนวน 3 คน มีหน้าที่รักษาจรรยาบรรณของนักแปลและนักสื่อสาร จำนวน 4 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน

สรุปผลการวิจัย ผู้บริหารคนไทยให้ความเห็นว่า กลุ่มมีหน้าที่ในการแปลเอกสารหรือแม้กระทั่งแปลประชุม คุณลักษณะของกลุ่มที่ผู้บริหารคนไทยพึงประสงค์นั้น ต้องเป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพกลุ่มโดยทั่วไป คือ กลุ่มต้องแปลอย่างถูกต้อง แปลอย่างครบถ้วน และต้องรักษาความลับ ความคาดหวังที่ตรงกับจรรยาบรรณ กลุ่มที่ทำหน้าที่ในการประชุม คือ กลุ่มต้องมีความรับผิดชอบ ไม่ทอดทิ้งงานและรับทำเฉพาะงานซึ่งตนมีความสามารถทำได้เท่านั้น กลุ่มในองค์กรที่มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น กลุ่มเองต้องศึกษาคำศัพท์ทางเทคนิค ศัพท์เฉพาะทาง ต้องมีการทวนคำถาม และบางครั้งกลุ่มที่ปฏิบัติหน้าที่ในไลน์การผลิต ต้องมีการเข้าไปยังหน่วยงานเพื่อเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่พนักงานคนไทยปฏิบัติบ้างเป็นครั้งคราว ขั้นตอนการทำงาน วิธีการทำงาน เป็นต้น และผู้บริหารคนไทยมองว่า กลุ่มควรมีการพัฒนาทักษะด้านการใช้ศัพท์ทางเทคนิค และเรียนรู้วิธีการทำงานให้ควบคุมมากกว่าเดิม ผู้บริหารคนไทยพอใจที่กลุ่มสามารถเข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อโดยไม่ต้องถามซ้ำหลายครั้ง แต่ยังไม่พอใจสำหรับการเตรียมตัวหรือกลุ่มที่เพิ่งเข้าทำงาน หรือกลุ่มที่พึ่งจบการศึกษา อีกทั้งองค์กรยังมีทรัพยากรกลุ่มที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในกรณีที่ต้องการใช้งานกลุ่มเร่งด่วน หรือมีเหตุจำเป็น

#### 4. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

##### 4.1 ปัญหาอุปสรรคการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคล่ามภาษาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จำนวน 5 คน ปัญหาอุปสรรคในแปลความหมายของสารผิดพลาด จำนวน 4 คน ปัญหาอุปสรรคจากประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 6 คน จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน

สรุปผลการวิจัย ผู้บริหารคนไทยให้ความเห็นว่า องค์กรควรจัดหาล่ามให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากความไม่สะดวกในการใช้งาน ล่ามไม่พอ บางครั้งถ้าต้องการใช้งานอย่างเร่งรีบ ก็ไม่สามารถทำได้ หรือความซับซ้อนของภาษา คำศัพท์เฉพาะ บางครั้งการใช้ล่าม จะต้องใช้เวลาแปลและบางครั้งคนที่แปล อาจจะไม่เข้าใจเนื้อหางานที่แปล ผลการวิจัยยังค้นพบว่า ล่าม 1 คน ต่อญี่ปุ่น 3-4 คน ล่าม 1 คน ต้องแปลทั้งประชุม แปลอีเมลล์ แปลเอกสาร ทำให้ขัดสนในเรื่องทรัพยากรของล่าม นอกจากนี้ยังค้นพบอีกว่า บางครั้งล่ามไม่เข้าใจ ในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อออกไป ทำให้แปลแล้วผู้ฟังรับข้อมูลที่ไม่ชัดเจน แปลผิด ล่ามไม่มีทักษะ หรือมีทักษะเพียงพอเกี่ยวกับเครื่องจักร ไม่มีทักษะที่มากพอสำหรับหน้างาน คำศัพท์ที่เป็นคำเฉพาะ ประเด็นปัญหาถัดไปคือ ล่ามที่ประสบการณ์น้อย ล่ามจบใหม่มักจะแปลผิด ความหมายผิด การตกหล่นของข้อมูล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก

##### 4.2 แนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มข้อมูลที่เป็นระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทยที่ปฏิบัติงานภายใต้การบริหารงานของคนญี่ปุ่น ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไข พบว่า จัดหาล่ามให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและล่ามควรมีประสบการณ์ทำงาน จำนวน 5 คน องค์กรควรจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการรักษาความลับและจรรยาบรรณของล่าม จำนวน 2 คน ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสายการทำงานและมีการแนะนำข้อมูลก่อนการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน จากผู้ให้การสัมภาษณ์ 15 คน

สรุปผลการวิจัย ผู้บริหารคนไทยให้ความเห็นว่า องค์กรควรจัดหาล่าม ล่ามที่มีประสบการณ์สูง มีความเชี่ยวชาญในสายงานโรงงาน ที่สามารถเข้าใจภาษา และมาอธิบายให้เราเข้าใจได้ง่าย ล่ามควรมีความเชี่ยวชาญในสายงาน มีประสบการณ์ในส่วนที่รับผิดชอบหน้าที่ตัวเองปฏิบัติงาน ล่ามล่ามควรพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เรียนรู้การทำงานหน้างานอยู่เสมอ และล่ามต้องรู้จักรักษาบรรยากาศในการแปล แม้บางครั้งล่ามจะไม่มีประสบการณ์มาก่อน แต่ล่ามต้องรู้

จรรยาบรรณเบื้องต้นของนักแปลสารที่ดี สามารถรักษาบรรยากาศในช่วงที่ได้รับความกดดัน เพื่อให้ล่ามมีควรรีاضชาญเพิ่มมากขึ้น ทั้งล่ามที่มีประสบการณ์และไม่มีประสบการณ์ องค์กรควรให้การสนับสนุนได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ส่งล่ามให้ไปฝึกอบรมพร้อมกับพนักงานหน้างาน อีกทั้งคนไทย ก็ต้องแนะนำหรือให้แนวทางในการทำงาน ล่ามต้องรู้จักเรียนรู้กระบวนการ ต้องมีเทคนิคการเรียนรู้ศัพท์ทางช่าง เพื่อให้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน และให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นมากที่สุด

## อภิปรายผลการศึกษา

1. รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

1.1 รูปแบบการสื่อสาร ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการคนไทย ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร มีความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างมาก และจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกคนควรคำนึงถึง ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมีลักษณะเป็นการสื่อสารจากบนสู่ล่างและการสื่อสารแนวนอน

การติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง เป็นการติดต่อสื่อสารในองค์กรแบบดั้งเดิม โดยการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเนื่องจากองค์กรมีการสื่อสารทางด้านการบริหารงานแบบวัฒนธรรมญี่ปุ่น มีระบบขั้นตอนการสื่อสารตามลำดับขั้น ทั้งนี้องค์กรได้ยึดถือวัฒนธรรมการบริหารงานที่ต้องเคารพผู้ที่อาวุโส องค์กรมีสายการบังคับบัญชา มีกฎ นโยบายระเบียบปฏิบัติและระดับหน้าที่ การสื่อสารจากบนลงล่างนั้นเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบทางเดียวคือ เป็นการรับคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง โดยวิธีการสื่อสาร ส่วนใหญ่มีลักษณะของการแจ้งให้พนักงานทราบ และทำตาม เช่น การเขียนอีเมล การติดบอร์ดประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง เป็นต้น

การสื่อสารจากบนสู่ล่าง เป็นการสื่อสารจากนโยบายองค์กรแม่ที่ญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารระดับสูงคนญี่ปุ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮูติพงษ์ ศิริรัตน์อัสตร (2548) กล่าวคือ วัฒนธรรมการสื่อสารขององค์กรญี่ปุ่น มีผลสืบเนื่องมาจากนโยบายที่ได้รับมาจากองค์กรแม่ที่ญี่ปุ่น ซึ่งมีลำดับขั้นของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีสถานภาพแตกต่างกัน นอกจากนี้การสื่อสารเป็นแบบลายลักษณ์อักษร ส่งผ่านทางอีเมล ซึ่งสื่อที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นลักษณะของประกาศองค์กร ระเบียบข้อบังคับ และวิธีการสื่อสารด้วยวาจา ลักษณะของการสื่อสารจะเป็นการเรียกประชุม

ประชุมตอนเช้า ประชุมประจำเดือน หรือการประชุมระดับผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการแผนก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ คัทซ์ และคาน (Katz & Kahn, 1996 อ้างถึงใน มานิดา คำจิ้น, 2547) โดยขั้นตอนการสื่อสารจะดำเนินการตามนโยบายมีลำดับขั้นตอนของสายการทำงานตั้งแต่ระดับ ประธานองค์กร ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ จนถึงพนักงาน ระดับปฏิบัติการในไลน์การผลิต วิธีการสื่อสารด้วยวาจา เน้นหนักที่การประชุม หรือเรื่องการบริหารงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด ในส่วนของการสื่อสารจากล่างขึ้นบน บางครั้งเป็นลักษณะของการติดตามผลงานกับลูกน้อง โดยการสื่อสารส่วนใหญ่เน้นเรื่องการค้าเนื้องานภายในองค์กรเป็นหลัก โดยบางครั้งการติดตามงานมองข้ามความสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคลไป เนื่องมาจากปริมาณงานของผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกหรือผู้ช่วยผู้จัดการมีจำนวนมาก ทำให้เกิดการละเลยที่จะสื่อสารระหว่างบุคคลมากเกินไป

การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นและการแก้ปัญหา ระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน จากการวิจัยเป็นการสื่อสารระหว่างผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการระดับเดียวกัน พบว่า การสื่อสารระหว่างกัน โดยทั่วไปมีลักษณะของการแบ่งระดับของตำแหน่งงานเข้ามาเกี่ยวข้อง กล่าวคือ องค์กรมีผู้บริหารที่เชี่ยวชาญหลายด้านแตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงจัดให้มีการฝึกอบรมหรือการสัมมนาในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้การสื่อสารไปอย่างทั่วถึง ในกรณีการสื่อสารในลักษณะของคำปรึกษาเรื่องงานกับผู้อยู่ต่างสายงานเพื่อการทำงาน ผลการสัมภาษณ์ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารคนไทย ให้ความร่วมมือผู้ร่วมงานต่างหน่วยงานเท่าที่ควร จึงถือว่า การวิจัยการสื่อสารในแนวนอน อยู่ในระดับที่ไม่ดีในการสื่อสารกัน ส่วนการสื่อสารกับผู้บริหารคนญี่ปุ่น ยังคงไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ในส่วนของการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน บางครั้งยังมีความขัดแย้งกันบ้าง เนื่องมาจากการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือ และการประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารคนไทยส่วนใหญ่จึงเกิดความรู้สึก ร่วมกัน โดยในบางเรื่องก็เกิดความขัดแย้งกันบ้าง แต่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ ทำให้การติดต่อประสานงานกันเป็นไปในลักษณะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับดี ซึ่งองค์กร ควรมีมาตรการ กระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารคนญี่ปุ่นและผู้บริหารคนไทยให้มากขึ้น

การสื่อสารแนวนอน เป็นลักษณะของการสื่อสารที่เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกันในองค์กร ซึ่งเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน มีการแสดงความคิดเห็นและการแก้ปัญหา ระหว่างพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้จัดการหรือหัวหน้างานในตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมยศ นาวิการ (2527) ซึ่งกล่าวว่า การสื่อสารในแนวนอน คือ การประชุมกันในแผนกเดียวกัน การประสานงานหรือการแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นใน

ลักษณะของการประชุม การสนทนากันระหว่างกลุ่ม หรือ การจัดทำหนังสือเวียน เพื่อแจ้งข้อมูล ข่าวสารระหว่างกลุ่มเดียวกันหรือหน่วยงานเดียวกัน

1.2 วิธีการสื่อสาร ที่ควรนำมาปรับใช้ องค์กรควรให้ความสำคัญในส่วนของวิธีการสื่อสารทุกด้านเพื่อให้ครอบคลุมการทำงานทุกส่วนงาน ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสื่อสารด้วยวาจา การเขียนอีเมล องค์กรควรเพิ่มวิธีการสื่อสาร เพิ่มอุปกรณ์ในการสื่อสาร พร้อมทั้งวิธีการในการสื่อสาร หรือการถ่ายทอดคำสั่ง ควรเพิ่มลักษณะของการสื่อสารสองทางให้มากขึ้น กล่าวคือ นอกจากการสั่งงาน ด้วยลายลักษณ์อักษรแล้ว ผู้บริหารระดับสูง ควรมีการเดิน ไปพูดคุยกับพนักงานให้มากขึ้น ดังคำแนะนำของ AM 06 ที่ว่า “อยากให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการ ได้พบปะพนักงานระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการบ้าง แม้ว่าผู้บริหารคนญี่ปุ่นจะยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติในเรื่องของระดับอาวุโสที่ผู้บริหารจะไม่ลงมาพบปะพูดคุยกับพนักงาน มีหน้าที่สั่งตามลำดับชั้น แต่ถ้าผู้บริหารเดิน เข้าสู่ไลน์การผลิตหรือหน้างาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเข้าอกเข้าใจ และรับทราบปัญหาต่าง ๆ หาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นมันจะน้อยลง คิดว่าดีกว่าการส่งอีเมลอย่างแน่นอน” และในส่วนของ การติดต่อ สื่อสารแบบต่างชั้นบน ผู้บริหารระดับสูง ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ แสดงความคิดเห็นมากขึ้นในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับ พนักงาน หรือหัวหน้างานกับลูกน้องได้เป็นอย่างดี ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง ที่มันคงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขรูปแบบการสื่อสารและวิธีรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

2.1 ปัญหาอุปสรรค เนื่องจากผลของการสื่อสาร โดยรวมเกิดขึ้นเป็นแบบบนลงล่าง มีขั้นตอนตามวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น ผู้บริหารระดับสูงไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น การสื่อสารส่วนใหญ่เป็นแบบทางเดียว ส่วนการสื่อสารสองทางยังมีส่วนน้อย พนักงานระดับปฏิบัติการไม่สามารถเข้าพบผู้บริหารระดับสูงได้ มีหน้าที่แค่รับคำสั่ง จึงเกิดการระงับตัวที่จะแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารระดับเดียวกันไม่แน่ใจในการสื่อสารระหว่างกันว่ามีความเปิดเผยจริงใจมากน้อยเพียงใด ส่งผลทำให้การติดต่อสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นแบบผ่าน ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ราณี อิติชัยกุล (2543) ได้อธิบายถึงปัญหาอุปสรรคของการสื่อสารว่า เมื่อบุคคลหนึ่งติดต่อสื่อสารกับอีกบุคคลหนึ่ง แต่ความหมายของข่าวสารที่ผู้รับได้รับข่าวสารไม่ตรงกับผู้ส่ง เกิดความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร อันเนื่องมาจากอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ ยังไม่เต็มใจให้ข้อมูล ทำให้ข้อมูลเกิดความล่าช้า หรือบางครั้งให้ข้อมูลไม่ครบ รวมไปถึงทำให้พนักงานส่วนหนึ่งไม่เข้าใจในเรื่องของการทำงานแบบญี่ปุ่นเอง ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานและการสื่อสาร

ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างผู้บริหารคนไทย วิเคราะห์ในแง่มุมมองของการปฏิบัติ งานและการสื่อสารระหว่างกัน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะมีหน้าที่และความชำนาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน จึงไม่มีการสื่อสารระหว่างกันมากนัก ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างกัน เกิดความไม่ร่วมมือในการประสานงานกันในบางครั้ง ส่งผลให้การสื่อสารโดยรวมขององค์กรเกิดปัญหาขึ้น

2.2 แนวทางแก้ไข องค์กรควรเปิด โอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น มีการเชื่อมต่อกิจกรรมร่วมกัน องค์กรควรมีการสร้างความเข้าใจกันทั้งคนไทยและคนญี่ปุ่น ระบบไหนของคนญี่ปุ่นหรือระบบของคนไทยดี ก็ควรมีการสื่อสารและกำหนดเป็นนโยบายที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ ผู้บริหารเองก็ต้องรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะด้วยครับ ผู้บริหารระดับสูงไม่เปิด โอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ตีเยาว์ (2541) และไพโรจน์ วิไลสุข (2557) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของกลุ่มคน องค์กร หรือสังคมใด ๆ หากว่าจากระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างปฏิบัติงานเท่านั้น แต่จะทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรไม่อาจดำเนินงานต่อได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานและสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและทำให้กิจกรรมของหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

### 3. การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

3.1 บทบาทของล่ามภาษา คุณสมบัติที่ล่ามภาษาควรมีมากที่สุด นั่นคือ ความรู้รอบด้าน เนื่องจากการทำงานล่ามนั้น ล่ามต้องมีความรู้ในทุก ๆ ด้าน เพราะล่ามไม่สามารถรู้ได้ว่า ในระหว่างการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชวรี มาโกมล (2553) กล่าวคือผู้ใช้งานล่ามหรือผู้ฟังจะพูดเรื่องใดที่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ทำให้ล่ามจำเป็นต้องรอบรู้ในคำศัพท์เฉพาะ คำศัพท์ของเครื่องจักร เพื่อให้ล่ามแปลได้อย่างราบรื่น ความถูกต้องในการแปลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ อีกทั้งล่ามก็จะมีโอกาสได้พูดคุย สนทนากับบุคคลอื่น ๆ ในงานนั้น ๆ ถ้าล่ามมีความรู้รอบด้านก็จะทำให้สามารถสนทนาได้อย่างไม่ติดขัด

บทบาทของล่ามในแต่ละส่วนงาน ต่างมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับนโยบายและการวางแผนของผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีอำนาจในองค์กรนั้น ล่ามจะทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตัวเองตั้งใจไว้หรือตามองค์กรวางเป้าหมายได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการที่องค์กรได้มอบหมายบทบาทให้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรืองอิสรา คล้ายจินดา (2547) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าบทบาทของล่ามนั้น ล่ามต้องเล่นไปตามบท ดังความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีบทบาทของตัวล่าม เพื่อให้ล่ามปฏิบัติหน้าที่แปลคำพูดจากภาษาหนึ่งไปยังอีกภาษาหนึ่ง การทำงานของล่าม

จึงเป็นที่คาดหวังของคนไทยหรือคนญี่ปุ่น ให้แสดงบทบาทตามสถานภาพที่ล่ามได้รับการมอบหมาย อย่างไรก็ตามบทบาทการทำงานของล่ามมิได้ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เป็นล่ามแต่เพียงคนเดียว แต่ความสัมพันธ์ในองค์กร ที่ล่ามสังกัดอยู่ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ มากมาย นโยบายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อบทบาทการแสดงออกถึงการทำงานของล่ามทั้งสิ้น นอกจากนี้การทำงานของล่ามภายใต้การกำกับขององค์กร การที่ล่ามได้เรียนรู้และปรับตัวมีส่วนช่วยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ล่าม รวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความรู้และความเข้าใจของนโยบาย วัตถุประสงค์และวัฒนธรรมองค์กร อันมีผลให้สามารถปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 หน้าที่ของล่ามภาษา ล่ามทำหน้าที่เรียบเรียงถ่ายทอดเนื้อความจากภาษาหนึ่ง โดยรับข้อความจากผู้พูดและถ่ายทอดเป็นคำพูดไปเป็นอีกภาษาหนึ่ง มีหน้าที่ในการรักษาความลับจากการ แปลสาร และมีหน้าที่ในการแปลภาษาทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชวรี มาโกมล (2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ล่ามก็มีหน้าที่ในการรักษาจรรยาบรรณที่จะต้องปฏิบัติและยึดถือ ล่ามควรจะเก็บข้อมูลและสิ่งที่ล่ามได้แปลทั้งหมดนั้นไว้เป็นความลับ เพราะเป็นจรรยาบรรณหลักที่สำคัญที่สุดของล่ามทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในตัว of ล่าม ล่ามมีหน้าที่ในการศึกษาและค้นคว้าหาศัพท์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างดีและไม่ติดขัด การเตรียมตัวของล่ามนั้นถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เนื่องจากจะช่วยลดความผิดพลาดของการทำงานของล่ามไปได้มากที่สุด

#### 4. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

4.1 ปัญหาอุปสรรค ผลจากการวิเคราะห์ประเด็นเรื่องปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่ผู้บริหารคนไทยเจอกับการใช้งานล่าม พบว่า ประสพการณ์ในการทำงานและจรรยาบรรณของล่าม การแปลความหมายของสารผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชวรี มาโกมล (2553) กล่าวคือ ล่ามไม่คุ้นเคยกับศัพท์ทางเทคนิคทางโรงงาน เครื่องจักร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีคำศัพท์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลาและศัพท์ที่ยืมมาใช้จากภาษาต่างประเทศ แต่เมื่อนำมาใช้ในโรงงานหรือองค์กรแล้ว ทำให้ความหมายเปลี่ยน วิธีการที่ผู้บริหารแนะนำคือ ต้องอธิบายขั้นตอนการทำงาน อธิบายรายละเอียดให้ครบถ้วน ก่อนที่จะให้ล่ามไปแปลให้ผู้บริหารคนญี่ปุ่นรับทราบ ทั้งนี้ ผู้บริหารคนไทยยังแนะนำให้ล่ามมีการเตรียมตัวให้มาก่อนที่จะทำงาน โดยถ้าไม่เข้าใจหรือไม่รู้ศัพท์เหล่านั้น ก็ควรสอบถามก่อนที่จะไปทำการแปล

ประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารคนไทยคาดหวังจากการใช้ล่ามเป็นสื่อกลาง และคุณสมบัติของล่าม คือ แปลโดยมีความถูกต้องในเนื้อหามากที่สุด ตรงตามต้นฉบับมากที่สุด โดยเฉพาะข้อมูลที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลศิริ เจริญศุภกุล

(2551) ได้กล่าวไว้ว่า คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของล่าม คือ ความถูกต้องในการเนื้อหาที่แปล นอกจากนี้ ล่ามที่พึงจบการศึกษาหรือผู้ที่เริ่มอาชีพล่าม ยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้ใช้งานล่ามหรือผู้บริหารคนไทยได้ในช่วงแรกของการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารคนไทยหรือคนญี่ปุ่นแต่ละท่านมีวิธีการพูด จังหวะการพูดที่ไม่เหมือนกัน ทำให้ล่ามไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหารในช่วงแรกการแปลก็จะติด ๆ ขัด ๆ ซึ่งต้องใช้เวลาสักพักหนึ่งเพื่อปรับตัวให้ชินกับวิธีการพูดของผู้บริหารต่อไป

นอกจากปัญหาในลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับล่ามในขณะปฏิบัติงาน ล่ามก็ต้องอาศัยประสบการณ์และความสามารถเฉพาะตัวที่ต้องฝึกฝนผนวกกับประสบการณ์ทำงาน นำไปพิจารณาแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นกรณีไป อย่างไรก็ตามในขณะปฏิบัติงาน หากปัญหาไม่เกิดขึ้นที่ตัวล่าม แต่กลับเป็นคนไทยหรือคนญี่ปุ่น เกิดความขัดแย้งในการสื่อสาร ล่ามในฐานะเป็นผู้แปลเป็นคนกลาง การทำหน้าที่นอกเหนือจากการแปล หรือผ่อนคลายสถานการณ์ที่ตึงเครียดให้เบาลง เป็นสิ่งที่ล่ามสามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากล่ามมิได้แปลอย่างเดี๋ยวมแต่มีหน้าที่ทำให้การสื่อสารดีขึ้นได้

4.2 แนวทางแก้ไขปัญหาการใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน ล่ามภาษาควรเตรียมพร้อมและฝึกฝนตัวเองเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาข้อมูลที่จะแปลล่วงหน้า การเตรียมคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเตรียมความพร้อมทั้งสุขภาพกายสุขภาพใจ อย่างไรก็ตามในขณะที่ปฏิบัติงาน อาจเกิดเหตุการณ์จากสภาวะแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชวรี มาโกมล (2553) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า เมื่อล่ามปฏิบัติงาน ล่ามต้องปรับตัวและประพืดตัวให้เหมาะสมแก่สถานการณ์นั้น ๆ และล่ามต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกสร้างประโยค การเลือกคำมาแปลให้เหมาะสมแก่สถานการณ์นั้น ๆ อีกทั้งล่ามยังจะต้องใช้ความสามารถสูงสุดของตนเองในการปฏิบัติงานในทุกๆสถานการณ์แปลแต่สิ่งที่ได้ยินทั้งในรูปของเสียงหรือสัญลักษณ์ไม่ใส่ความคิดเห็นของตนเองเข้าไป เมื่อผู้ใช้ล่ามต้องการความช่วยเหลือ ล่ามก็ควรจะให้ความช่วยเหลือตามแต่สมควร ล่ามก็ควรจะให้คำแนะนำแก่ทั้งผู้พูดและผู้ฟัง แม้ว่าในปัจจุบันอาจมีคนไทยหรือคนญี่ปุ่นส่วนหนึ่งในองค์กรที่สามารถใช้งานภาษาอังกฤษได้ แต่ทุกคนมิได้พูดภาษาอังกฤษด้วยสำเนียงมาตรฐาน หรือใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องสละสลวย บางครั้งอาจสอดคล้องศัพท์สำนวนท้องถิ่นตามความเคยชิน ล่ามควรฝึกภาษาที่ใช้ในการทำงาน โดยคำนึงถึงความหลากหลายของภาษาพูดด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสาร



1.1 ผู้บริหารระดับสูงคนญี่ปุ่นและผู้บริหารคนไทย ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงาน และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรเพราะพนักงานหลายคนมีความสามารถที่หลากหลายไม่จำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับต่าง ๆ เท่านั้น หากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ องค์กรจะสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไป

1.2 องค์กรควรจัดการบริหารงานแบบใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ พร้อมปลูกฝังให้กับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งเป็นการใช้การสื่อสารแบบทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน ควบคู่กันไป เพราะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน และผู้บริหารในการปฏิบัติงานร่วมกันต่อไปควรมีการเชิญประชุมผู้บริหารทั้งคนญี่ปุ่นและคนไทย ในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น เพื่อทราบถึงปัญหาในเรื่องของการสื่อสารในระดับพนักงานปฏิบัติการ พร้อมเสนอแนวทางแก้ไขควร คู่กันต่อไป

1.3 องค์กรควรส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารที่ดี เช่น การส่งงานจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่ควรใช้การสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ควรรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และควรให้ความเป็นกันเองระหว่างการสื่อสาร เนื่องจากถ้ามีความสัมพันธ์อันดีแก่กัน การสื่อสารก็จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

1.4 องค์กรควรจัดให้มีการประชุมในระดับพนักงานปฏิบัติการเช่นเดียวกับการประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อฝึกให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน และเรื่องทั่วไปที่เกี่ยวกับงาน รับรู้และช่วยกันแก้ไข ส่งผลให้พนักงานได้มีการปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างความรู้สึกรักให้พนักงานถึงการมีบทบาทต่อการบริหารงาน และรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.5 องค์กรควรส่งเสริมรูปแบบการจัดงานกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม 5ส. กิจกรรมสัปดาห์ความปลอดภัย กิจกรรมประเพณีไทย เช่นกิจกรรมสงกรานต์ กิจกรรมปีใหม่ หรือกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ได้เป็นผู้นำในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในเรื่องการวางแผนก ารเตรียมแผนงาน

## 2. ปัญหาและอุปสรรครูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสาร

2.1 องค์กรควรมอบหมายงานที่ชัดเจน ควรจัดแผนภูมิการตัดสินใจที่ชัดเจน ให้อิสระในการทำงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจในระดับหนึ่งแก่ผู้บริหารคนไทย เพื่อเปิดโอกาสให้

ผู้บริหารคนไทยได้เริ่มการทำงาน วางแผนการทำงาน มีโอกาสคิดตัดสินใจ และเพื่อพัฒนาทักษะความสามารถ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

2.2 องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการใช้ภาษา ทั้งภาษาอังกฤษหรือภาษาญี่ปุ่น และเพิ่มการเรียนรู้เรื่องวัฒนธรรมของทั้งสองประเทศไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมการทำงานในแบบของคนไทย หรือการทำงานในแบบของคนญี่ปุ่น เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้มีความเข้าใจในพื้นฐานการใช้ชีวิตและการทำงานเบื้องต้น ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างการปฏิบัติงาน

### 3. บทบาทและหน้าที่ของล่าม

3.1 องค์กรควรให้การสนับสนุนการทำงานของล่ามให้เหมาะสมกับบทบาท และขอบเขตที่ได้รับมอบหมายไว้ เป็นการให้คนที่เหมาะสมกับงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน ทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอ

3.2 องค์กรควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับจรรยาบรรณล่าม ฝึกให้ล่ามเป็นล่ามมืออาชีพ เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ จำเป็นต้องเร่งส่งเสริมให้ล่ามที่อยู่ในองค์กรได้เรียนรู้และมีทักษะที่เพิ่มเติม ไม่ว่าจะส่งล่ามไปศึกษาดูงานพร้อมกับพนักงานในส่วนที่ล่ามปฏิบัติหน้าที่อยู่

### 4. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้ล่าม

4.1 ความรู้ของล่าม ล่ามภาษาควรมีความรู้ภาษาที่ดี ทั้งทางด้านทฤษฎีและภาษาปลายทาง ในที่นี้ คือ ภาษาไทยและภาษาญี่ปุ่น เพื่อให้การทำงานสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องยิ่งขึ้น ดังนั้นล่ามภาษาต้องมีความสามารถใช้ทักษะภาษาทั้งฟัง พูด อ่าน เขียน แปล ได้อย่างคล่องแคล่ว การพูดต้องมีการใช้ระดับภาษาที่เหมาะสม น้ำเสียงแจ่มใส ชัดเจน ถ้อยคำพูดเป็นธรรมชาติและสอดคล้องกับผู้พูดที่ล่ามแปล องค์กรควรส่งเสริมให้ล่ามได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ภาษาหรือคำศัพท์เฉพาะอย่างสม่ำเสมอ

4.2 จรรยาบรรณของอาชีพล่าม คือ ต้องแปลให้ตรงกับที่ผู้พูด ไม่มีสิทธิสอดแทรก โดยเฉพาะไม่เพิ่มเติมจนเป็นการอวดรู้กว่าผู้พูด ไม่ตั้งใจบิดเบือน ตัดทอนข้อความสำคัญ ไม่เปลี่ยนแปลงความหมายของต้นฉบับ และรักษาความลับของผู้พูด ไม่บิดเบือนข้อความที่ต้องแปลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากงานวิจัยเพื่อให้ล่ามสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างราบรื่น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. สมาริขของล่าม ล่ามควรมีสมาธิสูง ไม่ใจลอย ไม่ผลอ มีจิตใจจดจ่อต่อการทำงานตลอดเวลา การมีสมาธิจะทำให้มีความจำดี และสามารถจับประเด็นได้ถูกต้องว่องไว ส่วนงานหรือหัวหน้างาน ควรให้โอกาสล่ามในการทบทวนงานแปล หรือทบทวนคำศัพท์ เพื่อให้ล่ามมีสมาธิ

ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป

2. ล่ามไม่ควรมีความพูดติดปากที่แสดงความไม่มั่นใจ เช่น เอ้อ อือ อ่า แต่ควรฝึกความฉับไว คิดเร็วพูดเร็ว ไหวทันและแก้ไขสถานการณ์การแปลได้ทันท่วงที องค์กรควรส่งเสริมให้ล่ามได้ฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับการพูดและการแปลอย่างสม่ำเสมอ

3. องค์กรควรให้การสนับสนุนการทำงานของล่าม ควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับล่ามที่เพิ่งจบการศึกษาหรือผู้ที่เริ่มทำอาชีพล่าม เกี่ยวกับจรรยาบรรณของล่ามในองค์กร ควรส่งเสริมให้ผู้ที่เชี่ยวชาญด้านล่ามภาษามาให้คำแนะนำการปฏิบัติตัวของล่ามภาษา

4. ล่ามต้องคอยติดตามความรู้และคำศัพท์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยเฉพาะคำศัพท์ทางเครื่องจักร กระบวนการผลิต เพื่อความสะดวกในการแปลคำศัพท์เฉพาะ

5. ล่ามต้องมีอารมณ์ร่วมกับผู้นำเสมอ มีความอดทนไม่อารมณ์เสียบง่าย รู้จักการควบคุมอารมณ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการสื่อสารภายในองค์กรของผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งส่วนของนิคมอุตสาหกรรมหรือส่วนภูมิภาค เช่น นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ หรือ นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมกลุ่มประชากร หรือ ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานภาพรวมหลาย ๆ องค์กร ทั้งองค์กรที่มีการบริหารงานแบบอเมริกา การบริหารงานแบบจีนหรือวัฒนธรรมแบบอื่น ๆ เพื่อนำผลที่ได้ไปวางแผน การใช้รูปแบบและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

3. ควรศึกษาองค์กรที่มีการใช้งานล่าม บทบาทของล่าม ตั้งแต่ขั้นตอนการว่าจ้างล่าม ไปจนถึงการทำงานของล่ามว่าล่ามนั้นมีลักษณะการทำงานอย่างไรประสบปัญหาอะไรบ้างและมีแนวทางแก้ไขปัญหาการใช้งานล่ามอย่างไรเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

## บรรณานุกรม

- กรีซ สืบสนธิ์. (2526). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงสาธารณสุข กองแผนงานกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (2557). *คู่มือการจัดการความรู้ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ประจำปีงบประมาณ 2556: เทคนิคการสื่อสารภายใน องค์กร*. เข้าถึงได้จาก [http://pmsn.hss.moph.go.th/display\\_document.jsp?id=D00000001300](http://pmsn.hss.moph.go.th/display_document.jsp?id=D00000001300)
- กุลศิริ เจริญสุกุล. (2551). *ความคาดหวังของผู้ใช้ล่ามที่ประชุมชาวไทย*. สารนิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการแปลและการล่าม (สายการล่าม), คณะอักษรศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกศินี นาคจู. (2548). *วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ: กรณีศึกษาบริษัท ญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ในจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญพร พันธุ์อุโมงค์. (2555). *ปัจจัยทางการสื่อสารที่มีผลต่อการตัดสินใจทำศัลยกรรมเสริมความงามของนักศึกษาหญิงในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จุฑาทพวรรษ ผดุงชีวิต. (2547). *วัฒนธรรม การสื่อสาร และอัตลักษณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.
- เจฟฟรีย์ เค ไทเคอร์ และไมเคิล โยเซอูส. (2548). *TOYOTA CULTURE วัฒนธรรมโตโยต้า* (สรชัย จาติกวณิช, แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์, ธนชัย ยมจินดา, ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ และราณี อิศัยกุล. (2553). *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- จิตติพงษ์ ศิริรัตน์อัสตร. (2548). *วัฒนธรรมการสื่อสารในองค์กรเอกชนญี่ปุ่นในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท แจแปน ออโตเมติก แมชชีน (ประเทศไทย)*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสื่อสารมวลชน, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). *การติดต่อสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์ในองค์กร*. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

- ณัฐมล สุขโข. (2553). *การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ สมพงษ์. (2543). *สื่อสารมวลชนเพื่องานส่งเสริม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2552). *วัฒนธรรมองค์กร คุณค่าที่หาซื้อไม่ได้ แต่สร้างได้*. นนทบุรี: ไรต์ซีพีริเมียร์.
- ณัฐชูดา วิจิตรจามรี. (2553). *การสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดวงรัตน์ ประจักษ์ศิลป์ไทย. (2557). *การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment: FDI) ในประเทศไทย*. เข้าถึงได้จาก [http://library2.parliament.go.th/ejournal/content\\_af/2557/may2557-2.pdf](http://library2.parliament.go.th/ejournal/content_af/2557/may2557-2.pdf)
- โตโยฮารุ ฟุจิโมโต. (2538). *คัมภีร์บริหารงานแบบญี่ปุ่น* (มานะ ชัยวงศ์โรจน์, แปล). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชนาธิป สันติวงษ์. (2542). *องค์การกับการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตยา เงินประเสริฐ. (2541). *มิติใหม่ของการบริหารงานญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิธิ เอียวศรีวงศ์. (2537). *หมายเหตุ วัฒนธรรมร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิช.
- นิสากร เศรษฐวรารังกูร. (2549). *การศึกษาประสิทธิภาพของรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท มิตรสุข สุมิโตโม อินชัวร์รันซ์ จำกัด สาขาประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นุชวีรี มาโกมล. (2553). *สภาพการณ์และบทบาทของลุ่มธุรกิจ*. สารนิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการแปลและการล่าม (สายการล่าม), คณะอักษรศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจง อมรชีวิน. (2551). *Samurai Strategy สูดยอคกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- 8 *กลยุทธ์ความสำเร็จ บริหารกลยุทธ์สไตล์ญี่ปุ่น*. (2558). เข้าถึงได้จาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1423117972](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1423117972)

- มุสดี นวลเดช. (2548). *ความเห็นของพนักงานต่อประสิทธิผลของการสื่อสารในองค์กรข้ามชาติ: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มยุรฉัตร กลุ่ตัญ. (2552). *การปรับตัวของพนักงานภายใต้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น*. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มโน สุจริต. (2556). *การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น “คนรุ่นใหม่ทำงานอย่างไรให้ก้าวหน้า*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/Manosujarit/2013/06/26/>
- พรวิริน จันทร์เข้มช้อย. (2544). *การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา สำนักหอสมุดกลางสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง*. รายงานโครงการเฉพาะบุคคล ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิทชรินทร์ อินทะสอน. (2551). *การรับรู้บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาหน่วยงานย่อยขององค์กรปกครองท้องถิ่นแห่งหนึ่ง จังหวัดเชียงใหม่*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพ็ชรี ฐะปะวิเชตร. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลพับลิชชิง.
- ไพโรจน์ วิไลนุช. (2547). *การบริหารการสื่อสารขององค์กร การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวดี ว่องสกุล. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น แห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มธุรส สบพงษ์ไทย. (2547). *การสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ควิกพีซี เน็ตเวิร์ค จำกัด*. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลวารสารศาสตรมหาบัณฑิต, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มานิดา คำจิ้น. (2547). *การสื่อสารในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรายเดือน: กรณีศึกษา บริษัท วาไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)*. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลวารสารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสื่อสารภาครัฐและเอกชน, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์). (2548). *การสื่อสารต่างวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราณี อธิชัยกุล. (2543). *การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- เรื่องอิสรา คล้ายจินดา. (2547). *บทบาทของล่ามภาษาต่างประเทศในองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจ*. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารภาครัฐและภาคเอกชน, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โอเคียนส์โตร์.
- วุฒิชัย ปะกินเฑง. (2549). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนสัญชาติอเมริกันแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวัฒน์ ผู้มีศีล. (2550). *วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา: บริษัทญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมอตะนคร จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภมน อนุศาสนนันท์. (2549). *รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาองค์กรเภสัชกรรม*. รายงานโครงการเฉพาะบุคคลวารสารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารภาครัฐและเอกชน, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2527). *การติดต่อสื่อสารขององค์กร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2551). *วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในช่วง 12 ปี (พ.ศ. 2537-2549)*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี. (2557). *รายงานความเคลื่อนไหวการลงทุนอุตสาหกรรมของจังหวัดชลบุรี ประจำปีเดือนตุลาคม 2557*. เข้าถึงได้จาก [www.industry.go.th/chonburi/index.php/2015-03-31...2557/file](http://www.industry.go.th/chonburi/index.php/2015-03-31...2557/file)
- สุทินันท์ พรหมสุวรรณ. (2554). *วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมของวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นในองค์กรธุรกิจ*. *วารสารนักบริหาร*. 31(1), 185-190.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตส์ลิงก์.

- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กรแนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุนันทา เสียงไทย และทีม คีลี. (2552). *วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น: การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพรรณษา ดิสิงห์. (2556). *การยอมรับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นของพนักงานระดับต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูน*. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิชาภาษาญี่ปุ่น, คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุพิชฌาย์ แสงทอง, จีระศักดิ์ รัตนวงษ์, กฤษณา โพธิสารัตนะ และธีรรัตน์ พิริยะพลิน. (2556). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกัน ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 8(2), 67-85.
- สุภาวรงค์ จันทวานิช. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิเยาว์. (2541). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ เสรีรัตน์, สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2545). *ทฤษฎีองค์การ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊ค.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสานวิธีการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อิมามิ ฮิโรชิ. (2549). *การบริหารจัดการของ TOYOTA ในประเทศไทย* (กุลพงษ์ ยูนิพันธ์, แปล). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- อิมามิ ฮิโรชิ. (2554). *การบริหารสโตร์ญี่ปุ่น* (รังสรรค์ เลิศในสัตย์, แปล). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ โสต์บุ๊กส์.
- อุทัยทิพย์ ชัยไผ่. (2556). *การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยและญี่ปุ่นในกรุงเทพฯ*. กรุงเทพฯ: โฟร์วิงส์.
- AM 01 นามสมมติ. (2558, 24 มิถุนายน). ผู้จัดการแผนก. สัมภาษณ์.
- AM 02 นามสมมติ. (2558, 24 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.
- AM 03 นามสมมติ. (2558, 25 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.
- AM 04 นามสมมติ. (2558, 25 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.
- AM 05 นามสมมติ. (2558, 27 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.
- AM 06 นามสมมติ. (2558, 27 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.



AM 07 นามสมมติ. (2558, 27 มิถุนายน). ผู้จัดการแผนก. สัมภาษณ์.

AM 08 นามสมมติ. (2558, 27 มิถุนายน). ผู้จัดการแผนก. สัมภาษณ์.

AM 09 นามสมมติ. (2558, 27 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.

AM 10 นามสมมติ. (2558, 28 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.

AM 11 นามสมมติ. (2558, 28 มิถุนายน). ผู้จัดการแผนก. สัมภาษณ์.

AM 12 นามสมมติ. (2558, 28 มิถุนายน). ผู้จัดการแผนก. สัมภาษณ์.

AM 13 นามสมมติ. (2558, 28 มิถุนายน). ผู้จัดการแผนก. สัมภาษณ์.

AM 14 นามสมมติ. (2558, 28 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.

AM 15 นามสมมติ. (2558, 28 มิถุนายน). ผู้ช่วยผู้จัดการ. สัมภาษณ์.

Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Jakonis, A. (2009). Culture of Japanese organization and basic determinants of institutional economy. *Journal of Intercultural Management*, 1(2), 90–104.

Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage.

Lertnaisat, R. (2014). *Japanese style management*. Bangkok: Thai-Nichi Institute of Technology.

Onishi, J. & Mondejar, R. (2011). Japanese and Thai differences in conflict management: implications for adaptations in human resource management. *Journal of Comparative Asian Development*, 10(1), 1-32.

Szekeres, V. (2013). *Business and workplace culture in Japan*. Budapest: Budapest Tech.

Satsomboon, W., & Pruetipibultham, O. (2014). Creating an organizational culture of innovation: Case studies of Japanese multinational companies in Thailand. *Human Resource Development International*, 17(1), 110-120.

Tularak, W. (2012). *Capital Mobility in Automotive Sector in Thailand*. Bangkok: Asia Monitor Resource Center. Retrieved from <http://www.amrc.org.hk/content/capital-mobility-automotive-sector-thailand>

William, F. S., & Onishi, J. (2003). Culture and conflict: Japanese managers and Thai subordinates. *Human Resource Development International*, 17(1), 110–120.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แนวทางการสัมภาษณ์

## แนวทางการสัมภาษณ์

รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษา  
บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง  
การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

### คำชี้แจง

แนวทางการสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา รูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่ง ในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง มุ่งศึกษารูปแบบการสื่อสารในองค์กร แนวคิดทฤษฎีรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร รูปแบบการสื่อสารในองค์กรแนวคิดการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น การใช้ล่ามภาษาเป็นสื่อกลางในการสื่อสารระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำการศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการสื่อสารในองค์กรทั้งด้านเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาที่เกิดจากรูปแบบของการสื่อสารในองค์กร อันเกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงาน อันจะเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบแนวทางของแบบสัมภาษณ์ (interview) พร้อมกับขอขอบคุณท่านที่กรุณาสละเวลาตรวจสอบแนวทางการสัมภาษณ์มา ณ โอกาสนี้

นางสาวชนิดดา สมศรี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

## นิยามศัพท์ในการวิจัย

**รูปแบบการสื่อสารในองค์กร** หมายถึง รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีการสื่อสารตามเส้นทางการสื่อสารในองค์กร คือ การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงทีและเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพเส้นทางการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีรูปแบบการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบสรุปได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward communication) การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก รองผู้จัดการ หัวหน้าส่วนงาน ลงมาถึงพนักงานเจ้าหน้าที่ ลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพสูงสุด

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward communication) การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารสามารถตรวจสอบว่าพนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสารและยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด อีกทั้งพนักงานมีโอกาสดำถามและให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กรอันจะช่วยให้พนักงานช่วยแก้ปัญหาการทำงานของเขา

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) ประกอบด้วย การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

4. การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross-channel communication) การสื่อสารในแนวไขว้ ในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานต่างมีความจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานหรือคนละหน้าที่ ที่ไม่ได้เป็นผู้ใต้บังคับหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกขาย แผนกจัดซื้อ แผนกบุคคลและธุรการ

## วิธีการสื่อสารในองค์กร

วิธีการสื่อสารในองค์กรของญี่ปุ่นมี 3 ประเภท คือ การเขียน การพูดและ อวจนภาษา การเขียน เป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะใช้ ถ้าเป็นไปได้ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะเลือกใช้การพูดโดยตรง ญี่ปุ่นนิยมการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา แต่ถ้าเป็นการติดต่อสื่อสารแบบอวจนภาษาจะเป็นกระบวนการที่ลึกลับมีเล่ห์เหลี่ยม และเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งหมด

### 1. วิธีการสื่อสาร โดยวิธีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

การสื่อสารวิธีนี้ สำหรับคนญี่ปุ่น ถือว่าเป็นการสื่อสารที่เป็นทางการ เย็นชา และขาดการให้และการรับระหว่างกัน คนญี่ปุ่นไม่ชอบการเขียนเอกสารที่สั้นและรวบรัด การเขียนจดหมายสั้นสรุปย่อ โดยมีข้อความ 1 ย่อหรือ 2 ย่อหน้า ซึ่งเป็นข้อความที่ตรงประเด็น จะถูกพิจารณาว่า หยาบคาย แต่ควรจะเริ่มที่การกล่าวกว้าง ๆ ก่อนที่จะแสดงความมุ่งหมายที่แท้จริง อีกทั้ง คนญี่ปุ่นไม่ชอบเขียน เพราะภาษาเขียนญี่ปุ่นมีความสลับซับซ้อน ดังนั้น เอกสารต่าง ๆ ในองค์กรญี่ปุ่น จึงมีลักษณะเป็นเรื่องส่วนตัวเสียส่วนใหญ่

### 2. วิธีการสื่อสารด้วยวาจา

เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้คำแนะนำแลกเปลี่ยนสารสนเทศเกี่ยวกับงาน การออกคำสั่ง ฟังข้อเสนอแนะ หรือให้คำปรึกษา สำหรับคนญี่ปุ่นมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันอย่างเป็นอิสระเปิดเผย เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับทีม การสื่อสารด้วยวาจาจะระหว่างหัวหน้าและลูกน้องหรือผู้บริหารกับพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นเป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย เนื่องจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารไม่มีสถานที่ทำงานส่วนตัว แต่มีการจัดพื้นที่สำนักงานแบบเปิดกว้าง พนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ทุกคนจะรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงที

### 3. วิธีการสื่อสารด้วยอวจนภาษา

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น มีความชำนาญในการนั่งเงียบโดยไม่พูดจา ในขณะที่มีการประชุม คนญี่ปุ่นจะนั่งเงียบ ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาที่สรุปสิ่งต่างๆ เลือกเฟ้นความจริงที่ตรงประเด็น และนำไปสู่ข้อสรุปต่างๆ จนกว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องจะเห็นพ้องตรงกันในข้อสรุปนั้น ๆ การเจรจาต่าง ๆ ในญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นจะมีพฤติกรรม 2 อย่างคือ hone ( สิ่งที่ตั้งใจจะทำหรือพูด) และ tatemae (ควรจะทำหรือพูดเช่นนั้น เพราะอยู่ในตำแหน่งหรือสถานการณ์บังคับ ) เป็นต้น

**วัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น** หมายถึง รูปแบบของการบริหารงานที่เป็นไปตามแบบฉบับและวิธทางแบบญี่ปุ่น ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ

1. การยึดมั่นในระบบอาวุโส หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้องที่เข้ามาทำงานในองค์กรเดียวกัน ความเคารพนับถือและเอื้ออาทรต่อกัน โดยรุ่นพี่จะต้องรับผิดชอบให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำแก่รุ่นน้องในทุกๆ เรื่อง ส่วนรุ่นน้องก็ต้องให้ความเคารพ คอยให้ความช่วยเหลือและเชื่อฟังด้วยทำที่อันสุภาพทั้งด้านวาจาและการแสดงออก

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเทเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ ให้ความสำคัญกับการวางแผนงาน รับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการแสดงความ

คิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นต่างๆ มีการรายงานและปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด

3. การจ้างงานตลอดชีพ หมายถึง การจ้างงานลักษณะนี้ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คนที่อยู่ในบริษัท (องค์กร) นานๆ อาจได้รางวัล (reward) เป็นหุ้นของบริษัทด้วย

4. การภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันและให้ความสำคัญกับองค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ ความรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ อย่างแน่วแน่ พร้อมที่จะมุ่งมั่นในการทำงาน รักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร และทำงานให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นเวลานาน

5. การมีความสุภาพอ่อนน้อม หมายถึง ลักษณะการใช้วาจาและกิริยาท่าทางการแสดงออกที่ทำให้เกียรติกับอีกฝ่ายที่มี ปฏิสัมพันธ์ด้วย ตามสถานะทางสังคมของตนเอง เพื่อเป็นหนทางในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและเกิดประสิทธิผลในการทำงานควบคู่กับการสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์** โดยการกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูล

(การให้ข้อมูลในส่วนที่ 1 จะเป็นความลับตามหลักจรรยาบรรณของการวิจัยเชิงคุณภาพระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้สัมภาษณ์)

ชื่อ- สกุล .....

ตำแหน่ง .....

บริษัท .....

**ตอนที่ 2 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับผู้จัดการแผนกและผู้ช่วยผู้จัดการ**  
เกี่ยวกับ รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

**2.1 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารในองค์กร**

1. ท่านคิดว่า รูปแบบการสื่อสารภายในและวิธีการสื่อสารในองค์กรภายในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรแบบใดที่เหมาะสมกับองค์กรที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารภายในองค์กร แบบใดที่มีประสิทธิภาพกับการรับรู้ข่าวสารมากที่สุด อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน มีผลต่อรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่า รูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารในองค์กรของท่าน มีข้อดี และข้อเสียต่อการปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่า ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของท่าน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....



7. ท่านมีข้อเสนอแนะใด ต่อประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารและวิธีการสื่อสารภายในองค์กรของท่าน เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไร

.....

.....

.....

## 2.2 การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงาน

1. ท่านคิดว่า ล่ามภาษามีบทบาทมากน้อยเพียงใดกับรูปแบบการสื่อสารระหว่างท่านกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การใช้ล่ามเป็นสื่อกลางในการปฏิบัติงานของท่านพบปัญหาและอุปสรรคอย่างไร

.....

.....

.....

3.ท่านมีข้อเสนอแนะ หรือข้อแนะนำ ในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการใช้ล่ามเป็นสื่อกลาง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

## 2.3 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๔๕๔

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๐๒๒๕

วันที่ ๒๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์

ด้วย นางสาวชนิดดา สมศรี รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๖๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนองานนิพนธ์ เรื่องรูปแบบ  
การสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์  
กลุ่มหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง โดยมี ดร.กัญจนวิไล นนทแก้ว แพร์รี่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
หลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (ดังเอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์หทัย นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๗๐๔๗๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๖๒ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณวิชยา มัญขุนากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวชนัดดา สมศรี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๐๖๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนองานนิพนธ์ เรื่องรูปแบบ  
การสื่อสารในองค์การที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์  
กลุ่มหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง โดยมี ดร.กัญจนวไลย นนทแก้ว แฟร์รี่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ  
ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความ  
เที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ  
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๗๐๔๗๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๖๖ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณวิชยา มัญขุนากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวชนิดดา สมศรี รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๖๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนองานนิพนธ์ เรื่องรูปแบบการสื่อสารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง โดยมี ดร.กัญจนวไลย นนทแก้ว แฟร์รี่ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชณี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕