

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้าหน้าที่ปู้และพนักงาน
ชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย
กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด

เสนอ

รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑาพรรธน์ ผดุงชีวิต

โดย

มนทกานต์ แพ่งดิษฐ์

สส. 9000 การค้นคว้าอิสระ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์
คณะภาษาและการสื่อสาร
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

คำรับรองการเป็นเจ้าของผลงานวิจัย

ข้าพเจ้า นางสาว มณฑกานต์ แฝงดิษฐ์ ขอรับรองว่างานวิจัยเรื่องนี้เป็นผลงานของข้าพเจ้า
โดยแท้จริง

ลงนาม (นางสาว มณฑกานต์ แฝงดิษฐ์)
วันที่ส่งผลงาน 28 กุมภาพันธ์ 2564

บทคัดย่อ

ชื่องานวิจัย

การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด

ชื่อผู้เขียน

นางสาวมนทกานต์ แพร่งดิษฐ์

ชื่อปริญญา

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา

2556

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย และ 3) เพื่อสำรวจทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ทั้งนี้การสัมภาษณ์ในเชิงลึกนั้นจะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กล่าวคือ การใช้โครงสร้างของคำถามร่วมกัน แต่รายละเอียดต่าง ๆ ของคำถามจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประเด็นความน่าสนใจของกลุ่มเป้าหมายแต่ละคน โดยการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face to Face) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มีทั้งสิ้น 9 ท่าน โดยแบ่งเป็น เจ้านายชาวญี่ปุ่นที่ประจำอยู่ในประเทศไทยจำนวน 2 ท่าน และพนักงานชาวไทยผู้ซึ่งทำงานเป็นระยะเวลา 6 เดือนขึ้นไปจำนวน 7 ท่าน จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า

1. การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด สะท้อนรูปแบบของกระบวนการสื่อสารได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การสื่อสารโดยจำแนกตามทิศทางการสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารในแนวดิ่ง แนวดิ่ง แนวนอนและแนวไขว้ 2) การสื่อสารโดย

จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารทางเดียวและสองทาง 3) การสื่อสารโดยจำแนกตามลักษณะของการใช้ ประกอบด้วย การสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4) การสื่อสารโดยจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารโดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา

2. ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย คือ 1) ความแตกต่างทางด้านภาษา 2) ความแตกต่างในเรื่องของสำเนียง 3) ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม 4) ทักษะคติ และ 5) การปรับตัว
3. ทักษะคติของพนักงานชาวไทยที่มีต่อกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นต่างมองว่ากระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมคือการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นในองค์กรหรือสังคมที่มีความแตกต่างวัฒนธรรมและยังรวมถึงความแตกต่างทางด้านทักษะคติ ค่านิยม ความเชื่อ รวมทั้งภาษาด้วย นอกจากนี้พนักงานชาวไทยยังมีทักษะคติเกี่ยวกับกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร โดยมองว่ากระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย อีกทั้งยังส่งผลต่อวัฒนธรรมของการทำงาน และการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

ABSTRACT

Title of Research	Intercultural Communication between Japanese Manager and Thai Staff in Japanese Company in Thailand: Case Study of JTA (Thailand) Co., Ltd.
Author	Ms. Monthakan Phangdit
Degree	Master of Arts (Applied Communication)
Year	2013

The purposes of this research are 1) To study the characteristics of communication of organization of JTA (Thailand) Co.,Ltd. 2) To study the factors that cause in communication between Japanese general manager and Thai staff. And 3) To survey the attitude of Thai staff of JTA (Thailand) Co.,Ltd. about intercultural communication in the organization.

The research is qualitative using in-depth interview technique. A total of samplings are 9 people, 2 Japanese Managers and 7 Thai Staffs were interviewed using open ended structured questionnaires. Results are as follows:

1. Four categories of communication patterns are found, namely : 1) Downward, Upward, Horizontal and Cross Communication 2) One-way and Two-way Communication 3) Formal and Informal Communication 4) Verbal and Non-verbal Communication
2. The factors which are various problems of communication between Japanese Manager and Thai Staff : 1) Different of language 2) Different of pronunciation 3) Different of Culture 4) Attitude and 5) Adaption
3. The attitude of Thai staff about intercultural communication in organization is stem from different of culture, attitude, values, beliefs and language. In addition, The attitude of Thai staff about intercultural communication in organization is the factor which affect communication between Japanese Manager and Thai staff. And affect cultural of work and adaptation.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” สำเร็จลุล่วงมาได้เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือในการให้ความรู้ ข้อมูลและคำปรึกษา รวมทั้งคำแนะนำต่าง ๆ และกำลังใจจากบุคคลหลาย ๆ ท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรองศาสตราจารย์ ดร.จุฬาพรชัย ผดุงชีวิต ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ได้ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำมาโดยตลอด พร้อมทั้งตรวจแก้ไขจนการค้นคว้าอิสระเรื่องนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ รวมทั้งขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของคณะภาษาและการสื่อสาร จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ และความให้คำแนะนำดี ๆ เสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำด้านการศึกษาและการทำงาน รวมทั้งคอยกระตุ้นเตือนถึงหน้าที่ของตนเอง และให้กำลังใจที่ตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเจ้านายชาวญี่ปุ่นของบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด อันได้แก่ Mr. Miyasaka Toshiyuki ตำแหน่ง General Manager ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์พนักงานชาวไทยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ และขอขอบพระคุณ Mr.Kazumasa Shimura ตำแหน่ง Assistance General Manager ที่อนุญาตให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อเก็บข้อมูลและ Mr.Kamieda Tatsuki ตำแหน่ง Assistance Manager นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณพนักงานชาวไทยของบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ทุก ๆ ท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณสวรี สุคนธกุล ตำแหน่ง Reservation Supervisor และ คุณนิธย์ระวี แวงสุข ตำแหน่ง Operation Supervisor ที่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่ดีตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาสื่อสารประยุกต์ คณะภาษาและการสื่อสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ทุกท่าน สำหรับมิตรภาพ กำลังใจ และความช่วยเหลือ จนสามารถทำให้การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณและขอขอบคุณความสำเร็จทั้งหมดของการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้แต่บิดา มารดา ครูอาจารย์ ญาติ และมิตรสหาย ที่ต่างคอยให้กำลังใจ คำปรึกษา คำแนะนำที่ดีตลอดมา รวมทั้งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้เข้ามาศึกษาหาความรู้เพื่อนำไปพัฒนาตนเองต่อไปในอนาคต

มนทานต์ แพ่งดิษฐ์

กุมภาพันธ์ 2557

สารบัญ

บทคัดย่อ	(3)
Abtsract	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1. ความสำคัญของปัญหา	1
1.2. วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3. คำถามนำวิจัย	3
1.4. ขอบเขตการวิจัย	3
1.5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6. นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร	6
2.2. วัฒนธรรมการบริหารงานและโครงสร้างการทำงานแบบญี่ปุ่น	9
2.3. แนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร	12
2.4. แนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม	16
2.5. แนวคิดเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรม	23
2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	31
3.1. รูปแบบการวิจัย	31
3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
3.3. ลักษณะข้อมูล	32
3.4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
3.5. การเก็บรวบรวมข้อมูล	33

บทที่ 4 ผลการวิจัย	34
4.1.ผลการวิจัยของรูปแบบของกระบวนการสื่อสาร	35
4.2.ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่าง เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย	43
4.3.ผลการวิจัยด้านทัศนคติของพนักงานชาวไทยที่มีต่อกระบวนการ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร	47
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	49
5.1.สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	49
5.2.ข้อเสนอแนะ	58
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	62
ภาคผนวก ก จดหมายขอความอนุเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่าง	63
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย บริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด	65
ภาคผนวก ค คำสัมภาษณ์	67
ประวัติผู้เขียนวิจัย	86

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในปีพ.ศ.2556 ประเทศไทยมีบริษัทข้ามชาติเดินทางมาลงทุนทำธุรกิจเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นที่นับวันจะมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลของหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นองค์กรหอการค้าญี่ปุ่นในต่างประเทศที่มีขนาดใหญ่ที่สุด ระบุว่าในปีพ.ศ.2556 มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 1,466 บริษัทที่มีการลงทุนทำธุรกิจอยู่ในประเทศไทย (หอการค้าญี่ปุ่น กรุงเทพฯ, 2556 : ออนไลน์)

นายชูชมุ อุเนโนะ ประธานหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ ลำดับที่ 49 (2556) ได้กล่าวว่า “ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีบริษัทญี่ปุ่นเป็นจำนวนมากเข้ามาขยายการลงทุนในประเทศไทย โดยคาดหวังถึงศักยภาพการเจริญเติบโตของประเทศในภูมิภาคอาเซียน จำนวนบริษัทที่เข้ามาปรึกษาที่หอการค้าญี่ปุ่นฯ มีมากถึงประมาณ 200 บริษัทใน 1 ปี นอกจากนี้ยังมีคณะสำรวจ และกลุ่มเยี่ยมชมงานจำนวนมากเข้าพบด้วย จำนวนสมาชิกหอการค้าญี่ปุ่นฯ ได้รับการบันทึกเป็นสถิติสูงสุดอย่างต่อเนื่อง”

“ขณะเดียวกัน ประเทศไทยซึ่งอยู่ในกระบวนการทบทวนแก้ไขยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุนใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากความตั้งใจอันแรงกล้าของคณะรัฐบาลชุดปัจจุบันเพื่อพัฒนาโครงสร้างอุตสาหกรรมไทย ไปสู่เศรษฐกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืน ในขณะที่การเริ่มต้นดังกล่าวอาจสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการญี่ปุ่นรายเดิมและรายใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาลงทุนในอนาคต อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนี้อาจทำให้ห่วงโซ่อุปทานจำนวนมากที่เคยส่งเสริมเศรษฐกิจประเทศไทยต้องสะดุด และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการอยู่รอดและลดความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศลง”

“ภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากนี้ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการลงทุน และความไม่แน่นอนในการพัฒนาธุรกิจในอนาคต เช่น ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงแก้ไขยุทธศาสตร์ส่งเสริมการลงทุน การขาดแคลนแรงงาน และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การติดต่อสื่อสารจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างไม่เคยมีมาก่อน รวมถึงการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และสร้างเครือข่ายระหว่างบริษัทและบุคคล เพราะระลึกอยู่เสมอว่าการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ หอการค้าญี่ปุ่นฯ จึงขอสัญญาว่าจะช่วยส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจระหว่างสมาชิกด้วยกัน เป็นนโยบายพื้นฐานของปีนี้”

จากคำกล่าวของนายชูชมุ อุเนโนะ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าเมื่อมีบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นมาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น คนไทยจึงมีโอกาสร่วมงานกับบริษัทญี่ปุ่นเหล่านั้นมากขึ้นด้วยไม่ว่าจะเป็นบริษัทขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ โดยส่วนใหญ่คนไทยจะได้ทำหน้าที่ใน

ตำแหน่งพนักงานฝ่ายบริหารหรือฝ่ายปฏิบัติการ แต่จะมีส่วนน้อยที่ได้รับโอกาสให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในบริษัทญี่ปุ่น เนื่องจากญี่ปุ่นยังคงไม่มั่นใจในประสิทธิภาพของคนไทยเท่าที่ควร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีคนญี่ปุ่นที่จะมาทำงานในบริษัทญี่ปุ่นประจำประเทศไทย ซึ่งมีทั้งคนที่ เป็น “ผู้มาประจำการจากต่างประเทศ” และ “ผู้ที่ถูกจ้างในประเทศไทย” กล่าวคือ ผู้มาประจำการจากต่างประเทศ หมายถึง ผู้ที่ถูกสำนักงานใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นส่งมาประจำการ เพื่อทำหน้าที่ในงานบริหารหรือดูแลกิจการเช่น ประธานบริษัท หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค โดยประเทศไทยเป็นสถานที่ปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมสูงในหมู่ผู้มาประจำการจากต่างประเทศ ทั้งนี้ คนญี่ปุ่นที่ถูกส่งตัวมาประจำการที่ประเทศไทยในฐานะผู้มาประจำการจากต่างประเทศ มักจะได้รับการแนะนำว่า “เข้าเมืองตาหลิ่วต้องหลิ่วตาตาม” ในขณะที่ผู้ที่ถูกจ้างงานในประเทศไทย หมายถึงคนญี่ปุ่นที่ถูกจ้างงานจากบริษัทลูกในพื้นที่ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ให้บริการ ดูแลลูกค้าหรือฝ่ายขายของบริษัทคู่ค้า หรือทำงานบริหารจัดการในพื้นที่

สำหรับเหตุการณ์ดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้นจึงทำให้คนญี่ปุ่นและคนไทยได้มีโอกาสสื่อสารและทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ รวมทั้งความคิดและวัฒนธรรมในการทำงาน เพราะเมื่อบริษัทญี่ปุ่นมาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยแล้ว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะนิสัย ทักษะคติของคนไทย และวัฒนธรรมของคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย ในขณะที่เดียวกันคนไทยเองเมื่อได้มีโอกาสเข้าไปทำงานในบริษัทญี่ปุ่นแล้วก็มี ความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ลักษณะนิสัย ทักษะคติของคนญี่ปุ่น รวมทั้งวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น ซึ่งหมายรวมถึงวัฒนธรรมในการทำงานของคนญี่ปุ่นด้วยเช่นกัน เนื่องจากทักษะคติของคนไทยและคนญี่ปุ่นมีความแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของคนไทยและคนญี่ปุ่นที่ถูกหล่อหลอมให้มีทัศนคติที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้อุตสาหกรรมของการท่องเที่ยวเองก็เช่นกันที่มีการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเกิดขึ้น เนื่องจากมีบริษัทท่องเที่ยวหลายบริษัทด้วยกันที่มีสาขาอยู่ในประเทศไทย อาทิ บริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น ที่ดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวในภาคพื้นเอเชียมาเป็นระยะเวลานาน และมีสาขาอยู่ทั่วเอเชีย รวมถึงประเทศไทยด้วยที่บริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดเปิดดำเนินการทางธุรกิจท่องเที่ยวมาตั้งแต่ปีค.ศ. 1966 และเข้าร่วมเป็นสมาชิกของหอการค้าญี่ปุ่น กรุงเทพฯ (บริษัท เจทีเอ จำกัด , 2556 : ออนไลน์) จากที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นผู้บริหารหรือเจ้านายที่ทำหน้าที่ดูแลบริษัทสาขาต่างๆ มักจะเป็นชาวญี่ปุ่น จึงทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายกับพนักงาน หรือ พนักงานกับพนักงานด้วยกันเอง หรือแม้แต่การสื่อสารระหว่างพนักงานกับลูกค้า ด้วยสาเหตุดังกล่าวทำให้บุคลากรในองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารและการทำงานร่วมกันได้ อย่างไรก็ตามหากคนญี่ปุ่นและคนไทยไม่ทำความเข้าใจ ไม่เรียนรู้ซึ่งกันและกัน อาจส่งผลต่อการสื่อสารและการทำงานได้ เพราะทั้งสองฝ่ายจำเป็นที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันตลอดเวลาเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างทั้งทางด้านภาษาและวัฒนธรรมอันเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้การสื่อสารและการทำงานไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม แต่ถ้าหากได้ศึกษาและทำความเข้าใจซึ่งกันและกันแล้วก็จะช่วยลดปัญหาเรื่องการสื่อสารและความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ จากที่ได้กล่าวมานั้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริบทประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทเจทีเอ ประเทศไทย จำกัด” โดยมีคำถามนำวิจัยรวมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย
3. เพื่อสำรวจทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

คำถามนำวิจัย

1. การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด สะท้อนรูปแบบของกระบวนการสื่อสารอย่างไร
2. ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. ทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ ประเทศไทย จำกัดที่มีต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรเป็นอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริบทประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทเจทีเอ ประเทศไทย จำกัด” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา
 - 1.1. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.2. วัฒนธรรมการบริหารงานและโครงสร้างการทำงานแบบญี่ปุ่น
 - 1.3. แนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร
 - 1.4. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
 - 1.5. แนวคิดเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรม

1.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ เจ้านายชาวญี่ปุ่นที่ประจำอยู่ประเทศไทยจำนวน 2 คน และพนักงานชาวไทยที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่นได้ของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 7 คน เพื่อทำการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการสื่อสารและทำงานร่วมกับเจ้านายชาวญี่ปุ่น
3. ขอบเขตพื้นที่ในการศึกษาวิจัย คือ บริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด
4. ระยะเวลาในการทำการการศึกษาวิจัย คือ พฤศจิกายน 2556 – มกราคม 2557

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เชิงวิชาการ

1. ทำให้เข้าใจในเรื่องของแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม รวมทั้งรูปแบบของการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
2. เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางให้แก่ นิสิต นักศึกษาหรือผู้ที่สนใจในการนำข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้อย่างอดสำหรับการค้นคว้าและทำวิจัยในอนาคต

เชิงวิชาชีพ

เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางต่อผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจอื่นๆ โดยเฉพาะที่เป็นบริษัทข้ามชาติ นำข้อมูลการวิจัยที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาแบบการสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งนำไปเป็นแนวทางเพื่อปรับใช้สำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างเจ้านายและพนักงาน เพื่อให้การสื่อสารและการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นิยามศัพท์

“วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Cultural) หมายถึง ระบบหรือแบบแผนอันประกอบไปด้วยทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการต่าง ๆ วิถีบุรุษขององค์กร จริยธรรม คำขวัญ กฎข้อบังคับ นโยบายต่างๆ และบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กรทุกคนต่างรับรู้และยอมรับ อีกทั้งยังยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนร่วมกัน

“การสื่อสารภายในองค์กร” หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สำหรับในงานวิจัยนี้การสื่อสารภายในองค์กรคือ การสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

“การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม” (Intercultural Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้คนที่มีความหลัง ประสบการณ์ แนวคิด ทัศนคติ ภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งในงานวิจัยนี้คือ เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

“พนักงานบริษัท เจทีเอ ประเทศไทย จำกัด” หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่นกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นได้ ทั้งนี้ พนักงานขององค์กรดังกล่าวจะต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานกับองค์กรตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป

“เจ้านายชาวญี่ปุ่น” หมายถึง บุคคลที่ถูกส่งหรือได้รับมอบหมายให้มาปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ ผู้จัดการสาขาหรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้บุคคลดังกล่าวต้องเป็นผู้ ที่มีสัญชาติญี่ปุ่น อีกทั้งยังสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยได้มีการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นแนวทางในการวิจัยดังต่อไปนี้ คือ

- 2.1. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร
- 2.2. วัฒนธรรมการบริหารงานและโครงสร้างการทำงานแบบญี่ปุ่น
- 2.3. แนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร
- 2.4. แนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม
- 2.5. แนวคิดเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรม
- 2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

ในการศึกษาคครั้งนี้ จำเป็นที่จะต้องศึกษาในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาแนวคิดและวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่น รวมทั้งแนวคิดในเรื่องของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมต่อไป เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรระหว่างไทยกับญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของภาษาและวัฒนธรรม จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยทำการศึกษาและทบทวนเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยมีประเด็นที่ใช้ในการศึกษาต่อไปนี้ คือ

2.1.1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

“วัฒนธรรมองค์กร” นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้นิยามความหมายที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกันคือ วัฒนธรรมองค์กร คือระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์กรหนึ่งที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ (Stephen P. Robbins, 2548) นอกจาก Stephen ที่ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแล้วยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบ ระเบียบแบบแผน ความคิด ความเชื่อ พฤติกรรม ที่แต่ละองค์กรเป็นผู้กำหนดขึ้นมา และสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ยึดถือ

ปฏิบัติตามและมีการถ่ายทอดเรียนรู้กันจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อให้เป็นแนวทางการประพฤติและเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

นิติพล ภูตะโชติ (2556) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร อันเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติสืบทอดกันไปสู่สมาชิกรุ่นถัดไป ทั้งนี้วัฒนธรรมแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งจะมีการสร้างระเบียบแบบแผนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรหลาย ๆ ด้าน เช่น ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน รวมทั้งความผูกพันต่อองค์กร

จิราพร รัตนาธร (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผน พฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรนั้นรับรู้และยอมรับ อีกทั้งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อไปได้ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป

ตามทัศนะของ Bormann (1983 อ้างถึงใน สุรวัสนี เทพสันต์, 2548) สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคือ กฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติที่ต้องยึดถือร่วมกัน เรื่องราวบอกเล่าในอดีต ประเพณีที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกขององค์กรให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลและถูกหล่อหลอมจากวัฒนธรรมของสังคม

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ระบบหรือแบบแผนอันประกอบไปด้วย ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการต่าง ๆ วิถีบุรุษขององค์กร จริยธรรม คำขวัญ กฎข้อบังคับ นโยบายต่าง ๆ และบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กรทุกคนต่างรับรู้และยอมรับ อีกทั้งยังยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนร่วมกัน นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวยังเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติที่สามารถถ่ายทอดจากสมาชิกขององค์กรรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้

2.1.2. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Hofstede

Hofstede (1997 อ้างถึงใน สุรวัสนี เทพสันต์, 2548) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ด้วยกัน 6 มิติ ซึ่งได้มาจากผลการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งประกอบด้วย

1. การให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Process-oriented) และการให้ความสำคัญกับผล (Results-oriented) สมาชิกในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นกระบวนการจะพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการทำงาน ในขณะที่สมาชิกขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบให้ความสำคัญกับผลงานจะทุ่มเทกับการทำงาน

2. การให้ความสำคัญกับลูกจ้าง (Employee oriented) และการให้ความสำคัญกับตัวงาน (Job oriented) สมาชิกในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกจ้างจะรู้สึกว่าย่ปัญหาของพวกเขาจะได้รับ การดูแลและรับผิดชอบจากองค์กร ซึ่งตรงข้ามกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการให้ความสำคัญกับตัว งานมากกว่า

3. วัฒนธรรมแบบจำกัดขอบเขต (Parochial) และมีอาชีพ (Professional) ในองค์กรที่ เป็นวัฒนธรรมแบบจำกัดขอบเขตนั้นสมาชิกในองค์กรจะมีความรู้สึกว่าย่บรรทัดฐานขององค์กรจะ ครอบคลุมถึงบ้านเช่นเดียวกับที่ทำงาน องค์กรจะทำการพิจารณาการจ้างงานโดยดูจากภูมิหลังทาง ครอบครัวและสังคม ซึ่งตรงข้ามกับวัฒนธรรมองค์กรแบบมีอาชีพที่จ้างงานโดยพิจารณาจาก ความสำเร็จของงานเป็นการส่วนตัว

4. ระบบเปิด (Open system) และระบบปิด (Close system) วัฒนธรรมแบบระบบเปิด สมาชิกขององค์กรจะเข้ากับองค์กรได้ ซึ่งจะใช้เวลาเพียงไม่นานสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร ซึ่งตรงข้ามกับวัฒนธรรมแบบระบบปิดที่จะใช้เวลาในการปรับตัวนานเพื่อให้เข้ากับองค์กร

5. การควบคุมแบบอิสระ (Lose control) และการควบคุมแบบรัดกุม (Tight control) การ ควบคุมทั้งสองลักษณะเป็นการแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างภายในองค์กร ในการควบคุมแบบอิสระจะ เห็นได้จากการใช้เวลาในการประชุมที่มีความเหมาะสม ขณะที่การควบคุมแบบรัดกุมจะแสดงให้เห็น ถึงการประชุมที่มีความตรงเวลา เป็นต้น

6. สิ่งที่ยึดปรารถนา (Normative) และการปฏิบัติ (Pragmatic) ในองค์กร ลักษณะของสิ่ง ที่ยึดปรารถนาในองค์กรมักจะให้ความสำคัญกับกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรมากกว่าการให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์ ในขณะที่องค์กรที่เน้นการปฏิบัติจะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่า กระบวนการ

ดังนั้นจากการศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 6 มิติของ Hofstede อาจสรุปได้ว่า เมื่อวัฒนธรรม องค์กรมีความแตกต่างกันรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย อันเนื่องมาจากการ สื่อสารเป็นตัวกลางที่ใช้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กร

2.1.3. ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แบบตามมิติของการเน้นคือ เน้นมิติของ ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการมีเสถียรภาพ (Stability) และเน้นที่การมองภายในองค์กรเป็นสำคัญ (Internal Focus) กับการมุ่งเน้นภายนอกเป็นสำคัญ (External Focus) ทั้งนี้แต่ละมิติมีการมุ่งเน้นค่านิยม หรือให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปและจำแนกออกเป็นประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้ 4 ประเภทหลัก ๆ ด้วยกัน ตามที่ Richard L. Daft (1992 อ้างถึงใน นิติภูมิ ภูตะโชติ, 2556) ได้จำแนกไว้คือ

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัว คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องของความยืดหยุ่น และมุ่งเน้นต่อการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ลักษณะขององค์กรแบบนี้เกิดจากการที่มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ให้แก่องค์กร ที่จะเอื้อต่อการเพิ่มศักยภาพ ขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกได้ ทำให้พนักงานหรือสมาชิกภายในองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ รวมทั้งพนักงานมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Achievement Culture)

วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสำเร็จ คือวัฒนธรรมที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องเสถียรภาพความมั่นคงและการยอมรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว จะเน้นในเรื่องของการมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน เช่น เรื่องของกำไร ยอดขาย ส่วนครองตลาด เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในแบบที่มีความยืดหยุ่น และมีความเอื้ออาทรต่อกัน ดังนั้นองค์กรในลักษณะนี้จึงมีลักษณะของความเป็นเครือญาติกัน มีการทำงานร่วมกันเสมือนกับเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน มุ่งเน้นที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงทำให้พนักงานหรือสมาชิกที่ทำงานอยู่ในองค์กรลักษณะนี้มีความผูกพันกับองค์กรสูงมาก

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

วัฒนธรรมแบบราชการ คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมของการทำงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องของความมีเสถียรภาพความมั่นคงในการทำงาน ความมีระเบียบวินัย ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ องค์กรประเภทนี้มักไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง จึงสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น หน่วยงานของภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ

2.2. วัฒนธรรมการบริหารงานและโครงสร้างการทำงานแบบญี่ปุ่น

วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นและไทยที่มีรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่

เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นรวมทั้งโครงสร้างการทำงานแบบญี่ปุ่น และเมื่อศึกษาและทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบวัฒนธรรมการบริหารงานแบบญี่ปุ่นจากบทความ วรรณกรรมและงานวิจัยของ เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2554); สิรินาถ ดันตริรักษา (2549) และ Martin J. Gannon & Rajnandini Pillai (2013) โดยสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

2.2.1. การยึดถือระบบอาวุโส

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้น มักจะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ซึ่งในองค์กรของญี่ปุ่นระบบอาวุโสจะอยู่ในรูปของรุ่นพี่ (Senpai) และรุ่นน้อง (Kouhai) โดยรุ่นพี่คือผู้ทำงานในองค์กรในระยะเวลานาน อันมีผลเชื่อมโยงกับระบบค่าจ้าง ค่าตอบแทนในการทำงาน ซึ่งจะมีระดับที่สูงขึ้นตามอายุการทำงานในองค์กร นอกจากนี้รุ่นพี่หรือผู้อาวุโสในองค์กรจะทำหน้าที่ในการสอน ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเรื่องงาน แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้แก่รุ่นน้อง

2.2.2. การจ้างงานตลอดชีพ

วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรญี่ปุ่นนั้นจะให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างมาก นับตั้งแต่การสมัครงาน จนกระทั่งการคัดเลือกเข้าทำงานกับองค์กร ทั้งนี้การจ้างงานตลอดชีพถือเป็นข้อผูกมัดระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยลูกจ้างจะได้งานทำ พร้อมกับรับค่าตอบแทน อีกทั้งยังได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างดีจากบริษัทในเรื่องส่วนตัวหรือครอบครัวด้วย จึงทำให้กลายเป็นความผูกพันแบบครอบครัวระหว่างบริษัทและบุคลากรในองค์กร (เพ็ชรี รูปะวิเชตร์, 2554)

แนวคิดเกี่ยวกับการจ้างงานตลอดชีพเป็นแนวความคิดที่ต้องการให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน และให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งองค์กรยังไม่ตกอยู่ในภาวะการขาดแคลนบุคลากรในองค์กร ทำให้สามารถวางแผนการทำงานในระยะยาวได้ ภายใต้กำลังคนที่มีความแน่นอน และบริษัทสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด แต่ขณะเดียวกันองค์กรต้องรับผิดชอบบุคลากรขององค์กรในระยะยาว อาจทำให้ในบางครั้งที่ความต้องการเรื่องแรงงานลดลง แต่จำเป็นที่จะต้องจ้างพนักงานต่อไป แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมการจ้างงานตลอดชีพทำให้ปัจเจกบุคคลถูกจำกัดให้ทำงานอยู่กับองค์กรเพียงองค์กรเดียว โดยเสียโอกาสที่จะได้ทำงานกับองค์กรอื่น ๆ

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาถึงรูปแบบ วัฒนธรรมการจ้างงานตลอดชีพขององค์กรญี่ปุ่นแล้วสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นระบบการทำงานที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กรเป็นอย่างมาก และส่งผลให้บุคลากรที่ทำงานให้แก่องค์กรมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานานด้วยความทุ่มเททั้งกายและใจ และจงรักภักดีต่อองค์กรมาก ๆ

2.2.3. การทำงานและการตัดสินใจแบบกลุ่ม

วัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่น มักมีกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เพื่อเป้าหมายขององค์กรในภาพรวม ดังนั้นสมาชิกหรือบุคลากรภายในองค์กรจะได้รับบทบาทหน้าที่ในการทำงานที่เท่าเทียมกันในการตัดสินใจ

ทั้งนี้จะต้องไม่ขัดต่อการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมแบบยี่ตระกูลโสะ เนื่องจากผู้อาวุโสหรือผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นรุ่นน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และให้โอกาสในการเสนอความคิดเห็นที่ส่งผลดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามการทำงานแบบกลุ่มมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ข้อดีของการทำงานเป็นกลุ่ม คือโครงสร้างของกลุ่มมักประกอบด้วยสมาชิกหรือบุคลากรที่อยู่ในวัยที่ต่างกัน และมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จ แต่ข้อเสียของการทำงานแบบกลุ่ม คือคนที่มีความสามารถอาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ในขณะที่คนที่ไม่เก่งอาจอาศัยความสามารถของผู้อื่นช่วยให้ตนเองสามารถอยู่รอดต่อไปได้

บรรจง อมรชวิน (2551) ได้อธิบายเกี่ยวกับระบบหรือวัฒนธรรมของการตัดสินใจแบบกลุ่มของญี่ปุ่น เอาไว้ว่า “Rin” หมายถึง การยื่นข้อเสนอหรือความเห็นต่อหัวหน้าเพื่อขอให้พิจารณาให้ความเห็นชอบ ส่วน “Gi” หมายถึง การอภิปรายโต้เถียง แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเป็นการหาข้อยุติในความเห็นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การเสนอความคิดเห็นจะมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่การสั่งการลงมาของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการตัดสินใจแบบ “ริงหิ” (Ringi) จึงเปรียบเสมือนการรวบอำนาจ ที่สุดท้ายแล้วผู้ที่ทำการตัดสินใจคนสุดท้ายจะเป็นประธานหรือผู้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตามระบบการตัดสินใจดังกล่าวผู้ที่ร่วมกันลงชื่อจะต้องร่วมกันรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจด้วย

ดังเช่นที่ เพ็ชร ฐปะวิเชตร (2554) ได้อธิบายเกี่ยวกับ วัฒนธรรมการตัดสินใจแบบกลุ่มของญี่ปุ่น ไว้ว่า สำหรับองค์กรของญี่ปุ่นจะมีรูปแบบของการตัดสินใจที่มีความเป็นเอกลักษณ์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมการตัดสินใจดังกล่าวเรียกว่า “ริงหิ” (Ringi) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ระบบการตัดสินใจจากล่างขึ้นบน (Bottom-up System of Decision Making) อันเป็นกระบวนการนำเสนอหรือการร้องขอให้มีการตัดสินใจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอสู่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งในองค์กรส่วนใหญ่ของญี่ปุ่นมักนิยมใช้กัน อาทิ องค์กรของภาครัฐและเอกชน เป็นต้น ดังนั้นวัฒนธรรมการตัดสินใจแบบกลุ่มดังกล่าวจึงเป็นระบบที่ทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและการกำหนดนโยบายขององค์กรได้ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจแก่บุคลากร และเกิดเป็นความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมการตัดสินใจแบบกลุ่มของญี่ปุ่นนั้นมีข้อเสียอยู่หลายข้อ ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ข้อเสีย คือระบบการตัดสินใจแบบกลุ่มทำให้มีความล่าช้าในการทำงาน เนื่องจากต้องได้รับความเห็นชอบจากหลาย ๆ ฝ่ายก่อน และการเสนอ “ริงหิ” นั้น ผู้ที่เขียนขึ้นมักไม่ชอบการปฏิเสธหรือกลัวที่จะถูกปฏิเสธ จึงมักมีการยกข้อมูลที่ใช้ได้การอ้างอิงเพียงด้านเดียว ทำให้บางครั้งการตัดสินใจแต่ละขั้นตอนมีความผิดพลาดอย่างมาก และถึงแม้ว่าระบบการตัดสินใจดังกล่าวจะมีความล่าช้าในกระบวนการหาความเห็นชอบร่วมกัน แต่เมื่อได้มีการเห็นชอบร่วมกันแล้ว การเดินหน้าเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติมักจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2.4. การเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ

วัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญ คือบุคลากรหรือสมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องผ่านการปฐมนิเทศ ซึ่งการปฐมนิเทศดังกล่าวสำหรับบางองค์กรจะใช้เวลามากกว่า 6 เดือน รวมทั้งการอบรมในระหว่างเวลาการทำงาน หรือการสอนงานจากหัวหน้างานรุ่นพี่ และการทำงานบุคลากรจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนงานหรือการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะด้านสติปัญญา รวมทั้งการพัฒนาทักษะการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรักษากฎระเบียบวินัย การทำงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและองค์กรของตน

2.2.5. ความยืดหยุ่นและรักษาไว้ซึ่งกฎระเบียบ

วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการบริหารงานของญี่ปุ่นจัดอยู่ในรูปแบบของการกระจายอำนาจ นิติยา เงินประเสริฐศรี (อ้างถึงใน เพ็ชร ภูปะวิเชตร, 2554) ได้กล่าวว่า การทำงานและการจัดการของญี่ปุ่นที่มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นได้ง่าย คนญี่ปุ่นเรียกว่า “การจัดการองค์กรแบบอะมีบา” เนื่องจากอำนาจไม่ได้ถูกรวมไว้ที่ศูนย์กลาง ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้น และมีหน่วยงานหรือฝ่ายใดอยู่ใกล้กับเหตุการณ์นั้นมากที่สุด มักจะได้รับโอกาสให้เป็นตัวกลางหรือเป็นผู้นำในการจัดการกับปัญหานั้น เพื่อให้ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วทันกาลและมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้องค์กรจะมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึก คือ การรักษาไว้ซึ่งกฎระเบียบขององค์กรหรือรักษาสมบัติของส่วนรวมก็ฝังรากลึกไว้เช่นกัน ซึ่งสังเกตได้จากการทำงานของบุคลากรชาวญี่ปุ่น หรือองค์กรของญี่ปุ่นที่มีตั้งกิจการอยู่ในต่างประเทศ เช่นในประเทศไทย จะมีการปลูกฝังอบรมให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับได้รับทราบและเข้าใจถึงนโยบาย รวมทั้งกฎระเบียบขององค์กรและมีการเข้มงวดกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เคร่งครัด

2.3. แนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือและปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารและจัดการองค์กร รวมทั้งเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเกิดเป็นความสามัคคีกันในองค์กร บุคลากรร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ของตนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด แต่ในขณะเดียวกันการสื่อสารก็เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน กล่าวคือบุคลากรเกิดความขัดแย้งกัน ไม่รับผิดชอบหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรไม่ก้าวหน้าอันเป็นสิ่งที่สร้างความเสียหายให้แก่องค์กร

แนวคิดการสื่อสารภายในองค์กรจากการศึกษาและทบทวนบทความ วรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคคล ระหว่างแผนก หรือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ลักษณะการสื่อสารอาจอยู่ในรูปแบบของการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือเป็นการสื่อสารใน

ระดับเดียวกัน อีกทั้งการสื่อสารภายในองค์กรยังสามารถอยู่ในรูปแบบของความเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อีกด้วย (นิติภูมิ ภูตะโชติ, 2556)

กริช สืบสนธิ์ (2538 อ้างถึงใน สมสุตา ศรีวัฒนานนท์, 2547) ได้ให้แนวคิดและคำนิยามเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม นอกจากนี้ยังมีความแปรปรวนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรจากงานวิจัยของ สมสุตา ศรีวัฒนานนท์ (2547) พบว่าลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าต้องการพิจารณาในรูปแบบใด ซึ่งสามารถจำแนกหรือแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบด้วยกันคือ จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร จำแนกตามลักษณะของการใช้ และจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ในงานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการสื่อสารทั้ง 4 รูปแบบมาใช้ในการวิเคราะห์การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร สามารถแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1.1. การสื่อสารในแนวดิ่ง (Downward Communication) หรือการสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึงการสื่อสารที่เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารในรูปแบบดังกล่าวเป็นแนวคิดการบริหารงานแบบดั้งเดิม กล่าวคือให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด การสื่อสารแนวดิ่งจะเกี่ยวข้องกับข้อมูลประเภทต่าง ๆ เช่น การสั่งงาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพ เป็นต้น
- 1.2. การสื่อสารในแนวตั้ง (Upward Communication) หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึง ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกส่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า ซึ่งข้อมูลของการสื่อสารแนวตั้ง ได้แก่ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีให้แก่องค์กร การแจ้งหรือร้องทุกข์เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้รับทราบและทำการแก้ปัญหา เป็นต้น
- 1.3. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) หรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้เป็นการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย การสื่อสารในแนวนอนมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อ

ประสานงานกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสร้างความเข้าใจร่วมกัน รวมทั้งเพื่อสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย ดังนั้นข้อมูลข่าวสารของการสื่อสารในแนวนอน ได้แก่ บันทึกข้อความ หรือจดหมายเวียน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การประชุมกรรมการ เป็นต้น

- 1.4. การสื่อสารในแนวไขว้ (Cross-Channel Communication) หรือการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ในองค์กรส่วนมากจำเป็นที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่ระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงาน หรือคนละหน้าที่ การสื่อสารประเภทนี้มักถูกใช้มากที่สุดสำหรับพนักงานหรือบุคลากรที่เป็นผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือผู้ที่คอยจูงใจพนักงานหรือบุคลากรคนอื่น ๆ ให้คล้อยตาม

2. จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

- 2.1. การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) คือ กระบวนการสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข้อมูลไปยังผู้รับสาร หรือผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง โดยกระบวนการสื่อสารดังกล่าวเป็นแบบเส้นตรง ผู้รับสารจะไม่มีการส่งข้อมูลกลับไปยังผู้ส่งสาร
- 2.2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือ กระบวนการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข้อมูลข่าวสาร ร่วมทั้งการแลกเปลี่ยนซึ่งความคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างกันได้ ผู้รับสารสามารถส่งสารหรือปฏิกิริยาย้อนกลับไปยังผู้ส่งสารได้ ซึ่งปฏิกิริยาย้อนกลับนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บังคับบัญชา โดยการที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้นั้น เป็นวิธีการที่จะช่วยลดช่องว่างทางการสื่อสาร ทั้งยังช่วยสร้างให้เกิดขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการทำงานหรือการบริหารงานด้วย

3. จำแนกตามลักษณะของการใช้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

- 3.1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีรูปแบบ ระเบียบแบบแผนและคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ รวมทั้งตำแหน่งของผู้รับสารและผู้ส่งสารด้วย อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบเป็นทางการมักจะเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยหนังสือมากกว่าวาจา นอกจากนี้ทิศทางของการสื่อสารอาจอยู่ในแนวดิ่ง แนวดิ่ง แนวอนหรือแนวไขว้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดทิศทางไหลของข่าวสาร โดยตัวอย่างของลักษณะการสื่อสารแบบเป็นทางการ ได้แก่

ข้อเสนอแนะรายงาน การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่พนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

- 3.2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือ กระบวนการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งและหน้าที่ของผู้ส่งสารและผู้รับสารภายในองค์กร มีการสื่อสารในทุกทิศทางโดยมีการพิจารณาถึงตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข้อมูลที่ไม่มีความเป็นทางการเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคลจึงไม่อาจคาดการณ์ทิศทางของการสื่อสารได้ ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งการสื่อสารในแนวดิ่ง แนวดิ่ง แนวนอน และแนวไขว้

ทั้งนี้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะสำคัญคือ มักเป็นการสื่อสารด้วยวาจา และทำหน้าที่ในการรักษาความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเป็นตัวช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร และบางครั้งอาจจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานหรือไม่ก็ได้ การสื่อสารในลักษณะนี้สามารถถ่ายทอดได้รวดเร็วกว่าการสื่อสารแบบเป็นทางการ เนื่องจาก การสื่อสารในรูปแบบของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้นเป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์กร อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็มีข้อเสีย เนื่องจากการสื่อสารดังกล่าวมักเป็นการสื่อสารด้วยวาจา อาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดหรือผิดพลาดในการถ่ายทอดข้อมูลได้ง่าย แต่ในขณะเดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการก็เป็นตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเช่นกัน

4. จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

- 4.1. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษา (Verbal Communication) คือ การสื่อสารที่มีการใช้ถ้อยคำและจำนวนเลข รวมทั้งการเน้นถึงสัญลักษณ์ของข่าวสาร ทั้งนี้สัญลักษณ์ดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของภาษาพูด ภาษาเขียนหรือภาษาทางคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับผู้อื่นให้เข้าใจหรือรับรู้ความหมายตรงกัน การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำต้องสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจนและผู้รับสารจะต้องได้รับข้อมูลตรงตามกับผู้ส่งสารต้องการ
- 4.2. การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษา (Non-Verbal Communication) คือ การสื่อสารที่มีการใช้สัญลักษณ์ที่นอกเหนือไปจากคำหรือตัวเลข แต่มีการใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหวประกอบเพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจว่าผู้ส่งสารต้องการสื่อถึงอะไร การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำนั้นเป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้ส่งสารสะดวกในการสื่อสารมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้

ท่าทางดังกล่าวที่ใช้ในการแสดงออกจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นสากลที่ผู้รับสารทุกคนเห็นแล้วเข้าใจได้อย่างถูกต้อง เช่น การสันนิษฐานอันเป็นการแสดงออกถึงการปฏิเสธ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามกระบวนการสื่อสารย่อมเกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา กล่าวคือ อาจเกิดได้ทั้งจากผู้ส่งสาร สื่อ หรือแม้แต่ตัวผู้รับสารเอง อันเป็นสาเหตุที่ทำให้การสื่อสารเกิดความคลาดเคลื่อนได้ และสาเหตุของความคลาดเคลื่อนและการบิดเบือนในการส่งข่าวสาร การเข้ารหัส การรับข่าวสารและการถอดรหัสอาจมีได้หลายทาง เช่น ภาษา รหัส สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ความสามารถในการตีความ ระดับการศึกษา พื้นเพ ภูมิหลังของบุคคลที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ ทักษะ และลักษณะของสื่อที่ใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสาร รวมถึงปฏิกริยาการย้อนกลับด้วย เป็นต้น

จากการศึกษาข้อมูลข้างต้นจึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยเลือกพิจารณาแนวคิดการสื่อสารภายในองค์กร ทั้ง 4 รูปแบบ คือ จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร จำแนกตามลักษณะของการใช้ และจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงเข้ากับงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานคนไทย และต้องการทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร อันเนื่องมาจากความแตกต่างทางด้านภาษาและวัฒนธรรม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนบทความ งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมด้วย

2.4. แนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

จากการศึกษาและทบทวนบทความ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ได้ดังต่อไปนี้

2.4.1. คำจำกัดความของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

งานวิจัยของภริดา โกเชก (2548) ได้ให้นิยามความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือ “กระบวนการถ่ายทอดและตีความหมาย ปฏิสัมพันธ์และสัญลักษณ์ ระหว่างคนที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน ภายใต้บริบททางการสื่อสารหนึ่ง ๆ”

ในขณะที่กริช สืบสนธิ์ (2538 อ้างถึงใน พรหมพรพรณ พรมพิทยายุทธ, 2550) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละคนที่จะตีความ หรือให้ความหมาย แต่บุคคลจะนึกถึงการเรียนรู้เฉพาะตน การตีความในการสื่อสารจึงต้องอาศัยวัฒนธรรมมาเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดขอบเขตของการตีความสารเหล่านั้นในการทำความเข้าใจและประมวลผลสิ่งที่ตนได้จากการตีความ

Lustig และ Koester (อ้างถึงใน เมตตา วัฒนานุกูล, 2548) ได้นิยามความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมว่า “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication) คือกระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความสัญลักษณ์และบริบทหนึ่ง ๆ โดยบุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้นมีความแตกต่างทาง

วัฒนธรรมมากในระดับที่มีการตีความและมีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน นำไปสู่ความหมายที่ไม่เหมือนกัน” ซึ่งแนวความคิดและการให้นิยามของ Lustig และ Koester นั้นมีความสอดคล้องกับนิยามของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่ว่า การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้คน ซึ่งมีการรับรู้ทางวัฒนธรรมและระบบสัญลักษณ์แตกต่างกันเพียงพอที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการติดต่อสื่อสาร (จุฑาพรรษ์ ผดุงชีวิต, 2551)

Ting-Toomey และ Chung (2012) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมว่า การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม อีกทั้งยังพยายามที่จะสร้างและแบ่งปันความหมายให้แก่บริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ดังนั้นความหมายของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมอาจหมายถึง การสื่อสารที่เน้นการสื่อสารระหว่างบุคคล ที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน และเป็นการสื่อสารที่เน้นการสื่อสารแบบเห็นหน้ากันและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

อย่างไรก็ตามดังที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ต่อการเลือกรับรู้ การตีความของคนเราซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสาร ดังนั้นความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงส่งผลต่อการสื่อสารสามารถแยกออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับบุคคล (Individual Level)

การสื่อสารระดับบุคคลคือพื้นฐานของการสื่อสารของคนเรา ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์หรือบริบทของการสื่อสารที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมตลอดเวลา และวัฒนธรรมนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่ากระบวนการสื่อสารภายในบุคคลนั้นเป็นอย่างไร อาทิ เมื่อบุคคลนั้นอยู่ท่ามกลางกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม จะมีความพยายามในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างไร เป็นต้น ทั้งนี้การสื่อสารระดับบุคคลมีองค์ประกอบที่สำคัญ (สุรศักดิ์ บุญอาจ, 2552) ได้แก่

- Information Acquisition หมายถึง การฟัง การอ่าน การเห็น และการสัมผัส เป็นต้น
- Information Processing หมายถึง การคิด การเรียนรู้ และการจดจำ เป็นต้น
- Information Transmission หมายถึง การพูด การเขียน ลักษณะท่าทางการเคลื่อนไหว เป็นต้น

นอกจากนี้การสื่อสารระดับบุคคลยังรวมแนวคิดเกี่ยวกับความเข้าใจ การพัฒนาทางด้านภาษา บทบาทของตัวบุคคลในการสื่อสารและการสื่อสารในตัวบุคคลเอง ทั้งนี้กระบวนการสื่อสารระดับบุคคลยังสามารถเกิดขึ้นในสถานการณ์ของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ตลอดเวลา และวัฒนธรรมเองก็เป็นส่วนสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงระดับและการสื่อสารระดับบุคคลว่าเป็นอย่างไร

2. ระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal Level)

การสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คนขึ้นไป ทั้งนี้รวมถึงการสื่อสารในระหว่างกลุ่มเล็ก ๆ ด้วย เช่น การสัมภาษณ์ การสนทนา การประชุม เป็นต้น ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญทางด้านความตั้งใจ ความน่าเชื่อถือของแหล่งข่าวสาร การตอบสนองในทันที และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสถานภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการสื่อสารในระดับนี้มาก

3. ระดับองค์กร (Organizational Level)

การสื่อสารในระดับนี้เป็นการสื่อสารในระดับที่ใหญ่และกว้างกว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทหลายอย่าง ในองค์กรที่มีพนักงานที่ต่างมาจากวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งพนักงานมักจะประสบปัญหาในเรื่องของการสื่อสาร นอกจากปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ยังมีปัญหาจากการสื่อสารระหว่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันด้วย

4. ระดับมวลชน (Mass Level)

การสื่อสารในระดับมวลชนเป็นการสื่อสารกับกลุ่มชนใหญ่ ๆ โดยการสื่อสารผ่านทางสื่อมวลชน เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งแต่ละประเทศแต่ละวัฒนธรรมมักนิยมใช้สื่อมวลชนในการติดต่อกับคนมากมายซึ่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม เพื่อถ่ายทอดเหตุการณ์ เรื่องราวซึ่งแฝงด้วยวัฒนธรรมของตนเองไปสู่คนในวัฒนธรรมอื่น ๆ แต่ด้วยความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจส่งผลให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร เช่น ภาษา สื่อ การหาและการรวบรวมข่าวสาร

2.4.2. อุปสรรคและปัญหาของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

เมตตา วิวัฒนานุกูล (2548 อ้างถึงใน สิรินาถ ดันดิรักษา, 2549) ได้กล่าวถึงอุปสรรคและปัญหาของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันไว้ว่า คือการมีวัฒนธรรมที่ต่างกันส่งผลทำให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้ การตีความสารที่ได้รับ การขาดประสบการณ์ร่วมกัน หรือมีกรอบที่ใช้ในการอ้างอิงที่ต่างกัน จึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจกัน ซึ่งสามารถสรุปอุปสรรคที่สำคัญเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. อุปสรรคด้านความรู้และความคิด (Cognitive)

- 1.1. การไม่เข้าใจหรือไม่รู้ภาษาที่ใช้ร่วมกัน รวมถึงไม่รู้จักการเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสม เช่น ชาวต่างชาติไม่สามารถสื่อสารด้วยการใช้ภาษาไทยได้เมื่อเข้ามาอยู่ในประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งภาษาในที่นี้หมายถึงวจนภาษา อันได้แก่ ภาษาพูด ภาษาเขียน ตัวเลข และวจนภาษาต่าง ๆ หรือสิ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อสื่อความหมายได้ที่มีใช้คำพูด นอกจากนี้สิ่งนี้

ยากลำบากในการเรียนรู้ภาษาของอีกวัฒนธรรม คือ การไม่รู้ถึงความหมายแฝงของคำและสัญลักษณ์ต่าง ๆ

1.2. การขาดความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้น ๆ เกิดจากการที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้นเพียงแคผิวเผินและกว้าง ๆ เท่านั้น อาทิ การที่ชาวต่างชาติรู้ว่าการไหว้เป็นการแสดงออกถึงการทักทายและการเคารพกัน จึงมักไหว้คนไทยทุกคนโดยไม่ทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ณ ขณะนั้น เป็นต้น

1.3. ความแตกต่างทางการรับรู้และวิธีคิด เพราะแต่ละวัฒนธรรมมีวิธีคิดและการรับรู้ที่ต่างกันไป เช่น การจัดหมวดหมู่และประเภทของสิ่งต่าง ๆ เป็นต้น

2. อุปสรรคด้านทัศนคติและความรู้สึก (Attitude and Feeling)

2.1. การรับรู้ที่ขาดประสิทธิภาพ อาทิ

- การรับรู้แบบแข็งแข็ง หรือการไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีคิด หรือวิธีที่ใช้ในการมองบุคคลหรือเหตุการณ์ ถึงแม้ว่าเวลาและสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปก็ตาม
- การคิดหรือมองแบบเหมารวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดหรือมองในเชิงลบ
- การรับรู้แบบขาวหรือดำ เช่น การมองว่าคนในสังคมหนึ่ง ๆ ไม่ดีก็เลย
- การด่วนสรุป โดยการดูจากลักษณะภายนอกของคน

2.2. ทัศนคติที่เป็นอุปสรรค อาทิ

- อคติ หรือความโน้มเอียง ไม่ว่าจะเป็นการโน้มเอียงเข้าหาคนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับเรา หรือการโน้มเอียงเข้าหากลุ่มสมาชิกที่อยู่ในสังคมเดียวกันและต่อต้านคนนอกกลุ่ม
- การเอาวัฒนธรรมของตนเองเป็นศูนย์กลาง เพื่อใช้ในการประเมินบุคคลอื่น ๆ อันนำไปสู่การสร้างความรู้สึกที่เหนือกว่าผู้อื่น

2.3. อุปสรรคด้านพฤติกรรม (Behavior)

พฤติกรรมบางประการเป็นอุปสรรคต่อการทำความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นได้แก่ การไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมและสิ่งต่าง ๆ รอบตัว การหลบเลี่ยงที่จะพบปะผู้คนแปลกหน้า หรือที่มีความแตกต่างจากตนเอง การไม่พยายามที่จะปรับตัวให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในวัฒนธรรมใหม่ การยึดติดกับความเชื่อดั้งเดิม ๆ ของตนเอง การไม่เคารพในวัฒนธรรมอื่น การประเมินค่าความแตกต่างของวัฒนธรรมในเชิงลบ รวมถึงการขาดทักษะในการใช้ภาษาและการสื่อสาร

จากการศึกษาและทบทวนจากบทความ วรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คือกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การเลือกรับรู้และตีความสัญลักษณ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคคลที่มาจากต่างวัฒนธรรมกัน ทั้งนี้อาจเป็นแค่ความแตกต่างระดับวัฒนธรรมย่อย เช่น อาชีพ เพศ อายุ ฯลฯ ไปจนถึงความแตกต่างระหว่างทวีปหรือระหว่างซีกโลก เช่น ความแตกต่างระหว่างซีกโลกตะวันออกและซีกโลกตะวันตก ในการเข้าถึงและเข้าใจกระบวนการและประสิทธิภาพของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกระบวนการสื่อสารควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เข้ามาเป็นตัวช่วยเพื่อขจัดอุปสรรคของการสื่อสารและการเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีในการสื่อสารให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรม

2.4.3. วัฒนธรรมบริบทมาก (High Context Culture) และวัฒนธรรมบริบทต่ำ (Low Context Culture)

Edward T Hall ได้แบ่งวัฒนธรรมโดยพิจารณาจากการตีความหมายเน้นที่ตัวสาร หรือตัวบริบท โดยแบ่งออกเป็น วัฒนธรรมแบบบริบทสูง (High context culture) และวัฒนธรรมแบบบริบทต่ำ (Low context culture) (Hall, 1976, 1981 อ้างถึงใน พัทธวีภา เอื้ออมรรณิข, 2554) และซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมบริบทมาก (High Context Culture)

วัฒนธรรมแบบบริบทสูง (High Context Culture) คือวัฒนธรรมที่เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยบุคคลจะมีความคาดหวังถึงการมีส่วนร่วม และเมื่อมีการสนทนาเกิดขึ้น บุคคลในวัฒนธรรมดังกล่าวจะเกิดความคาดหวังว่า สิ่งที่ตนได้แสดงออกไป หรือกล่าวออกไปนั้น สามารถทำให้บุคคลอื่นรับรู้ได้โดยไม่ต้องพูดถึงประเด็นนั้นตรง ๆ และทำให้ผู้อ่านภาษาเข้ามามีบทบาทในการการตีความหมายมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับสารหรือผู้ฟังเกิดการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับผู้อ่านภาษาจนสามารถตีความและเข้าใจสารได้อย่างถูกต้อง (Hall, 1976, 1981 อ้างถึงใน พัทธวีภา เอื้ออมรรณิข, 2554) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องวัฒนธรรมแบบบริบทสูงของ เมตตา วิวัฒนานุกูล (2548) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมบริบทสูงเป็นวัฒนธรรมที่เชื่อว่าคำพูดอย่างเดียวไม่สามารถตีความหมายสารได้ทั้งหมด ต้องดูความหมายจากท่าทางการแสดงออก และบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบบริบทสูง คือประเทศในทวีปเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น จีน เกาหลี ไทย เป็นต้น

นอกจากนี้ Hall (1976 อ้างถึงใน ทิม คีลี และสุนันทา เสียงไทย, 2552) ยังได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมบริบทสูงไว้ว่า “วัฒนธรรมที่อิงกับบริบทสูงมักจะสร้างความแตกต่างระหว่างคนภายในและคนภายนอกมากกว่าวัฒนธรรมที่อิงกับบริบทต่ำ ดังนั้นคนที่ได้รับการเลี้ยงดูในระบบที่อิงกับบริบทสูงจะคาดหวังจากผู้อื่นมากกว่าคนที่เกิดจากมาในระบบที่อิงกับบริบทต่ำ อีกทั้งเมื่อมีการพูดถึงบางสิ่งบางอย่างที่

เขามีอยู่ในใจ ปัจเจกบุคคลที่อิงกับบริบทสูงจะคาดหวังว่าคู่สนทนาของตนจะรู้ว่ากำลังเกิดอะไรขึ้นกับตน ดังนั้นเขาจึงไม่จำเป็นที่จะต้องพูดหรือสื่อสารอย่างเฉพาะเจาะจงลงไป"

วัฒนธรรมบริบทต่ำ (Low Context)

สำหรับวัฒนธรรมบริบทต่ำมักจะเป็นประเทศในแถบตะวันตก อันได้แก่ เยอรมนี สวิตเซอร์แลนด์ และสหรัฐอเมริกา เป็นต้น กล่าวคือสมาชิกในวัฒนธรรมบริบทต่ำจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง อีกทั้งยังให้น้ำหนักกับความเปิดเผยมากกว่าความอ้อมค้อมในการสื่อสาร จุดเน้นที่สำคัญคือการสื่อสารข้อเท็จจริง ถึงแม้ว่าข้อเท็จจริงเหล่านั้นอาจจะให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบก็ตาม ยกตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจด้านวัฒนธรรมของชาวอเมริกัน คือ ต้องการความกระชับและชัดเจนในการสื่อสาร เนื่องจากการแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและตรงไปตรงมา (Setthi et al., 1984 อ้างถึงใน ทิม คีลี และสุนันทา เสี่ยงไทย, 2552)

ทั้งนี้ Gao และ Ting-Toomey (1998 อ้างถึงใน จุฑาพรรธน์ ผดุงชีวิต, 2551) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า "ความแตกต่างทางการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมบริบทสูงและวัฒนธรรมบริบทต่ำเห็นได้ชัดในลักษณะที่ง่ายต่อการเกิดความขัดแย้ง เช่น วัฒนธรรมบริบทสูงมีแนวโน้มที่เปิดกว้างน้อยและมีความเชื่อว่าความขัดแย้งควรได้รับการจัดการและแก้ไขอย่างรอบคอบมากกว่า เป็นต้น

อย่างไรก็ตามจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนเกี่ยวกับวัฒนธรรมบริบทสูงและวัฒนธรรมบริบทต่ำ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า วัฒนธรรมทั้งสองแบบนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับการวิจัยในครั้งนี้ด้วย เนื่องจากผู้วิจัยทำการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้าหน้าที่ญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย และเนื่องจากญี่ปุ่นมีความเป็นบริบทสูงมาก ซึ่งแตกต่างจากไทยที่ถึงแม้ว่าจะเป็นเอเชียเหมือนกันแต่มีวัฒนธรรมที่ชอบการเปิดเผยมากกว่าญี่ปุ่น ด้วยสาเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำเรื่องวัฒนธรรมบริบทสูงและวัฒนธรรมบริบทต่ำมาร่วมพิจารณาในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

2.4.4. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างญี่ปุ่นและไทย

การทำงานร่วมกันระหว่างคนญี่ปุ่นและคนไทยโดยมีพื้นฐานของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม จึงมักเกิดปัญหาในด้านที่ตึงเกินไปและหย่อนเกินไป จนอาจเกิดความเข้าใจผิดขั้นรุนแรง เช่น การที่คนไทยมองว่าการผ่อนคลาย คือการพักผ่อน เพื่อให้มีแรงในการทำงานต่อไป ในขณะที่คนญี่ปุ่นจะมองว่าการพักผ่อนดังกล่าวคือการแสดงออกถึงความเกียจคร้าน เป็นต้น (ขุนทอง อินทร์ไทย อ้างถึงใน พรหมพรพรรณ พัทธมพิทยายุทธ, 2550) ซึ่งนำไปสู่ข้อเท็จจริงที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะนิสัยและความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างญี่ปุ่นและไทย โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ความเกรตตรงและความยืดหยุ่น

คนญี่ปุ่นเป็นคนที่มีระเบียบวินัย เอาจริงเอาจังกับชีวิต มีการวางแผนล่วงหน้าเสมอ จึงทำให้คนญี่ปุ่นเป็นคนที่เกรตตรง ไม่มีความยืดหยุ่น ทำให้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันได้ยาก จึง

ทำให้ผู้ที่ทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นมักมีปัญหาเกิดความขัดแย้งในด้านความคิดและวิธีทำงานอันเนื่องมาจากความเถรตรงของคนญี่ปุ่น ในขณะที่เดียวกันคนญี่ปุ่นก็วิจารณ์คนไทยว่าเป็นคนที่ไม่มีความหลักการ จะทำอะไรมักขึ้นอยู่กับความพอใจและใช้อารมณ์เป็นหลัก

2. การแสดงออกที่เปิดเผยและซื่อตรง

จากงานวิจัยของพร้อมพรรณ พรหมพิทยายุทธ (2550) สามารถสรุปและอธิบายได้ว่า คนญี่ปุ่นเป็นคนที่ค่อนข้างเก็บตัว มักไม่ชอบที่จะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา กล่าวคือจะแสดงแต่ลักษณะภายนอกที่เรียกว่า “ตะเตมาเอะ (Tatemaie)” มากกว่าการแสดงออกถึงความรู้สึกภายในที่แท้จริง หรือที่เรียกว่า “ฮองเนะ (Honne)” ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คนญี่ปุ่นสามารถปิดจุดอ่อนของตนไว้ได้ ในขณะที่คนไทยชอบการแสดงออกอย่างเปิดเผย เน้นแสดงถึงความจริงใจเป็นสำคัญ จึงทำให้คนไทยไม่ชอบบุคลิกหรือท่าทีซื่อตรง ปิดบังของคนญี่ปุ่น เพราะไม่มีความแน่ว่าคนญี่ปุ่นมีความรู้สึกอย่างไร

3. การทำงานเป็นทีมกับการทำงานคนเดียว

วัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น คือการทำงานเป็นทีม และสามารถผนึกกำลังจากคนทุกคนภายในกลุ่มให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ วัฒนธรรมเช่นนี้สมาชิกในทีมทุกคนจะต้องเข้าใจและยอมรับหลักการทำงานของทีม ตลอดจนการมีท่าทีที่เหมาะสมในการทำงานลักษณะดังกล่าว

ในทางตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมการทำงานของไทยรวมทั้งผู้ที่คุ้นเคยกับการทำงานในวัฒนธรรมการทำงานแบบตะวันตก ที่เน้นด้านความสามารถของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงซึ่งมักจะมองว่าตนเองเก่งจนมองข้ามความสามารถของคนอื่นไป ทำให้เมื่อต่างคนต่างคิดและแสดงออกเช่นนี้จึงส่งผลให้ไม่สามารถร่วมมือกันทำงานในระยะยาวได้

อย่างไรก็ตามความเข้าใจในเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมทางการเมืองของคนญี่ปุ่นและคนไทย สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรข้ามชาติที่มีพนักงานจากทั้งสองประเทศทำงานร่วมกันได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนประกอบกิจการต่าง ๆ ในประเทศไทย ซึ่งความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยในการศึกษาให้เข้าใจอย่างถูกต้องอีกทางหนึ่ง ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

2.5. แนวคิดเรื่องการปรับตัวทางวัฒนธรรม

การปรับตัวทางวัฒนธรรม หรือ Intercultural Adaptation สามารถพิจารณาได้ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการปรับตัว (Antecedent Factors) และปัจจัยผลที่เกิดจากการปรับตัว (Outcome Factors) Ting-Toomey (อ้างถึงใน อัครวัตร แสนศรี, 2552) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังต่อไปนี้

2.5.1. ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการปรับตัว (Antecedent Factors)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้แปลกหน้า ซึ่งปัจจัยสาเหตุนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

2.5.1.1. ปัจจัยระดับระบบ (System-Level Factors) คือปัจจัยของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในวัฒนธรรมของเจ้าบ้านที่ส่งผลต่อการปรับตัวของผู้แปลกหน้า ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- สภาพสังคมและเศรษฐกิจ (Socioeconomic Conditions) ประเทศที่มีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เจริญรุ่งเรือง บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในประเทศจะเป็นตัวช่วยส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวได้ง่ายกว่าประเทศที่มีความเสื่อมโทรมทางเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากประเทศที่มีความเสื่อมโทรมคนแปลกหน้าหรือคนที่มาจากต่างถิ่นจะถูกมองว่าเข้าไปเพื่อแย่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

- ลักษณะของการต้องปฏิบัติตามในเชิงวัฒนธรรม (Cultural Assimilation) เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติหรือลักษณะทางวัฒนธรรมของประเทศเจ้าบ้านที่ต่อผู้ที่มาใหม่ ในสังคมที่มีลักษณะที่ต้องให้ผู้มาใหม่ปรับตัว (Assimilationist Society) วัฒนธรรมของเจ้าบ้านจะมีความแข็งแกร่งเป็นอย่างมาก ในขณะที่สังคมแบบพหุวัฒนธรรม (Multicultural Society) สังคมจะยอมรับถึงความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการติดต่อระหว่างวัฒนธรรมด้วย

- ความหมายของคนแปลกหน้า (Host Culture's Meaning Definition Concerning the Role of Strangers) คนแปลกหน้าในแต่ละวัฒนธรรมย่อมมีความแตกต่างกัน บางวัฒนธรรมมองว่าคนแปลกหน้าเหล่านั้นเป็นผู้บุกรุก ซึ่งก่อให้เกิดอคติไม่ยอมรับคนที่มาจากต่างวัฒนธรรม เป็นต้น

- สถาบันท้องถิ่น (Local Institute) คือ สถาบันที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับผู้แปลกหน้าหรือมาจากต่างถิ่น เช่น โรงเรียน สถานที่ทำงาน หรือแม้แต่สื่อมวลชน ซึ่งสถาบันเหล่านี้ต่างมีอิทธิพลต่อการปรับตัวของผู้แปลกหน้าหรือคนต่างถิ่นเป็นอย่างมาก

- ระยะห่างทางวัฒนธรรม (Cultural Distance) คือ ระดับการปรับตัวทางจิตวิทยาของผู้แปลกหน้าที่จะเชื่อมความแตกต่างทางวัฒนธรรมของตนเองและความแตกต่างทางวัฒนธรรมของเจ้าบ้านให้เข้ากันได้ โดยการอาศัยความสามารถทางการสื่อสารเพื่อช่วยในการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม

2.5.1.2. ปัจจัยระดับบุคคล (Individual-Level Factors) ในระดับนี้มีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาทั้งหมด 4 ประเด็น คือ

- แรงจูงใจ (Motivation Orientation) คือ แรงจูงใจที่จะย้ายออกจากวัฒนธรรมเดิมของตนเองเพื่อที่จะเข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ ๆ

- ความคาดหวัง (Individual Expectation) คือ ความคาดหวังถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและผลของเหตุการณ์นั้น ซึ่งความคาดหวังที่จะช่วยให้เกิดการปรับตัว คือความคาดหวังที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและความคาดหวังในเชิงบวก

- ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Attributes) คนที่มีลักษณะของความอดทนต่อความกำกวม และยอมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ยังไม่สามารถเข้าใจได้ จะมีความยืดหยุ่น มีและผลักดันและความมุ่งมั่น ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวช่วยส่งเสริมการปรับตัว

- ความรู้ทางวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) และความรู้ในเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interaction-Base Knowledge) เช่น ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ การเมืองและเศรษฐกิจของประเทศเจ้าบ้าน วิธีการสื่อสารตามวิธีของการบริหารงาน หรือวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของเจ้าบ้าน เป็นต้น

2.5.1.3. ปัจจัยระดับระหว่างบุคคล (Interpersonal-Level Factors) สำหรับระดับนี้มีประเด็นที่ต้องพิจารณาอยู่ด้วยกัน 3 ประเด็น คือ

- เครือข่ายที่ติดต่อด้วย (Contact network) เครือข่ายทางสังคมที่ผู้แปลกหน้าติดต่อด้วยซึ่งมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ คือ ช่วยเหลือทางด้านจิตใจและความรู้สึก รวมทั้งช่วยเหลือทางด้านการทำงาน และช่วยเหลือทางการให้ข้อมูล

- การเปิดรับสื่อมวลชน (Mass Media Uses) สื่อที่เป็นของวัฒนธรรมดั้งเดิมของตนนั้นจะเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทในการลดความตึงเครียดที่เกิดจากการที่ต้องเข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ ส่วนสื่อของเจ้าบ้านนั้นเป็นเสมือนสถานที่ที่มีความปลอดภัยสำหรับผู้ที่มาใหม่ในการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่

- ทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคล (Adaptive Interpersonal Skills) คือ ทักษะที่จะจัดการกับความเครียดภายในใจ ทักษะที่จะใช้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.5.2. ปัจจัยผลที่เกิดจากการปรับตัว (Outcome Factors)

ผลจากการเปลี่ยนแปลงระหว่างวัฒนธรรมนั้นเป็นขั้นตอนที่ทับซ้อนกันอยู่กับการบวนการในการปรับตัว เพราะขบวนการในการปรับตัวเป็นกระบวนการที่มีความเป็นพลวัตร ผู้มาใหม่หรือผู้แปลกหน้าจะต้องเผชิญกับความตึงเครียด และมีความสับสนในอัตลักษณ์ รวมทั้งมีการสูญเสียไปของอัตลักษณ์เครือข่ายต่าง ๆ ที่ผู้แปลกหน้าติดต่อกับจะเข้ามามีบทบาทในการลดความตึงเครียด ดังนั้นผู้แปลกหน้าควรเข้าไปอยู่ในสถานการณ์ที่ตนรู้สึกรว่าจะทำสำเร็จได้ และสามารถรักษาไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองได้ นอกจากนี้ผู้แปลกหน้าจำเป็นที่จะต้องขอความช่วยเหลือเมื่อเกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรมใหม่

อย่างไรก็ตามผู้แปลกหน้าบางคนอาจปรับตัวมาจนถึงขั้นมองโลกในมุมมองของวัฒนธรรมที่ 3 (Third Culture Perspective) กล่าวคือ การมองถึงข้อดีและข้อเสียของวัฒนธรรมตัวเองและวัฒนธรรมเจ้าบ้าน รวมทั้งตีความและประเมินพฤติกรรมต่าง ๆ จากแนวคิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม

ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว

อชัวัตร แสนศรี (2552) ได้อธิบายว่า เมื่อเราก้าวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ความสามารถในการปรับตัวได้มากหรือน้อย ในแง่ของด้านพื้นฐาน ลักษณะส่วนบุคคล สิ่งที่ดีตัวและเตรียมไว้ล่วงหน้า จะก่อให้เกิดความแตกต่างซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- **บุคลิกนิสัย** กล่าวคือ หากเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีความช่างสังเกต และชอบที่จะเรียนรู้ และมีความยืดหยุ่น ก็จะประสบปัญหาในการปรับตัวและต้นตระหนกทางวัฒนธรรมได้น้อยลง ในขณะที่บุคคลที่มีมองโลกในแง่ร้าย เข้ากับผู้อื่นยาก ไม่มีความยืดหยุ่น บุคคลเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาในการปรับตัวอย่างมาก เพราะบุคคลเหล่านี้เมื่อพบกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมมักจะเกิดความหวาดระแวงและวิตกกังวลตลอดเวลา
- **ทักษะการสื่อสารหรือทักษะในการใช้ภาษา** กล่าวคือ ทักษะในการสื่อสารที่ดีและสามารถใช้ภาษาของเจ้าของวัฒนธรรมที่เข้าไปอยู่ได้ ย่อมช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจกับ

เจ้าของภาษาได้ อีกทั้งยังช่วยในเรื่องของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมเจ้าบ้านได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

- **ภูมิหลัง** กล่าวคือ หากบุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้ติดต่อกับคนต่างชาติ ต่างวัฒนธรรมบ่อย ๆ และมีความคุ้นเคย หรือศึกษาวัฒนธรรมอื่น ๆ มาก่อน ก็จะเป็นตัวช่วยในการลดความตระหนกทางวัฒนธรรมได้ อย่างไรก็ตามในการเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ ๆ ต้องอาศัยการปรับตัว และการปรับตัวของผู้ที่เข้าไปอยู่ในสังคมและวัฒนธรรมใหม่ ที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากวัฒนธรรมเดิมของตนนั้น มักจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ทั้งเรื่องของความวิตกกังวล ความเครียด ความเหงา ความไม่แน่ใจในการจะสื่อสารกับคนของวัฒนธรรมนั้น ๆ ซึ่งลักษณะดังกล่าวมักเรียกว่า “ความตระหนกทางวัฒนธรรม หรือ Culture Shock”

- **ความตระหนกทางวัฒนธรรม หรือ Culture Shock**

นักมานุษยวิทยา ชื่อว่า Kalvero Oberg ได้นิยามไว้ว่า คือ “ความรู้สึกตระหนกทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ในบางครั้งอาจเกิดขึ้นหลังจากที่เข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่แล้วเกิดความรู้สึกกังวลใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการเสียสัญลักษณ์บางอย่างที่ตนเองคุ้นเคยในการติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม”

อาการของความตระหนกทางวัฒนธรรมของแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความตระหนก ช่วงเวลา ความยืดหยุ่นของแต่ละคน ซึ่งอาการทางร่างกายที่มักพบเห็นมักเป็นความวิตกกังวลเกี่ยวกับความสะอาด อาหาร สุขภาพ ความปลอดภัย เป็นต้น ในขณะที่อาการทางด้านจิตใจ ได้แก่ อาการนอนไม่หลับ ความรู้สึกโดดเดี่ยว หงุดหงิด เสียใจ เป็นต้น ซึ่งผลกระทบของความตระหนกทางวัฒนธรรมนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปรับตัวต่างวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นนักท่องเที่ยว หรือผู้อพยพ รวมทั้งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการสื่อสารต่างวัฒนธรรม เช่น เกิดความสับสนในการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ถูกตีความจากคนภายในวัฒนธรรมนั้น ๆ ว่าเป็นศัตรู หรือต้องการสร้างความขัดแย้งกับพวกเขา

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าความตระหนกทางวัฒนธรรม มักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งต้องเผชิญกับอุปสรรคของสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และการรับรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะตีความได้ เนื่องจากบริบททางวัฒนธรรมนั้นได้เปลี่ยนไป นอกจากนี้ความตระหนกทางวัฒนธรรมยังเป็นผลมาจากสิ่งที่เราคาดคิดในวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ ไม่ตรงกับสิ่งที่เรานั้นกำลังเผชิญอยู่จริง ๆ

2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารในองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น” ของพิมพ์พันธ์ ศรีพิพิธ (2540) โดยการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยพบว่าบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีวิธีการสื่อสารโดยการประชุมเป็นส่วนใหญ่ อันแสดงถึงวัฒนธรรมการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ซึ่งในส่วนของบริษัทคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น แหล่งข่าวสารและวิธีการสื่อสารที่ได้รับความสนใจและน่าเชื่อถือ คือหนังสือเวียน การประชุม รวมถึงหัวหน้างาน

จากงานวิจัยดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงวัฒนธรรมการสื่อสารของคนญี่ปุ่นในอีกมุมมองหนึ่ง อันถือเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจเรื่องการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยต่อไป

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงาน ศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า” โดยจิราพร รัตนธร (2546) สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการสื่อสารเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งกับหัวหน้างานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมัน สายการบินลูฟท์ฮันซ่า รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างาน และการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และจากการวิจัยทำให้สามารถสรุปผลของงานวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยจำแนกตามเชื้อชาติ เพศ ระดับการศึกษา ทำให้พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อวิธีการสื่อสารเมื่อต้องเผชิญกับความขัดแย้งกับหัวหน้างานแตกต่างกัน ในส่วนของความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีต่อความสับสนในการสื่อสารของหัวหน้างานและระยะเวลาในการทำงานไม่ได้มีความสัมพันธ์กับวิธีการสื่อสารเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งกับหัวหน้างาน ในขณะที่ระยะเวลาในการทำงานกับเชื้อชาติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อความสับสนในเรื่องการสื่อสารของหัวหน้างาน อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ดีกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวเยอรมันของสายการบินลูฟท์ฮันซ่า

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก” ของสมสุดา ศรีวัฒนานนท์ (2547) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการสื่อสารต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผลที่สุดต่อการทำงาน ปัญหา และปัจจัยความสัมฤทธิ์ผลในการสื่อสารในการทำงานระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก และจากการงานวิจัยนี้พบว่า รูปแบบของการสื่อสารสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภทคือ จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร จำแนกตามช่องทางการสื่อสาร จำแนกตามลักษณะการใช้ และจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานทั้งสองฝ่ายใช้วิธีการสื่อสารทั้งแบบวจนภาษาและอวจนภาษา แต่วิธีที่ใช้ในการสื่อสารและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดคือ การสื่อสารแบบวจนภาษา ทั้งนี้ปัญหาในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตกมีอยู่หลัก ๆ 4 ประการคือ ภาษา ค่านิยม พฤติกรรม และ ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงความเชื่อด้วย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารสัมฤทธิ์ผล 3 ประการ คือ ภาษา ทักษะในการสื่อสาร และการปรับทัศนคติและค่านิยม

งานวิจัยเรื่อง “ปัญหาในการสื่อสารระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย” ของพร้อมพรรณ พรหมพิทยายุทธ (2550) เป็นงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของปัญหาในการสื่อสารที่เกิดจากพฤติกรรมการใช้ภาษาเชิงวจนะและอวจนะระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น และจากการศึกษาวิจัยพบว่า วจนะภาษาที่ทำให้เกิดปัญหาทางการสื่อสารระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เกิดขึ้นจากความแตกต่างของภาษาพูดและภาษาเขียนทั้งในภาษาไทยและภาษาญี่ปุ่น ทั้งในเรื่องของการใช้ไวยากรณ์ คำศัพท์ มารยาทในการพูด ความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษและรูปแบบของการสื่อสาร และปัญหาที่เกิดขึ้นจากอวจนภาษา เนื่องจากความเข้าใจและการตีความที่ต่างกันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นในเรื่องของลักษณะท่าทาง การเคลื่อนไหว ซึ่งปัญหาที่พบนั้นเกิดขึ้นในระดับที่สร้างความไม่เข้าใจกัน หรือเข้าใจผิดกัน จนนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนไทยที่เข้าร่วมโครงการเวิร์ค แอนด์ โฮลิเดย์ วิซ่า ไทย-ออสเตรเลีย” โดยสุรศักดิ์ บุญอาจ (2552) จากผลของการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ ลักษณะของการสื่อสาร และการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม คนไทยมักจะสื่อสารในระดับบุคคลระหว่างคนไทยด้วยกันเองในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงาน และเรื่องส่วนตัวทั่ว ๆ ไป รวมทั้งเรื่องของการใช้ชีวิตในต่างประเทศ โดยเลือกใช้การสื่อสารแบบพบหน้ามากที่สุด รองลงมาคือการสื่อสารกับคนออสเตรเลีย และน้อยที่สุดคือ การสื่อสารกับคนชาติอื่น ๆ อย่างไรก็ตามจากผลของการสัมภาษณ์เชิงลึกของงานวิจัยชิ้นนี้พบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ของคนไทยในมิติต่าง ๆ ได้แก่ การขาดทักษะในการใช้

ภาษาอังกฤษ ปัญหาเรื่องอคติต่อคนเอเชียของคนออสเตรเลียบางกลุ่ม การประเมินค่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมในเชิงลบ และการหลีกเลี่ยงที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่

สำหรับองค์ประกอบที่มีส่วนช่วยในการปรับตัวทางวัฒนธรรม ได้แก่ แรงจูงใจที่อาจช่วยในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรม ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ลักษณะงานกับโอกาสในการสื่อสารกับคนออสเตรเลีย และความสามารถในการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในมิติทั้ง 3 ด้าน นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่าคนไทยที่เพื่อนสนิทสัญชาติออสเตรเลียกับค่าเฉลี่ยความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนไทยมีแนวโน้มที่สัมพันธ์กัน ส่วนรูปแบบการปรับตัวที่ถูกนำมาใช้ คือ การปรับตัวด้วยการมีบุคลิกลักษณะในเชิงบวก การใช้เครือข่ายทางสังคมเพื่อช่วยเหลือในการให้ข้อมูล การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อม และการเรียนรู้จากคนรักที่เป็นชาวต่างชาติ

งานวิจัยเรื่อง “ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการรับรู้อารมณ์เชิงลบทางสีหน้าระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น” ของมิตซูโกะ โฮริโมโตะ (2555) จากผลการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้ คือ ไม่มีความแตกต่างทางอัตราความถูกต้องระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นในการรับรู้อารมณ์เชิงลบทางสีหน้า ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าคนไทยและคนญี่ปุ่นอยู่ในวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ (Collectivism) เหมือนกัน อีกทั้งคนไทยยังมีแนวโน้มที่จะตีความหน้าเฉยของคนญี่ปุ่นผิดเป็นหน้าโกรธ นอกจากนี้คนไทยและคนญี่ปุ่นมีความได้เปรียบของกลุ่มคนภายใน (In-group Advantage) ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคในการรับรู้อารมณ์เชิงลบทางสีหน้าระหว่างคนต่างวัฒนธรรมได้ นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นในการแสดงออกความรู้สึกเศร้าทางสีหน้าอีกด้วย กล่าวคือ คนไทยไม่สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกเศร้าทางสีหน้าได้อย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างไปจากคนญี่ปุ่นที่สามารถแสดงออกทางความรู้สึกได้อย่างชัดเจน ในจุดนี้อาจสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมในสองวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ คือ การรักษาหน้าของคนไทย และการพึ่งพาแบบยอมผ่อนผัน (Ama-e) ของคนญี่ปุ่น

งานวิจัยเรื่อง “ความคาดหวังและความพึงพอใจต่อคุณสมบัติของผู้จบการศึกษาด้านญี่ปุ่นศึกษาในประเทศไทย” โดยนรินทร์ ดารงชัย (2555) จากผลการวิจัยพบว่า การว่าจ้างบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาด้านญี่ปุ่นศึกษายังมีอยู่มาก แต่หลายองค์กรประสบกับปัญหาการสรรหาบุคลากรด้านญี่ปุ่นศึกษาเพื่อเข้าทำงาน เพราะบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการยังมีอยู่น้อย เนื่องมาจากความคาดหวังต่อคุณสมบัติของผู้สำเร็จการศึกษาด้านญี่ปุ่นศึกษา มีความคาดเคลื่อนระหว่างบัณฑิตและผู้ประกอบการ กล่าวคือบัณฑิตจะคาดหวังและให้ความสำคัญกับระดับความสามารถและทักษะการใช้ภาษามากที่สุด ขณะที่ผู้ประกอบการคาดหวังบุคลากรที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจและตัดสินใจ รวมทั้ง

การนำภาษาญี่ปุ่นมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยผู้ประกอบการมองว่าทักษะด้านภาษาญี่ปุ่นโดยรวมเป็นเพียงพื้นฐานอย่างหนึ่งในการทำงานเท่านั้น นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าทั้งบัณฑิตและผู้ประกอบการต่างก็ต้องการให้มีการเรียนการสอนที่เน้นการฝึกปฏิบัติและสามารถนำไปประกอบวิชาชีพได้จริงมากกว่าการเรียนการสอนที่มาจากในตำราเรียนและผู้สอนอย่างเดียวเท่านั้น

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างญี่ปุ่นและไทย รวมทั้งการรับรู้และการตีความที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างคนญี่ปุ่นและคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาในเรื่องของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมในองค์กรข้ามชาติ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้น มาใช้เป็นแนวทางในการวางกรอบความคิดสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยเป็นสำคัญ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบ ลักษณะของการสื่อสารและการปรับตัว รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ ดังนี้

3.1. รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ทั้งนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นจะใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กล่าวคือ การใช้โครงสร้างของคำถามร่วมกัน แต่รายละเอียดต่าง ๆ ของคำถามจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับประเด็นความน่าสนใจของกลุ่มเป้าหมายแต่ละคน โดยการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face to Face)

3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับงานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” ได้ทำการสุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

3.2.1. พนักงานชาวไทยที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่นได้ของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดและเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานกับองค์กรดังกล่าวเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 7 คน

3.2.2. เจ้านายชาวญี่ปุ่นที่มาประจำอยู่ ณ บริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับพนักงานชาวไทย จำนวน 2 คน

3.3. ลักษณะข้อมูล

แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ แบ่งออกเป็น

- 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยจะศึกษาข้อมูลด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดขึ้นสำหรับการวิจัยครั้งนี้
- 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ อันได้แก่ หนังสือวิชาการ บทความ วารสาร และวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย

3.4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์โดยอิงโครงสร้าง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เตรียมคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื้อหาหรือคำถามต่าง ๆ สามารถปรับได้ตามบริบทหรือลักษณะเฉพาะของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยตั้งคำถามแบบปลายเปิดเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งแนวคำถามในการสัมภาษณ์มีดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจที่ให้สัมภาษณ์ อันประกอบด้วย ประเภทของธุรกิจ ระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร และคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

3.5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้คำถามแบบปลายเปิด ไม่จำกัดคำตอบ และเนื่องจากผู้วิจัยเคยมีโอกาสดำเนินปฏิบัติงานในองค์กรดังกล่าว ดังนั้นจึงมีความรู้จักกับพนักงานขององค์กร แต่เนื่องด้วยองค์กรดังกล่าวเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทำให้ผู้วิจัยต้องกำหนดช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ตรงกับช่วง Low Season ของฤดูกาลท่องเที่ยว เพื่อความสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งจะอยู่ในช่วงพฤษภาคมถึงธันวาคม อย่างไรก็ตามในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งนี้การสัมภาษณ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อทำการจดบันทึกและบันทึกเสียง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์เนื้อหาสาระและประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อค้นหารูปแบบของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบ ลักษณะของการสื่อสารและการปรับตัว รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม โดยงานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด 2) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย และ 3) เพื่อสำรวจทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร ทั้งนี้งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากพนักงานชาวไทย จำนวน 7 คน และเจ้านายชาวญี่ปุ่นจำนวน 2 คนที่ทำงานอยู่ในบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่งงาน	ระยะเวลาในการทำงาน
Mr. Kazumasa Shimura	Assistance General Manager	5 ปี
Mr. Kamieda Tatsuki	Assistance Manager	3 ปี
คุณสวรี สுகนธกุล	Reservation Supervisor	15 ปี
คุณนิตยระวี แวงสุข	Operation Supervisor	8 ปี
คุณจิรพัชร บุญใหญ่กว้าง	Reservation	3 ปี
คุณปิยะนาถ พัฒนภิรมย์	Operation	3 ปี
คุณสุวภัทร ชุกุล	Reservation	1 ปี 6 เดือน
คุณปนัดดา อินทา	Operation	8 เดือน
คุณอรวิ ปริญญาสุรณ	Operation	6 เดือน

จากข้อมูลข้างต้นดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตอบคำถามนำวิจัยได้ดังนี้

คำถามนำวิจัยข้อที่ 1 การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด สะท้อนรูปแบบของกระบวนการสื่อสารอย่างไร

การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด สะท้อนรูปแบบของการสื่อสารได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดทำให้สรุปรูปแบบของการสื่อสารได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการสื่อสารโดยจำแนกตามทิศทางการสื่อสาร

1.1. การสื่อสารในแนวดิ่ง (Downward Communication) หรือการสื่อสารจากบน

ลงล่าง คือ การสื่อสารที่เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับงานวิจัยนี้ได้ระบุไว้ว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งระดับสูงหรือทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจากการวิจัยจึงพบว่าการสื่อสารจากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าไปยังผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าในหลาย ๆ เหตุการณ์ดังนี้

- General Manager สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง Assistance General Manager และ Assistance Manager
- General Manager สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง Reservation Supervisor และ Operation Supervisor
- General Manager สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง พนักงานในแผนก Reservation และ พนักงานในแผนก Operation
- Assistance General Manager สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง Assistance Manager
- Assistance General Manager สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง Reservation Supervisor และ Operation Supervisor รวมทั้งพนักงานในแผนก Reservation และ พนักงานในแผนก Operation
- Assistance Manager สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง Reservation Supervisor และ Operation Supervisor รวมทั้งพนักงานในแผนก Reservation และ พนักงานในแผนก Operation

1.2. การสื่อสารในแนวตั้ง (Upward Communication) หรือการสื่อสารจากล่างขึ้น

บน คือ ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกส่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า สำหรับงานวิจัยนี้ได้ระบุไว้ว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้านายชาวญี่ปุ่นจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งระดับสูงหรือทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานชาวไทยจะเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารงานระดับต้นและพนักงานในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจากการวิจัยจึงพบว่าการสื่อสารในแนวตั้งในหลาย ๆ เหตุการณ์ดังนี้

- Assistance Manager สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง Assistance General Manager และ General Manager
- Reservation Supervisor และ Operation Supervisor สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง Assistance Manager และ Assistance General Manager
- Reservation Supervisor และ Operation Supervisor สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง General Manager
- พนักงานในแผนก Reservation และ พนักงานในแผนก Operation สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไปยัง Reservation Supervisor และ Operation Supervisor
- พนักงานในแผนก Reservation และ พนักงานในแผนก Operation สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไป Assistance General Manager และ Assistance Manager
- พนักงานในแผนก Reservation และ พนักงานในแผนก Operation สื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลไป General Manager

1.3. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) หรือการสื่อสารที่

เกิดขึ้นจากบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้เป็นการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการสื่อสารในแนวนอนสำหรับงานวิจัยนี้มีดังนี้

- การสื่อสารของพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนก Reservation ด้วยกัน
- การสื่อสารของพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนก Operation ด้วยกัน

1.4. การสื่อสารในแนวนอน (Cross-Channel Communication) หรือการสื่อสาร

แบบข้ามสายงาน ในองค์กรส่วนมากจำเป็นที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่ระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงาน หรือคนละหน้าที่ ทั้งนี้ผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้มีดังนี้

- การสื่อสารระหว่าง Supervisor Reservation กับ Supervisor Operation
- การสื่อสารระหว่างพนักงานแผนก Reservation กับ พนักงานแผนก Operation

2. รูปแบบการสื่อสารโดยจำแนกตามช่องทางการสื่อสาร

2.1. การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) คือกระบวนการสื่อสารที่ผู้

ส่งสารถ่ายทอดข้อมูลไปยังผู้รับสาร ทั้งนี้ผู้รับสารจะไม่มี การส่งกลับข้อมูลไปยังผู้ส่งสาร ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยพบว่า การสื่อสารทางเดียวภายในองค์กรมักไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก

2.2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือกระบวนการสื่อสาร

ที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข้อมูลไปยังผู้รับสาร และผู้รับสารยังสามารถส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ส่งสารได้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมักมีการใช้การสื่อสารแบบสองทางภายในองค์กรมากที่สุด

ตัวอย่าง

คุณนิตยระวี แวงสุข : “สำหรับบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดนั้น เรามีการสื่อสารแบบสองทางคือ เจ้านายสื่อสารเรื่องงานหรือเรื่องอื่น ๆ มา พนักงานชาวไทยก็จะมีการสื่อสารโต้ตอบกลับไปตลอดเวลา เพราะเจ้านายชาวญี่ปุ่นต้องการทราบความคิดเห็นของเรา รวมทั้งยังต้องการรู้ด้วยว่าเราเข้าใจในสิ่งที่เขาต้องการจะสื่อสารหรือไม่”

คุณสวรี สุคนธกุล : “เป็นเรื่องที่โชคดีอย่างมากสำหรับการทำงานในองค์กรนี้ เพราะเจ้านายชาวญี่ปุ่นเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และเจ้านายไม่ใช่แค่สั่งงานเพียงอย่างเดียวเขายังต้องการ Feedback จากเราอยู่ตลอดเวลาด้วยไม่ว่าจะคุยกันเรื่องงานหรือเรื่องอะไรก็ตาม”

3. รูปแบบการสื่อสารโดยจำแนกตามลักษณะของการใช้

3.1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) คือกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีรูปแบบและคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ หรือตำแหน่งภายในองค์กรของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นการสื่อสารในเรื่องของการทำงาน ทั้งนี้จากงานวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นมักจะอยู่ในรูปแบบของการสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยเฉพาะเวลาสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ กับเจ้านายชาวญี่ปุ่น

ตัวอย่าง

คุณนิตยระวี แวงสุข : “สำหรับตัวเจ้านายนั้น มีความเป็นทางการในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นการให้เกียรติที่เขาเป็นเจ้านาย เราจะสื่อสารแบบปกติเช่นเดียวกับที่สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานทั่วไป ชาวญี่ปุ่นถือว่าเป็นการไม่ให้เกียรติกัน แต่ก็ไม่ได้ถือว่าเป็นญี่ปุ่นมาก ๆ ในองค์กรนี้ยังมีความเป็นกันเองอยู่บ้าง แต่ก็ยังต้องให้เกียรติเจ้านายอยู่”

คุณปนัดดา อินทา : “มีความเป็นทางการ โดยเฉพาะการพูดคุยผ่านทางอีเมล”

คุณปิยะนาถ พัฒนภิรมย์ : “ถ้าอยู่ในออฟฟิศเวลาพูดคุยกันก็จะเป็นความเป็นทางการ แต่หากเลิกงานแล้ว หรือออกไปทำกิจกรรมกันข้างนอกบริษัทก็จะเป็นกันเอง เป็นทางการ จะพูดคุยกันธรรมดามากกว่า”

คุณอรวิ ปริญาอนุสรณ์ : “ถ้าเป็นกรณีที่พูดคุยแบบตัวต่อตัวก็จะเป็นความเป็นทางการอยู่บ้าง แต่ไม่มาก อาจเป็นเพราะตัวเราเองนั้นยังไม่คล่องภาษาเท่าไร แต่หากเป็นกรณีของการสื่อสารผ่านทางอีเมลก็ต้องมีความเป็นทางการมากกว่า”

3.2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีรูปแบบและไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงหน้าที่หรือตำแหน่งภายในองค์กรของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบดังกล่าวส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องส่วนตัวทั่วไป ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นภายในองค์กรส่วนใหญ่ หากเป็นการสื่อสารกับเจ้านายญี่ปุ่น ความไม่เป็น

ทางการจะลดลงเมื่ออยู่นอกเหนือเวลางาน หรือมีการใช้การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ

ตัวอย่าง

คุณปิยะนาถ พัฒนภิรมย์ : “ถ้าอยู่ในออฟฟิศเวลาพูดคุยกันก็จะเป็นความเป็นทางการ แต่หากเลิกงานแล้ว หรือออกไปทำกิจกรรมกันข้างนอกบริษัทก็จะไม่ค่อยเป็นทางการ จะพูดคุยกันธรรมดามากกว่า”

คุณสวรี สุคนธกุล : “สำหรับตัวดิฉันนั้นมักใช้การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษจึงมีความเป็นทางการโดยกว่าเวลาทำการสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่น เพราะถ้าพนักงานท่านไหนที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาญี่ปุ่นได้ก็ต้องระวังเรื่องการใช้คำที่ต้องสุภาพมากกว่า และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการมักจะเกิดขึ้นในกรณีที่เราต้องการแสดงความคิดเห็นเรื่องงาน เป็นต้น”

4. รูปแบบการสื่อสารโดยจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

4.1. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษา (Verbal Communication) คือการสื่อสารที่มีการใช้ถ้อยคำ ตัวเลข รวมทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน จากผลของการสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยนี้ สามารถแบ่งรูปแบบการสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษาได้เป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

4.1.1. การสนทนาโดยใช้คำพูด

จากการวิจัยพบว่า วิธีการสื่อสารโดยใช้คำพูดระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยเป็นที่นิยมใช้มากที่สุด ทั้งนี้การสื่อสารโดยใช้คำพูดได้แก่

การสนทนาต่อหน้า (Face to face)

การสนทนาในรูปแบบนี้เพื่อความรวดเร็ว และต้องการการตอบสนองกลับจากคู่สนทนา และมักใช้การสนทนาแบบต่อหน้าเมื่อต้องการความชัดเจนในเรื่องของงาน

ตัวอย่าง

คุณจิรพัชร บุญใหญ่กว้าง : “ดิฉันมักสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นแบบตัวต่อตัว หรือสนทนาแบบเห็นหน้ากันโดยตรงมากกว่า เพราะงานของเราต้องการความรวดเร็วในการดำเนินงานต่าง ๆ”

คุณนิത്യระวี แวงสุข : “สำหรับตัวดิฉันนั้นจะใช้การพูดคุยแบบตัวต่อตัวมากที่สุด ซึ่งมีความได้เปรียบตรงที่อยู่ใกล้กับเจ้านายมากที่สุด ดังนั้นการสื่อสารโดยการพูดหรือการเขียนคือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการสื่อสาร”

การประชุม สัมมนา

ทั้งนี้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยทุกคนขององค์กร เพื่อชี้แจงเรื่องสำคัญต่าง ๆ และต้องการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน

การสนทนาผ่านทางโทรศัพท์

การสนทนาผ่านทางโทรศัพท์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเจ้านายชาวญี่ปุ่นไม่ได้อยู่ภายในบริษัทและต้องการสื่อสารโดยเร่งด่วนในเรื่องของงานสำคัญ ๆ

4.1.2. การเขียน

จากการวิจัยพบว่า การเขียนเป็นรูปแบบการสื่อสารหนึ่งที่เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยนิยมใช้กันรองลงมาจากการสนทนากัน ซึ่งการเขียนนั้นจะใช้ทั้งเวลาสื่อสารกันภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เนื่องจากการเขียนสามารถเก็บไว้เป็นหลักฐานในการยืนยันงานต่าง ๆ ได้ อีกทั้งยังช่วยเตือนความจำว่าได้รับมอบหมายงานหรือได้ส่งงานอะไรไปบ้าง ทั้งนี้การสื่อสารด้วยการเขียนที่พบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังต่อไปนี้

โปรแกรมสนทนา Skype

จากการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้พบว่า เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมักใช้โปรแกรมสนทนา Skype ในการสื่อสารกันเพื่อมอบหมายงานต่าง ๆ เนื่องจากโปรแกรมดังกล่าวสามารถพิมพ์ข้อความส่งถึงกันได้

ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อีกทั้งยังสามารถย้อนดูข้อความเก่า ๆ ได้อีกด้วย
เปรียบเทียบเป็นหลักฐานของการสื่อสารกัน

ตัวอย่าง

Mr. Kazumasa Shimura : “I always use Skype for talking with my Thai staff when they are busy.”

Mr. kamieda Tatsuki : “I always use Skype for talking and assign a job with them.”

คุณปิยะนาถ พัฒนภิรมย์ : “ส่วนใหญ่ในเวลางานนอกจากการเดินไปพูดคุยกับเจ้านายแบบโดยตรงมากที่สุดแล้ว รองลงมาคือการสนทนาหรือพิมพ์ข้อความผ่านทางโปรแกรม Skype”

คุณสวรี สุคนธกุล : “เวลางานมักใช้โปรแกรม Skype สำหรับการพูดคุยกันกับทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ถึงแม้ว่าโต๊ะทำงานจะอยู่ใกล้กัน แต่มักจะใช้การพูดคุยและสั่งงานผ่านทางโปรแกรม Skype เพราะจะไม่เป็นการรบกวนการทำงานของพนักงานท่านอื่น ๆ”

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล (E-mail)

ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าอีเมลที่ใช้ เป็นอีเมลสำหรับใช้เพื่อการติดต่องานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้การใช้อีเมลมีประโยชน์อย่างมากเพราะทั้งสะดวกและมีความรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถเก็บข้อมูลหรือข้อความต่าง ๆ ไว้เป็นหลักฐานได้ด้วย สำหรับภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารผ่านทางอีเมลมีด้วยกันทั้งหมด 3 ภาษาคือ ภาษาญี่ปุ่น ภาษาอังกฤษและภาษาไทย

ตัวอย่าง

คุณนิตยัระวี แวงสุข : “ส่วนใหญ่แล้วดิฉันจะการใช้การสื่อสารผ่านทางอีเมลมากที่สุด รองลงมาคือการสื่อสารผ่านทางระบบสนทนาหรือโปรแกรม Skype”

คุณสวรี สุคนธกุล : “สำหรับดิฉันนั้นจะใช้อีเมลในการสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นบ่อยครั้งโดยเฉพาะในเรื่องของงานสำคัญ ๆ หรือ

บางครั้งเจ้านายก็จะส่งงานผ่านทางอีเมลเป็นประจำ ดังนั้นต้องคอยเช็คอีเมลแทบจะทุก ๆ 5 นาที”

จดบันทึกข้อความและการฝากข้อความผ่านทางโทรศัพท์

จากงานวิจัยพบว่าส่วนใหญ่แล้วจะใช้วิธีการจดบันทึกข้อความในกรณีที่ผู้ที่ต้องการสื่อสารด้วยไม่ว่าง หรือต้องการจะเน้นย้ำถึงเรื่องที่สำคัญเพื่อให้ผู้รับสารจดจำได้

ตัวเลขต่าง ๆ

เนื่องจากองค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลนั้น เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและจำเป็นที่จะต้องรู้จำนวนของนักท่องเที่ยว จำนวนห้องพัก เป็นต้น จึงทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องคอยตรวจสอบตัวเลขเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลาเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ

4.2. การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรืออวัจนภาษา (Non-verbal Communication) คือการสื่อสารที่มีการใช้สัญลักษณ์ที่นอกเหนือไปจากคำ หรือตัวเลข แต่เป็นการใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหวประกอบเพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจว่าผู้ส่งสารต้องการสื่อสารในเรื่องอะไร

จากการวิจัยพบว่าการสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรืออวัจนภาษาที่เกิดขึ้นภายในบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมักใช้ในการสื่อสารระหว่างกันบ่อย ๆ คือ กิริยาท่าทางต่าง ๆ ซึ่งกิริยาท่าทางที่มักเกิดขึ้นในบริษัท คือ การคอมมิสระยะ หรือโค้งคำนับให้ ทั้งนี้สำหรับวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นนั้น การคอมมิสระยะหรือการโค้งคำนับ คือการเคารพและแสดงการทักทาย รวมทั้งใช้ในการขอบคุณหรือขอโทษด้วย

คำถามนำวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยประกอบด้วยอะไรบ้าง

จากคำถามนำวิจัยในข้อนี้ ปัจจัยและอุปสรรคสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ได้เป็น 5 ประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างทางด้านภาษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้านายชาวญี่ปุ่น และพนักงานชาวไทยนั้น พบว่า ปัจจัยและอุปสรรคสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างกันมากที่สุดคือ ความแตกต่างทางด้านภาษา เนื่องจากบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรของญี่ปุ่น และมีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวญี่ปุ่น และพนักงานเป็นชาวไทย จึงเป็นสาเหตุให้เวลาสื่อสารกันต้องใช้ทั้งภาษาญี่ปุ่น ภาษาอังกฤษ และอาจมีการใช้ภาษาไทยร่วมด้วยบ้าง ในกรณีที่ผู้บริหารหรือเจ้านายท่านนั้นสามารถพูดและฟังภาษาไทยได้ ซึ่งความแตกต่างและความหลากหลายของภาษาเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาเวลาสื่อสาร

ตัวอย่าง

Mr. Kazumasa Shimura : “If I use the language by English is quite difficult to communicate. So I think English language is quite difficult for me.”

คุณนิตยระวี แวงสุข : “ดิฉันมองว่าความแตกต่างในเรื่องของภาษาคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร แต่ก็ไม่ใช่เป็นอุปสรรคและสร้างปัญหาเท่ากับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เพราะหากเราสื่อสารกันโดยใช้คำพูดไม่ได้วิธีแก้ไขก็อาจจะใช้การเขียน วาดภาพ หรือทำทางประกอบแทน เป็นต้น และเพราะคนไทยไม่กล้าที่จะพูด และอายที่จะพูด ไม่ว่าจะเป็นภาษาญี่ปุ่นหรือภาษาอังกฤษ เนื่องจากมีความกลัว คิดนำไปก่อนแล้วว่ามันจะผิดจึงทำให้เกิดเป็นปัญหาขึ้นในการสื่อสาร”

คุณปิยะนาถ พัฒนภิรมย์ : “คิดว่าเป็นเรื่องของภาษา เพราะในบางครั้งมีการอธิบายทั้งภาษาญี่ปุ่น อังกฤษและไทยแล้วแต่ก็ยังไม่เข้าใจกัน”

2. ความแตกต่างในเรื่องของสำเนียง

นอกจากปัจจัยและอุปสรรคทางด้านความแตกต่างทางด้านภาษาแล้ว จากการเก็บข้อมูลยังพบอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารด้วย นั่นคือ สำเนียง เพราะสำเนียงของชาวญี่ปุ่นจะไม่เหมือนกันตามแต่ละท้องถิ่นต่าง ๆ และสำหรับคนไทยเอง เมื่อพูดภาษาญี่ปุ่นก็จะไม่ใช่สำเนียงแบบชาวญี่ปุ่นแท้ ๆ ทำให้บางครั้งคำบางคำที่มีการออกเสียงที่ใกล้เคียงกัน เมื่อคนไทยออกเสียงและสำเนียงไม่ถูกต้องอาจเกิดความผิดพลาดและทำให้เข้าใจผิดได้

เช่นเดียวกันกับสำเนียงภาษาอังกฤษทั้งของชาวญี่ปุ่นเองก็พียงยากกว่าคนไทย ทำให้บางครั้งเกิดการสื่อสารที่ผิดพลาด จนบางครั้งทำให้ต้องฟังการใช้ภาษาเขียนเข้ามาช่วยด้วย อีกทั้งชาวญี่ปุ่นยังมองว่า ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ยากเกินไปสำหรับเขา ทั้งคำศัพท์และการออกเสียง ทำให้เวลาที่เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยสื่อสารกัน เจ้านายชาวญี่ปุ่นจึงชอบที่จะสื่อสารเป็นภาษาญี่ปุ่นมากกว่าภาษาอังกฤษ หรือหากจำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับพนักงานชาวไทยจริง ๆ ก็จะพยายามเลือกใช้คำที่เข้าใจได้ง่ายที่สุด

ตัวอย่าง

Mr. Kazumasa Shimura : “Because sometimes the pronunciation in English is different and the small detail that I want to tell it is quite difficult to understand. I think the pronunciation is the factor that make a problem when I communicate with Thai staff.”

คุณสวรี สุคนธกุล : “ดิฉันมองว่าถึงแม้พนักงานบางท่านจะใช้ภาษาญี่ปุ่นได้หรือไม่ได้ แต่สำเนียงที่เป็นคนญี่ปุ่นจริง ๆ จะไม่เหมือนกันในแต่ละท้องถิ่นในญี่ปุ่น ทำให้บางครั้งอาจเข้าใจความหมายหรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารกันผิดได้ โดยเฉพาะสำเนียงภาษาอังกฤษของคนญี่ปุ่นที่ฟังค่อนข้างยาก จนทำให้หลาย ๆ ครั้งเข้าใจกันผิด”

3. ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยและอุปสรรคสำคัญประการอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยคือ ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม กล่าวคือ บริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด

เป็นองค์กรญี่ปุ่นทำให้วัฒนธรรมในการบริหารงานและวัฒนธรรมหลักภายในองค์กร เน้นความเป็นญี่ปุ่น เช่น วัฒนธรรมของการอ่อนน้อมต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า วัฒนธรรมของความตรงต่อเวลา วัฒนธรรมในเรื่องของการใช้เสียงในที่ทำงาน และอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า

เนื่องจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมทำให้บ่อยครั้งเกิดปัญหาในเรื่องของการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย เพราะเวลาที่พนักงานชาวไทยจะสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นจำเป็นที่จะต้องแสดงความอ่อนน้อม หรือแสดงความเคารพในความอาวุโสหรือตำแหน่ง ถึงแม้ว่าเจ้านายชาวญี่ปุ่นจะอายุเท่ากันหรืออายุน้อยกว่าก็ตาม

ตัวอย่าง

คุณนิธิระวี แวงสุข : “ในมุมมองของดิฉันคิดว่า ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร เพราะความคิดและทัศนคติของคนไทยไม่เหมือนกับคนญี่ปุ่น เช่น กรณีที่ทัวร์เกิดปัญหาขึ้น วิธีแก้ปัญหของคนไทยคือ ขอโทษลูกค้าเท่านั้นแล้วก็จบกันไป แต่หากเป็นคนญี่ปุ่นจะทำเช่นนั้นไม่ได้ เค้านจะมีการแก้ปัญหอย่างเป็นขั้นตอน เช่น ขอโทษเสร็จแล้วต้องมีการมอบของขวัญ ทำจดหมายขอโทษอีกครั้ง เป็นต้น ซึ่งนั่นคือแนวทางทางวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น ซึ่งหากเรามีการแก้ไขในมุมมองวัฒนธรรมของคนไทยของเรา มักไม่ถูกต้อง เพราะลูกค้าหลักขององค์กรของเราเป็นชาวญี่ปุ่น”

คุณปิยะนาถ พัฒนภิรมย์ : “คิดว่าเป็นเรื่องของความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรมที่เราคิดไม่เหมือนกัน บางทีเราคิดว่าเราทำแบบนี้แล้วถูก แต่คนญี่ปุ่นจะมองว่าไม่ถูก หรือบางทีเราปฏิบัติหรือทำอะไรไปกลายเป็นเรื่องเสียมารยาทสำหรับคนญี่ปุ่นไปโดยที่เราไม่รู้ตัว เป็นต้น ซึ่งก็ถือว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคอย่างมาก”

4. ทักษะ

เนื่องจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม จึงส่งผลให้เกิดปัจจัยและอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อการสื่อสารอีกปัจจัยหนึ่ง คือ ทักษะ ไม่ว่าจะเป็นทักษะของเจ้านายชาวญี่ปุ่นหรือพนักงานชาวไทยก็ตาม เพราะแต่ละคนย่อมมีทักษะที่แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นทักษะในเรื่องของการทำงาน การใช้ชีวิต เป็นต้น และหากว่าทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยต่างไม่ปรับเปลี่ยนทักษะของตนเองก็ย่อมส่งผลต่อการสื่อสารและการทำงาน รวมทั้งการใช้ชีวิตร่วมกันภายในองค์กรด้วย

ตัวอย่าง

คุณนิตยระวี แวงสุข : “ทักษะของชาวญี่ปุ่นและชาวไทยไม่เหมือนกัน เช่น หากยังคิดว่า ตัวเราเองนั้นเป็นแค่ผู้น้อย เป็นพนักงานเล็ก ๆ เจ้านายมอบหมายงานมาให้แค่นั้นก็ทำแค่นั้น ฉันจะไม่ทำเพิ่มหรือนอกเหนือจากนั้น ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นทักษะที่ไม่ดี และถ้าทุกคนคิดเหมือนกันว่า เราต้องร่วมมือกัน ช่วยกันทำงาน ทุกอย่างก็จะประสบความสำเร็จ ดังนั้นดิฉันจึงมองว่าในเมื่อทักษะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร เราควรที่จะต้องปรับเปลี่ยนทักษะของเราเสียใหม่เพื่อการอยู่ร่วมกันในองค์กร”

5. การปรับตัว

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะต่างมองว่าหากต่างฝ่ายไม่ยอมปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรก็จะส่งผลอย่างมากต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร และจะทำให้ไม่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ ดังนั้นเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยจึงให้ความเห็นว่า นอกจากปัจจัยที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น การปรับตัวก็เป็นอีกปัจจัยและอุปสรรคสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย เพราะเมื่อมาทำงานในองค์กรญี่ปุ่นแล้วนั้นแน่นอนว่าพนักงานชาวไทยต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมให้ได้ รวมถึงการใช้ภาษาด้วย

ตัวอย่าง

คุณปิยะนาถ พัฒนภิรมย์ : “ดิฉันมองว่า ปัจจัยในเรื่องของการปรับตัวก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสื่อสาร เพราะถ้าเราอยากทำงานให้มีความสุข และงานออกมามีประสิทธิภาพ สื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นได้เข้าใจ เราจำเป็นที่จะต้องปรับตัว”

คุณสวรี สุคนธกุล : “ในการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน หรือการใช้ชีวิตประจำวัน นอกจากฝีมือแล้วนั้น หากเป็นคนตรงหรือขวนขวายหากทำงานแล้วออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในมุมมองของคุณสวรีคิดว่าหากทำงานกับองค์กรของยุโรปเป็นเรื่องที่ดี แต่หากเข้ามาทำงานกับองค์กรของญี่ปุ่นนั้น จำเป็นต้องปรับตัวเพราะองค์กรญี่ปุ่นต้องการความอ่อนน้อม เพราะถ้าเราไม่ปรับตัวให้เข้ากับองค์กรเราก็จะอยู่ร่วมกับองค์กรนั้น ๆ ไม่ได้”

คำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ทักษะคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยพบว่า ทักษะคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้น ต่างมองว่ากระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมคือการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นในองค์กรหรือสังคมที่มีความแตกต่างวัฒนธรรมและยังรวมถึงความแตกต่างทางด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ รวมทั้งภาษาด้วย

นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบอีกว่าพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่มองว่ากระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นกระบวนการสื่อสารที่มีความสำคัญ อีกทั้งยังช่วยลดช่องว่างของความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และยังมองว่ากระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ต่อการสื่อสาร เช่น ส่งผลต่อกระบวนการสื่อสารในเรื่องของการทำงาน เพราะในวัฒนธรรมขององค์กรญี่ปุ่นจะมีระดับของความเป็นทางการที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ยังส่งผลต่อเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติและการปรับตัวของเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

ตัวอย่าง

คุณจิรพัชร บุญใหญ่กว้าง : “กระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ดิฉันคิดว่าเป็นการสื่อสารระหว่างคนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกัน ดังนั้นเราควรที่จะเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน และพยายามที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจในวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายด้วย”

คุณนิตยัระวี แวงสุข : “ดิฉันคิดว่ากระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารคะ นอกจากส่งผลต่อการสื่อสารแล้ว ยังส่งผลต่อกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรด้วย และคิดว่าทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยควรเรียนรู้และทำความเข้าใจในวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายให้ถ่องแท้”

คุณปิยะนาถ พัฒนภิรมย์ : “กระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เห็นได้ชัดเลยคือวัฒนธรรมญี่ปุ่นกับวัฒนธรรมไทยมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องของความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ เช่น บางครั้งวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นจะไม่ชอบพูดตรง ๆ ในขณะที่คนไทยชอบให้พูดตรง ๆ แต่คนญี่ปุ่นมักจะพูดอ้อมไปอ้อมมา ทำให้เราไม่สามารถเข้าใจได้ว่าจริง ๆ แล้วนั้น เขาต้องการอะไร”

คุณสุภัทรา ชุกุล : “ในมุมมองความคิดของดิฉันเกี่ยวกับกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ดิฉันมองว่าเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย ทั้งในเรื่องของวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต การทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ดิฉันคิดว่าความแตกต่างทางภาษาก็เป็นส่วนหนึ่งของความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้วย จึงทำให้เกิดเป็นการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมขึ้น”

คุณอรวิ ปริญาอนุสรณ์ : “ทัศนคติของดิฉันที่มีต่อกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คิดว่าการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมคือการที่คนมาอยู่ร่วมกันโดยมีพื้นฐานของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม อย่างเช่น กรณีของวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น เช่นการที่มาทำงานสาย หากเป็นคนไทยก็อาจจะมาถึงและเพียงแค่ ขอโทษและไปทำงานตามปกติ แต่หากเป็นวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่น หากมาสาย เราจะต้องเข้าไปขอโทษและอธิบายให้ฟังถึงเหตุผลที่มาสาย หรือหากรู้ว่าจะมาสายก็อาจจะต้องโทรศัพท์มาบอกทางบริษัทว่าจะเข้าสายเนื่องด้วยสาเหตุต่าง ๆ เป็นต้น จากเหตุการณ์ตัวอย่างมองว่าทั้งสองฝ่ายควรมาพบกันคนละครึ่งทางคือไม่เคร่งครัดมากเกินไปและไม่สบายจนเกินไป”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้านายชาวญี่ปุ่นจำนวน 2 คน และพนักงานชาวไทยจำนวน 7 คน โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย
3. เพื่อสำรวจทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

หลังจากที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามนำวิจัยได้ดังนี้

คำถามนำวิจัยข้อที่ 1 การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด สะท้อนรูปแบบของกระบวนการการสื่อสารอย่างไร

การสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสะท้อนรูปแบบของการสื่อสารได้ทั้งหมด 4 รูปแบบซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการสื่อสารโดยจำแนกตามทิศทางการสื่อสาร จากการวิจัยพบรูปแบบการสื่อสารนี้ครบทั้ง 4 รูปแบบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้
 - 1.1.การสื่อสารในแนวดิ่ง (Downward Communication) หรือการสื่อสารจากบนลงล่าง คือการสื่อสารที่เป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับงานวิจัยนี้ได้ระบุไว้ว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือเจ้านายชาวญี่ปุ่นจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่ง

ระดับสูงหรือทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจากการวิจัยจึงพบว่าการสื่อสารในแนวดิ่งจากเจ้านายชาวญี่ปุ่นไปยังพนักงานชาวไทย

จากแนวความคิดของนิติภูมิ ภูตะโชติ (2556) และสมสุตา ศรีวัฒนานนท์ (2547) ที่ได้ให้นิยามของการสื่อสารในแนวดิ่งไว้ว่า เป็นการสื่อสารในรูปแบบจากบนลงล่าง หรือการสื่อสารโดยการส่งผ่านข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้มักเกี่ยวข้องกับการสั่งงาน หรือให้ข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร แต่การสื่อสารในแนวดิ่งมักมีปัญหาในเรื่องของการเข้าใจในตัวสารที่ส่งไป เนื่องจากการสื่อสารในแนวดิ่งเป็นการสื่อสารที่เน้นตัวผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ และไม่ต้องมีการสื่อสารกลับจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจากการวิจัยพบว่าการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด สะท้อนออกมาในรูปแบบของการสื่อสารในแนวดิ่งซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าว ซึ่งเป็นการสื่อสารจากเจ้านายชาวญี่ปุ่นไปยังพนักงานชาวไทย โดยเรื่องที่เจ้านายชาวญี่ปุ่นมักสื่อสารกับพนักงานชาวไทย คือเรื่องเกี่ยวข้องกับงานมากที่สุด อย่างไรก็ตามจากการวิจัยนี้ ถึงแม้ว่าการสื่อสารในแนวดิ่งจะพบมากที่สุดและเป็นการสื่อสารจากเจ้านายชาวญี่ปุ่นไปยังพนักงานชาวไทย แต่องค์กรดังกล่าวก็เปิดโอกาสให้พนักงานชาวไทยได้สื่อสารหรือแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบกลับเจ้านายชาวญี่ปุ่นได้เมื่อไม่เข้าใจในตัวสารหรืองานที่ได้รับมอบหมายเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2.การสื่อสารในแนวดิ่ง (Upward Communication) หรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบน คือข้อมูล ข่าวสารที่ถูกส่งจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า สำหรับงานวิจัยนี้ได้ระบุไว้ว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้านายชาวญี่ปุ่นจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งระดับสูงหรือทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ในขณะที่ประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานชาวไทยจะเป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารงานระดับต้นและพนักงานในระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจากการวิจัยจึงพบว่าการสื่อสารในแนวดิ่งระหว่างพนักงานชาวไทยและเจ้านายชาวญี่ปุ่น ทั้งนี้การสื่อสารในแนวดิ่งเป็นการสื่อสารที่พบมากที่สุด และเกิดขึ้นบ่อยที่สุดรองลงมาจากสื่อสารในแนวดิ่ง และข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในการสื่อสารในแนวดิ่งมากที่สุด คือการแจ้งให้ทราบถึงเรื่องงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานต่าง ๆ

1.3.การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) หรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้เป็นการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยน

ข้อมูลระหว่างผู้ปฏิบัติงานในแผนกเดียวกัน ซึ่งจากการวิจัยพบว่าการสื่อสารในแนวนอนมักพบว่าเกิดขึ้นระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นพนักงานชาวไทยและทำงานในแผนกเดียวกัน

1.4. การสื่อสารในแนวไขว้ (Cross-Channel Communication) หรือการสื่อสารแบบข้ามสายงาน ในองค์กรส่วนมากจำเป็นที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน้าที่ระหว่างบุคคลที่อยู่กันคนละหน่วยงาน หรือคนละหน้าที่ ซึ่งจากการวิจัยนี้พบว่าการสื่อสารในแนวไขว้มักเกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานชาวไทยที่ทำงานอยู่ในแผนก Reservation และ Operation ที่ทั้งสองแผนกนี้จะต้องประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา

2. รูปแบบการสื่อสารโดยจำแนกตามช่องทางการสื่อสาร

2.1. การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) คือกระบวนการสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข้อมูลไปยังผู้รับสาร ทั้งนี้ผู้รับสารจะไม่มี การส่งกลับข้อมูลไปยังผู้ส่งสาร ทั้งนี้จากการวิจัยพบว่าการสื่อสารทางเดียวมักไม่เกิดขึ้นบ่อยนักในองค์กร เนื่องจากเจ้านายชาวญี่ปุ่นเมื่อถ่ายทอดคำสั่งใดไปแล้ว มักต้องการข้อมูลตอบกลับเสมอ เช่นเดียวกับพนักงานชาวไทยที่ต้องการข้อมูลตอบกลับจากเจ้านายชาวญี่ปุ่นเมื่อเสนอข้อมูลใดไป

2.2. การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือกระบวนการสื่อสารที่ผู้ส่งสารถ่ายทอดข้อมูลไปยังผู้รับสาร และผู้รับสารยังสามารถส่งข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ส่งสารได้ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมักมีการใช้การสื่อสารแบบสองทางภายในองค์กรมากที่สุด ทั้งการประชุม การเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ การสนทนา การเขียน เป็นต้น

ตามแนวคิดและงานวิจัยของสมสุดา ศรีวัฒนานนท์ (2547) การสื่อสารแบบสองทางเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แต่การสื่อสารแบบสองทางมักใช้เวลานานกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เนื่องจากต้องรอการตอบกลับจากผู้รับสาร ดังนั้นจากการวิจัยจึงพบผลที่สามารถสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวที่ว่า การสื่อสารแบบสองทางมักเกิดขึ้นเมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน รวมทั้งแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ และเป็นการสื่อสารที่ใช้เวลามากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการสื่อสารแบบสองทางจะใช้เวลานานกว่าในการรอการตอบกลับจากผู้รับสาร แต่บริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดก็ยังคงเลือกที่จะใช้การสื่อสารแบบสองทาง

มากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เนื่องจากการสื่อสารแบบสองทางทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำมากกว่า

3. รูปแบบการสื่อสารโดยจำแนกตามลักษณะของการใช้

3.1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) คือกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีรูปแบบและคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ หรือตำแหน่งภายในองค์กรของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทั้งนี้จากงานวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นมักจะอยู่ในรูปแบบของการสื่อสารแบบเป็นทางการ โดยเฉพาะเวลาสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ กับเจ้านายชาวญี่ปุ่น เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นค่อนข้างที่จะมีความเป็นทางการเวลาที่จะต้องสื่อสารกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งงานที่สูงกว่า

ตามแนวความคิดของเพ็ชรี ระบุวิเชตร (2554) เรื่องวัฒนธรรมการบริหารงานและโครงสร้างการทำงานแบบญี่ปุ่น ที่ได้กล่าวถึงการยึดถือระบบอาวุโส ซึ่งในวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสเป็นอย่างมาก จึงมักมีการสื่อสารแบบเป็นทางการหรือการสื่อสารด้วยวาจาที่สุภาพและแสดงกิริยาที่เป็นการให้เกียรติผู้อาวุโส ดังนั้นจากการวิจัยที่พบจึงเป็นตัวสนับสนุนแนวคิดดังกล่าวได้เป็นอย่างดีในเรื่องของการสื่อสารแบบเป็นทางการที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด

3.2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีรูปแบบและไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงหน้าที่หรือตำแหน่งภายในองค์กรของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทั้งนี้จากการวิจัยพบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะเพิ่มขึ้นเมื่อการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยเกิดขึ้นนอกเหนือเวลาทำงาน หรือเกิดขึ้นในเวลาที่มีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย รวมทั้งความไม่เป็นทางการจะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ เนื่องจากเวลาสื่อสารด้วยภาษาญี่ปุ่นหากมีการสื่อสารกับผู้ที่เป็นเจ้านายหรือตำแหน่งสูงกว่าจำเป็นต้องใช้คำสุภาพและเป็นทางการ

4. รูปแบบการสื่อสารโดยจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร

4.1. การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือวัจนภาษา (Verbal Communication) คือการสื่อสารที่มีการใช้ถ้อยคำ ตัวเลข รวมทั้งที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน และผลของการวิจัยนี้พบว่า การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือวัจนภาษาพบทั้งสองรูปแบบคือ

4.1.1. การสนทนาโดยใช้คำพูด

จากการวิจัยพบว่า วิธีการสื่อสารโดยใช้คำพูดระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยเป็นที่นิยมใช้มากที่สุด ทั้งนี้การสื่อสารโดยใช้คำพูดได้แก่

การสนทนาต่อหน้า (Face to face) การสนทนาในรูปแบบนี้เพื่อความรวดเร็ว และต้องการการตอบสนองกลับจากคู่สนทนา และมักใช้การสนทนาแบบต่อหน้าเมื่อต้องการความชัดเจนในเรื่องของงาน

การประชุม สัมมนา ทั้งนี้มีทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเกิดขึ้นระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยทุกคนขององค์กร เพื่อชี้แจงเรื่องสำคัญต่าง ๆ และต้องการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน

การสนทนาผ่านทางโทรศัพท์ การสนทนาผ่านทางโทรศัพท์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเจ้านายชาวญี่ปุ่นไม่ได้อยู่ภายในบริษัทและต้องการสื่อสารโดยเร่งด่วนในเรื่องของงานสำคัญ ๆ

4.1.2. การเขียน

จากการวิจัยพบว่า การเขียนเป็นรูปแบบการสื่อสารหนึ่งที่เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยนิยมใช้กันรองลงมาจากการสนทนากัน ซึ่งการเขียนนั้นจะใช้ทั้งเวลาสื่อสารกันภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เนื่องจากการเขียนสามารถเก็บไว้เป็นหลักฐานในการยืนยันงานต่าง ๆ ได้ อีกทั้งยังช่วยเตือนความจำว่าได้รับมอบหมายงานหรือได้ส่งงานอะไรไปบ้าง ทั้งนี้การสื่อสารด้วยการเขียนที่พบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังต่อไปนี้

โปรแกรมสนทนา Skype จากการวิจัยพบว่า เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมักใช้โปรแกรมสนทนา Skype ในการสื่อสารกันเพื่อมอบหมายงานต่าง ๆ เนื่องจากโปรแกรมดังกล่าวสามารถพิมพ์ข้อความส่งถึงกันได้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อีกทั้งยังสามารถย้อนดูข้อความเก่า ๆ ได้อีกด้วย เปรียบเสมือนเป็นหลักฐานของการสื่อสารระหว่างกันและไม่เป็นการรบกวนอีกฝ่ายเวลาทำงานด้วย

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล (E-mail) จากการวิจัยพบว่าอีเมลที่ใช้ เป็นอีเมล สำหรับใช้เพื่อการติดต่องานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้การใช้อีเมลมีประโยชน์อย่างมากเพราะทั้งสะดวกและมีความรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถเก็บข้อมูลหรือข้อความต่าง ๆ ไว้เป็นหลักฐานได้ด้วย สำหรับภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารผ่านทางอีเมลมีด้วยกันทั้งหมด 3 ภาษา คือ ภาษาญี่ปุ่น ภาษาอังกฤษและภาษาไทย

จดบันทึกข้อความและการฝากข้อความผ่านทางโทรศัพท์ จากงานวิจัยพบว่าส่วนใหญ่แล้วจะใช้วิธีการจดบันทึกข้อความในกรณีที่ผู้ที่ต้องการสื่อสารด้วยไม่ว่าง หรือต้องการจะเน้นย้ำถึงเรื่องที่สำคัญเพื่อให้ผู้รับสารจดจำได้และปฏิบัติตาม

ตัวเลขต่าง ๆ เนื่องจากองค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลนั้น เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและจำเป็นที่จะต้องรู้จำนวนของนักท่องเที่ยว จำนวนห้องพัก เป็นต้น จึงทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องคอยตรวจสอบตัวเลขเหล่านั้นอยู่ตลอดเวลาเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ

ดังนั้นการสื่อสารโดยการใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษาจึงเป็นการสื่อสารที่สามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำ โดยเฉพาะข้อมูลที่ถูกสื่อสารโดยการพูดและการเขียน โดยเฉพาะการเขียนที่สามารถเก็บเป็นหลักฐานเพื่อย้อนดูในภายหลังได้ ซึ่งสนับสนุนแนวความคิดของสมสุดา ศรีวัฒนานนท์ (2547) และกริช สืบสนธิ์ได้เป็นอย่างดี

4.2.การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษา (Non-verbal Communication) คือการสื่อสารที่มีการใช้สัญลักษณ์ที่นอกเหนือไปจากคำ หรือตัวเลข แต่เป็นการใช้ท่าทางและการเคลื่อนไหวประกอบเพื่อให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจว่าผู้ส่งสารต้องการสื่อสารในเรื่องอะไร

จากการวิจัยพบว่าการสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษาที่เกิดขึ้นภายในบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมักใช้ในการสื่อสารระหว่างกันบ่อย ๆ คือ กิริยาท่าทางต่าง ๆ ซึ่งกิริยาท่าทางที่มักเกิดขึ้นในบริษัทมากที่สุด คือ การค้อมศีรษะ หรือโค้งคำนับให้ ทั้งนี้สำหรับวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นนั้น การค้อมศีรษะหรือการโค้งคำนับ คือการเคารพและแสดงการทักทาย รวมทั้งใช้ในการขอบคุณหรือขอโทษด้วย ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยพบว่าการสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษามักไม่ค่อยเกิดขึ้นบ่อยภายในองค์กร เนื่องจากองค์กรดังกล่าวมองว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและทำให้เข้าใจถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารมากที่สุดคือ การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำหรือวจนภาษา

คำถามนำวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยประกอบด้วยอะไรบ้าง

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยและอุปสรรคสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปโดยแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างทางด้านภาษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจ้านายชาวญี่ปุ่น และพนักงานชาวไทยนั้น พบว่า ปัจจัยและอุปสรรคสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างกันมากที่สุดคือ ความแตกต่างทางด้านภาษา เนื่องจากบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรของญี่ปุ่น และมีผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวญี่ปุ่น และพนักงานส่วนใหญ่เป็นชาวไทย จึงเป็นสาเหตุให้เวลาสื่อสารกันต้องใช้ทั้งภาษาญี่ปุ่น ภาษาอังกฤษ และอาจมีการใช้ภาษาไทยร่วมด้วยบ้าง ในกรณีที่เจ้านายญี่ปุ่นสามารถพูดและฟังภาษาไทยได้ ซึ่งความแตกต่างและความหลากหลายของภาษาเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาเวลาสื่อสารเป็นอย่างมาก

2. ความแตกต่างในเรื่องของสำเนียง

นอกจากปัจจัยและอุปสรรคทางด้านความแตกต่างทางด้านภาษาแล้ว จากการวิจัยยังพบอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารด้วย นั่นคือ สำเนียง เพราะสำเนียงของชาวญี่ปุ่นจะไม่เหมือนกันตามแต่ละท้องถิ่นต่าง ๆ และสำหรับคนไทยเองเมื่อพูดภาษาญี่ปุ่นก็จะไม่ใช่สำเนียงแบบชาวญี่ปุ่นแท้ ๆ ทำให้บางครั้งคำบางคำที่มีการออกเสียงที่ใกล้เคียงกัน เมื่อคนไทยออกเสียงและสำเนียงไม่ถูกต้องอาจเกิดความผิดพลาดและทำให้เข้าใจผิดได้

เช่นเดียวกันกับสำเนียงภาษาอังกฤษทั้งของชาวญี่ปุ่นเองก็พึงยากกว่าคนไทย ทำให้บางครั้งเกิดการสื่อสารที่ผิดพลาด จนบางครั้งทำให้ต้องฟังการใช้ภาษาเขียนเข้ามาช่วยด้วย นอกจากนี้จากการวิจัยพบว่า เจ้านายชาวญี่ปุ่นมองว่าภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ยาก โดยเฉพาะคำศัพท์และการออกเสียง ทำให้เวลาที่เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยสื่อสารกัน เจ้านายชาวญี่ปุ่นจึงชอบที่จะสื่อสารเป็นภาษาญี่ปุ่นมากกว่าภาษาอังกฤษ หรือหากจำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับพนักงานชาวไทยจริง ๆ ก็จะพยายามเลือกใช้คำที่ฟังออกและเข้าใจได้ง่ายที่สุด

3. ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยและอุปสรรคที่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยคือ ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม กล่าวคือ บริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรญี่ปุ่นทำให้วัฒนธรรมในการบริหารงานและวัฒนธรรมหลักภายในองค์กรเน้นความเป็นญี่ปุ่น เช่น วัฒนธรรมของการอ่อนน้อมต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า วัฒนธรรมของความตรงต่อเวลา วัฒนธรรมในเรื่องของการใช้เสียงในที่ทำงาน การแต่งกาย และอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า จึงเป็นสาเหตุทำให้พนักงานชาวไทยต้องแสดงความอ่อนน้อมหรือให้เกียรติเจ้านายชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า

4. ทศนคติ

จากการวิจัยพบว่า ทศนคติทั้งของเจ้านายชาวญี่ปุ่นหรือพนักงานชาวไทยมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นทศนคติในเรื่องของการทำงาน การใช้ชีวิต เป็นต้น ดังนั้นสำหรับงานวิจัยนี้ ทศนคติจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นกับพนักงานชาวไทยอยู่เสมอ

5. การปรับตัว

จากการวิจัยพบว่า เจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมีทัศนคติเกี่ยวกับการปรับตัวว่าเป็นอีกปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคอันส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นแลพนักงานชาวไทย เพราะเมื่อมาทำงานในองค์กรญี่ปุ่นแล้วนั้นแน่นอนว่าพนักงานชาวไทยต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรญี่ปุ่นให้ได้ รวมทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นเองก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยเมื่อต้องมาปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทย

จากผลของการวิจัยดังกล่าวสามารถสนับสนุนแนวความคิดของเมตตา วิวัฒนานุกูล (2548) ที่ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม โดยเฉพาะผู้ที่มาจากต่างวัฒนธรรมกัน โดยมองว่าการมีวัฒนธรรมที่ต่างกันย่อมส่งผลทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างกัน จึงทำให้เกิดการเข้าใจ รับรู้ และเกิดทัศนคติที่ไม่ตรงกัน และยังส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้ไม่พยายามที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย สำหรับการวิจัยนี้ทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาว

ไทยจึงให้ความสำคัญในเรื่องของทัศนคติเป็นอย่างมาก เนื่องจากทัศนคติเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการทำงานและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร

คำถามนำวิจัยข้อที่ 3 ทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยพบว่า ทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้น ต่างมองว่ากระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมคือการสื่อสารที่มักเกิดขึ้นในองค์กรหรือสังคมที่มีความแตกต่างวัฒนธรรมและยังรวมถึงความแตกต่างทางด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ รวมทั้งภาษาด้วย นอกจากนี้พนักงานชาวไทยยังมีทัศนคติเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร โดยมองว่ากระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย อีกทั้งยังส่งผลต่อวัฒนธรรมของการทำงาน และการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

โดยผลจากการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวความคิดของจุฑาพรรษ์ ผดุงชีวิต (2551) และ Ting-Toomey และ Chung (2012) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นกระบวนการการสื่อสารที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้คน รวมทั้งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม

ข้อเสนอแนะ

1. สำหรับองค์กรหรือบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นควรจัดให้มีการอบรมหรือมีการจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย หรือแม้แต่พนักงานชาวญี่ปุ่นกับพนักงานชาวไทยเองก็ตามเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องของวัฒนธรรมในการทำงาน การใช้ชีวิตและการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรญี่ปุ่นและวัฒนธรรมไทย เพราะเป็นการช่วยลดช่องว่างทางความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมอีกด้วย ซึ่งบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ ก็สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขได้เช่นกัน
2. ทางด้านภาษาเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย ดังนั้นบริษัทควรสนับสนุนให้มีการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นให้แก่พนักงานชาวไทยทุกคน และสอนภาษาไทยให้แก่เจ้านายชาวญี่ปุ่นด้วยเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยมากยิ่งขึ้น
3. นิสิต นักศึกษาหรือผู้วิจัยที่ต้องการทำการศึกษานำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปต่อยอดหรือใช้ประกอบในการศึกษาสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ในอนาคต และหากมีความสนใจในเรื่องของการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าประเทศในแถบทวีปเอเชียยังมีอีกหลายประเทศที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม รวมทั้งในประเทศแถบทวีปยุโรปด้วย ดังนั้นหากจะทำการวิจัยต่อไปในอนาคตควรมีการระบุหรือกำหนดขอบเขตของประเทศที่จะทำการศึกษาวิจัยเพียงประเทศเดียว หรือทำการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างสองประเทศเท่านั้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

คาซุมิ ศรจักรวาล และ วีรวรรณ วชิรดิolk. 2556. **Hello AEC ญี่ปุ่น : คู่มือสนทนาและสำนวนในการทำงานกับชาวญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ภาษาและวัฒนธรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

คาทสึยูกิ ฮาเซงาวะ. 2548. **นี่แหละคนญี่ปุ่น**. แปลโดย อัจฉรา โหตรภวานนท์ และ อุภาวรรณ เบ็ญจโกศล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ภาษาและวัฒนธรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

จรัญ จันทลักษณ์ และ กษิตศ อื้อเชี่ยวชาญกิจ. 2551. **คัมภีร์การวิจัยและการเผยแพร่สู่นานาชาติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : นิติธรรมการพิมพ์.

จิราพร รัตนธ. 2547. **การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเพื่อบริหารความขัดแย้งในการทำงานศึกษากรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยและชาวเยอรมันของสายการบินลุฟท์ฮันซ่า**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

จุฑา เทียนไทย. 2554. **การจัดการ: มุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ซีวีแอลการพิมพ์.

จุฑาพรรษ์ (จามจุรี) ผดุงชีวิต. 2551. **วัฒนธรรม การสื่อสาร และอัตลักษณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทิม คีลี และ สุนันทา เสียงไทย. 2552. **วัฒนธรรมและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น : การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นรินทร์ ดำรงชัย. 2555. **ความคาดหวังและความพึงพอใจต่อคุณสมบัติของผู้จบการศึกษาด้านญี่ปุ่นศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นิติภูมิ ภูตะโชติ. 2556. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรจง อมรชีวิน. 2547. **Cross-cultural : วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

บรรจง อมรชีวิน. 2551. **Samurai strategy : สุดยอดกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2553. **คู่มือการวิจัย : การเขียนรายงานการวิจัยและการเขียนวิทยานิพนธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เรือนแก้ว.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2554. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

เพ็ชรี ฐะปะนีย์. 2554. **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ : การจัดการข้ามวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : ดวงกมลพับลิชชิง.

พร้อมพรรณ พรหมพิทยายุทธ. 2550. **ปัญหาการสื่อสารระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มิตซูโกะ โฮริโมโตะ. 2012. **ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการรับรู้อารมณ์เชิงลบทางสีหน้าระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น**. วารสารนิดาภาษาและการสื่อสาร. 16(18).

เมตตา วิวัฒนากุล. 2548. **การสื่อสารต่างวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิรินาถ ดันตริक्षा. 2549. **ความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินชาวไทยของสายการบินแฉกเวย์ที่มีต่อการสื่อสารต่างวัฒนธรรมภายในองค์กร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุทิต ชัดติยะ และ วิไลลักษณ์ สุจิตตานนท์. 2554. **แบบแผนการวิจัยและสถิติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บจ.ประยูรวงศ์พรินต์ติ้ง.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2552. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรวดี เทพสันต์. 2548. **ลักษณะการสื่อสารต่างวัฒนธรรมขององค์กรต่างชาติที่ไม่แสวงผลกำไรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับผู้ลี้ภัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรศักดิ์ บุญอาจ. 2552. การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนไทยที่เข้าร่วมโครงการเวิร์ค แอนด์ ออลิเคียร์ วีซ่า ไทย-ออสเตรเลีย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมสุดา ศรีวิวัฒนานนท์. 2547. การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมในการทำงานของพนักงานชาวไทยและชาวตะวันตก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น (เจโทร กรุงเทพฯ). 2004. การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ : องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น (เจโทร กรุงเทพฯ).

องอาจ นัยวัฒน์. 2551. วิธีวิทยาการจัดการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. 2555. พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Jandt, Fred E. 2013. **An introduction to intercultural communication : Identities in a global community.** 7th ed. Thousand Oaks, Calif : Sage Publications.

Shoji, Nishimura; Nevgi, Anne and Tella, Seppo. 2009. **Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A case study of Finland, Japan and India.** Retrieved November 30, 2013 from <http://www.helsinki.fi/~tella/nishimuranevgitella299.pdf>.

Stephen P. Robbins. 2548. พฤติกรรมองค์การ. แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.

Ting-Toomey, Stella., and Chung, Leeva C. 2012. **Understanding Intercultural Communication.** 2nd ed. New York : Oxford University Press.

Yoshio, Sugimoto. 2010. **An introduction to Japanese society.** 3rd ed. New York : Cambridge University Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

พฤษภาคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน คุณสวรี สุคนธกุล

Reservation Supervisor บริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นางสาวมนทกานต์ แฝงดิษฐ์ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารประยุกต์ คณะภาษาและการสื่อสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการทำวิทยาค้นคว้าอิสระในหัวข้อ “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ

1. เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย
3. เพื่อสำรวจทัศนคติของเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดที่มีต่อการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต ให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลโดยการสำรวจข้อมูลและแบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยรับรองว่าจะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถติดต่อได้ที่นางสาวมนทกานต์ แฝงดิษฐ์ โทรศัพท์หมายเลข ๐๘๑-๖๕๗-๖๖๕๐ หรือ E-mail: monthakan_p@hotmail.com

คณะภาษาและการสื่อสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะยินดีให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑาพรรษ์ ผดุงชีวิต)

อาจารย์ที่ปรึกษา

คณะภาษาและการสื่อสาร

โทร. 0-2727-3141

Letter from National Institute of Development Administration

November 18, 2013

Dear Mr. Miyasaka Toshiyuki

As Ms. Monthakan Phangdit, the master's degree student in Applied Communication, School of Language and Communication, National Institute of Development Administration, has been conducting the independent study project entitled "Intercultural communication between Japanese General Manager and Thai Staff in Japanese company in Thailand: case study of JTA (Thailand) Co., Ltd.," on behalf of School of Language and Communication, National Institute of Development Administration, we would like to ask you for your kind assistance to answer the question of interview.

In addition to academic purposes is

1. To study the characteristics of communication of organization of JTA (Thailand) Co., Ltd.
2. To study the factors that cause in communication between Japanese general manager and Thai staff.
3. To survey the attitude of Japanese general manager and Thai staff of JTA (Thailand) Co., Ltd. about intercultural communication.

Enclosed is the question of interview. Please kindly be assured that all information provided by respondents would be used only for academic purposes and no individual name will be revealed in this independent study without permission. If you would like any further information, please do not hesitate to contact the researcher, Ms. Monthakan Phangdit at 081-657-6650.

Your kind consideration in this regard would be much appreciated.

Yours sincerely,

(Assoc. Prof. Judhaphan Padunchewit, Ph.D.)

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง “การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย ในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด”

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1. ชื่อ นามสกุลของผู้ให้สัมภาษณ์
- 1.2. ตำแหน่งงานในบริษัท
- 1.3. ระยะเวลาในการทำงาน
- 1.4. ลักษณะของธุรกิจ

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้ง กระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

- 1.5. วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของบริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นอย่างไร
- 1.6. ลักษณะ/รูปแบบของกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างเจ้านายชาวญี่ปุ่นกับพนักงานชาวไทยเป็นอย่างไร และมีการใช้ช่องทางใดในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
- 1.7. ท่านคิดว่าการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นมีความเป็นทางการหรือไม่ (กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ)
- 1.8. ท่านใช้การสื่อสารด้วยวจนภาษาหรือวจนภาษาบ่อยที่สุด และท่านคิดว่าวิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสาร
- 1.9. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานชาวไทยกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นคืออะไร
- 1.10. ท่านคิดว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานชาวไทยของบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีต่อกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร และคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมของเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทย

- 1.11. ปัญหาที่ท่านคิดว่าพนักงานชาวไทยพบมากที่สุดในการติดต่อสื่อสารที่มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรโดยทั่วไปคืออะไร
- 1.12. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรอย่างไร
- 1.13. ท่านคิดว่าสิ่งที่พนักงานชาวไทยและเจ้านายชาวญี่ปุ่นควรปรับปรุง เพื่อให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นคืออะไร
- 1.14. ท่านคิดว่าการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสำคัญหรือไม่อย่างไร
- 1.15. ในทัศนคติของท่าน ท่านคิดว่ากระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นอย่างไร

ภาคผนวก ค

คำสัมภาษณ์ของ คุณสวรี สุคนธกุล

ตำแหน่ง Reservation Supervisor

ระยะเวลาในการทำงาน 15 ปี

1. ลักษณะทั่วไปขององค์กร

คุณสวรี : Land Operation ให้บริการพื้นฐานด้านการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยให้แก่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นเป็นหลัก

2. ในความคิดของคุณสวรีมองว่าวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมเป็นอย่างไร

จากการทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่นมา 15 ปี คนญี่ปุ่นเริ่มมีการกลืนกินทางวัฒนธรรมไทยบ้างแล้ว แต่ทั้งนี้นโยบายการทำงาน การใช้เสียงในที่ทำงาน การแต่งกายส่วนใหญ่จะเน้นไปทางแบบญี่ปุ่นเป็นหลัก

3. ช่องทางในการสื่อสารที่ใช้มากที่สุดคือ

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการใช้โปรแกรม Skype สำหรับการพูดคุยกันกับทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ถึงแม้ว่าโต๊ะทำงานจะอยู่ใกล้กัน แต่มักจะใช้การพูดคุยและส่งงานผ่านทางโปรแกรม Skype

4. การสื่อสารระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นมีความเป็นทางการหรือไม่ อย่างไร

หากมีบุคคลที่สามที่เป็นคนภายนอกองค์กรอยู่ด้วยจะมีความเป็นทางการ แต่หากมีการพูดคุยกันภายในองค์กร ในแนวทางการให้คำแนะนำ ขอความคิดเห็น หรือคำปรึกษาความเป็นทางการจะน้อยลง และมีการใช้ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่น

5. การสื่อสารภายในองค์กรของเป็นแบบการสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง

เป็นเรื่องที่โชคดีอย่างมากสำหรับการทำงานในองค์กรนี้เพราะเจ้านายชาวญี่ปุ่นเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น และเจ้านายไม่ใช่แค่สั่งงานเพียงอย่างเดียวเขายังต้องการ Feedback จากเราอยู่ตลอดเวลาด้วยไม่ว่าจะคุยกันเรื่องงานหรือเรื่องอะไรก็ตาม

6. ใช้วัจนภาษาหรือวัจนภาษา

ของตัวคุณสวรีเองนั้น ถ้าหากไม่ใช้การแสดงความคิดเห็น มักจะใช้คำพูดมากกว่า แต่หากมีการใช้ความคิดเห็นที่มีบุคคลที่สามซึ่งเป็นบุคคลภายนอกร่วมด้วยมักจะเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

7. ประสิทธิภาพในการสื่อสารมากที่สุด

การใช้วัจนภาษาในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะวัจนภาษาคือ การสื่อสารที่เป็นการใช้ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน โดยเฉพาะองค์กรนี้มักมีการใช้การสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด ซึ่งมักใช้ภาษาเขียนเพื่อใช้เก็บหลักฐานเวลาพูดคุยกับลูกค้า หรือ เจ้านาย เป็นต้น

8. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นคืออะไร

ถ้าเริ่มงานใหม่ ๆ อุปสรรคที่เกิดขึ้นคือ เรื่องของภาษาและสำเนียงภาษาอังกฤษ เพราะคุณสวรีเองไม่สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาญี่ปุ่นในการสื่อสารได้ ในขณะที่เดียวกันคนญี่ปุ่นเองก็ไม่ถนัดใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ทำให้ในช่วงแรก ๆ ค่อนข้างมีอุปสรรคอย่างมาก เวลาทำงาน

9. ในความคิดของคุณสวรีมองว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นหรือไม่ อย่างไร

ในความคิดของคุณสวรีมองว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมไม่ได้ส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นมากนัก แต่อาจจะส่งผลอยู่บ้างในเรื่องของการทำงาน เพราะต้องมีระดับของความเป็นทางการที่แตกต่างกัน

10. ปัญหาที่คิดว่าพนักงานชาวไทยพบมากที่สุดคืออะไร

แน่นอนที่สุดคือ ถึงแม้จะใช้ภาษาญี่ปุ่นได้หรือไม่ได้ แต่สำเนียงที่เป็นคนญี่ปุ่นจริง ๆ จะไม่เหมือนกันในแต่ละท้องถิ่นในญี่ปุ่น ทำให้บางครั้งอาจเข้าใจความหมายหรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารกันผิดได้ ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารคือ การใช้การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพราะมีความถูกต้อง และแม่นยำมากกว่า อีกทั้งสามารถเก็บเป็นหลักฐานได้ด้วย

11. สิ่งที่พนักงานชาวไทยและคนญี่ปุ่นควรปรับปรุงกันคืออะไร

ต่างคนต่างเรียนรู้ภาษาซึ่งกันและกัน ส่วนเรื่องของวัฒนธรรมนั้นในความคิดของคุณสวรีมองว่าวัฒนธรรมไทยและญี่ปุ่นไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากเท่าไรนัก เนื่องจากคนไทยกับคนญี่ปุ่นต่างมีความนอบน้อมทั้งคู่ คือมีระดับชั้นหรือตำแหน่งเป็นตัวบ่งบอกว่าเราควรจะพูดคุยอย่างไร

ซึ่งต่างจากทางแถบตะวันตกที่ถึงแม้ตำแหน่งจะสูงกว่าแต่ก็สามารถพูดหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

12. ในความคิดของคุณสวรี การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

ในการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน หรือการใช้ชีวิตประจำวัน นอกจากฝีมือแล้วนั้น หากเป็นคนตรงหรือขวนขวาย หากทำงานแล้วออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในมุมมองของคุณสวรีคิดว่าหากทำงานกับองค์กรของยุโรปเป็นเรื่องที่ดี แต่หากเข้ามาทำงานกับองค์กรของญี่ปุ่นนั้น จำเป็นต้องปรับตัวเพราะองค์กรญี่ปุ่นต้องการความอ่อนน้อม

13. ภายในองค์กรมีการให้พนักงานแสดงความคิดเห็น หรือยื่นข้อเสนอในเรื่องสำคัญ ๆ บ้างหรือไม่

มีค่ะ จากการทำงานกับองค์กรนี้มา เจ้านายมักจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เช่น การจัดการประชุมภายในบริษัท หรือการจัดงานเลี้ยงให้แก่พนักงานของบริษัท เจ้านายจะให้ทุกคนในองค์กรช่วยกันคิด รูปแบบงาน สถานที่จัด หรือ ถามความคิดเห็นในเรื่องของการทำงานว่า ควรจะปรับปรุงหรือแก้ไขในเรื่องอะไรบ้างที่จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานแสดงความคิดเห็นเห็นก็จะถูกนำไปเสนอในที่ประชุมของฝ่ายบริหารว่าสิ่งที่ทางญี่ปุ่นควรปรับปรุงคืออะไร และมีอะไรบ้างที่องค์กรต้องการ แต่เจ้านายญี่ปุ่นบางท่านอาจจะมีหัวข้อหรือเรื่องที่ยากจะทำอยู่แล้ว ดังนั้นสิ่งที่จะทำคือให้พนักงานช่วยสนับสนุนหัวข้อหรือเรื่องดังกล่าวที่จะนำไปเสนอต่อที่ประชุม เป็นต้น

คำสัมภาษณ์ของ คุณ จีรพัชร บุญใหญ่กว้าง

ตำแหน่ง Reservation

ระยะเวลาในการทำงาน 3 ปี

1. ในความคิดของท่าน วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมขององค์กรนี้เป็นอย่างไร

ถ้าพูดถึงในเรื่องของความสัมพันธ์แล้วนั้น การทำงานร่วมกันค่อนข้างง่าย เพราะเรามีการพูดคุยกันตลอดเวลา บางครั้งก็มีการพูดคุยผ่านทางโปรแกรม Skype และอีเมลด้วย

2. ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างไร และใช้ช่องทางใดในการสื่อสารมากที่สุด

Skype และพูดคุยแบบตัวต่อตัว แต่สำหรับดิฉันมักสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นแบบตัวต่อตัว หรือสนทนาแบบเห็นหน้ากันโดยตรงมากกว่า เพราะงานของเราต้องการความรวดเร็วในการดำเนินงานต่าง ๆ

3. ท่านคิดว่าการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายมีความเป็นทางการหรือไม่อย่างไร

สำหรับตัวพี่นั้นเวลาสื่อสารกับเจ้านายจะไม่ค่อยเป็นทางการมาก เนื่องจากพี่จะใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก ทำให้เวลาสื่อสารกับเจ้านายญี่ปุ่น จะเน้นให้เข้าใจง่ายมากกว่า

4. ท่านใช้การสื่อสารด้วยวจนภาษาหรืออวจนภาษาบ่อยที่สุด และคิดว่าวิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสาร

ใช้วจนภาษามากที่สุดค่ะ และคิดว่าวจนภาษาเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

5. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นคืออะไร

สำหรับพี่คิดว่าน่าจะเป็นเรื่องของภาษาที่อาจจะทำให้เข้าใจไม่ตรงกัน

6. ท่านคิดว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นหรือไม่ อย่างไร

เราก็จำเป็นที่จะต้องเคารพและให้เกียรติเจ้านายเวลาพูดคุยกัน

7. ปัญหาที่ท่านคิดว่าพนักงานชาวไทยพบมากที่สุดในการสื่อสารที่มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรโดยทั่วไปคืออะไร

สำหรับพี่คิดว่าไม่ค่อยมีปัญหาเท่าไรค่ะ

8. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรอย่างไร

อธิบายให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นว่าเราต้องการจะสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องอะไร

9. ท่านคิดว่าสิ่งที่พนักงานไทยและเจ้านายชาวญี่ปุ่นควรปรับปรุง เพื่อให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นคืออะไร

คิดว่าอาจจะให้ทั้งสองฝ่ายเรียนภาษาของกันและกันมากยิ่งขึ้น เพราะภาษาอังกฤษอย่างเดียวบางครั้งก็อาจจะยังไม่เข้าใจกัน

10. ท่านคิดว่าการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

มีความสำคัญ และค่อย ๆ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งค่อยปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรไปเรื่อย ๆ เพื่อที่จะได้ทำงานร่วมกันได้

11. ในทัศนคติของท่าน ท่านมีความคิดอย่างไรกับกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

กระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ดิฉันคิดว่าเป็นการสื่อสารระหว่างคนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกัน ดังนั้นเราควรที่จะเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน และพยายามที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจในวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายด้วย

คำสัมภาษณ์ของ คุณ นิตยระวี แวงสุข

ตำแหน่ง Operation Supervisor

ระยะเวลาทำงาน 8 ปี

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร

โดยรวมแล้ววัฒนธรรมขององค์กรนี้เป็นแบบครึ่ง ๆ คือ ระหว่างญี่ปุ่นกับไทย จริง ๆ แล้ว ควรจะต้องเป็นวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น แต่เนื่องจากชาวต่างชาติ ซึ่งในที่นี้คือชาวญี่ปุ่น ค่อนข้างที่จะปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมไทยได้ดี ทำให้เราอยู่กันแบบครึ่ง ๆ

2. ช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยกับเจ้านายญี่ปุ่น

สื่อสารผ่านทางอีเมลมากที่สุด รองลงมาคือการสื่อสารผ่านทางระบบสนทนาหรือ โปรแกรม Skype

3. ท่านคิดว่าการสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นมีความเป็นทางการหรือไม่ อย่างไร

สำหรับตัวเจ้านายนั้น มีความเป็นทางการในระดับหนึ่ง เพื่อเป็นการให้เกียรติที่เค้าเป็นเจ้านาย เรา จะสื่อสารแบบปกติเช่นเดียวกับที่สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานทั่วไป ชาวญี่ปุ่นถือว่าเป็นการไม่ให้เกียรติกัน แต่ก็ไม่ได้ถือว่าเป็นญี่ปุ่นมาก ๆ ในองค์กรนี้ยังมีความเป็นกันเองอยู่บ้าง แต่ก็ยังต้องให้เกียรติเจ้านายอยู่

4. การสื่อสารภายในองค์กรของท่านเป็นแบบการสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง

สำหรับบริษัทเจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัดนั้น เรามีการสื่อสารแบบสองทางคือ เจ้านายสื่อสารเรื่องงานหรือเรื่องอื่น ๆ มา พนักงานชาวไทยก็จะมี การสื่อสารโต้ตอบกลับไปตลอดเวลา เพราะเจ้านายชาวญี่ปุ่นต้องการทราบความคิดเห็นของเรา รวมทั้งยังต้องการรู้ด้วยว่าเราเข้าใจในสิ่งที่เขาต้องการจะสื่อสารหรือไม่

5. โดยทั่วไปใช้การสื่อสารที่เป็นคำพูดหรือท่าทางมากกว่ากัน และคิดว่าวิธีใดมีประสิทธิภาพในการสื่อสารมากที่สุด

สำหรับตัวพีเองนั้นจะใช้การพูดคุยแบบตัวต่อตัวมากที่สุด ซึ่งมีความได้เปรียบตรงที่อยู่ใกล้กับเจ้านายมากที่สุด ดังนั้นการสื่อสารโดยการพูดหรือการเขียนคือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการสื่อสาร

6. อุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดจากการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่น คืออะไร

อันดับแรกคือ ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เพราะความคิดและทัศนคติของคนไทยไม่เหมือนกับคนญี่ปุ่น เช่น กรณีที่ทัวร์เกิดปัญหาขึ้น วิธีแก้ปัญหาของคนไทยคือ ขอโทษลูกค้าเท่านั้น แล้วก็จบกันไป แต่หากเป็นคนญี่ปุ่นจะทำเช่นนั้นไม่ได้ เค้าจะมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เช่น ขอโทษเสร็จแล้ว ต้องมีการมอบของขวัญ ทำจดหมายขอโทษอีกครั้ง เป็นต้น ซึ่งนั่นคือแนวทางทางวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่น ซึ่งหากเรามีการแก้ไขในมุมมองวัฒนธรรมของคนไทยของเรา มักไม่ถูกต้อง เพราะลูกค้าหลักขององค์กรของเราเป็นชาวญี่ปุ่น

อันดับที่สองคือ ภาษา เพราะภาษาที่ต่างกัน แต่ก็ไม่ใช่อุปสรรคและสร้างปัญหาเท่ากับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เพราะหากเราสื่อสารกันโดยใช้คำพูดไม่ได้ วิธีแก้ไขก็อาจจะใช้การเขียน วาดภาพ หรือทำทางประกอบแทน เป็นต้น

7. ท่านคิดว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นหรือไม่ อย่างไร

ส่งผลต่อการสื่อสารค่ะ นอกจากส่งผลต่อการสื่อสารแล้ว ยังส่งผลต่อกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรด้วย

8. ปัญหาที่พนักงานชาวไทยมักพบมากที่สุดในการติดต่อสื่อสารที่มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรคืออะไร

อันดับแรกคือ ต่างคนต่างคิด ส่วนอันดับที่สองคือ ภาษา โดยเฉพาะสำหรับชาวต่างชาติ เพราะคนไทยไม่กล้าที่จะพูด และอายที่จะพูด ไม่ว่าจะเป็นภาษาญี่ปุ่นหรือภาษาอังกฤษ เนื่องจากมีความกลัวคิดนำไปก่อนแล้วว่ามันจะผิด

9. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรอย่างไร

ถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร สำหรับตัวพี่เองนั้นคิดว่าแนวทางที่จะแก้ปัญหาได้ดีที่สุดก็คือ การสื่อสาร กล่าวคือเราต้องทำให้การสื่อสารนั้นชัดเจนมากยิ่งขึ้น ถ้าเราพูดไม่ชัดเจน ก็ต้องแก้โดยการเขียนอีเมลล์ตามไป หรือเขียนโน้ตอธิบายไว้เพิ่มเติม หากเรายังกลัวว่าจะพลาดอะไร หรือไม่เข้าใจตรงไหน ก็จำเป็นที่จะต้องโทรศัพท์ไปยืนยันสิ่ง ๆ นั้น หรืออธิบายสิ่งที่เราส่งไปทางอีเมลล์อีกครั้ง ย้ำคิดย้ำทำหน่อยเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด

10. ท่านคิดว่าสิ่งที่พนักงานชาวไทยและเจ้านายชาวญี่ปุ่นควรปรับปรุงคืออะไร

สิ่งสำคัญที่สุดในการปรับปรุงคือ การปรับปรุงหรือการเปลี่ยนทัศนคติ เช่น หากยังคิดว่า ตัวเราเองนั้นเป็นแค่ผู้น้อย เป็นพนักงานเล็ก ๆ เจ้านายมอบหมายงานมาให้แค่นั้นก็ทำแค่นั้น ฉันจะไม่ทำเพิ่มหรือนอกเหนือจากนั้น ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นทัศนคติที่ไม่ดี และถ้าทุกคนคิดเหมือนกันว่า เราต้องร่วมมือกัน ช่วยกันทำงาน ทุกอย่างก็จะประสบความสำเร็จ

11. ท่านคิดว่าการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

สำคัญอย่างมากค่ะ เพราะถ้าเราปรับตัวได้ทัศนคติที่ดีก็จะตามมา แต่หากเรายังปรับตัวไม่ได้ เราก็จะยังต่อต้านวัฒนธรรมขององค์กรอยู่ ทัศนคติที่ดีก็จะไม่เกิด งานก็จะออกมาแบบไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต่างคนต่างก็คิดกันในทางตรงกันข้าม ก็จะทำให้ในสิ่งที่ตรงกันข้าม ดังนั้นก็จะทำให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรไม่ได้

12. ในทัศนคติของท่าน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

ดิฉันคิดว่ากระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารค่ะ นอกจากส่งผลต่อการสื่อสารแล้ว ยังส่งผลต่อกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรด้วย และคิดว่าทั้งเจ้านายชาวญี่ปุ่นและพนักงานชาวไทยควรเรียนรู้และทำความเข้าใจในวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายให้ถ่องแท้

คำสัมภาษณ์ของ คุณปนัดดา อินทา

ตำแหน่ง Operation

ระยะเวลาการทำงาน 8 เดือน

1. วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร

ในความคิดเห็นส่วนตัวมองว่า ทุกคนมีความเป็นมิตรกัน ช่วยเหลือกัน ไม่ว่าจะกับพนักงานด้วยกันเอง หรือ เจ้านายกับลูกน้องก็ตาม

2. ลักษณะของการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นมักใช้ช่องทางมากที่สุด

การพูดคุยแบบตัวต่อตัวมากที่สุด รองลงมาคืออีเมลและ Skype

3. ท่านคิดว่าการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นมีความเป็นทางการหรือไม่ อย่างไร

มีความเป็นทางการ โดยเฉพาะการพูดคุยผ่านทางอีเมล

4. ท่านใช้การสื่อสารโดยอวัจนภาษาหรือวัจนภาษามากกว่ากัน และคิดว่าวิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ใช้ทั้งสองวิธีรวมกัน แต่หากนึกคำพูดไม่ออกจริง ๆ ก็จะใช้ท่าทางเป็นหลัก และคิดว่าท่าทางหรืออวัจนภาษาเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

5. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างตัวท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นคืออะไร

ในบางครั้งจะนึกคำศัพท์ ไม่ออก ซึ่งอุปสรรคก็คือ ภาษานั้นเอง

6. ท่านคิดว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นหรือไม่ อย่างไร

ส่งผล กล่าวคือเวลาที่จะต้องสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นมักจะต้องมีความเป็นทางการ และให้เกียรติในระดับหนึ่ง

7. ปัญหาที่ท่านคิดว่าพนักงานชาวไทยพบมากที่สุดในการติดต่อสื่อสารที่มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรคืออะไร

น่าจะเป็นเรื่องของภาษามากกว่า วัฒนธรรม

8. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างไร

ถ้าหากสื่อสารไม่ได้จริง ๆ หรือใช้ภาษาญี่ปุ่นไม่ถูกจริง ๆ ก็จะแก้ปัญหาโดยการใช้อังกฤษแทน หรือให้คนอื่นช่วยอธิบายด้วย

9. ท่านคิดว่าสิ่งที่พนักงานชาวไทยและเจ้านายชาวญี่ปุ่นควรปรับปรุงมีอะไรบ้าง

น่าจะเป็นเรื่องของภาษา เพราะคนญี่ปุ่นมักจะใช้คำศัพท์ยาก ๆ ที่เราไม่เข้าใจ

10. ท่านคิดว่าการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

คิดว่ายากมาก เพราะเวลาทำงานคนญี่ปุ่นมักจะเคร่งครัด และเครียดเกินไป ในขณะที่คนไทยก็จะทำตัวสบาย ๆ เกินไป ดังนั้นจึงคิดว่าควรปรับตัวคนละครึ่งทาง

คำสัมภาษณ์ของ คุณปิยะนาถ พัฒนภีร์

ตำแหน่ง Operation

ระยะเวลาในการทำงาน 3 ปี

1. ในความคิดของท่านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมเป็นอย่างไร

วัฒนธรรมองค์กรนี้เป็นเหมือนครอบครัวกัน เพราะมีจำนวนน้อย ทำให้ไม่วุ่นวายมาก และไม่ต้องมีกฎระเบียบที่มากอควบคุมอะไรมากนัก ส่วนใหญ่จะคุยกันด้วยความเข้าใจ

2. ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างไร และใช้ช่องทางใดในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

Skype และการพูดคุยกันโดยตรง

3. ท่านคิดว่าการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นมีความเป็นทางการหรือไม่ อย่างไร

ถ้าอยู่ในออฟฟิศเวลาพูดคุยกันก็จะเป็นความเป็นทางการ แต่หากเลิกงานแล้ว หรือออกไปทำกิจกรรมกันข้างนอกบริษัทก็จะไม่ค่อยเป็นทางการ จะพูดคุยกันธรรมดามากกว่า

4. ท่านใช้การสื่อสารด้วยวัจนภาษาหรืออวัจนภาษาบ่อยที่สุด และท่านคิดว่าวิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสาร

โดยส่วนตัวคิดว่าตัวเองไม่ได้เก่งภาษาญี่ปุ่นมาก ดังนั้นเวลาต้องสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นก็จะใช้วัจนภาษาร่วมกันกับอวัจนภาษาในการอธิบายเพื่อให้เข้าใจมากขึ้น

5. อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นคืออะไร

คิดว่าเป็นเรื่องของความแตกต่างในเรื่องของวัฒนธรรมที่เราคิดไม่เหมือนกัน บางที่เราคิดว่าเราทำแบบนี้แล้วถูก แต่คนญี่ปุ่นจะมองว่าไม่ถูก หรือบางที่เราปฏิบัติหรือทำอะไรไปกลายเป็นเรื่องเสียมารยาทสำหรับคนญี่ปุ่นไปโดยที่เราไม่รู้ตัว เป็นต้น ซึ่งก็ถือว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคอย่างมาก

6. ท่านคิดว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นหรือไม่อย่างไร

ส่งผลต่อการสื่อสารแน่นอน เพราะว่าบางครั้งวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นจะไม่ชอบพูดตรง ๆ ในขณะที่คนไทยชอบให้พูดตรง ๆ แต่คนญี่ปุ่นมักจะพูดอ้อมไปอ้อมมา ทำให้เราไม่สามารถเข้าใจได้ว่าจริง ๆ แล้วนั้น เขาต้องการอะไร

7. ปัญหาที่ท่านคิดว่าพนักงานชาวไทยพบมากที่สุดในการติดต่อสื่อสารที่มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรคืออะไร
คิดว่าเป็นเรื่องของภาษา เพราะในบางครั้งมีการอธิบายทั้งภาษาญี่ปุ่น อังกฤษและไทยแล้วแต่ก็ยังไม่เข้าใจกัน
8. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมภายในองค์กรอย่างไร
ถ้ามีคนที่ไม่เข้าใจภาษาญี่ปุ่นมากกว่าเราอยู่ใกล้ ๆ ก็จะช่วยอธิบายหรือช่วยกันฟังว่าสิ่งที่เจ้านายสื่อสารมานั้นเราเข้าใจตรงกันหรือไม่ และต้องการในสิ่งที่เราเข้าใจหรือไม่
9. ท่านคิดว่าสิ่งที่พนักงานไทยและเจ้านายชาวญี่ปุ่นควรปรับปรุง เพื่อให้สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นคืออะไร
วิธีแก้ไข คิดว่าน่าจะพูดคุยกันโดยตรง ๆ ว่าทั้งสองฝ่ายนั้นต้องการอะไร
10. ท่านคิดว่าการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร
สำคัญค่ะ แต่สำหรับองค์กรนี้มองว่ามีจำนวนคนน้อยทำให้ไม่จำเป็นต้องปรับตัวอะไรมากมายเมื่อเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ ๆ ที่จำเป็นอย่างมากที่จะต้องปรับตัว
11. ในทัศนคติของท่าน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร
กระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม เห็นได้ชัดเลยคือวัฒนธรรมญี่ปุ่นกับวัฒนธรรมไทยมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องของความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ เช่น บางครั้งวัฒนธรรมของคนญี่ปุ่นจะไม่ชอบพูดตรง ๆ ในขณะที่คนไทยชอบให้พูดตรง ๆ แต่คนญี่ปุ่นมักจะพูดอ้อมไปอ้อมมา ทำให้เราไม่สามารถเข้าใจได้ว่าจริง ๆ แล้วนั้น เขาต้องการอะไร

คำสัมภาษณ์ของ คุณสุภัทร ชุกุล

ตำแหน่ง Reservation

ระยะเวลาการทำงาน 1 ปี 6 เดือน

1. ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมระหว่างคนญี่ปุ่นและคนไทย ส่งผลต่อตัวคุณสุภัทร หรือไม้อย่างไร
คิดว่าส่งผลต่อการสื่อสาร โดยเฉพาะสำหรับคนที่ไม่ได้จบหรือเรียนมาทางด้านภาษาญี่ปุ่น
2. หากว่าความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ส่งผลต่อการสื่อสาร ส่งผลในประเด็นใดบ้าง
หากเวลาพูดคุยกับเจ้านายชาวญี่ปุ่น จำเป็นที่จะต้องพูดด้วยวาจาที่สุภาพมาก หรือค่อนข้างมีความเป็นทางการมากกว่าเวลาพูดคุยกับคนไทยด้วยตนเอง
3. เวลาสื่อสารภายในองค์กรมีการใช้การสื่อสารผ่านช่องทางใดมากที่สุด
มักใช้การพูดคุยแบบตัวต่อตัวมากที่สุด
4. ประเด็นที่มักจะพูดคุยกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นคืออะไร
เรื่องงานเป็นส่วนใหญ่
5. ใช้ວັນภาษาหรือວັນภาษาในการสื่อสารมากกว่ากัน และแบบใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด
มักจะใช้ทั้งสองอย่างร่วมกัน เนื่องจากยังไม่คล่องในเรื่องของภาษา และคิดว่าใช้ทั้งວັນภาษา และວັນภาษาร่วมกันจะทำให้การสื่อสารเป็นที่เข้าใจร่วมกันมากกว่า ทำให้การทำงานและการสื่อสารมีประสิทธิภาพ
6. มีความคิดเห็นอย่างไรกับการสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่น
ในความคิดของคุณสุภัทมองว่า หากเป็นเรื่องของการเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องที่ดี เพราะทำให้เราได้เรียนรู้ทั้งในเรื่องของการทำงาน ภาษา รวมถึงวัฒนธรรมด้วย
7. อุปสรรคที่เกิดขึ้นเวลาสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่น คืออะไร
ภาษาเป็นอุปสรรค
8. ปัญหาที่พบมากที่สุดเวลาสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นคืออะไร
การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน หรือเข้าใจไม่ตรงกัน เนื่องจากภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

9. วิธีการแก้ปัญหาเวลามีปัญหาในการสื่อสาร

อาจจะใช้วิธีเขียนแทนการพูดคุยกัน เพราะจะทำให้เข้าใจกันมากที่สุด

10. สิ่งที่คิดว่าพนักงานชาวไทยและเจ้านายชาวญี่ปุ่นควรปรับปรุงมากที่สุดคืออะไร

ต่างฝ่ายต่างปรับตัวเข้าหากัน หรือมาเจอกันคนละครึ่งทาง เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

11. คิดว่าการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

คิดว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากไม่ยอมรับหรือปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำงานอยู่ ก็จะทำให้อยู่กับองค์กรนั้น ๆ ไม่ได้

12. ในทัศนคติของท่าน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

ในมุมมองความคิดของดิฉันเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ดิฉันมองว่าเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย ทั้งในเรื่องของวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต การทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ดิฉันคิดว่าความแตกต่างทางภาษาก็เป็นส่วนหนึ่งของความแตกต่างทางวัฒนธรรมด้วย จึงทำให้เกิดเป็นการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมขึ้น

คำสัมภาษณ์ของ คุณอรวิ ปรินุญานุสรณ์

ตำแหน่ง Operation

ระยะเวลาในการทำงาน 6 เดือน

1. คิดว่าวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไร

องค์กรนี้วัฒนธรรมค่อนข้างจะสบาย ๆ ถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรของญี่ปุ่น

2. ลักษณะการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยกับเจ้านายชาวญี่ปุ่น เป็นอย่างไร

กล่าวคือมีการใช้ช่องทางใดในการติดต่อสื่อสารกันมากที่สุด

ช่องทางในการสื่อสารส่วนใหญ่คือ การพูดคุยแบบตัวต่อตัว และการใช้โปรแกรม Skype ในการพูดคุยกัน

3. การสื่อสารระหว่างตัวคุณอรวิกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นมีความเป็นทางการหรือไม่อย่างไร

ถ้าเป็นกรณีที่พูดกันแบบตัวต่อตัวก็จะเป็นความเป็นทางการอยู่บ้าง แต่ไม่มาก อาจเป็นเพราะตัวเราเองนั้นยังไม่คล่องภาษาเท่าไร แต่หากเป็นกรณีของการสื่อสารผ่านทางอีเมลก็ต้องมีความเป็นทางการมากกว่า

4. โดยทั่วไปมีการสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นในประเด็นใดบ้าง

ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องงานเป็นหลัก

5. ท่านมีการใช้การสื่อสารผ่านทางคำพูดหรือใช้ท่าทางมากที่สุด และในความคิดของท่านการสื่อสารใดที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

มักจะใช้รวม ๆ กัน และในความคิดของตัวเองมองว่าการใช้คำพูดหรือภาษาพูดและภาษาเขียนเป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเราเข้าใจในภาษาของฝ่ายตรงข้าม

6. มีความคิดเห็นอย่างไรกับการติดต่อสื่อสารกับเจ้านายชาวญี่ปุ่น

ในความคิดของตัวเองนั้น คิดว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับตัวเราเองด้วย หากว่าเราสามารถพูดหรือสื่อสารได้ดี ก็ย่อมจะเข้าใจกันง่าย แต่หากไม่กล้าหรือพูดไม่ละเอียด ก็จะทำให้มีความรู้สึกกลัว ๆ กลัว ๆ เวลาต้องสื่อสารกับเจ้านาย

7. อุปสรรคในการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นคืออะไร

ภาษาค่ะ

8. ท่านคิดว่าความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมส่งผลต่อการสื่อสารระหว่างท่านกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นหรือไม่ อย่างไร

คิดว่าส่งผลต่อการสื่อสารค่ะ เช่น กรณีที่มาทำงานสาย หากเป็นคนไทยก็อาจจะมาถึงและเพียงแค่ขอโทษและไปทำงานตามปกติ แต่หากเป็นวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่น หากมาสาย เราจะต้องเข้าไปขอโทษและอธิบายให้ฟังถึงเหตุผลที่มาสาย หรือหากรู้ว่าจะมาสายก็อาจจะต้องโทรศัพท์มาบอกทางบริษัทว่าจะเข้าสายเนื่องด้วยสาเหตุต่าง ๆ เป็นต้น

9. ปัญหาที่ท่านพบมากที่สุดในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานชาวไทยกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นที่มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรโดยทั่วไปคืออะไร

ภาษาและวัฒนธรรมค่ะ

10. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในองค์กรอย่างไร

อาจจะให้พี่ที่เป็นหัวหน้าเราอีกที ช่วยอธิบายเพิ่มเติม

11. ท่านคิดว่าสิ่งที่พนักงานชาวไทยและเจ้านายชาวญี่ปุ่นควรปรับปรุง เพื่อให้สามารถสื่อสารแลทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นคืออะไร

วัฒนธรรมญี่ปุ่นค่อนข้างเคร่งครัดในเรื่องของเวลามาก ในขณะที่ไทยจะสบาย ๆ ดังนั้นคิดว่าต่างฝ่ายควรที่จะต้องเรียนรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของกันและกัน และปรับตัวเข้าหากัน

12. ท่านคิดว่าการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

สำคัญค่ะ เพราะถ้าหากเราทำงานแล้วยังไม่ปรับตัว ยังคงยึดอัด เวลาทำงานก็จะเครียด

13. ในทัศนคติของท่าน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กร

ทัศนคติของดิฉันที่มีต่อกระบวนการการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม คิดว่าการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมคือการที่คนมาอยู่ร่วมกันโดยมีพื้นฐานของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม อย่างเช่น กรณีของวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น เช่นการที่มาทำงานสาย หากเป็นคนไทยก็อาจจะมาถึงและเพียงแค่ขอโทษและไปทำงานตามปกติ แต่หากเป็นวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่น หากมาสาย เราจะต้องเข้าไปขอโทษและอธิบายให้ฟังถึงเหตุผลที่มาสาย หรือหากรู้ว่าจะมาสายก็อาจจะต้อง

โทรศัพท์มาบอกทางบริษัทว่าจะเข้าสายเนื่องด้วยสาเหตุต่าง ๆ เป็นต้น จากเหตุการณ์ตัวอย่างมองว่าทั้งสองฝ่ายควรมาพบกันคนละครั้งทางคือไม่เคร่งครัดมากเกินไปและไม่สบายจนเกินไป

Interviewed from Mr. Kazumasa Shimura

Position : Assistant General Manager

Work at JTA (Thailand) Co., Ltd. : 5 years

- 1. How do you feel about your communication between you and Japanese General Manager or Thai staff, formal or informal?**

If I use the language by English is quite difficult to communicate. Because sometimes the pronunciation is different and the small detail that I want to tell it is quite difficult to understand. So I think it is quite difficult for me.

- 2. Do you use words or gestures to communicate?**

Yes a lot.

- 3. Which ways do you use to communicate with your Japanese General Manager or Thai staff and which channel is most effective?**

Of course, I often use by word or talking for communicate with Thai staffs.

- 4. Do you find any problem with your Japanese General Manager or Thai staff when communicate? If yes, what are examples?**

No, I don't think it is a big problem. But some small culture think it is different.

- 5. In your opinion, how do you think about Intercultural communication in your company?**

Because this is a Japanese company, so we need to prefer the Japanese culture first in Thailand.

- 6. What are the factors making communication successful and unsuccessful between you and Thai staff, in your opinion?**

I think, the most important thing is language or easy word. Because I need to use an easy word, easy sentence and make it clear.

Interviewed from Mr.Kamieda Tatsuki

Position : Assistant Manager

Work at JTA (Thailand) Co., Ltd. : 3 years

- 1. How do you feel about your communication between you and Japanese General Manager or Thai staff, formal or informal?**

It's kind of fun to communicate with staff and other people. It's make me happy when I'm talking.

- 2. Do you use words or gestures to communicate?**

I always use words to communicate with Thai staff. If Thai staff can't understand me, I will use gesture too.

- 3. Which ways do you use to communicate with your Thai staff and which ways is most effective?**

Face to face, E-mail. If Thai staffs are busy, I will use "Skype" to communicate with them.

- 4. Do you find any problem with your Japanese General Manager or Thai staff when communicate? If yes, what are examples?**

Nothing is special problem for me. Because I think the language is not a problem for me and culture too.

- 5. In your opinion, how do you think about Intercultural communication in your company?**

In my opinion, I don't think intercultural communication is a problem, because I think Japanese culture and Thai culture are same.

- 6. What are the factors making communication successful and unsuccessful between you and Thai staff, in your opinion?**

I think, if you talk a lot, it doesn't have any problem. Just talk a lot, you're communication will be successful.

ประวัติผู้เขียนวิจัย

ชื่อ สกุล

นางสาวมนทกานต์ แพ่งดิษฐ์

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาการเดินทางและท่องเที่ยว

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปีสำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2553

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2554

พนักงานแผนก Reservation

บริษัท เจทีเอ (ประเทศไทย) จำกัด

ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10500