

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากร พฤติกรรมการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารกับการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย

4. เพื่อศึกษาตัวแปรที่สามารถอธิบายถึงการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยได้ดีที่สุด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (SURVEY RESEARCH) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (QUESTIONNAIRE) เพื่อเก็บข้อมูลจากคนญี่ปุ่นในบริษัทต่างๆ ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น (Japanese Transnational Companies) ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบธรรมดา (Simple Random Sampling) ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะในกลุ่มบริษัทเอกชนของญี่ปุ่นที่มีลักษณะเป็นบริษัทข้ามชาติ จำนวน 40 บริษัทจากจำนวนบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นทั้งหมดจำนวน 1,100 บริษัทแล้วไปสอบถามจำนวนคนงานญี่ปุ่นจากแต่ละบริษัทที่เลือกมาได้ จากนั้นจึงกำหนดขนาดตัวอย่างตามจำนวนคนญี่ปุ่นในแต่ละบริษัทโดยใช้การเปิดตารางของ Taro Yamane (ฮังในวิเชียร เกตุสิงห์) รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ตามสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้แล้ว (Quota) ในแต่ละบริษัท

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้ ได้แบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสาร

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ตอนนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ คือ ร้อยละและค่าเฉลี่ยในแบบสอบถามตอนที่ 1 เพื่อใช้อธิบายข้อมูลทางด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนแบบสอบถามตอนที่ 2, 3 และ 4 ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม การสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และการปรับตัวในการทำงานตามลำดับ การทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามจะใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ส่วนการทดสอบหาตัวแปรในการอธิบายการปรับตัวในการทำงาน ได้ดีที่สุดจะใช้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ

สรุปผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิง โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี กลุ่มอายุที่รองลงมา คือ 31-40 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมา คือ การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในระดับบริหารเกือบทั้งหมด ระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยอยู่ในช่วง 1-5 ปีเป็นส่วนมาก โดยส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้วและมีคู่สมรสเป็นคนญี่ปุ่น สำหรับอัตราเงินเดือนส่วนใหญ่อยู่อะหว่าง 100,001-500,000 บาท

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร

คนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยมีพฤติกรรมกรรมการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากพฤติกรรมที่คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่ปฏิบัติจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

1. การเสนอความคิดเห็นในการทำงานเสมอซึ่งเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางและมีลักษณะของความเป็นผู้นำสูง
2. มีการโต้แย้งกับหัวหน้างานทันทีถ้าเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นขัดกับนโยบายของบริษัทซึ่งเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางและมีความเป็นประชาธิปไตยสูง
3. การมีสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อ(สื่อสาร)งานข้ามแผนกที่เป็นคนไทย เพราะเป็นสิ่งที่คนญี่ปุ่นถือว่ามีความสำคัญมากในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ
4. การประสานงานหรือขอความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่แสดงถึงลักษณะความเป็นประชาธิปไตยและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่มีความเสมอภาคเท่ากัน

5. การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางเพราะมีการตอบโต้ระหว่างทำการสื่อสารและรู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ อันเป็นลักษณะหนึ่งของความเป็นประชาธิปไตยและให้เกิดดีผู้ร่วมงานอย่างยิ่ง

6. การพูดคุยเรื่องต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานในเวลาทำงานได้อย่างเปิดเผยซึ่งแสดงถึงรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการและมีความเปิดเผย

7. การที่หน่วยงานในความรับผิดชอบมีการร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตกลงร่วมกันเพื่อหาข้อยุติหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยและเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางเพราะทุกคนมีสิทธิมีเสียงในการนำเสนอความคิดเห็นของตน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ทำห้ทั้งนี้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

8. การใช้ภาษาที่เป็นทางการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเสมอในการทำงาน ซึ่งแสดงถึงรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ

9. การส่งข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่าซึ่งแสดงถึงรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและสายงานการบังคับบัญชา

10. การไม่พูดคุยเรื่องอื่นในชั่วโมงการทำงานจนกว่าจะถึงเวลาพักในแต่ละวัน ซึ่งแสดงถึงรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและความใส่ใจในงานที่ทำ ความเมกมุ่นในการทำงาน ใช้เวลาทำการเพื่อทำงานอย่างเต็มที่ไม่ให้เสียเวลาไปกับเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

11. การหลีกเลี่ยงการติดต่อสื่อสารโดยลายลักษณ์อักษร เพราะเป็นการติดต่ออย่างเป็นทางการเกินไปและการใ้และขาดการไว้และการรับระหว่างกันซึ่งแสดงถึงรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และอาจมีข้อจำกัดในการทำความเข้าใจ

12. การเสนอข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงานของท่านมีสายงานและชั้นตอนมากซึ่งแสดงถึงรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ

13. การไม่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเมื่อไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งซึ่งแสดงถึงรูปแบบการสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้ง

14. การไม่ตัดสินใจเรื่องต่างๆ เพียงคนเดียว แต่จะให้เป็นการพิจารณาตัดสินใจโดยกลุ่มซึ่งแสดงถึงการสื่อสารแบบ 2 ทางและมีลักษณะความเป็นประชาธิปไตยและให้ความเสมอภาคให้เกียรติแก่ทุกคน

15. การใช้การสื่อสารแบบ Top-down เสมอในการทำงานเพราะคิดว่าวิธีการสื่อสารแบบนี้ใช้เวลาน้อยกว่าแบบ Bottom-up แสดงถึงทิศทางการสื่อสารจากบนลงล่าง

โดยสรุป พฤติกรรมการสื่อสารของคนญี่ปุ่นในรูปแบบต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมที่กระทำมากที่สุดสามอันดับแรก คือ การเสนอความคิดเห็นในการทำงานเสมอซึ่งเป็นลักษณะการสื่อสารแบบ 2 ทางที่ผู้สื่อสารสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อการสื่อสารที่เกิดขึ้นได้เสมอ

ส่วนการโต้แย้งกับหัวหน้างานทันทีถ้าเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นขัดกับนโยบายของบริษัทก็เป็นลักษณะการสื่อสารแบบ 2 ทางและยังแสดงถึงทิศทาง การสื่อสารจากล่างสู่บนที่ผู้สื่อสารสามารถแสดงความคิดเห็นของตนต่อผู้บังคับบัญชาและการเห็นความสำคัญของพนักงานในระดับที่ต่ำกว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อ(สื่อสาร)งานข้ามแผนกที่เป็นคนไทยเป็นลักษณะการสื่อสารแบบข้ามสายงานซึ่งจะทำให้การทำงานกับต่างหน่วยงานราบรื่นได้รับความร่วมมือด้วยดีเพราะการสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความคล่องตัว และการประสานงานหรือขอความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่เป็นลักษณะการสื่อสารตามแนวนอนที่เพื่อนร่วมงานจะรับฟังและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีตามลำดับ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

คนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับความพึงพอใจในการทำงานจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

1. ความพึงพอใจเมื่อเพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็น และให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ความพึงพอใจและภาคภูมิใจในการที่ได้เข้ามาทำงานในประเทศไทย
3. ความพึงพอใจกับการทำงานในประเทศไทยที่มีความคล่องตัวไม่ต่ำกว่าในประเทศไทยญี่ปุ่น
4. ความพึงพอใจที่จะทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าที่จะต้องทำงานโดยลำพัง
5. ความพึงพอใจต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และการทำงานในปัจจุบัน
6. ความพึงพอใจต่อการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและการฝึกอบรมจากบริษัท
7. ความพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับมากขึ้นแม้ว่าจะต้องถูกส่งย้ายมาทำงานในประเทศไทย
8. ความพึงพอใจที่จะกระทำตามกฎระเบียบของหน่วยงานซึ่งได้มีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ
9. ความพึงพอใจเพื่อนร่วมงานคนไทยในเรื่องการทำงานร่วมกันและการช่วยแก้ปัญหา
10. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในที่ทำงานในประเทศไทย เช่น ความเป็นระเบียบ ความสะอาด
11. ความพึงพอใจกับการทำงานในประเทศไทยที่ชั่วโมงการทำงาน ไม่ยาวนานเหมือนในประเทศไทยญี่ปุ่น
12. ความพึงพอใจกับการถูกเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามอายุการทำงานมากกว่าการแข่งขันเพื่อให้ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น
13. ความพึงพอใจที่จะเป็นฝ่ายนั่งเฉยมากกว่าการโต้เถียงกันทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
14. ความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงานและวิถีปฏิบัติงานของคนไทย

15. ความพึงพอใจกับระบบการทำงานของคนไทยที่มักจะขอยืดหยุ่นหรือต่อรองเวลาในการส่งงานหรือเสนอผลงาน

โดยสรุป คนญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง คือ ความพึงพอใจเมื่อเพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็นและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีซึ่งสอดคล้องกับความเป็นประชาธิปไตยในการสื่อสารที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ความพึงพอใจและภาคภูมิใจในการที่ได้เข้ามาทำงานในประเทศไทย และความพึงพอใจกับการทำงานในประเทศไทยที่มีความคล่องตัวไม่ต่ำกว่าในประเทศไทยญี่ปุ่นซึ่งเป็นลักษณะการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเพราะไม่ต้องผ่านสายงานและขั้นตอนในการสื่อสารมากนักตามลำดับ

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

คนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยมีการปรับตัวในการทำงานในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยเรียงลำดับลักษณะการปรับตัวในการทำงานจากน้อยไปหามากดังนี้ คือ

1. การนำงานที่ได้รับมอบหมายมาพูดคุยและทำร่วมกับผู้อื่นเพื่อจะฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย
2. การคำนวณเวลาในการทำงานทุกชิ้น เพื่องานจะได้เสร็จทันกำหนด
3. การคัดเปลี่ยนหมุนเวียนงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อจะได้รอบรู้งานอย่างกว้างขวาง
4. การให้ความสำคัญกับการรายงานตามสายการบังคับบัญชาเช่นเดียวกับตอนที่ทำงานในญี่ปุ่น
5. การต่อรองกับหัวหน้างานให้มีการทำงานแบบกลุ่ม เพื่อที่จะได้ช่วยเหลือกันและทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพขึ้น
6. การขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงกว่าลงมาถึงระดับที่ต่ำกว่าถ้ารับการทำงาน
7. การเลือกทำงานที่ซับซ้อนยุ่งยากหรือต้องวางแผน และมักจะนำงานที่ไม่ยุ่งยากให้เพื่อร่วมงานทำ
8. การใช้เวลาในการเรียนรู้ถึงรูปแบบและลักษณะการทำงานของคนไทย เพื่อที่จะสามารถทำงานเข้ากับคนไทยได้
9. ความพยายามเรียนรู้ภาษาไทยทันทีเมื่อได้รับคำสั่งโยกย้ายให้เข้ามาทำงานในประเทศไทย

10. การขอมอูทิศตนเพื่อบริษัทและจะยอมทำงานหนักกว่าคนอื่นแม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนเท่ากัน
11. ความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยตรงให้เสร็จสิ้นลงโดยเร็วแม้ว่าจะเป็นงานไม่ถนัดและหาทางเรียนรู้งานนั้นให้เข้าใจในภายหลัง
12. การเลือกบริษัทที่ติดต่อทำธุรกิจด้วยโดยดูว่าเป็นบริษัทที่มีคนชาติเดียวกันถึงหุ้นอยู่
13. การปรับทัศนคติในเรื่องการทำงานว่าไม่ใช่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในชีวิต
14. การดำเนินเพื่อนร่วมงานเพียงคนเดียวซึ่งเป็นคนที่ทำให้งานกลุ่มไม่เสร็จตามกำหนด
15. การปรับใช้วัฒนธรรมการสื่อสารที่สอดคล้องกับวิธีการสื่อสารของคนไทย

โดยสรุป คนญี่ปุ่นมีการปรับตัวในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ เพราะมีลักษณะการทำงานมากกว่ากึ่งหนึ่งยังเป็นแบบญี่ปุ่น ลักษณะส่วนใหญ่ไม่ใช่การทำงานของคนไทย และยังเป็นระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นที่นำเข้ามาใช้ในเมืองไทย คือ การนำงานที่ได้รับมอบหมายมาพูดคุยและทำร่วมกับผู้อื่นเพื่อจะฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ส่วนประเด็นอื่นๆ ได้แก่ การคำนวณเวลาในการทำงานทุกชิ้น เพื่องานจะได้เสร็จทันกำหนด การคัดเปลี่ยนหมุนเวียนงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อจะได้รอบรู้งานอย่างกว้างขวาง การให้ความสำคัญกับการรายงานตามสายการบังคับบัญชา เช่นเดียวกับตอนที่ทำงานในญี่ปุ่น การต่อรองกับหัวหน้างานให้มีการทำงานแบบกลุ่ม เพื่อที่จะได้ช่วยเหลือกันและทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพขึ้น การขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงกว่าลงมาถึงระดับที่ต่ำกว่าสำหรับการทำงานซึ่งในประเทศไทยไม่ค่อยทำกัน และการถืออกทำงานที่ซับซ้อนยุ่งยากหรือต้องวางแผนเอง และมักจะนำงานที่ไม่ยุ่งยากให้เพื่อนร่วมงานทำตามลำดับ ลักษณะการปรับตัวที่คนญี่ปุ่นทำได้สูง คือ การพยายามปรับใช้วัฒนธรรมการสื่อสารที่สอดคล้องกับวิธีการสื่อสารของคนไทยแม้จะไม่ใช่ประเพณีปฏิบัติเมื่อทำงานในญี่ปุ่น

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 1 พฤติกรรมการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = 0.4488 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่า ถ้าคนญี่ปุ่นมีพฤติกรรมการสื่อสารมากขึ้น จะทำให้คนญี่ปุ่นมีการปรับตัวในการทำงานสูงขึ้น

ยอมรับสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 2 ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = 0.3952 โดยมี

ความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่า ถ้าคนญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น จะทำให้คนญี่ปุ่นมีการปรับตัวในการทำงานสูงขึ้น

ยอมรับสมมุติฐาน

สมมุติฐานข้อที่ 3 พฤติกรรมการสื่อสารเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยได้ดีที่สุด ผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกทางสถิติ 3 ตัวแปรด้วยวิธีสมการถดถอยพหุคูณนั้น คือ พฤติกรรมการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และอายุเพื่อการอธิบายการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงสุด คือ พฤติกรรมการสื่อสาร

ยอมรับสมมุติฐาน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย” โดยสุ่มตัวอย่างจากคนญี่ปุ่นที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยจำนวน 300 คน พบว่าจากสภาพความเป็นจริงคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นผู้ชายเกือบทั้งหมด แทบจะไม่มีผู้หญิงและผู้หญิงที่เป็นภรรยาที่ไม่ค่อยติดตามสามีมาด้วยถ้ามีถูกแล้ว เพราะเค้กๆ ต้องศึกษาเล่าเรียนในญี่ปุ่น ส่วนคนญี่ปุ่นหญิงที่มาทำงานในประเทศไทยมักจะเป็นพวกที่ต้องใช้ภาษาต่างประเทศแถมถนัด เช่น ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือสาขาที่ขาดแคลนในด้านนั้นจริงๆ คนญี่ปุ่นจะส่งคนที่ค่อนข้างมีอายุ คือ มีประสบการณ์ในการทำงานออกนอกประเทศด้วย เพราะคนญี่ปุ่นนับถืออาวุโสสูงและจะให้ความเคารพแก่อาวุโสว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานเนื่องจากระยะเวลาในการทำงานที่ยาวนาน นอกจากนี้คนเหล่านี้จะต้องมีการศึกษาสูงพอสมควรเนื่องจากส่วนใหญ่จบปริญญาตรีตามตารางที่ 3 และคนที่ส่งออกมาทำงานในต่างประเทศส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดก็เป็นระดับผู้บริหารทั้งนั้น เพราะระดับปฏิบัติการสามารถหาได้จากคนในประเทศนั้นๆ และค่าจ้างแรงงานก็จะถูกกว่าด้วย โดยสรุปผลการวิจัยเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ทุกประการดังรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

ลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

คนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เนื่องจากในสังคมและวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นนั้นผู้ชายจะได้รับสิทธิ์ต่างๆมากกว่า เพราะผู้ชายญี่ปุ่นจะต้องเลี้ยงดูครอบครัวโดยหน้าที่ ในขณะที่ผู้หญิงญี่ปุ่นมีหน้าที่ดูแลครอบครัว และหางานมักถนัดออกจากงานมาเป็นแม่

บ้านเพียงอย่างเดียว ฉะนั้นผู้ชายญี่ปุ่นจึงได้รับคัดเลือกไปทำงานในต่างประเทศมากกว่า รวมทั้งในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันที่มีคนญี่ปุ่นจำนวนมากเดินทางเข้ามาทำงาน โดยอายุของคนญี่ปุ่นครึ่งหนึ่งอยู่ช่วงระหว่าง 41-50 ปีซึ่งคนในวัยนี้จะมีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูง และมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อีกทั้งยังสามารถปกครองดูแลคนจำนวนมากได้เพราะอายุการทำงานที่ยาวนานและวิวุฒิที่พอเหมาะ ตำแหน่งงานที่ได้รับเกือบทั้งหมดเป็นงานในระดับบริหารเพราะคนญี่ปุ่นเป็นนักบริหารมืออาชีพ และเมื่อเป็นบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นจึงไม่น่าแปลกที่คนญี่ปุ่นจะเข้ามาดำรงตำแหน่งที่สำคัญเช่นนี้ โดยให้คนในประเทศนั้นๆเป็นผู้ปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ให้สำเร็จถูกล่วง ระยะเวลาการทำงานในประเทศไทยจะถูกกำหนดเป็นเทอม มีทั้งเทอมละ 3 ปี และ 5 ปีจากงานวิจัยจึงพบว่าคนญี่ปุ่นส่วนมากจะมีอายุการทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี ด้านสถานภาพสมรสเนื่องจากคนญี่ปุ่นขึ้นชื่อว่ามีความเป็นชาตินิยมสูง คนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยจึงมีคู่สมรสเป็นคนญี่ปุ่นด้วยกันมาอันดับหนึ่ง สถานภาพที่รองลงไป คือ ยังคงความเป็นโสดแม้ว่าจะต้องทำงานอยู่ในประเทศไทยเป็นเวลาหลายปีก็ตาม ชื่อน่าสังเกต คือ ผู้วิจัยไม่พบการหย่าร้างของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย และพบเหตุผลว่าถ้าเกิดการหย่าร้างขึ้น ฝ่ายชายจะต้องยกทรัพย์สินให้ฝ่ายหญิงเกือบหมดตัวด้วยเหตุผลที่ว่าผู้หญิงญี่ปุ่นมักจะลาออกจากราชการแต่งงาน นั่นเท่ากับการขาดรายได้ไปอย่างสิ้นเชิงหลังการแต่งงาน ฉะนั้นเมื่อมีการหย่าร้าง ผู้หญิงญี่ปุ่นจึงได้ทรัพย์สินของฝ่ายชายมาครอบครองซึ่งนั่นทำให้การหย่าร้างของคนญี่ปุ่นไม่ใช่เรื่องง่ายนักโดยเฉพาะถ้าการหย่าร้างจะเกิดจากความคิดของฝ่ายชาย ในเรื่องของเงินเดือน คนญี่ปุ่นที่ได้รับการคัดเลือกให้ทำงานในต่างประเทศจะได้รับสวัสดิการเพิ่มขึ้นพร้อมกับเงินเดือนที่สูงมาก เพราะต้องส่งเงินจำนวนหนึ่งกลับไปเลี้ยงดูบิดามารดา และจะต้องใช้จ่ายสำหรับครอบครัวตัวเองที่ติดตามมาด้วย ถ้าคนญี่ปุ่นที่ทำงานในต่างประเทศยังเป็นโสดก็จะได้รับเงินเดือนไม่สูงมากนัก แต่ถ้าแต่งงานแล้วก็จะได้รับเงินในส่วนที่ต้องเลี้ยงดูภรรยา ยิ่งถ้าแต่งงานและมีบุตรก็จะได้เงินเพิ่มเติมในส่วนของเลี้ยงดูบุตร สรุปแล้วคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยมีรายได้โดยเฉลี่ย 100,001-500,000 บาทซึ่งจัดว่าเป็นรายได้ที่สูงมากเมื่อเทียบกับอัตราเงินเดือนของคนไทยในสภาวะปัจจุบัน ในส่วนของการศึกษาคคนญี่ปุ่นมีการศึกษากภาคบังคับแบบระบบ 6-3-3 หมายความว่าระดับประถมศึกษา 6 ปี ระดับมัธยมต้น 3 ปี และระดับมัธยมปลาย 3 ปี จากงานวิจัยพบว่าคนญี่ปุ่นที่ทำงานในประเทศไทยมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดถึงร้อยละ 79 และกลุ่มที่รองลงมาจะมีการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับชาติอื่นๆในประเทศอาเซียน ประเทศญี่ปุ่นจัดได้ว่ามีประชาชนที่มีความรู้ในระดับสูงมาก

ความนิยมและสนใจเรื่องการศึกษาเล่าเรียนของคนญี่ปุ่นนั้นเป็นมาตั้งแต่โบราณ แม้ในสมัยปัจจุบันก็ยังปรากฏอยู่ ดังจะเห็นว่าอัตราคนรู้หนังสือของคนญี่ปุ่นในปัจจุบันก็เป็น 100% (อัตราคนจบการศึกษากภาคบังคับ 6 ปีเป็น 99% มาตั้งแต่ พ.ศ.2450 และอัตราคนจบการศึกษากภาคบังคับ 9 ปี ซึ่ง

เริ่มมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็น 100% มาตั้งแต่ พ.ศ.2523) และตามสถิติปี 2523 ปรากฏว่าเด็กที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจบชั้นเตรียมอุดม 94.2% และเรียนต่อไปจนจบวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย 37.4% เด็กเรียนอนุบาลก่อนเข้าชั้นประถมศึกษา 64.4% และจำนวนผู้เรียนต่อในระดับบัณฑิตศึกษา (หลังปริญญาตรี) 3.9% จึงนับว่าในประเทศญี่ปุ่นมีผู้นิยมการศึกษาเล่าเรียนมาก เมื่อคำนึงมาในการศึกษามีสูง ผู้ได้รับการศึกษาก็เป็นที่นับถือยกย่อง ในปัจจุบันคนญี่ปุ่นส่วนใหญ่จึงไม่เพียงแต่จบการศึกษาระดับมัธยมเท่านั้น แต่จนถึงเตรียมอุดมศึกษา คนที่จะได้รับการยกย่องนับถือว่ามีเกียรติในปัจจุบันจึงต้องมีการศึกษาสูง ตามสถิติเดียวกันปรากฏว่าปัจจุบันมีนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาอยู่ถึง 50,000 คนในญี่ปุ่น เมื่อความสนใจในการศึกษาระดับสูงมีมาก มหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยก็ต้องได้รับการจัดตั้งมาก ตามสถิติเดียวกันปรากฏว่าญี่ปุ่นมีสถาบันอุดมศึกษาอยู่ประมาณ 1,000 แห่งทั้งของรัฐและเอกชน (มหาวิทยาลัยแห่งชาติรวมทั้ง Imperial University 7 แห่งด้วย มี 100 แห่ง มหาวิทยาลัยจังหวัดและเทศบาล 34 แห่ง มหาวิทยาลัยเอกชน 319 แห่ง และ Junior College อีก 520 แห่ง) ถ้าหักกรุงโตเกียวแห่งเดียวก็มี 100 กว่าแห่งแล้ว¹

เมื่อมีความนิยมในการศึกษาสูง ผู้จบการศึกษาก็มีมาก คนจบการศึกษารวมตาหรือโรงเรียนมหาวิทยาลัยที่ไม่มีชื่อเสียงก็จะมีเกียรติน้อยลงไป หรือหางานทำยาก บริษัทห้างร้านหรือองค์การต่างๆ จึงเลือกสรรคนที่มีความรู้ดี จบจากโรงเรียนและมหาวิทยาลัยดีมีชื่อเสียง ซึ่งทำให้การแข่งขันเข้าโรงเรียน มหาวิทยาลัยมีชื่อ มหาวิทยาลัยโตเกียวหรือมหาวิทยาลัย Imperial เป็นไปอย่างดุเดือดเอาจริงเอาจัง ก่อนจะมีการสอบเข้าโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยจะต้องเรียนพิเศษ เรียนกวดวิชากับครูส่วนตัวหรือโรงเรียนกวดวิชา (เรียกว่า Juku school) ซึ่งมีอยู่มากมาย ทำให้ชีวิตของคนญี่ปุ่นก่อนเข้ามหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างเคร่งเครียด และเมื่อเข้าทำงานแล้วก็ต้องแข่งขันกันผลิตสินค้าที่ดี มีคุณภาพ และสวยงามน่าซื้อน่าใช้อีก ปัจจัยเรื่องการศึกษามีส่วนช่วยในการเร่งรัดกระบวนการพัฒนาของประเทศญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก เพราะจากการที่มีคนมีการศึกษาดีเป็นจำนวนมาก จึงเป็นฐานที่แข็งแรงสำหรับการพัฒนาในด้านต่างๆ ความนิยมในการศึกษาสมัยใหม่ทำให้คนญี่ปุ่นยึดหลักเหตุผลของวิทยาศาสตร์ ยึดวัตถุ และสิ่งที่เห็นได้เป็นสื่อนแทนไสยศาสตร์หรือกึ่งวิทยาศาสตร์ทั้งหลาย ทำให้สามารถส่งเสริมการพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่ การอุตสาหกรรมสาขาต่างๆ และพาณิชยกรรม จึงนับได้ว่าญี่ปุ่นกำหนดความสนใจไปในทิศทางที่ถูกต้องมาตั้งแต่ต้น ทำให้กระบวนการพัฒนาก้าวรุดหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว

¹ อ้างจาก Nippon : Land and Its People หนังสือของบริษัท Nippon Steel Corporation, Personnel Development Division,

สมมุติฐานข้อที่ 1 พฤติกรรมการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย

สรุปผลจากการวิจัยพบว่า ถ้าคนญี่ปุ่นมีพฤติกรรมการสื่อสารมากขึ้น จะทำให้คนญี่ปุ่นมีการปรับตัวในการทำงานสูงขึ้นด้วย เนื่องจากการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในองค์การ การสื่อสารเป็นวิถีถ่ายทอดข่าวสารและความเข้าใจ ทำให้พฤติกรรมของกลุ่มรวมกันเข้าเป็นหนึ่งเดียว และยังเป็นพื้นฐานสำหรับการร่วมมือของกลุ่ม ถ้าไม่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและมีความบ่อยครั้งมากพอ ธุรกิจก็ไม้อาจจะคงอยู่ได้ ถ้าผู้จัดการไม่สามารถสื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เขาจะไม่สามารถจูงใจคนงานและไม่สามารถหาหนทางที่หัวหน้าได้ ในทางกลับกันถ้าคนงานไม่พยายามทำการสื่อสารกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน เขาจะไม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องหรืองานมักจะทำออกมาไม่ดีไม่เป็นที่ยอมรับเท่าที่ควรอีกด้วย ถ้าการสื่อสารในองค์การใดมีไม่เพียงพอและขาดประสิทธิภาพ ก็ไม่มีทางที่พนักงานในองค์การนั้นจะเรียนรู้ถึงการปรับตัวในการทำงานให้ไปด้วยกันได้ซึ่งจะก่อให้เกิดความสูญเสียกับองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ

การที่คนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยมีพฤติกรรมการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ในระดับปานกลางที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะมีปัญหาด้านภาษากับพนักงานไทย จึงสื่อสารได้ในระดับปานกลางเท่านั้น แต่การที่คนญี่ปุ่นเสนอความคิดเห็นในการทำงานเสมอ เพราะหลักการการบริหารงานแบบญี่ปุ่น คือ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อทุกคนจะได้ระดมความคิดของคนในทีมงานออกมาดีที่สุด คนญี่ปุ่นถูกสั่งสอนมาหรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าได้รับการปลูกฝังให้อุทิศตนเพื่อประเทศชาติ สังคม หรือองค์การที่ตนเป็นส่วนหนึ่งอยู่ เพราะถ้าองค์การสามารถดำเนินการได้ แต่ละบุคคลในองค์การนั้นก็จะมีน้ำหล่อเลี้ยงชีวิตต่อไป แต่ถ้าเมื่อไรก็ตามที่องค์การนั้นต้องปิดกิจการลง ทุกคนในองค์การก็จะไม่มีที่พึ่งพิง การที่คนญี่ปุ่นจะได้แข่งกับหัวหน้าทันทีถ้าเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นขัดกับนโยบายของบริษัทนั้น เนื่องจากการทำงานของคนญี่ปุ่นจะทำเพื่อบริษัทจริงๆ คนญี่ปุ่นที่เป็นพนักงานในแต่ละบริษัทจะรับทราบถึงนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ ดังนั้นเมื่องานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ คนญี่ปุ่นจึงไม่ถึงขั้นที่จะคัดค้านเพราะตนเป็นลูกจ้างของบริษัทและหัวหน้างานมิใช่ผู้ว่าจ้าง คนญี่ปุ่นมีสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อสื่อสารงานข้ามแดนที่เป็นคนไทย เนื่องจากว่าคนญี่ปุ่นถูกสั่งสอนให้อุทิศตนเพื่อการทำงานและเมื่อต้องมาทำงานในประเทศไทย คนญี่ปุ่นจึงพยายามเรียนรู้ที่จะติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนไทยอันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี และคนญี่ปุ่นจะประสานงานหรือขอความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์การมีทิศทาง 3 ทิศทางด้วยกัน คือ แนวตั้ง แนวนอน และแนวตั้ง บุคคลที่มีความสามารถในการส่งข่าวสารในทิศทางหนึ่งไม่จำเป็นว่าจะมีความสามารถในการส่งข่าวสารในทิศทางอื่นๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น บางคนมีการรูงใจกับผู้ที่มิตำแหน่งสูงกว่าได้ดี แต่ไม่มีความสามารถที่จะสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันหรือคนงานระดับต่ำกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารแนวตั้ง จุดมุ่งหมายของการสื่อสารแนวตั้งก็คือ เพื่อส่งข่าวสารจากระดับที่สูงกว่าขององค์การไปสู่ระดับที่ต่ำกว่า โดยทางการสื่อสารแนวตั้ง ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินหน้าที่พื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน การจัด การควบคุม และการแนะนำ การทำให้การสื่อสารแนวตั้งดีขึ้น Chester I. Barnard นักบริหารธุรกิจผู้ประสบความสำเร็จยอดเยี่ยมผู้หนึ่งและประธานมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ด้วย ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสื่อสารแนวตั้งในหนังสือ "The Functions of the Executive"² ไว้ว่า บุคคลจะยอมรับอำนาจบังคับบัญชาของการสื่อสารแนวตั้งก็ต่อเมื่อมีเงื่อนไข 4 ประการต่อไปนี้

1. พนักงานจะต้องเข้าใจข่าวสารอย่างชัดเจน ข่าวสารที่ไม่อาจเข้าใจได้ จะไม่มีอำนาจบังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาอย่างมากในการพยายามตีความหมายแล้วตีความหมายอีก และทำให้คำสั่งที่คลุมเครือมีความชัดเจนขึ้น ข่าวสารต้องเขียนให้เหมาะสมกับระดับความเข้าใจของผู้อ่าน
2. พนักงานต้องเชื่อว่าข่าวสารสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ ถ้าคำสั่งไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับเป้าประสงค์ขององค์การ คำสั่งนั้นจะไม่ใช่ที่ยอมรับ และมักปรากฏบ่อยครั้งที่คำสั่งของผู้บริหารมีความขัดแย้งกันเอง คำสั่งที่ไม่ขัดแย้งจะได้รับการปฏิบัติตาม หรือมิฉะนั้นคำสั่งเหล่านั้นจะต้องได้รับคำอธิบาย (สอดคล้องกับข้อมูลพฤติกรรมสื่อสารของคนญี่ปุ่นที่พบในงานวิจัยนี้)
3. พนักงานต้องเชื่อว่าคำสั่งสอดคล้องกับความสนใจของตน ถ้าคนงานเห็นว่าคำสั่งขัดต่อความสามารถของตน เขาจะไม่ทำตามคำสั่ง การตอบสนองที่เห็นกันบ่อยๆ ก็คือ การลาออก การลาป่วย และการก่อกวนต่างๆ
4. พนักงานต้องสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้ทั้งทางใจและทางกาย แต่ถ้าคำสั่งบางคำสั่งไม่สามารถปฏิบัติตามได้ก็จะไม่ได้รับการเชื่อฟัง

การสื่อสารแนวนอน คือ การสื่อสารระหว่างคนงานในระดับเดียวกันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานได้สำเร็จ การร่วมมือกันทำงานเป็นผลมาจากการสื่อสารที่ดี อุปสรรคของการสื่อสารแนวนอนก็คือ การที่พนักงานถูกแยกออกจากกันโดยแผนกต่างๆ การถูกแยกออกจากกันเช่นนี้ทำให้ขาดความเข้าใจอันดีต่อกัน และนำไปสู่การแข่งขันและการไม่ลงรอยกัน วิธีหนึ่งที่จะช่วยขจัดการขัดแย้งนี้ก็คือ การทำให้คนงานได้มีโอกาสพบปะและพูดคุยกันในระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่างๆ

² Chester I. Barnard, "The Functions of the Executive (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938), pp. 165-

การสื่อสารแนวตั้ง เป็นการส่งข่าวสารจากระดับที่ต่ำกว่าไปสู่ระดับที่สูงกว่า ถ้าปราศจากการสื่อสารรูปแบบนี้แล้ว ทางฝ่ายบริหารจะไม่ทราบว่าจะเกิดการขัดข้องอะไรบ้างหรือมีปัญหาอะไรบ้าง ถ้าขาดการสื่อสารแนวตั้งก็เท่ากับขาดแหล่งของความคิดเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ และการก้าวหน้าที่สำคัญไป อุปสรรคที่มีต่อการสื่อสารแนวตั้งประการหนึ่งก็คือ คนงานส่วนใหญ่เกรงกลัวที่จะสื่อสารความคิดของเขากับทางฝ่ายบริหาร ได้มีการศึกษาคนงาน 2,000 คนจาก 8 บริษัท¹ และพบว่าคนงานส่วนใหญ่เชื่อว่าเขาจะได้รับความเดือดร้อนถ้าเขาโต้แย้งกับผู้บังคับบัญชา และการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะต้องเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา

ระวิทย์ บุญสินสุข² ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้เสนอแนะว่าทิศทางการสื่อสารในองค์การที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การสื่อสารสองทาง คือ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พูด ได้แสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติต่างๆ อย่างเปิดเผยเสรี ส่งเสริมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน สำหรับวิธีการสื่อสาร หน่วยงานควรมีเครื่องมือสื่อสารเพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ ส่วนการตั้งงานควรรู้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษรควบคู่กันไป (สอดคล้องกับข้อมูลพฤติกรรมสื่อสารของคนญี่ปุ่นที่พบในงานวิจัยนี้)

สมมุติฐานข้อที่ 2 ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย

สรุปผลจากการวิจัยพบว่า ถ้าคนญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น จะทำให้คนญี่ปุ่นมีการปรับตัวในการทำงานสูงขึ้นด้วย เพราะการที่คนญี่ปุ่นจะคิดปรับตัวในการทำงานนั้นหมายความว่า คนญี่ปุ่นต้องมีความรู้สึกพึงพอใจกับการทำงานไม่ว่าจะเป็นต่อลักษณะงานที่ทำ ผลตอบแทน สวัสดิการ โอกาสในการก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในทุกๆระดับ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อการคิดปรับตัวในการทำงานสูงมาก ยิ่งคนญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานด้านต่างๆ มากเท่าใด ความพยายามในการปรับตัวก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น นอกจากนั้นความพึงพอใจในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยอาจเป็นเพราะคนที่ออกมาอยู่ต่างประเทศ เช่น ประเทศไทยต้องเป็นคนที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่ามีความสามารถสูงจริงๆ ได้รับการไว้วางใจ หรือได้พิสูจน์ผลงานมาแล้ว เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่งที่ได้รับเลือกให้ออกไปทำงานนอกประเทศ

¹ A. Vogel, "Why Don't Employees Speak Up?" Personnel Administration 1967, pp. 19-23.

² ระวิทย์ บุญสินสุข, "การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524. หน้า 135.

ความพึงพอใจในการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยประเด็นแรก คือ ความพอใจเมื่อเพื่อนร่วมงานรับฟังความคิดเห็นและให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพราะปรัชญาในการทำงานของคนญี่ปุ่น คือ การทำงานเป็นทีมเวิร์ค ผลงานจะถือเป็นส่วนรวมมิใช่ ส่วนตนคิดถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะต่างกับลักษณะการทำงานของคนตะวันตกที่มักจะทำงานแบบของใครของมัน หรือที่เรียกว่า One man show ซึ่งจะทำให้การทำงาน บางอย่างไม่ค่อยประสบความสำเร็จ เพราะทุกคนคิดแข่งขันกันเองอยู่ตลอดเวลา การทำงานแบบเป็น กลุ่มจึงมิใช่ลักษณะเด่นในการบริหารงานของคนตะวันตก การทำงานแบบกลุ่มนี้จะเกิดขึ้นได้โดย ผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพราะเมื่อทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน ทุกคนก็พยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุดและหาหนทางที่จะพัฒนาองค์การที่ตนเป็นส่วนหนึ่งอยู่ให้เจริญเติบโตขึ้นไปเรื่อยๆ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะไม่ค่อยพบเห็นในสังคมไทยเนื่องจากคนไทยมักจะทำงานแบบซิงติซิง เคนเน้นระบบการทำงานแบบตะวันตกมากกว่า ในการทำงานคนไทยมักจะขัดแย้งกันเองเพราะ กลัวว่าเพื่อนร่วมงานจะได้ดีเกินหน้าและจะไม่ยอมทำงานเพื่อกลุ่มเพราะผลงานไม่ใช่เป็นของตนเอง สาเหตุดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยยังพัฒนาไปไม่ถึงไหนเพราะทุกคน มัวเห็นแก่ตัวไม่เห็นแก่ส่วนรวม อีกประการหนึ่งก็คือ ระบบการทำงานของคนญี่ปุ่นจะเปิดโอกาสให้ ทุกคนแสดงความคิดเห็นในงาน เพราะถ้าทุกคนได้มีส่วนในการเสนอความคิดของตนเอง ก็จะมี ความกระตือรือร้นที่จะทำงานนั้นๆ ถึงแม้ว่าในบางครั้งความคิดของตนเองจะไม่ถูกนำไปใช้แต่ก็ยัง ได้รับเกียรติและสิทธิในการเสนอความคิดที่เป็นของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากวิถีของคนไทยที่ว่า “นาย ว่าข้าพลอย” รู้จักแต่พยักเพยิดตามคำสั่งของนายไม่มีความคิดเป็นของตนเอง แม้ว่าบางทีจะไม่เห็น ด้วยกับความคิดนั้นก็จะทำตามและนำไปนิทาลับหลังแทนว่าเป็นความคิดที่ไม่เข้าท่าหรือไม่ได้ เรื่อง นอกจากนี้คนญี่ปุ่นยังมีความพอใจและภาคภูมิใจในการที่ได้เข้ามาทำงานในประเทศไทย จะ เห็นได้ว่าคนญี่ปุ่นที่ได้รับการคัดเลือกจากบริษัทต่างๆ ให้เข้ามาทำงานในประเทศไทยนั้นล้วนแล้ว แต่เป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นขณะทำงานอยู่ในญี่ปุ่น ฉะนั้นเมื่อต้องโยกย้ายมาทำงานในประเทศไทย จึงรู้สึกเป็นเกียรติและภาคภูมิใจที่บริษัทได้ให้ความไว้วางใจให้ทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น และ เมื่อครบเทอมต้องกลับไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่น คนกลุ่มนี้มักได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ไปตามๆ กัน ประเด็นที่คนญี่ปุ่นมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงอีกเรื่องหนึ่ง คือ การทำงาน ในประเทศไทยมีความคล่องตัวไม่ต่างจากการทำงานในประเทศญี่ปุ่น ด้วยเหตุผลที่ว่าประเทศไทยมี การพัฒนาในด้านต่างๆ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาอย่างรวดเร็วมาก ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้าน เศรษฐกิจ การพาณิชย์ อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี ส่งผลให้คนไทยมีความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพชีวิตมากขึ้นเป็นแรงผลักดันให้คนรู้จักทำมาหากินด้วยความสามารถที่ตนเองมีอยู่ และพยายาม ขวนขวายเพื่อการศึกษามากขึ้น เมื่อคนไทยมีการปรับตัวในทุกๆ ด้าน ระบบการทำงานซึ่งเป็นสิ่ง สำคัญในชีวิตจึงมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่เป็นโลกแห่งการไม่หยุดนิ่ง อีก

ประการหนึ่ง บริษัทที่มีบริษัทแม่เป็นญี่ปุ่นจะวางรากฐานความเป็นระบบและเทคโนโลยีต่างๆ ไว้
 อย่างเป็นระบบให้กับบริษัทลูกในต่างประเทศด้วย

สมมุติฐานข้อที่ 3 พฤติกรรมการสื่อสารเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายการปรับตัวในการ
 ทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยได้ดีที่สุด

สรุปผลจากการวิจัยพบว่าตัวแปรที่สามารถอธิบายการปรับตัวในการทำงานของคนญี่ปุ่นได้
 ดีที่สุด คือ พฤติกรรมการสื่อสาร โดยดูจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่มีค่าสูงสุดระหว่างตัวแปร 3
 ตัวแปรด้วยกัน ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารกับการปรับตัวในการทำงานอยู่ใน
 ระดับปานกลาง (Multiple R = 0.54332) และมีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์น้อยมาก (Standard
 Error = 0.30801)

Chester I. Barnard เป็นบุคคลแรกที่ทำให้ความสนใจ และนึกถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อ
 สารในรูปของระบบองค์การ การติดต่อสื่อสารนี้เองที่จะเป็นสื่อ (means) เชื่อมโยงบุคคลต่างๆ ภาย
 ในองค์การให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะช่วยให้อำนาจปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ
 ส่วนรวมได้ การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการทำงาน ในการบริหารต่างๆ
 การติดต่อสั่งการ หรือการรายงานผลการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆก็จะกระทำโดยอาศัย
 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (The Process of Communication) ข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึก
 และความนึกคิดต่างๆ จะถูกถ่ายทอดผ่านไปมาระหว่างกันโดยอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อ
 เสมอ

การสื่อสารมีความสำคัญและจำเป็นเพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในหน่วยงานทุก
 ระดับและทุกคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ เมื่อทุกคนรับทราบถึงเป้าหมายเดียวกันในการทำงานด้วย
 วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ก็จะเกิดความรู้สึกว่าองค์การเป็นของสมาชิกทุกคน พนักงานจะ
 เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมกันอันจะทำให้เกิดพลังในการทำงานและนำมาซึ่งความก้าวหน้าและ
 พัฒนาขององค์การนั้นๆ นอกจากนี้กระบวนการสื่อสารที่ดียังทำให้พนักงานมีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยน
 เปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันอยู่เสมอ ตลอดจนสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน พนักงานทุกคนย่อม
 ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ ต้องการความสนับสนุน กำลังใจ โอกาสที่จะได้
 แสดงออกหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทุ่มเทกำลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ตัวอย่างเช่น
 คนงานในบริษัทญี่ปุ่นมีความเชื่อมั่นในความสามารถของนายจ้างในการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ
 เพราะว่ามีโอกาสติดต่อสื่อสารกับนายจ้างอยู่เป็นประจำ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
 เสมอ จึงทำงานกันอย่างสนิทสนมคุ้นเคยเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทที่มีร่วมกัน

ไม่ว่าจะเป็นอาชีพใด บุคคลมีความจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารร่วมกับผู้ร่วมงานอื่นๆ เป็นจำนวนมากหลายระดับ ซึ่งอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานระดับเดียวกัน และผู้ร่วมงานที่มีระดับต่ำกว่า ถ้าเป็นงานธุรกิจค้าขายก็ต้องปรับตัวกับลูกค้าหรือผู้มาติดต่ออีกด้วย ดังนั้นการทำงานจะเจริญก้าวหน้า รวยรื่น และดำเนินการไปได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดีหรือไม่อย่างไรนั้น ย่อมขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การปรับตัวให้เข้าได้กับบุคคลอื่น หรือความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นนั่นเอง ในประสบการณ์ของบุคคลทั่วไปจะพบว่าในการทำงานถ้ามีมนุษยสัมพันธ์หรือการสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงาน ได้ดีก็เท่ากับว่างานนั้นได้ประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ผู้ที่ประสบความล้มเหลวของชีวิตการทำงานเมื่อพิจารณาจะพบว่ามียากฐานมาจากการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้หรือขาดมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นดรรชนีอันสำคัญที่เป็นเครื่องชี้ถึงความสำเร็จและความสุขของชีวิตในการทำงาน มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นๆ ซึ่งการที่จะสร้างสัมพันธ์อันดีได้นั้นก็ต้องผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความร่วมมือ การประสานงาน ความเป็นมิตร และความจงรักภักดี นักจิตวิทยาบางท่านกล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงการอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกับคนอื่นด้วยความสุข หลักในการได้มาซึ่งความสัมพันธ์อันดีงาม และการปรับตัวให้เข้ากับผู้ร่วมงานนั้น คือ “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา” นั่นเอง ซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะทำตัวของเราให้รู้สึกเหมือนอยู่ในสภาพของผู้อื่น และรู้สึกเห็นใจต่อแรงงูใจและทัศนคติของเขา การขาดการเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นสาเหตุแรกของการขัดแย้งในองค์การ นอกจากนี้ยังมีส่วนของการงูใจ ในที่นี้หมายถึงการตอบสนองทั้งหมดของปัจเจกบุคคลต่อพลังการงูใจต่างๆ การที่บุคคลในองค์การมีความสัมพันธ์กันตามที่เป็นอยู่ เป็นเพราะเขาถูกกระตุ้นโดยพลังจิตวิทยา ทางสังคม และทางเศรษฐกิจ เมื่อเกิดมีการขัดแย้งในแรงงูใจในคนงาน องค์การจะเกิดความแตกร้าง เป็นที่ประจักษ์ว่าถ้าหัวหน้างานและคนงานต่างก็มีแรงงูใจที่เหมาะสมในการทำงานแล้วผลผลิตจะเพิ่มขึ้น

ระบบการบริหารงานของญี่ปุ่น

ระบบการบริหารงานของญี่ปุ่นมีประสิทธิภาพยอดเยี่ยมเพราะบรรดานักบริหารชั้นนำของญี่ปุ่นสามารถผสมผสานความเสียเปรียบทางธรรมชาติกับความเสียเปรียบทางทรัพยากร และใช้เทคนิคในเชิงการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในการทำให้การผลิต การค้า และการพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านบริหารงานบุคคลมีส่วนทำให้คนญี่ปุ่นมีพลังงูใจในการทำงานสูงสุดในโลกซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีวิต หมายถึง การทำงานในบริษัทโดยไม่ออกไปทำที่อื่นเลยจนครบเกษียณอายุ การจ้างงานแบบนี้เป็นหลักสำคัญเพื่อให้ทุกคนมีความเจริญก้าวหน้าในการ

ทำงาน มีความมั่นคงในชีวิตและมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานของตน ตลอดจนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีวิตของญี่ปุ่นเกิดจากการยอมรับในค่านิยมที่เรียกว่า “กิจกรรมธุรกิจเปรียบเสมือนครอบครัว” ประธานบริษัทเสมือนพ่อบ้านและคนงานทุกๆ คนเสมือนสมาชิกคนหนึ่งในครอบครัว” ดังนั้นชีวิตในการทำงานก็เหมือนชีวิตที่บ้านของตนเอง และความสนใจของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้องจะอยู่ในรูปของญาติต่อญาติ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากวิธีการและนโยบายการบริหารงานบุคคลของบริษัทญี่ปุ่น จากระบบนี้เองที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างมีความใกล้ชิดกันมาก ทำให้เกิดการบริหารงานระบบครอบครัว และการที่จะพิจารณาตำแหน่งจะดูคุณสมบัตินี้ 2 ประการ คือ อายุการทำงานและความซื่อสัตย์ต่อบริษัท มากกว่าที่จะมองความเก่งหรือความชัดเจน หรือพูดกันง่ายๆ ก็คือ การนำระบบอาวุโส (Seniority System) มาพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานมากกว่าการพิจารณา ระบบความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Position System) การทำงานของคนญี่ปุ่นจะไม่ถูกไล่ออกในยามที่เศรษฐกิจตกต่ำหรือบริษัทรายได้ตกต่ำ หรือแม้แต่เกิดภาวะการขาดทุน เว้นแต่ได้กระทำความผิดอย่างร้ายแรง ดังนั้นคนงานจึงมีความจงรักภักดีต่อบริษัทและทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและความสามารถทั้งหมดมาให้กับการทำงานทำให้องค์การนั้นๆ เกิดการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้งอันสืบเนื่องมาจากพลังในการทำงานของพนักงานทุกคนที่มีร่วมกัน

2. ระบบการทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่มของคนงานญี่ปุ่นมีความหมายมากและเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ คนญี่ปุ่นได้สร้างสรรค์วิธีการร่วมแรงร่วมใจแบบกลุ่มหรือทีมที่มีความหมายลึกซึ้งกว่าทีมหรือกลุ่มของประเทศอื่นๆ โดยทีมงานของคนงานญี่ปุ่นสามารถจัดระบบการทำงานให้เป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่ประสบความสำเร็จตามแนวความคิดของกลุ่มที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ การที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งต้องมีวินัยของตัวเอง คนญี่ปุ่นเป็นคนที่มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ จึงทำให้คนงานทุกคนช่วยกันทำงานเพื่อกลุ่ม รับผิดชอบแทนกลุ่ม และรักทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับกลุ่ม นั่นคือจะไม่มีลักษณะปัจเจกบุคคล ไม่มีการแบ่งชั้นในกลุ่ม ไม่มีใครมีอิทธิพลเหนือกว่า

3. ระบบการตัดสินใจ การตัดสินใจในบริษัทญี่ปุ่นจะเกิดจากกลุ่มไม่ใช่เป็นการตัดสินใจของบุคคลใดคนหนึ่ง ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น กระบวนการที่บริษัทญี่ปุ่นใช้คือ ระบบการตัดสินใจที่เรียกว่า รินกิ* (Ringi System) ซึ่งกระบวนการตัดสินใจแบบนี้เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อขอความเห็นชอบหรือพิจารณาก่อนการพิจารณาอนุมัติให้ปฏิบัติได้ นั่นคือการที่จะตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปจะต้องมีการประทับตราสัญลักษณ์ซึ่งเป็นการแสดงว่าได้ผ่านการเห็นชอบเป็นลำดับขั้นมาแล้ว

* มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน อาทิเช่น การตัดสินใจแบบทุกฝ่ายต่างเห็นพ้องต้องกัน หรือแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Consensus or participative decision making)

4. ระบบความรับผิดชอบสูง¹ ธุรกิจและอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ในรูปของบริษัทยักษ์ใหญ่ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กรวมอยู่ในรูปของบริษัทครอบครัว ดังนั้นการบริหารงานของญี่ปุ่นเกือบทั้งหมดเป็นนักบริหารมืออาชีพ (ไม่ใช่เป็นเจ้าของกิจการ) ญี่ปุ่นจะไม่แบ่งงานให้แก่บุคคลใดแน่นอนแต่จะให้ความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่ม และถ้าคนงานมีความรู้สึกที่ทำงานได้ไม่ดี หรือบกพร่องเขาจะยอมรับผิดอย่างเต็มใจจะไม่มีการแก้ตัวหรือปิดความรับผิดชอบ เพราะคนญี่ปุ่นจะนึกถึงผลประโยชน์ส่วนรวมอยู่เสมอ แต่ถ้านักบริหารญี่ปุ่นรู้ตัวเองว่ายังขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานถึงจะกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อวิชาชีพของตนอยู่เสมอ

5. การยึดถือผลสำเร็จเป็นหลักในการทำงาน ก่อนที่จะทำงานใดๆ ก็ตาม คนญี่ปุ่นจะพิจารณาเสมอว่าวิธีการใดจะเป็นวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายได้ดีที่สุดและง่ายที่สุด เขามักจะเลือกวิธีการนั้นๆ เขาจะไม่ยอมเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงงานที่เสี่ยงต่อการล้มเหลวในทุกกรณี

6. ค่านิยม คนญี่ปุ่นโดยปกติเป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อส่วนรวม ต่อชาติบ้านเมือง และมีความจงรักภักดีต่อบริษัทหรือองค์กร สิ่งเหล่านี้อาจสืบเนื่องมาจากศาสนา ความรักชาติ การต่อสู้เพื่อความอยู่รอด การต่อสู้กับธรรมชาติ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารหรือคนงานก็ต้องพบกับปัญหาเช่นนี้ จึงทำให้คนญี่ปุ่นต่างทำงานแบบอุทิศตัวให้กับบริษัท เมื่อเป็นเช่นนี้ฝ่ายบริหารจึงได้นำเอาความรู้สึกเหล่านี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

7. การมีส่วนร่วมในกิจการของบริษัทหรือองค์กร คนงานของญี่ปุ่นในทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในงานของบริษัทด้านต่างๆ เช่น การริเริ่มให้คนงานได้มีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพ มีส่วนร่วมในการหาทางเพิ่มผลผลิต ตลอดจนสามารถเสนอความคิดต่างๆ ต่อบริษัทได้โดยมิได้หวังผลตอบแทน แต่บางครั้งบริษัทพิจารณาแล้วเห็นว่ามิใช่ประโยชน์ก็อาจจะพิจารณาการให้รางวัลก็ได้

8. ความเชื่อมั่นต่อฝ่ายจัดการ จะเห็นได้จากการที่สามารถตกลงกันได้จากการที่เรียกว่าระบบการตัดสินใจที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งพอใจที่จะใช้ระบบการปรึกษาร่วมกันกับฝ่ายบริหาร เพราะทั้งนี้เชื่อว่าฝ่ายบริหารมีความปรารถนาดีต่องานและพร้อมที่จะนำไปสู่แนวปฏิบัติต่อไป

กล่าวโดยสรุป บริษัทญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าส่วนบุคคลเพื่อที่จะรักษาเป้าหมายที่ตั้งไว้ของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่ม โครงสร้างของกลุ่มเป็นสำคัญ

¹ วีรพงษ์ เจริญจิระรัตน์, "บริหารงานแบบญี่ปุ่น," สำนักพิมพ์คอกกหญ้า, 2538, หน้า 124.

ของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและญี่ปุ่นมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้งานที่ดี ตลอดจนเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพในงานซึ่งทำให้พนักงานได้รับแรงกระตุ้นในความก้าวหน้าของผู้ตลอดเวลา ผลก็คือจะทำให้ลดปัญหาการลาออกของคนงาน และในช่วงสองสามปีที่ผ่านมาหลายประเทศได้ให้ความสนใจในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกันมาก มีการสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเกิดขึ้นทั่วโลกและมีการส่งตัวแทนจากประเทศต่างๆ ไปยังญี่ปุ่นเพื่อสังเกตการณ์ ศึกษาความเคลื่อนไหวและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานว่าญี่ปุ่นทำอย่างไรจึงมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จุดอ่อนของการบริหารแบบญี่ปุ่น

แม้ว่าจุดเด่นและข้อดีนานัปการของการบริหารแบบญี่ปุ่นจะเป็นที่กล่าวขวัญไปทั่วโลกในขณะนี้แล้วก็ตาม อาทิ การจ้างงานแบบตลอดชีพ ความสัมพันธ์ที่กระชับระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนโครงการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องและได้ผล แต่ก็มีจุดอ่อนภายในระบบดังกล่าวซึ่งบางเรื่องเป็นสิ่งที่เข้าใจยากหากมองจากคนภายนอกดังตัวอย่างที่จะกล่าวต่อไปนี้

1. บทบาทที่เป็นได้เพียงลูกน้องของผู้หญิงญี่ปุ่น จุดอ่อนประการแรก ในระบบการจ้างงานในญี่ปุ่นก็คือ ความลำเอียงด้านเพศ กล่าวคือ แม้ว่าหนุ่มสาวยุคใหม่ของญี่ปุ่นจะเรียนจบจากมหาวิทยาลัยก็ตาม แต่แม้ว่าผู้หญิงจะเรียนเก่งสักเพียงใด เมื่อเข้าทำงานมักจะพบว่าต้องไปทำงานในลักษณะเป็นลูกมือให้กับงานหนักที่ผู้ชายทำอยู่ และเวลาไม่นานผู้ชายที่เป็นรุ่นน้องหรือที่เรียนจบมาต่ำกว่ากลับได้รับการแต่งตั้งให้แจ่มหน้าขึ้นไป สาเหตุสำคัญข้อหนึ่งก็คือ สังคมญี่ปุ่นยังนิยมให้ภรรยาออกจากการงาน เมื่อแต่งงานและมีบุตรแล้วจะต้องอยู่บ้านเลี้ยงลูกจนโตพอจะช่วยตัวเองได้ เธอจึงจะกลับเข้าไปทำงานใหม่ แต่คราวนี้จะกลายเป็นงานไม่เต็มเวลา part time job อาจเป็นงานเบา งานฝีมือ หรือลูกจ้างรายชั่วโมงที่ไม่มีตำแหน่งงานอะไรมากนัก ดังนั้นแม้ว่าผู้หญิงจะจบการศึกษาสูง แต่เมื่อแต่งงานเลี้ยงลูกจนเข้าโรงเรียนได้เองแล้วกลับมาทำงานใหม่ โอกาสใช้ความรู้สูงๆ จึงมีน้อยมาก นับเป็นความสูญเสียทางเศรษฐกิจไม่น้อยทีเดียว แม้ว่าจะมีความพยายามขจัดความเหลื่อมล้ำด้านการจ้างแรงงานหญิงก็ตาม กระทั่งมีการออกกฎหมายป้องกันการมีอคติลำเอียงแล้ว แต่ในทางปฏิบัติปัญหาอยู่ที่ทัศนคติของผู้หญิงญี่ปุ่นเองที่ต้องการทำงานไม่กี่ปีก่อนแต่งงาน หลังจากนั้นจะเปลี่ยนอาชีพเป็นแม่บ้านเต็มตัวแล้วกลับมาทำงานถ่วงเวลาต่อไป ส่วนนายจ้างเองก็รู้สึกลำบากใจที่จะทุ่มเทงบประมาณในการฝึกสอนพนักงานที่อยากจะทำงานเต็มเวลาต่อไปเพียงช่วงก่อนแต่งงานเท่านั้น ฉะนั้นปัญหาเรื่องนี้คงจะยืดเยื้อต่อไปอย่างกำหนดจุดจบได้ยากมากในเวลานี้

2. ความท้าทายด้านสถาบันที่เรียนจบมา ในอดีตที่ผ่านมา บริษัทที่มีชื่อเสียงต่างๆ จะรับสมัครพนักงานเฉพาะจากมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้เพียงไม่กี่แห่งเท่านั้น แม้ว่าบางบริษัทจะเปิดกว้างแต่ต่อมาก็ต้องจำกัดลงเพราะพบว่าต้องเสียเวลาคัดเลือกพนักงานนาน ผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยแห่งโตเกียว (University of Tokyo) จะมีงานมาให้เลือกอย่างมากมาย ขณะที่ผู้จบจากมหาวิทยาลัยเกรคสอง เกรคสามจะมีงานให้เลือกน้อยลงเป็นลำดับ แต่เป็นที่น่าใจที่ว่าการคัดเลือกนี้กำลังจะหมดไป เพราะทางฝ่ายนายจ้างทั้งหลายเริ่มพบว่า มาตรฐานการศึกษาในมหาวิทยาลัยต่างๆ มีความใกล้เคียงกันมากขึ้น และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีไหวพริบและสติปัญญาดีๆ ก็ไม่ได้มีมากพอที่จะบรรจุลงไปให้ครบทุกตำแหน่งได้ จึงต้องรับจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ มาเสริมให้ครบ

3. ความเหลื่อมล้ำสำหรับผู้ถูกจ้างมากกลางเทอม โดยปกติแต่ละบริษัทจะเปิดรับสมัครพนักงานใหม่เพียงปีละ 1 ครั้ง แต่มีบ่อยครั้งที่ขาดคน ตำแหน่งว่างลง และมีการขยายตัวของธุรกิจอย่างรวดเร็วจึงต้องจ้างพนักงานใหม่เข้ามากลางคัน หรือกลางเทอม (Mid-Term) ซึ่งพวกนี้มักถูกจัดให้เป็นอันดับสอง เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง แต่ในปัจจุบันความคิดดังกล่าวได้ลดถอยลงแล้ว สาเหตุที่สำคัญก็คือ ในหลายธุรกิจที่เติบโตเร็วเช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์นั้น หลายบริษัทพนักงานกว่าครึ่งหนึ่งได้เข้ามาทำงานก็ด้วยระบบเข้ามากลางเทอมอันนี้เอง

4. ข้อจำกัดในการว่าจ้างชาวต่างชาติของบริษัทญี่ปุ่น ในอดีตปัญหานี้ไม่สำคัญ แต่ในปัจจุบันเมื่อผลผลิตมวลรวมของญี่ปุ่นเทียบเท่า 10% ของ GNP ของโลกเช่นนี้แล้ว บริษัทของญี่ปุ่นจำเป็นต้องมีความเป็นนานาชาติมากกว่านี้ และจะเป็นไปไม่ได้หากไม่มีพนักงานจากนานาชาติมาร่วมบริหารและมีบทบาทอย่างจริงจังต่อการกำหนดนโยบายและทิศทางธุรกิจของญี่ปุ่น

ภายใต้ระบบการจ้างงานตอคอรัฟ ยกทีมตัดสินใจ และเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโสของญี่ปุ่น จะมีคนจำนวนหนึ่งในทุกบริษัทที่จัดเป็นพวกเข้ากับงานไม่ได้ (The Misfits) คนกลุ่มนี้จะถูกมองว่ามีความคิดเห็นไม่เหมือนคนอื่น ทำงานอย่างที่คนอื่นๆ ในรุ่นเดียวกันทำไม่ได้ มีความคิดเห็นที่แปลกจากธรรมดา ขาดความอดทน และเป็นคนเมืองงานง่าย ๆ ฉะนั้นคนกลุ่มนี้จึงถูกหมุนเวียนไปทดลองทำงานในแผนกหรือฝ่ายต่างๆ เพื่อหาจุดที่เหมาะสม แต่เมื่อเวลาผ่านไปจะปรากฏว่าพวกเขาคือกลุ่มบุคคลที่มีระดับเงินเดือนและตำแหน่งงานที่ต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่นที่เข้ามาเริ่มงานพร้อมกัน ในที่สุดก็จะลาออกไปเมื่อทนสภาพเช่นนี้ไม่ได้ แต่ถึงแม้ว่าระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นจะมีจุดอ่อนดังกล่าวมาแล้วก็ตาม ก็ยังทรงความดีในตัวอยู่ไม่น้อย หากจะได้มีการปรับปรุงและพัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้นจะเป็นประโยชน์ต่อประชาคมโลกเลยทีเดียว

การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น เป็นที่รู้กันว่าการบริหารงานของญี่ปุ่นนั้นแตกต่างไปจากของโลกตะวันตก เป็นเพราะนิสัยประจำชาติที่ไม่เหมือนใครของญี่ปุ่น กระนั้นก็ตามการบริหารสไตล์ญี่ปุ่นสามารถนำไปใช้อย่างได้ผลในประเทศอื่นแม้ว่าจะต้องนำไปประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนบางประการแน่นอนคุณลักษณะต่างๆ ประจำชาติของสังคมญี่ปุ่นที่เป็นเอกลักษณ์นั้นสะท้อนให้เห็นได้จากการประกอบธุรกิจของญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นถูกสอนให้เห็นว่างานมีความสำคัญเหนือครอบครัว เพราะงานเป็นเรื่องส่วนรวม เรื่องของกลุ่มที่ใหญ่กว่า ครอบครัวเป็นเรื่องส่วนตัวเป็นกลุ่มที่เล็กกว่าบริษัทหรือองค์การที่ตนมีส่วนร่วมอยู่ชนิดที่ครอบครัวฟังได้ แต่งานฟังไม่ได้ ถ้างานจะช่วยให้อครอบครัวดีด้วยระบบสังคมจึงเป็นระบบที่ส่งเสริมกลุ่ม ความสามัคคี และความร่วมมือในกลุ่ม ขณะเดียวกันก็บีบกดความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้บุคคลฝังตัวอยู่ในกลุ่ม ความเป็นปัจเจกไม่สามารถแสดงออกอย่างโดดเด่น เดี่ยว หรือหากมีการแสดงออกก็จะได้ไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม ถือเป็นเรื่องไร้สาระไม่มีความหมาย

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติ

1. พนักงานไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นควรจะต้องศึกษาถึงลักษณะและรูปแบบการทำงานในสไตล์ญี่ปุ่น และเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมในการทำงาน เช่น การเป็นคนตรงต่อเวลา การทำงานหนักเพื่อส่วนรวม แต่ในขณะที่คนไทยมักจะทำงานแบบไม่เคร่งครัดต่อตนเอง ดังนั้นเพื่อที่จะให้คนไทยสามารถทำงานและปรับตัวเข้ากับการทำงานของคนญี่ปุ่นได้ จะต้องรู้จักยึดหยุ่นการทำงานและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานบางอย่างให้สอดคล้องกับคนญี่ปุ่น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพและควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคนไทยเอง

2. คนญี่ปุ่นที่จะเข้ามาทำงานในประเทศไทยจะต้องพยายามเข้าใจว่างานไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับคนไทยเช่นเดียวกับคนญี่ปุ่น ฉะนั้นคนไทยจะไม่จริงจังกับการทำงานเท่ากับคนญี่ปุ่นที่มักทุ่มเทชีวิตในการทำงานอย่างหนัก และคนญี่ปุ่นควรมีการเตรียมพร้อมด้านภาษาเพื่อที่จะได้ทำการสื่อสารกับพนักงานไทยในบริษัทได้เป็นอย่างดีอันนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการเชื่อมโยงบุคคลต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

* หนังสือที่ให้ความรู้ทั่วไปด้านสังคมและวัฒนธรรมที่ตีพิมพ์ถึง คีท "Frederic H. Chaffie และคณะ Area Handbook for Japan", Washington D.C. : Government House Printing, 1969.

1. การวิจัยครั้งนี้พบว่าพฤติกรรมการสื่อสารเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายการทำงานของคนญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทยได้ดีที่สุด โดยเลือกดูจากตัวแปร 3 ตัวแปรเท่านั้น คือ ลักษณะทางประชากร พฤติกรรมการสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับงานวิจัยในอนาคตน่าจะได้มีการนำเอาตัวแปรอื่นมาทำการศึกษาเพื่ออธิบายการปรับตัวในการทำงานได้ดีกว่านี้ จึงน่าจะมีการทำวิจัยในเรื่องนี้โดยใช้ตัวแปรที่แตกต่างออกไป เช่น ทักษะคติ ความรู้ ทฤษฎีองค์การ เป็นต้น

2. ควรมีการทำวิจัยเพิ่มเติมในอนาคตในส่วนของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีผลกระทบต่อองค์การ สังคม และเศรษฐกิจของไทย เพื่อดูว่าประเทศไทยได้นำเอาระบบบริหารงานแบบญี่ปุ่นในส่วนใดบ้างมาปรับประยุกต์ใช้ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ ของประเทศไทยมากน้อยเพียงใด หรือรูปแบบการบริหารของญี่ปุ่นได้รับการยอมรับจากสังคมไทยหรือไม่

3. ควรจะทำการเปรียบเทียบบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีผู้บริหารระดับบนเป็นคนญี่ปุ่นและคนไทยว่ามีลักษณะการบริหารงานที่เหมือนและแตกต่างกันอย่างไรบ้าง และการบริหารงานด้วยวิธีใดที่จะทำให้้องค์การสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว หรือรูปแบบการบริหารงานแบบใดที่คนไทยรู้สึกพอใจและไม่พอใจเมื่อต้องทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย