

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน และการปรับตัวของคน
ญี่ปุ่นที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีและรูปแบบทางการสื่อสาร
2. ทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ
3. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับตัว
5. หลักและแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานของคนญี่ปุ่น
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

LAZARSPFELD และ MERTON เห็นว่า การสื่อสารมีบทบาทเฉพาะบางประการ เช่น ให้
สถานภาพแก่ปัจเจกบุคคลหรือองค์การ และเอื้ออำนวยให้มีการบังคับใช้กฎของสังคม¹

“การสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งขององค์การ การสื่อสารสามารถทำหน้าที่เสริม
สร้างความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การได้เท่ากับเป็นอุปสรรคต่อองค์การ ดังนั้นจึงเป็น
การสมควรที่จะได้มีการพิจารณาถึงการสื่อสารในองค์การให้ถ่องแท้หากเราต้องการจะลดปัญหา
ต่างๆของการสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์การ ความสำคัญของการสื่อสารที่
มีผลต่อองค์การนั้น เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในหมู่นักวิชาการทฤษฎีขององค์การ

Simon ได้กล่าวไว้ว่า “องค์การจะอยู่ไม่ได้ หากปราศจากการสื่อสาร”

William Hancy กล่าวว่า “องค์การประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ กล่าวคือ มีคนตั้งแต่
2 คนขึ้นไป, มีการประสานงาน, มีการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และมีความเกี่ยวพัน
ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกขององค์การ

โครงสร้างขององค์การซึ่งมีขนาดต่างกัน มีความทันสมัยด้านเทคนิค มีความสลับซับซ้อน
และความเป็นทางการ ทำให้้องค์การกลายเป็นระบบที่ทำงานโดยข่าวสาร (information handling

¹ P.F.Lazarsfeld and R.Merton, “Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action,” in the Process and Effects of Mass Communication, edited by W.Schramm and D.F.Roberts (Urbana : University of Illinois Press, 1972). P.554-

systems) อำนาจ ความเป็นผู้นำ และการตัดสินใจล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารทั้งนั้น ไม่ว่าจะขัดแย้งหรือโดยปริยาย เนื่องจากว่าการกระทำดังกล่าวนี้จะไม่บังเกิดผลหากขาดเสียซึ่งข่าวสาร นอกจากนั้นการสื่อสารยังสามารถลดความขัดแย้งและความรุนแรงของความขัดแย้งในองค์การด้วยและเราจะยังเห็นได้ชัดถึงถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน ในแง่การสื่อสารจึงเป็นแก่นของสังคม หรือขององค์การ”²

หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันยังอยู่ในรูปแบบของยตวรรษ มีการแบ่งงานและสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไปตามลำดับ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง แพบทุกองค์การจะขาดความยืดหยุ่นและพยายามจะเน้นอยู่ที่หน้าที่ที่ได้มอบหมายแก่บุคลากร หน้าที่เหล่านี้จะถูกเขียนอย่างชัดเจนและมีวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างเด่นชัด บางหน่วยงานพยายามหาช่องทางในการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่วนใหญ่มาจากการที่ผู้บริหารได้เห็นตัวอย่างจากหน่วยงานอื่น ความเปลี่ยนแปลงในด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นการประสานงานพัฒนาระบบการทำงานออกไปในด้านการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ความคิดและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงมักให้ความสนใจและการติดตาม การปรับปรุงการทำงานจึงเกิดขึ้นเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งและกลับไปเป็นรูปแบบเดิมในเวลาต่อมา หลายหน่วยงานมีความขัดแย้งในด้านระเบียบปฏิบัติกับความเป็นจริง กล่าวคือ ในทางระเบียบ ข้อบังคับ บุคลากรทุกคนต่างมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วบุคลากรไม่ได้ทราบระเบียบข้อบังคับเหล่านั้นแต่อย่างใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลระดับล่าง เช่น เจ้าหน้าที่เสมียน นักการภารโรง ในการทำงานจึงมีอยู่บ่อยครั้งที่พบว่า มีผู้บริหารระดับบนเฝ้าขึ้นไปได้ใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ในการบังคับบัญชา มอบหมายงานที่อยู่นอกหน้าที่แก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และสร้างฐานอำนาจ อิทธิพลของตน อันอาจเป็นสาเหตุสำคัญในการขาดการเอาใจใส่ในการพัฒนาการทำงาน หรือการทำงานไปบรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน

Redding และ Sanborn กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์การ เป็นการส่งและการรับข่าวสารภายในองค์การที่สลับซับซ้อน การสื่อสารภายในองค์การเป็นการสื่อสารที่ครอบคลุมถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์การ ทั้งในด้านการติดต่อจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างหรือระหว่างหน่วยงาน หรือบุคลากรในระดับเดียวกัน ศึกษาถึงมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ระหว่างบุคคลระดับผู้บริหารกับบุคลากร ฯลฯ ศึกษาถึงทักษะในการสื่อสารทั้งด้านการพูด การฟัง การเขียน เพื่อนำมาวิเคราะห์โครงสร้างการสื่อสารในหน่วยงานต่าง ๆ

² ประมะ ตตะเวทิน "นิเทศศาสตร์กับสังคม" ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หน้า 100-102

Katz และ Khan เห็นว่า การสื่อสารในหน่วยงานเป็นการถ่ายทอดข่าวสาร การแลกเปลี่ยนข่าวสารและการตีความหรือให้ความหมายแก่ข่าวสารในหน่วยงาน องค์กรและหน่วยงานเป็นระบบเปิดเสรีซึ่งได้นำเอาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มาสร้างความสัมพันธ์กับข่าวสารเป็นพลังผลักดันที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

Zeiko และ Dance ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มในการให้ความสำคัญของทักษะของการสื่อสารในวงการธุรกิจและวิชาชีพอื่น มีความเห็นว่า การสื่อสารเป็นระบบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรแนวคิดที่สำคัญ ที่ Zeiko และ Dance ชี้ให้เห็นคือ ความสำคัญของการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งหมายถึงการสื่อสารโดยการพบปะ พูดคุย อย่างไม่เป็นทางการ เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความรู้ระหว่างบุคลากร ในสาระและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การปรับปรุงการทำงาน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน

Huseman และนักวิทยาศาสตร์อื่น ๆ เห็นว่าการสื่อสารภายในองค์กรขึ้นอยู่กับรูปแบบการจัดการองค์กร แรงผลักดันให้เกิดกำลังใจในการทำงานและความสามารถ ความชำนาญในการสื่อสาร เช่น การฟัง การพูด การเขียน การสัมภาษณ์ การอภิปราย นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีการสื่อสารมวลชน หลายท่านที่เน้นอยู่ที่ช่องทางในการสื่อสาร เช่น การเขียนรายงาน การเขียนจดหมายโต้ตอบ บันทึกรวบรวมข่าวสารภายใน จุลสาร จดหมายข่าว ฯลฯ

Greenbaum เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการภายในองค์กร มีหน้าที่ในการประสานงานและสร้างกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน

การสื่อสารภายในองค์กรย่อมหนีไม่พ้นที่จะมีความเกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ข่าวสารการติดต่อได้กลับ การใช้สื่อในการสื่อสาร ความชำนาญในการสื่อสาร การศึกษาเกี่ยวกับผู้รับสาร การวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสื่อสาร ทักษะคติ ความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคลากรและบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมย่อมมีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร นักบริหารระดับสูงขององค์กรอาจแปลกใจที่พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรของตนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรจะเป็นทั้ง ๆ ที่ภายในองค์กรมีการจัดระบบการสื่อสารมี "สื่อ" ต่าง ๆ มากมายภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นภายในองค์กรอย่างมีระบบ

พอจะสรุปและให้คำจำกัดความการสื่อสารภายในองค์กรได้ดังต่อไปนี้ "การสื่อสารภายในองค์กรคือ กระบวนการในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับภายใน

องค์การซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ขององค์การและสังคม ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนได้ตามสภาวะการณ์”

การสื่อสารระหว่างมนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการพัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นกิจกรรมพลวัตหรือกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา (dynamic) ไม่อยู่นิ่ง และไม่มีจุดเริ่มต้น หรือจุดจบที่เห็นได้เด่นชัด การสื่อสารที่คิดขึ้นโดย นิวคอมบ์ (Newcomb) สะท้อนให้เห็น “กระบวนการทำงาน” ของการสื่อสารระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี สมมุติฐานสำคัญของ นิวคอมบ์ ก็คือ กิจกรรมการสื่อสารจะช่วยให้บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความคิดเกี่ยวกับปัญหาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันมาก แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารทำนองนี้จะช่วยให้มองเห็นภาพพจน์ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น³

มีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร ไว้หลายท่าน เช่น

อริสโตเติล (Aristotle) ได้ให้คำจำกัดความของการศึกษาวิชาวาทยศิลป์ (rhetoric) หรือการสื่อสาร (communication) ว่าคือ การแสวงหา วิธีการชักจูงใจที่พึงมีอยู่ทุกรูปแบบ

ฮอร์ช เอ มิลเลอร์ (George A. Miller) การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดข่าวสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

Newman และ Summer กล่าวว่า “การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็น หรือความรู้ดีระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป”

ปรมะ สตะเวทิน “การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสารจากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสาร ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสาร โดยผ่านสื่อ”

เรียวโคตันและเรียวโคตัน, 1969 “การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดข่าวสาร ทักษะคติ หรือความคิด อารมณ์ จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งไปยังผู้อื่นหรือกลุ่มอื่น โดยใช้สัญลักษณ์เป็นสำคัญ”

³ บุญเลิศ ศุภคติก “สื่อสารเพื่อการพัฒนา” ภาวนวที่ 15 : สภาพปัญหาและแนวโน้มการสื่อสารพัฒนา” สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2523. หน้า 969-970

เกิร์บเนอร์, 1967 “การสื่อสารอาจจะนิยามได้ว่า คือ ปฏิสัมพันธ์ (การกระทำซึ่งกันและกัน)

อย่างไรก็ตาม วิธีที่ง่ายและนิยมในการอธิบายความหมายของการสื่อสาร คือ จำแนกให้เห็นองค์ประกอบต่างๆของการสื่อสาร คำนิยามของ ฮาโรลด์ ลาสเวลล์ (Harold Lasswell) ศาสตราจารย์ทางรัฐศาสตร์ถูกนำมากล่าวถึงอย่าง เป็นที่นิยมแพร่หลายและได้รับการอ้างอิงมากเพราะคลุมเอนกองค์ประกอบต่างๆของการสื่อสารไว้เกือบทั้งหมด ลาสเวลล์ ตั้งเป็นประโยคคำถามสั้นๆว่า

- ใคร (Who)
- กล่าวอะไร (Says what)
- ผ่านช่องทางใด (In which channel)
- กับใคร (To whom)
- มีผลอะไร (With what effect)

ฉะนั้นตามความคิดของลาสเวลล์นั้น การสื่อสารมีองค์ประกอบสำคัญ คือ “แหล่งสาร” (source/who), “สาร” (message/what), “สื่อ” (medium/which channel), “ผู้รับสาร” (receiver/whom) และ “ประสิทธิผล” (what effects) นักวิชาการคนอื่นที่มีความคิดทำนองเดียวกับ ลาสเวลล์ ได้แก่ เบอร์โกลและโรเจอร์ส แบบของเบอร์โกลเรียกง่าย ๆ โดยย่อว่า S M C R ซึ่งย่อมาจาก Source, Message, Channel และ Receiver ต่อมา โรเจอร์สได้เสนอองค์ประกอบเข้าไปอีก คือ “ปฏิกริยาตอบสนอง” (feedback) ซึ่งเป็นการรวมองค์ประกอบตามแนวคิดของลาสเวลล์และเบอร์โกล ซึ่งจะได้องค์ประกอบคือ Source, Message, Channel, Receiver, Effect, Feedback : S M C R E F ทางปฏิบัติจริงๆแล้ว นักวิชาการและนักวิชาชีพส่วนมากมักจะให้ความสนใจเฉพาะองค์ประกอบบางอย่างเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อและสาร¹

โดยสรุป การสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารอันไม่หยุดนิ่ง มีการรับรู้และได้ตอบของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ภายใต้สภาพแวดล้อมเฉพาะโอกาสและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป

ประเภทของการสื่อสาร

การจำแนกประเภทของการสื่อสารมีเกณฑ์อยู่หลายประการด้วยกัน แต่ในที่นี้จะจำแนกประเภทของการสื่อสารโดยใช้จำนวนของการสื่อสารเป็นหลักในการพิจารณา เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่

¹ บุญเลิศ ศุกคติก “สื่อสารเพื่อการพัฒนา” หน่วยงานที่ 15 : สภาพปัญหาและแนวโน้มการสื่อสารพัฒนา” สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยศรีนครสวรรค์, 2533. หน้า 976

นิยมใช้กันโดยทั่วไป การจำแนกในลักษณะนี้คำนึงถึงจำนวนบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การสื่อสาร (Communication Situation) ว่ามีผู้ทำการสื่อสาร ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจำนวนมากน้อยเท่าใด การแบ่งตามเกณฑ์นี้สามารถแบ่งการสื่อสารได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication)
2. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)
3. การสื่อสารกลุ่มใหญ่ (Large Group Communication)
4. การสื่อสารในองค์กร (Organizational Communication)
5. การสื่อสารมวลชน (Mass Communication)

การสื่อสารแต่ละประเภทข้างต้น มีลักษณะดังต่อไปนี้⁵

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล เป็นการสื่อสารของบุคคลเดียวและเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลเดียว มีคนจำนวนเพียงคนเดียวที่กระทำหน้าที่ในการสื่อสาร คือ เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร

ตัวอย่างของการสื่อสารภายในตัวบุคคล ได้แก่ การพูดกับตัวเอง การฝัน ละเมอ การร้องเพลงฟังคนเดียว การเขียนจดหมายแล้วอ่านตรวจทานก่อนส่ง การคิดถึงงานที่จะทำการวางแผนในสมองว่าวันนี้จะต้องทำอะไรบ้าง เป็นต้น

2. การสื่อสารระหว่างบุคคล ในการสื่อสารระหว่างบุคคลนี้ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำการสื่อสารกันในลักษณะที่ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารแลกเปลี่ยนกันได้โดยตรง (direct) และเป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Person-to-Person) หรือเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Communication) ซึ่งผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถเห็นหน้ากันและกันได้ ในขณะที่ทำการสื่อสารกัน และสามารถสังเกตกิริยาท่าทางของฝ่ายตรงข้ามได้โดยตรงและทันที การสื่อสารระหว่างบุคคลนี้ บางครั้งผู้ส่งสารกับผู้รับสารก็ไม่ได้ทำการสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน เช่น การพูดคุยกันทางโทรศัพท์ เป็นต้น

3. การสื่อสารกลุ่มใหญ่ เป็นการสื่อสารที่ประกอบด้วยคนจำนวนมากมารวมกัน เช่น การอภิปรายในหอประชุม การปราศรัยหาเสียง การปาฐกถา การสอนที่มีผู้เรียนจำนวนมากจนต้องจัดผู้เรียนไปหลายๆห้องเรียน โดยอาศัยสื่อการสอนเข้ามาช่วยในการสอน เช่น การใช้โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น

⁵ แมตทา กฤตวิทย์ และคณะ "แนวทฤษฎีและทฤษฎี "แนวทฤษฎีและทฤษฎี" กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญยุค 2530 หน้า 18-22

การสื่อสารประเภทนี้ประกอบด้วยคนจำนวนมาก ผู้พูดหรือผู้ส่งสารกับผู้ฟังหรือผู้รับสารอยู่ห่างไกลจากกัน ดังนั้น โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารกันโดยตรงจะมีน้อย และทำให้เกิดการสื่อสารแบบตัวต่อตัวยาก

4. การสื่อสารในองค์กร ลักษณะพิเศษของการสื่อสารในองค์กรอยู่ที่ว่า เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นทางการ ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยมี วัตถุประสงค์ นโยบาย มีการจัดองค์กร มีการแบ่งงานกันทำ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากในการจัดองค์กรนั้น มีการแบ่งสาขาและลำดับขั้นของความรับผิดชอบและการบังคับบัญชา ดังนั้น ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรจะประกอบไปด้วยการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

5. การสื่อสารมวลชน กิจกรรมด้านการสื่อสารในปัจจุบันเป็นกิจกรรมที่มีความสลับซับซ้อนมากและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก เนื่องจากสังคมในปัจจุบันเป็นสังคมที่มีขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อนตลอดจนมีความเป็นสังคมของข้อมูลข่าวสาร (Information Society) มากขึ้น การสื่อสารในสังคมปัจจุบัน จึงต้องอาศัยระบบการสื่อสารมวลชน (Mass Communication) และเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ เป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถทำการติดต่อสื่อสารกับคนจำนวนมากที่อยู่กระจัดกระจายกันตามที่ได้

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (The Communication Process)

การติดต่อสื่อสารเป็นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินงาน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนตลอดเวลา Thayer ได้ให้ข้อคิดว่า คนจะหยุดการติดต่อสื่อสารได้ต่อเมื่อหมดลมหายใจแล้วเท่านั้น

กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นการส่งข่าวสารข้อมูล (Information) และความเข้าใจต่าง ๆ (Understanding) ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดการประสานงานที่ดี และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องมีส่วนร่วมประกอบอย่างน้อย 3 ส่วนคือ

1. แหล่งที่มาของข่าวสาร (A source for the message) หรือผู้ส่งข่าวสาร (Sender)
2. ข่าวสาร (The message)
3. ผู้รับข่าวสาร (A receiver of the message)

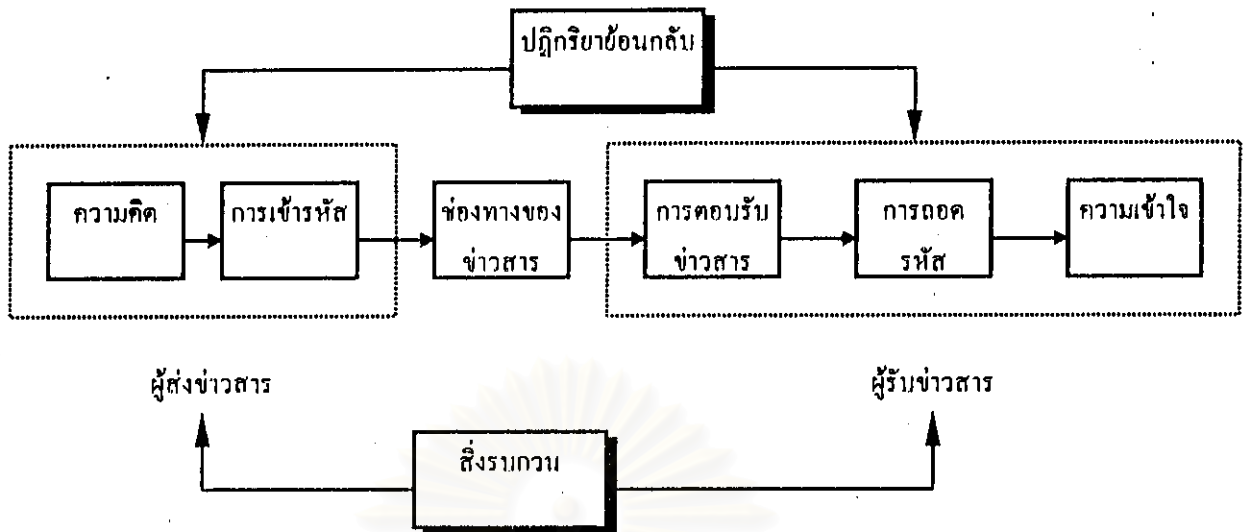
อย่างไรก็ตามกระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นขั้นตอนของแนวความคิดที่จะถ่ายทอดข้อความหรือข่าวสารจากผู้ส่ง (Sender) จนกระทั่งข้อความนี้ไปจนถึงผู้รับ (The receiver) จะต้องมีการจัดต่างๆประกอบเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารดังนี้

ก. ผู้ส่งข่าวสาร (The Sender of the Message) เป็นบุคคลที่จะถ่ายทอดข้อความหรือข่าวสารต่าง ๆ ที่ตนต้องการจะถ่ายทอดไปยังผู้รับ ในลักษณะของการถ่ายทอดข้อความนั้นผู้ส่งข่าวสารจะคิดถึง (Thought) และเข้ารหัส (Encoding) คือ พยายามหาข้อความสัญลักษณ์และภาษาที่ใช้เพื่อที่จะทำให้ผู้ส่งข่าวสารเกิดความเข้าใจ ในข้อความที่ใช้ในการส่งข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารจะสามารถส่งข่าวสารได้ก็เพียงใดขึ้นอยู่กับประสบการณ์ภาษา การตัดสินใจใช้ข้อความ ความตั้งใจในการส่งข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารนั้น

ข. ช่องทางของข่าวสารนี้ (Transmission of Message) ช่องทางส่งข่าวสารเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสารนั้น ข่าวสารนั้นอาจอยู่ในรูปของการพูดหรือการเขียนก็ได้และช่องทางของข่าวสารที่ใช้อาจอยู่ในรูปของการเขียนบันทึก โทรศัพท์ โทรเลข โทรทัศน์ และคอมพิวเตอร์ ฯลฯ แต่จะเห็นได้ว่าการใช้ช่องทางของข่าวสารในรูปของโทรทัศน์จะเป็นช่องทางของข่าวสารที่จะสามารถส่งกระจายได้ถึงผู้รับเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าใช้ช่องทางของการส่งข่าวสารในรูปแบบของโทรศัพท์สามารถส่งข่าวสารได้เฉพาะเพียงบุคคล 2 คนเท่านั้น ดังนั้นการที่จะเลือกใช้ช่องทางของข่าวสารประเภทใดจะต้องคำนึงถึงข้อดีข้อเสียของช่องทางของการส่งข่าวสารแต่ละประเภทด้วยและควรเลือกช่องทางของการส่งข่าวสาร ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ค. ผู้รับข่าวสาร (The Receiver of Message) ผู้รับข่าวสารได้ต้อนรับข่าวสาร (Reception) และจะต้องทำการถอดรหัส (Decoding) ของข่าวสารที่ได้รับมาแล้วก็นำข่าวสารนั้นมาแปลความหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ (Understanding) การที่ผู้รับข่าวสารจะเกิดความเข้าใจและรับรู้ข่าวสารนั้นมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับความสนใจ ความตั้งใจ ประสบการณ์ ความสามารถในการรับรู้ของแต่ละบุคคลอีกด้วย

ง. สิ่งรบกวนและปฏิกิริยาย้อนกลับในการติดต่อสื่อสาร (Noise and Feedback in Communication) ในการติดต่อสื่อสารนั้นมักจะมีผลกระทบ ที่เกิดจากสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารล้มเหลว เช่น สภาวะแวดล้อมที่อึกทึกเสียงดังจะทำให้การส่งข่าวสารไปไม่ถึงผู้รับได้หรือช่องทางของข่าวสารมีปัญหา เช่น โทรทัศน์เสียงไม่ดี โทรทัศน์มีคลื่นรบกวน ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถสร้างปัญหาในการสื่อสารได้ แต่ในการติดต่อสื่อสารนั้นจะมีปฏิกิริยาย้อนกลับในการติดต่อสื่อสารเพื่อจะทำการส่งข่าวสารนั้นมีคุณภาพขึ้น ถ้าหากไม่มีปฏิกิริยาย้อนกลับของข่าวสารแล้ว จะถือว่าเป็นเพียงการส่งข่าวสารจากผู้ส่งมายังผู้รับนั้นถือได้ว่าเป็นการสื่อสารทางเดียว (One - way communication) แต่ถ้ามีปฏิกิริยาย้อนกลับเกิดขึ้น ถือเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two - way communication)



รูปแบบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

สิ่งกีดขวางในการติดต่อสื่อสาร (Barriers of communication) ในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ คือ ความไม่เข้าใจกันและการติดต่อสื่อสารล้มเหลว สิ่งที่ทำให้การติดต่อสื่อสารล้มเหลวก็เนื่องมาจาก

1. ข้อแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน ปัญหาของการติดต่อสื่อสาร ประการแรก คือ การสื่อข้อความถึงบุคคลที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม การที่จะให้บุคคลทั้งกลุ่มเกิดความเข้าใจเหมือนกันทำได้ยาก เพราะบุคคลแต่ละคนอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกัน มีภูมิหลังต่างกันซึ่งพอจะสรุปความแตกต่างได้ดังนี้

ก. การรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลแต่ละคนจะมีการรับรู้แตกต่างกัน ซึ่งในการแปลความหมายของข้อความ การมองเห็นภาพพจน์ต่าง ๆ ทุกคนจะมีขอบเขตแห่งการยอมรับ (Frame of Reference) ของตนเอง ในขอบเขตแห่งการยอมรับของบุคคลจะต้องพยายามแปลความหมายหรือรับรู้ในสิ่งที่เขาได้เห็นตามความต้องการของตน ตัวอย่างเช่น ถ้าหากผู้บังคับบัญชามีลักษณะของการบังคับบัญชาแบบ “การปกครองแบบบิดาปกครองบุตร” ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะยอมรับหรือไม่ยอมรับในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาพูดหรือสั่งการมากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ (ชอบหรือไม่ชอบ) ที่พนักงานผู้นั้นมีต่อบิดาตนเอง แต่บางครั้งการติดต่อสื่อสารยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ เช่น การงู้อืดสภาวะทางอารมณ์ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร และจะมีส่วนทำให้การสื่อสารนั้นล้มเหลวหรือไม่

ข. ความสามารถในการฟังที่แตกต่างกัน การที่ผู้รับจะสนใจที่จะฟังข่าวสารที่ส่งมาหรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับความตั้งใจหรือความรู้ของผู้ที่รับข่าวสาร บางครั้งการใช้ภาษาพูดที่ไม่เข้าใจกัน และผู้

ฟังไม่มีความถนัดในภาษานั้นจะทำให้การแปลความหมายข้อความของข่าวสารที่ส่งมาผิดพลาดได้ หรือบางที่เป็นคำศัพท์เฉพาะกลุ่ม (Argoy) ที่คิดค้นนำมาพูด และเป็นสัญญาณที่รับรู้เฉพาะกันใน กลุ่มว่าหมายถึงอะไร บุคคลภายนอกก็จะไม่ทราบถึงสื่อข้อความของข่าวสารนั้นได้

ค. ความสามารถในการแปลความหมายของข่าวสารแตกต่างกัน สื่อข้อความต่าง ๆ ที่ผู้ส่ง ข่าวสารส่งข้อความออกมานั้นจะสามารถแปลความหมายได้หลายทางด้วยกัน ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้วิถี ทางของการติดต่อสื่อสารล้มเหลว

2. สิ่งกีดขวางที่เกิดขึ้นโดยสภาวะทางจิตวิทยา องค์การทางธุรกิจ จะมีลักษณะเหมือนบุคคล อื่น คือ มีบุคลิกเป็นแบบฉบับของตนเอง องค์การธุรกิจบางแห่งเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระโดย ตัวเอง ของเขาเอง มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ องค์การธุรกิจบางแห่งอาจใช้ระบบ เผล็ดังการในการบริหารงาน เนื่องจากสภาวะการบริหารงานที่แตกต่างกันเช่นนี้จะทำให้สภาวะทาง จิตวิทยามีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์การดังต่อไปนี้

ก. บุคลิกของผู้บริหาร กลุ่มผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก บุคคลเหล่านี้ จะรู้บทบาทของตนเอง และทัศนคติที่มีต่อบุคคลเหล่านั้นมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ต่อการสื่อสาร ถ้าหากผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการส่งข่าวสารและเห็นความสำคัญของสารติดต่อ สื่อสารก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ และจะทำให้เพิ่มความสามารถของการติดต่อสื่อสารภายใน องค์การได้

ข. ผลกระทบเฉพาะกลุ่ม ในองค์การธุรกิจเห็นได้ว่าการแบ่งกลุ่มหรือกลุ่มย่อยเกิดขึ้น ซึ่ง ประกอบด้วยบุคคลที่มีอาชีพหรือมีลักษณะเหมือนกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะเมื่อบุคคลอยู่รวมกันได้รับ การถ่ายทอดแนวความคิดให้มีทัศนคติ ความชอบ ความเกลียด ความเข้าใจที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นใน องค์การธุรกิจจึงมีการแบ่งกลุ่มวิชาชีพ เช่น นักบัญชี นักการขาย ทนายความ กลุ่มบุคคลเหล่านี้จะมี ภูมิหลัง ที่แตกต่างกันที่เรียกว่าเป็น "บุคลิกเฉพาะอาชีพ" เช่น บุคลิกของพนักงานขาย กลุ่มคนเหล่านี้ จะเข้าใจคนอื่นง่ายมีมนุษยสัมพันธ์ดี สนใจข่าวสารและผู้ที่อยู่รอบตัว ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อ การติดต่อสื่อสารในองค์การ

3. สิ่งกีดขวางจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร สิ่งกีดขวางในการติดต่อสื่อสารที่เนื่องมาจาก กระบวนการของการติดต่อสื่อสารเองมีดังนี้

ก. ขาดการวางแผนที่ชัดเจน ตามลักษณะขององค์การธุรกิจจะเห็นได้ว่า กระบวนการติดต่อ สื่อสารอย่างเป็นทางการนั้นจะเป็นเครื่องมือสื่อสารอย่างง่าย เพราะถูกกำหนดเป็นโครงข่ายของ การติดต่อสื่อสารไว้แล้ว ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถทราบเรื่องราวการสื่อสารได้ แต่ถ้าหาก ในการปฏิบัติงานไม่มีการระบุแผนงานเอาไว้อย่างชัดเจนก็จะเป็นปัญหาอย่างยิ่งสำหรับผู้รับข่าวสาร ว่าจะเชื่อถือแหล่งของข่าวสารจากแหล่งใด

ข. ขาดความชัดเจน การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาและความฉลาดของบุคคลในการที่จะใช้ความพยายามในการติดต่อสื่อสาร บางครั้งการเขียนข้อความ หรือการพูดอาจทำให้มีการตีความหมายได้ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาดและเกิดความสับสนในข้อมูลที่ได้รับ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

ภายในองค์การจะมีการจัดแบ่งสายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่ได้จัดไว้ ซึ่งแผนงานดังกล่าวจะต้องทำการติดต่อสื่อสารไปยังบุคคลต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงานนั้น ดังนั้นการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในอันที่จะเป็นแนวทางช่วยส่งเสริมความเข้าใจระหว่างบุคคลด้วยกัน และมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงระหว่างกันและ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย โดยเฉพาะการประสานงานของกิจกรรมกลุ่มจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารมากเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การจัดการบุคลากรสั่งการ การปฏิบัติการและการควบคุมงาน เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องอธิบายและติดต่อสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนทราบถึงสิ่งที่คาดหมายว่าควรจะได้อะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น ซึ่งสามารถจัดได้จากผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในการบริหารงานภายในองค์การก็เพื่อจะทำการให้การทำงานของพนักงานภายในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย อาจกล่าวได้ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
2. เสริมสร้างทัศนคติที่ดี ซึ่งเป็นการส่งเสริมก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ให้ดีขึ้นและเกิดความพอใจในการทำงาน

ประเภทของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การจำแนกประเภทได้เป็น 2 ระบบ ก็คือ

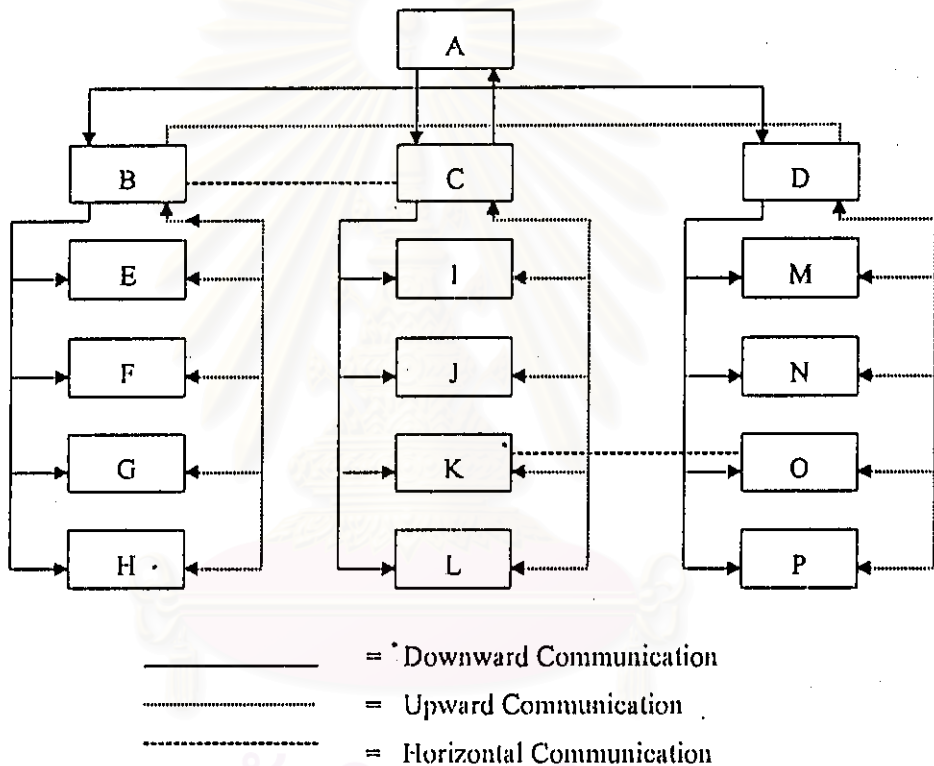
1. ระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication System)
2. ระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication System)

1. ระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication System)

หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข่าวสารอย่างมีแบบแผนเป็นทางการระหว่างภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการนี้แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

ก) การติดต่อสื่อสารเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง (Downward Communication)

คือ การที่ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งหรือคำแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีได้อธิบายถึงเหตุผลที่สั่งการหรือให้คำแนะนำ การติดต่อสื่อสารแบบนี้จึงไม่ใคร่สมบูรณ์



ข) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Communication)

คือ การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนรายการเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ และการสอบถามเรื่องราวต่างๆเสนอไปถึงผู้บังคับบัญชา ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบนี้มักถูกเพิกเฉย

ค) การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันตามแนวนอน (Lateral or Horizontal Communication)

คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งจะปรากฏอยู่ทุกหนทุกแห่งที่มีมนุษย์ทำงานร่วมกัน บางครั้งการติดต่อสื่อสารแบบนี้อาจเป็นข่าวสารที่ถูกบิดเบือนหรืออาจเป็นเพียงข่าวลือ ซึ่งห้ามมิให้เกิดขึ้นมิได้ และบุคคลต่าง ๆ มักจะเชื่อถือเป็นอย่างมากแม้ว่าจะไม่มีแหล่งที่มาของข่าวสารอย่างเป็นทางการก็ตาม

การสื่อสารแบบเป็นทางการเป็นการติดต่อสื่อสารที่มีทั้งระเบียบแบบแผน ข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจนมีลักษณะที่ค้ำึงถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจน อาจจะเป็นการสื่อสารที่จะกระทำกันเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ในประกาศแจ้งนโยบาย หรือผลความก้าวหน้าขององค์การ บันทึกรายงานต่าง ๆ หรืออาจจะเป็นการสื่อสารที่ไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร อาทิ การพูดจา เช่น การสั่งงานโดยตรง หรือใช้โทรศัพท์สั่งงาน ตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบที่เห็นได้ชัดคือ การติดต่อสื่อสารในทางราชการที่ต้องการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่ ลักษณะสำคัญของประการของการติดต่อสื่อสารแบบทางการมี ดังนี้

- (1) การไม่อ่านนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา
- (2) การนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานโดยทั่วไป ได้แก่ ข้อเสนอแนะ รายงานและการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะอื่น ๆ
- (3) การแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์การแก่ข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่

2. ระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication System)

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Personal or Grapevine Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งในองค์การ มีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน ตามแนวนอนและข้ามสายงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจคาดคะเนได้⁶ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ค้ำึงถึงความรู้จักชอบพอคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับองค์การเสียเป็นส่วนใหญ่ การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นวิธีสำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์การอุปนัย หรือองค์การที่ไม่มีรูปแบบ

การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จึงมีลักษณะการสื่อสารแบบปากต่อปากรวมถึงข่าวลือต่างๆ (Rumor) อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการหรือปากต่อปากได้มีส่วนช่วยสนับสนุนความดีใจหรือขวัญของสมาชิกภายในองค์การ พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวซึ่งกันและกัน ดังเช่นงานวิจัยของ Peter Blau⁷ ในขณะเดียวกันการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจำพวกข่าวลือต่างๆ ก็อาจทำลายขวัญของสมาชิกภายในองค์การได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

⁶ สมยศ เจริญการ, "การติดต่อสื่อสารองค์การ", หน้า 139.

⁷ Richard K. Allen, Op.cit., footnote 7, หน้า 67

กับผู้บริหารจะมีกลยุทธ์และวิธีการอย่างไร ที่จะนำประโยชน์ของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาใช้ให้เกิดผลดีกับบรรยากาศในการทำงาน เช่น ข่าวสารที่ว่าจะส่งพนักงานไปเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ฯลฯ

การแบ่งประเภทต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์การสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท โดยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิชาการต่าง ๆ ใช้เป็นหลักในการจำแนก ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้จำแนกอาจจะแตกต่างกันไปดังเช่น

อย่างไรก็ตาม ประเภทของการสื่อสารในองค์การสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร
2. จำแนกตามลักษณะของการใช้
3. จำแนกสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร
4. จำแนกช่องทางเดินของข่าวสาร¹

การสื่อสารแต่ละประเภท สามารถแจกแจงด้วยแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ การติดต่อสื่อสารของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะของการสั่งการระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน หรือประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งอาจเป็นไปในรูป

- ก) การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two - way communication)
- ข) การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One - way communication)

การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two - way communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารที่ส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ จากสายงานเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างและจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ซึ่งเป็นแนวทางที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานทำการติดต่อสื่อสารและรับฟังสิ่งต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ ซึ่งการร้องเรียนตลอดจนคำแนะนำต่าง ๆ ของพนักงานนั้นไม่ควรจะมีผลลงโทษหรือไม่รับฟังเลย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเบื้องล่างสามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้

การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One - way communication)

¹ ตามรอด คำหอม, "การสื่อสารเพื่อการบริหาร: กรณีความคิดเห็นของข้าราชการระดับบริหารและระดับปฏิบัติการกองการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย" (สารนิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531), หน้า 27-31.

ภายในองค์กรทั่ว ๆ ไปจะมีการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ จากสายงานเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างโดย อาจจะเป็นข่าวสารที่แจ้งให้พนักงานทราบถึงผลประโยชน์ที่เขาควรได้รับ เป็นต้น แนวทางของการ ติดต่อสื่อสารแบบนี้ ฝ่ายบริหารจะตั้งขึ้นสมมุติว่าข่าวสารที่ส่งผ่านมานั้นจะตอบสนองความพอใจ ทางด้านความต้องการของพนักงานได้ โดยที่ไม่ต้องการความคิดเห็นจากพนักงานเหล่านี้เลย

Leavitt กล่าวถึง การทดลองเปรียบเทียบระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียว กับแบบสองทาง ปรากฏผลการทดลองว่า

1. การสื่อสารทางเดียวรวดเร็วกว่าการสื่อสารสองทาง
2. การสื่อสารสองทางมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารทางเดียว
3. การสื่อสารสองทางสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับข่าวสารมากกว่าการสื่อสารทางเดียว
4. แม้ว่าการสื่อสารทางเดียวจะมีความถูกต้องแม่นยำน้อยกว่า แต่ก็มีความเป็นระเบียบมากกว่าการสื่อสารสองทาง ที่มีมีการรบกวนและยุ่งเหยิงมากกว่า⁹

ผลการวิจัยของ Barrett, G.V. และ Franke, R.H. ได้ยืนยันถึงความรวดเร็วของการสื่อสาร ทางเดียวมีมากกว่าการสื่อสารสองทาง ทั้งนี้ศึกษาจากผู้บังคับบัญชา 313 คน จาก 7 ประเทศที่มี ลักษณะงานแบบเดียวกัน พบว่าผู้บังคับบัญชาใช้เวลาเพียง 6 นาที ในการสื่อสารทางเดียวกับผู้ได้ บังคับบัญชาในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่การสื่อสารสองทางต้องใช้เวลาถึง 10 นาที ที่จะให้งาน สำเร็จ¹⁰

ในขณะเดียวกัน Leavitt พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารทางเดียวมีผลให้ผู้ได้บังคับ บัญชาที่มีความรู้สึกหงุดหงิดมากกว่า (Frustrated) ผู้บังคับบัญชาที่ให้มี การสื่อสารสองทางอันจะทำให้ผู้ ได้บังคับบัญชา รู้สึกสนุกสนานกับงาน¹¹ นอกจากนี้ Leavitt ยังได้เสนอด้วยว่า หากองค์กรมีความ ต้องการความรวดเร็วและความถูกต้องอย่างง่าย ๆ ในการสื่อสารแล้ว การสื่อสารทางเดียวจะมีความ เหมาะสมมากกว่า¹²

Barrett, G.V. และ Franke, R.H. พบว่า การสื่อสารสองทางจะทำให้ข่าวสารที่ผู้รับสาร ได้ รับฟังมีความถูกต้องถึงร้อยละ 80 เมื่อเปรียบเทียบกับ การสื่อสารทางเดียว¹³

⁹ Harold J. Leavitt, "Managerial Psychology", 2nd Ed. (Chicago : the University of Chicago Press, 1964), p.143

¹⁰ Barnard M. Bass and Edward C. Ryterland, p. 177-178.

¹¹ Harold J. Leavitt, "Managerial Psychology" 2nd Ed. copy p.10

¹² เรืองเดิม

¹³ เพิ่งอ้าง

การสื่อสารแบบสองทางจะช่วยแก้ปัญหาทางการบริหาร ได้ดีกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว เพราะช่วยลดช่องว่างระหว่างผลงานที่ต้องการกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง การใช้การสื่อสารแบบสอง เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ และประสานความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ สื่อสารกับอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความถูกต้องแม่นยำกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว ถึงแม้การสื่อสาร สองทางจะช้ากว่า แต่มีโอกาสถูกต้องและทำให้ผู้รับสารเกิดความมั่นใจได้มากกว่าแม้ว่าจะเสียเวลา มากในการหาข้อสรุปที่เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ แต่การที่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ความผิดพลาดก็มักจะไม่เกิดขึ้นหรือมีอยู่น้อยมาก เพราะช่วยกันมองปัญหาได้กว้างขวางละเอียดถี่ ซึ่งดังภาษิตที่ว่า “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” รวมทั้งยังเป็นการช่วยลดการต่อต้านโดยเฉพาะการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง เพราะการบริหารโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อองค์กร และก่อให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมืออย่างแข็ง

อย่างไรก็ตาม การสื่อสารแบบสองทางก็มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาดังที่กล่าวไปแล้วนอก จากนี้ บางคนเห็นว่าเป็นเรื่องที่ชักช้า ทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ และบางครั้งก็อ้างว่าต้อง รีบเร่ง เพราะเวลาไม่พอ หรือมีเวลาจำกัด จึงหันไปใช้วิธีสั่งการเสียเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมี เรื่องสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ไม่อำนวยมาเป็นอุปสรรคในการสื่อสารสองทางอีกด้วย เช่น เวลาหน้าตัวหน้าขวานต้องการความรวดเร็วในการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง มีเสียงอีกที่กเวลา พุดกัน ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งของ การสื่อสารสองทาง คือ ผู้ให้การสื่อสารขาดความสามารถใน การอธิบายสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจจึงต้องเลือกการสั่งโดยตรง

แม้ว่าการสื่อสารสองทางจะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่ถึงอย่างไรในระบบการสื่อสารที่ดีก็ควร เป็นการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นการสื่อสารสองทาง การสื่อสารได้ตอบกันเป็นหัวใจของ การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างและตรงกัน รวมทั้งเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน เพราะ ความจำเป็นในการสื่อสารกับผู้อื่นมิใช่เพียงเพื่อการสั่งคมติดต่อกันเท่านั้น แต่มีผลในงานอุตสาหกรรม ในธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย

โอกาสที่จะใช้การสื่อสารแบบทางเดียว

1. เมื่อเรื่องที่ต้องการสื่อสารนั้นเป็นเรื่องที่เข้าใจง่าย
2. เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่รีบด่วน จำเป็นต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. เหมาะกับสถานการณ์ที่ผู้สื่อความมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ สูงกว่าอีกฝ่าย

หนึ่ง

โอกาสที่จะใช้การสื่อสารแบบสองทาง

1. เมื่อเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องใหม่ยาก หรือสลับซับซ้อน
2. เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และกำหนดขั้นตอนของเรื่องที่จะต้องปฏิบัติ
3. เมื่อต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อช่วยลดหย่อนโอกาสหรือผู้รับข่าวสารจะติดตามเรื่องที่สื่อสารไม่ทัน

จะเห็นได้ว่าการสื่อสารทั้ง 2 แบบ (การสื่อสารแบบทางเดียวและแบบสองทาง) มีข้อดีข้อเสียในแต่ละแบบ ไม่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ต่างก็มีข้อดีข้อเสียแฝงอยู่ด้วยกัน ดังนั้นในสภาวะการติดต่อสื่อสารในองค์กรอาจจะใช้การสื่อสารทางเดียวควบคู่กับการสื่อสารสองทาง ซึ่งผู้บริหารควรจะพิจารณาว่าโอกาสใดควรใช้การสื่อสารแบบไหน เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

หลายครั้งที่เราจะพบว่าปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ เป็นผลเนื่องมาจากสาเหตุเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่มีความสำคัญ เพราะเกิดความเข้าใจผิด ดังนั้น จึงควรให้ความสนใจปัญหาหากการสื่อสารอยู่เสมอ โดยยึดหลักการว่า “การสื่อสารที่ดีย่อมนำมาซึ่งความสามัคคี และความร่วมมือของพนักงาน” ซึ่งการให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร (นั่นคือ มีการสื่อสารแบบสองทาง) จะทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือ ขจัดปัญหาการสื่อสารที่ผิดพลาด อีกทั้งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร รู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังช่วยลดความกดดันภายในใจในการทำงานด้วย

จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำหรือแบบวจนะ (Verbal Communication)

หมายถึง การสื่อสารทั่ว ๆ ไปที่อาศัยคำ (Words) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นสัญลักษณ์ของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาษาพูด ภาษาเขียนหรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้ เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้รับข่าวสารตรงตามที่ต้องการ

ดังนั้น การสื่อสารแบบวจนะจึงเป็นการใช้ถ้อยคำวาจาหรือลายลักษณ์อักษรที่มีลักษณะสามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

ข. การสื่อสารแบบไม่ใช้ถ้อยคำหรือแบบอวจนะ (Non-Verbal Communication)

หมายถึง การสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์นอกเหนือไปจากคำหรือเลขจำนวนหรือเครื่องหมายการเน้น ซึ่งโดยธรรมชาติได้สร้างให้มนุษย์มีอารมณ์ต่าง ๆ และแสดงออกโดยใช้ท่าทางและการ

ปฏิบัติซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเราอยู่ในสถานการณ์ใด การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาพูด เป็นการไร้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติและเป็นลักษณะสากลที่ทุกคนดูแล้วเข้าใจได้ เช่น อากาการสันติวิธีระแสดงการปฏิเสธ หรือพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้าโศก เป็นต้น ซึ่งยังมีความหมายพิเศษสำหรับบางคน ขึ้นอยู่กับ การรับและความเข้าใจของแต่ละคน

การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ มีลักษณะเป็นสากลที่ยอมรับกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือภาษาใบ้ ซึ่งเป็นการใช้กิริยาท่าทางต่าง ๆ แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำลักษณะหนึ่งเท่านั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่น ๆ อีกดังนี้

(1) เวลา (Time) การที่ผู้ส่งสารใช้เวลาในการสื่อสารอย่างไร ก็เป็นสัญลักษณ์ที่สื่อความหมายหรือตีความออกเป็นสารได้ ด้วยการพูดการกระทำที่ใช้เวลานาน อาจหมายถึงความพอใจในสิ่งนั้น เช่น ประมุขของประเทศใดให้เวลาการเข้าพบแก่ผู้นำของประเทศอื่นมาก ก็จะแสดงถึงความสำคัญหรือการต้อนรับที่เป็นพิเศษนอกเหนือจากพิธีการพูดทั่วไป ในทางธุรกิจก็เช่นกันหากผู้ส่งสารใช้เวลาในการติดต่อกันอย่างไรก็จะมีควมหมายตามจังหวะเวลานั้น ๆ ด้วย

(2) วัตถุ (Object) การใช้วัตถุ หรือภาชนะ แม้กระทั่งเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ล้วนให้ความหมายในการสื่อสารได้ทั้งสิ้น วัตถุจึงเป็นสารอย่างหนึ่ง ซึ่งแม้ว่าจะไม่มีถ้อยคำที่เป็นภาษาพูด หรือภาษาเขียน ก็เป็นสัญลักษณ์ที่ให้ความหมายได้ เช่น การแต่งชุดดำไว้เป็นทุกข์ การใช้เครื่องประดับแสดงฐานะทางเศรษฐกิจ การใช้เครื่องแต่งกายแสดงรสนิยม การนำผ้าพันแผลมาผูกแขนเพื่อสื่อความหมายว่าเป็นฝ่ายบาดเจ็บหรือกระทำรัฐประหาร เป็นต้น

(3) สถานที่ตั้ง/ระยะห่าง (Space) เป็นสิ่งที่ให้ความหมายในลักษณะของข่าวสารอย่างหนึ่ง ด้วย ขนาดของห้องทำงาน ที่ตั้งของโต๊ะทำงาน ระยะห่างที่คนยืนสนทนากัน ลักษณะของการนั่งการยืนในภาพถ่าย ตำแหน่งที่นั่งที่ขึ้นล้วนสื่อความหมายแทบทั้งสิ้น

(4) สัญญาณ (Signal) เป็นสัญลักษณ์ที่มีความเคลื่อนไหวซึ่งมนุษย์ทำขึ้นและใช้ให้สื่อความหมาย เป็นที่เข้าใจกันได้ลักษณะต่าง ๆ กัน ทั้งที่ต้องการให้เกิดความหมายเป็นสากลและมีความหมายเฉพาะในหมู่เหล่าของตน โดยเฉพาะตามที่ตกลงกัน ทั้งนี้ รวมถึงการใช้แสง สี เสียง เข้ามาประกอบด้วย เช่น สัญญาณควันทันไฟ สัญญาณมือ สัญญาณธง สัญญาณนกหวีด สัญญาณเสียงกลอง เสียงหวูด หลุสัญญาณ และสัญลักษณ์อื่นใดที่มนุษย์คิดค้นขึ้น และนำมาใช้ให้เกิดความหมายระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารได้ เช่น ยศ ดาวต่าง ๆ ที่ติดบนบ่า ฯลฯ โดยที่ไม่ได้ใช้ข้อความ หรือถ้อยคำทั้งภาษาพูดหรือภาษาเขียน

การจำแนกตามช่องทางเดินทางของสาร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. การสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Dimension or Hierarchy Effects) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

หมายถึง การส่งข่าวสารจากตำแหน่งที่สูงกว่ามายังตำแหน่งที่ต่ำกว่า¹⁴ เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักจะเป็นไปในรูปการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำชี้แจง การชักจูงความเข้าใจ หรือการให้ข่าวสารเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะใช้ในช่องทางการส่งสารดังต่อไปนี้

การสั่งงานตามลำดับชั้น (Chain of Command)

โปสเตอร์และกระดานปิดประกาศ (Posters & Bulletin Boards)

วารสารของบริษัท (Company Periodicals)

จดหมายถึงพนักงานโดยตรง (Letters to Employees)

คู่มือพนักงาน (Employee Handbooks)

ที่เสียบข่าวสาร (Information Racks)

รายงานประจำปี (Annual Reports)

ระบบสื่อสารทางเครื่องกระจายเสียง (Loudspeaker System)

ข่าวสารที่ใส่ในซองเงินเดือน (Pay Inserts)

สหภาพแรงงาน (Labor Union)

การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)¹⁵

(2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

หมายถึง "การส่งข่าวสารจากระดับต่ำกว่า (ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา) ไปยังระดับสูงกว่า (ผู้บังคับบัญชา)"¹⁶ เป็นลักษณะกลับกันกับแบบแรก คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวย้อนกลับไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารแบบนี้ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น ช่องทางที่จะสื่อสารจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่ม (Group meeting)

การร้องทุกข์ (Grievance Procedure)

การเรียกร้อง (Complaint System)

¹⁴ สมยศ นาวิกาน, "การติดต่อสื่อสารขององค์กร" , หน้า 21

¹⁵ สมิต ศักยกร, "การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร" , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญผล, 2527), หน้า 32-33.

¹⁶ สมยศ นาวิกาน, "การติดต่อสื่อสารขององค์กร" , หน้า 21.

การเรียกร้อง (Complaint System)
 การปรึกษาหารือ (Counseling)
 การสัมภาษณ์พนักงานที่ออก (Exit Interview)
 สหภาพแรงงาน (Labor Union)¹⁷

อย่างไรก็ตามการสื่อสารตามแนวดิ่งมีตัวแปรที่กำหนดบทบาทระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร คือ ตำแหน่ง (Status) และอำนาจ (Power) กล่าวคือ ตำแหน่ง หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกิดจากตำแหน่ง หน้าที่การงานรวมทั้งการไต่รางวัล หรือลงโทษ ส่วนอำนาจหมายถึงความสัมพันธ์ที่เกิดจากความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัวในการควบคุมหรือ มีอิทธิพลต่อคนอื่นและเหตุการณ์นั้น¹⁸ ในบางหน่วยงานหรือบางกรณีบุคคลที่ไม่มีตำแหน่งเหนือกว่าในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจสามารถสร้างอำนาจบุคลิกลักษณะของใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ อย่างไม่เป็นทางการในฐานะผู้บังคับบัญชา และสามารถโน้มน้าวให้ผู้รับสารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้มากกว่าบุคคลที่มีฐานะตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

ข. การสื่อสารในแนวนอน หรือแนวทะแยง (Horizontal Communication or Lateral Communication) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันทั้งในสายงานเดียวกันและข้ามสายงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มักเป็นการขอคำแนะนำและข้อมูล เป็นการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่องค์การเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน โดยทั่วไปจะมีการสื่อสารในลักษณะดังต่อไปนี้

การประชุมกลุ่ม (Group Meeting)
 หนังสือเวียนและบันทึกโต้ตอบ (Circular-Notes-Letters-Memo)
 การร่วมมือ (Co-operation)
 การประสานงาน (Co-ordination)

กล่าวโดยสรุป การจำแนกประเภทต่าง ๆ ของการสื่อสารภายในองค์การจตุหัตถ์มีเพียง 2 ประเภท คือการสื่อสารทางเดียวกับการสื่อสารสองทาง นอกนั้นเป็นการแบ่งรายละเอียดย่อยที่มีเกณฑ์การพิจารณาจากตำแหน่งรูปแบบและวิธีการ กล่าวคือ การสื่อสารทางเดียวก็คือการสื่อสาร

¹⁷ สมิต ธีชญกร, "การสื่อสารสำหรับผู้บริหาร". หน้า 32-33

¹⁸ Lyman W. Porter and Karlene H. Roberts, op.cit., footnote 8, p. 1571

จากบนลงล่าง ส่วนการสื่อสารสองทางก็คือ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน ทั้งนี้ การสื่อสารจากบนลงล่างหรือการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอาจใช้รูปแบบการสื่อสารอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และเวลา ในขณะที่เดียวกันระหว่างการสื่อสารอาจใช้วิธีการสื่อสารทั้งวงจรรหรือวงจรรอบคอบคู่กันไปได้

ในทางปฏิบัติสมาชิกภายในองค์การทุกๆองค์การจะใช้การสื่อสารลักษณะผสมผสานทุก ๆ ประเภท ทั้งนี้เพื่อให้ความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานอันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน นั่นคือ ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การในการทำงานตามความรับผิดชอบ แต่ทว่ามีการสื่อสารอยู่ 2 ประเภท ที่แต่ละองค์การจะใช้ปริมาณมากหรือน้อยแตกต่างกัน นั่นคือการสื่อสารแบบทางเดียวหรือการสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงานแต่ฝ่ายเดียว กับการสื่อสารแบบสองทางคือรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานหรือผู้ปฏิบัติ ด้วยสิ่งที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

✦ ความสัมพันธ์ในการสื่อสาร (Communication Relationships)

การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นภายใต้ความสัมพันธ์แบบใดแบบหนึ่งและปฏิสัมพันธ์แต่ละครั้งมีผลต่อความสัมพันธ์ โดยอาจทำให้ความสัมพันธ์กระชับขึ้น คงความสัมพันธ์เดิม หรือทำให้ความสัมพันธ์แย่ลง นอกจากนี้ ลักษณะความสัมพันธ์ยังมีผลต่อการตอบสนองต่อสารที่ได้รับหากมีความสัมพันธ์ที่ดี บุคคลก็จะตอบสนองในทางที่ดีด้วย ดังนั้น โดยทั่วไปความสัมพันธ์ในเชิงลบ จึงสกัดกั้นการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดสิ่งหนึ่ง ที่ควรมีการตรวจสอบ โดยทั่วไป เราจะพบความสัมพันธ์ต่อไปนี้ในองค์การ” นักทฤษฎีการสื่อสารที่มีชื่อเสียงได้ให้คำนิยามว่า “ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction)” ไว้หลายท่านด้วยกัน โดยแต่ละท่านให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป อาทิ

David Berlo²⁰ ได้กล่าวเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การว่า มักจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวกับการผลิตเพื่อให้ภาระกิจถูกลง ข่าวสารนวัตรกรรมเพื่อเปิดแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และข่าวสารสภาพเพื่อรักษาระบบและวิธีการทำงาน

¹⁹ อรรถพรณ ปัทมพันธ์ไพวาท และอมิตตา วิวัฒนาบุญกุล “การตรวจสอบการสื่อสารในองค์การ” , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2538 หน้า 64-65

²⁰ David Berlo “The Process of Communication.” New York : Holt ,Reinhat & Winston .1960 p54

สำหรับ John W. Evans²¹ กล่าวว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารคือ ความพึงพอใจในข่าวสารที่ได้รับ (Information Satisfaction) เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และการวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

Thayer L.²² ได้กล่าวถึงข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่า จะต้องกระจายหรือหมุนเวียนอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในรูปของการบอกกล่าว การสั่งการ การชี้แนะ โดยความพึงพอใจในเรื่องของข่าวสารที่บุคลากรภายในองค์กรได้รับจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บุคลากรจะต้องได้รับข่าวสารที่สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างเป้าหมายของตัวบุคลากรเอง

สมยศ นาวีการ²³ เห็นว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับสิ่งที่บุคคลได้มา เปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลต้องการ ความพึงพอใจไม่ควรผูกอยู่กับความมีประสิทธิภาพของข่าวสารใด ๆ (การแสดงออก หรือ การแปลความหมาย) ถ้าหากว่า การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามความต้องการ ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจะเกิดขึ้น เราอาจจะรู้สึกต้องการข่าวสารบางอย่าง หรือเสนอข่าวสารตามแนวทางบางอย่างของเรา เมื่อข่าวสารถูกสื่อสารตามแนวทางที่สอดคล้องกับความรู้สึกของเรา เราจะมี ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร

Down and Hazen²⁴ ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจของการติดต่อสื่อสาร (Communication Satisfaction Survey) เรียกชื่อย่อว่า CSS เพื่อวัดการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารขององค์กรซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการคือ

1. ภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไป (General Organizational Perspective) เป็นคำถามที่สะท้อนถึงข่าวสารที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน้าที่ต่างๆทั้งหมดขององค์กร
2. ข้อมูลป้อนกลับส่วนตัว (Personal Feedback) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลส่วนตัว งานและวิธีที่เขาถูกยอมรับโดยองค์กร
3. การประสานหล่อกลมทางองค์กร (Organization Integration) เป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจของแต่ละบุคคลกับข่าวสารข้อมูลที่เขาได้รับเกี่ยวกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมด้านงาน

²¹ Evans, John W. "Alienation and Learning in a Hospital Setting," American Sociology Review, 27: 6, pp.722

²² L. Thayer "Communication and Communication System," Homewood, Ill: Richard D. Irwin, pp. 191-193

²³ สมยศ นาวีการ, "การติดต่อสื่อสารขององค์กร" กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, (2527) หน้า 103

²⁴ ช้างใบ ถวิต เกื้อกูลวงศ์ "การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎีวิจัย และการปฏิบัติ," มปท. (2530) หน้า 423-424

4. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Relation With Supervisor) ซึ่งหมายถึง การติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้บังคับบัญชา

5. บรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (Communication Climate) เป็นการสะท้อนถึงการติดต่อสื่อสารในระดับองค์การและส่วนตัว หรือขีดขั้นที่การติดต่อสื่อสารสูงใจสามารถจะกระตุ้นพนักงานให้ทำงานบรรลุกับเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

6. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Informal Communication) เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน

7. คุณภาพของสื่อ (Media Quality) องค์ประกอบนี้สะท้อนถึงขีดขั้นที่ว่า พนักงานรับรู้รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (บันทึกข้อความ, ลิขิตพิมพ์) ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinate) เป็นการเน้นการติดต่อสื่อสารสองทางกับผู้ใต้บังคับบัญชา

บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ (Organization Communication Climate)

<p>บรรยากาศ คือ คุณลักษณะสภาพแวดล้อมของงาน บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์การประกอบขึ้นด้วยการประเมินและปฏิริยาต่อกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารขององค์การเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ที่ขึ้นอยู่กับระหว่างกันสามส่วนดังนี้</p>		
ส่วน ก	ส่วน ข	ส่วน ค
<p>การรับรู้ต่อทัศนคติต่อความคาดหวังต่อความพึงพอใจต่อ</p>	<p>การหามาได้ของข่าวสาร สภาวะของการทำงาน การบังคับบัญชา การจ่ายผลตอบแทน ความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์การ</p>	<p>โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างไร ความไว้วางใจ ความสนับสนุนและความรับผิดชอบของข่าวสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างอย่างถูกต้องและเปิดเผย ข่าวสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนที่เชื่อถือได้และตรงไปตรงมา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมุ่งเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูงและท้าทาย</p>

ดังนั้นบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นผลมาจากการที่สมาชิกขององค์การรับรู้(ทัศนคติและความคาดหวังหรือความพึงพอใจ) ต่อคุณลักษณะขององค์การ เช่น นโยบาย การส่งข่าวสาร งานผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างไร โดยที่สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็น

สมาชิกขององค์การเห็นว่าองค์การไว้วางใจพวกเขา และยอมให้พวกเขามีความเป็นอิสระ สนับสนุน และให้พวกเขารับผิดชอบการปฏิบัติงานของพวกเขา ส่งข่าวสารเกี่ยวกับองค์การที่ถูกต้องและเพียงพอรับฟังและต้องการข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา ปรึกษาหารือกับสมาชิกขององค์การ และให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่สูงและการทำงานที่ท้าทายแค่ไหน²⁵

บรรยากาศในการสื่อสารสามารถนำไปสู่ความพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรมีสภาพความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอย่างดี มีความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกันสูงย่อมส่งผลถึงการมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น มีผลงานดีขึ้น โดยที่บุคลากรไม่เบื่อบรรยากาศในการมาทำงาน เพื่อนร่วมงาน หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย²⁶

ผู้บริหารที่มีความชำนาญ มักจะเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์การ โดยการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ย่อมจะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเปิดเผยความรู้สึก ความคิดเห็น อันจะนำไปสู่ความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นปัญหา ร่วมกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสาร ที่จะเอื้ออำนวยในการช่วยแก้ปัญหาอื่น ๆ ในองค์การอีกด้วย

พนักงานควรรู้รายละเอียดเกี่ยวกับระบบทั้งหมดขององค์การ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ วางแนวทางสำหรับตนเองให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักและโครงสร้างขององค์การ ถ้าหากพนักงานขาดข้อมูลข่าวสารก็จะขาดแนวความคิดในการวางแผน เพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การ และเนื่องจากพนักงานทั่วไปต้องการความก้าวหน้า จึงจำเป็นอย่างไร้ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในองค์การนั้น

นอกจากนี้บรรยากาศในการสื่อสารภายในองค์การยังประกอบด้วย พฤติกรรมของคน การรับรู้เหตุการณ์ การตอบสนองระหว่างบุคคล การคาดหวัง ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และโอกาสที่บุคคลจะเจริญเติบโตในหน้าที่การงานตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน แต่บรรยากาศการสื่อสารในองค์การจะกระทบพฤติกรรมของคน การแสดงออก ความรู้สึก ความคิดริเริ่มในการสร้างงาน ความสำเร็จของงาน และความกระตือรือร้นในการทำงานที่จะทำให้งานก้าวหน้า บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์การมีความสำคัญกว่าความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเสียอีกเพราะถ้าบรรยากาศไม่ดี

²⁵ สมยศ นาวีการ "การติดต่อสื่อสารขององค์การ" คณะพาณิชย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2527), หน้า 100

²⁶ กริช สีปสมน์ "การสื่อสารในองค์การ" จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2526), หน้า 39-44

คนก็ไม่อยากแสดงความรู้ความสามารถของตน ดังนั้น ทั้งบรรยากาศในองค์กรและบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยส่วนรวม²⁷

บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรจะทำให้ใคร่คนมีความรู้สึกและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร ความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นความรู้สึกหรือการรับรู้ของแต่ละคนที่เกิดจากทัศนคติ การคาดหวังและความพอใจหรือไม่พอใจของคน ส่วนที่สองคือสภาพแวดล้อมที่เขาเห็น ความรู้สึกของคนจะเกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องสภาพของการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือเงินเดือน ความเจริญก้าวหน้าในงาน เพื่อนร่วมงาน ข่าวสารที่ได้รับและนโยบายขององค์กร ส่วนที่สามคือผลที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร การแสดงออกเหล่านี้คือ ความไว้วางใจต่อกันทั้งฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร การเสียดาย ความรับผิดชอบต่องาน การเปิดเผยข้อมูล ความตั้งใจ ความเชื่อถือ การแข่งข่าวสาร การตัดสินใจ และการอุทิศตนเองให้กับงานขององค์กร

รายงานสรุปของ John S. Guilford and David E. Gray²⁸ ได้ชี้ให้เห็นว่า ผลจากการที่บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็คือผลผลิตของหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้การจะเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคลากรในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงานและสวัสดิการ

จางง์ สมประสงค์²⁹ ได้สรุปข้อความสำคัญของการพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานให้มากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

²⁷ สุพรรณิ ภิรมย์กิตติคุณ "ความสัมพันธ์ของลักษณะงานที่ปฏิบัติกับการให้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการคิดค้นสื่อสารภายในองค์กรของการประปานครหลวง" วิทยานิพนธ์ ,นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , (2533) หน้า 18

²⁸ จางง์ สมประสงค์ "การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ" งานแปลของสำนักกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ ชั้นปีที่ 36 โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , (2518) หน้า 109

²⁹ จางง์ สมประสงค์ "การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ" งานแปลของสำนักกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ ชั้นปีที่ 36 โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , (2518) หน้า 109

ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้งานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์การจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสิ่งจูงใจที่เป็นองค์ประกอบที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น หากองค์การนั้นมีผู้บริหารงานที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่ดี และให้ความสนใจในเรื่องรูปแบบการสื่อสารในองค์การนั้น ย่อมเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือการสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คน มีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากทำงานโดยทุ่มเท และเสียสละเพื่อองค์การและหน่วยงาน

Phillip B. Applewhite กล่าวว่าความพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพอใจในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้³⁰

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

Blum และ Naylor ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจงานว่า “เป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและสภาพแวดล้อมในองค์การ เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและความเหมาะสมของปริมาณงาน”³¹

Locke ได้ให้ความหมายว่า “เป็นความรู้สึกสบายหรือสุขใจ อันเป็นผลมาจากการที่บุคคลได้รับการชื่นชม และยกย่องจากการทำงานหรือประสบการณ์ของเขา”³²

Ferratt ได้ให้ความหมายว่า “เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของปัจเจกบุคคลที่มีต่องานซึ่งเป็นผลรวมของการจำแนกคุณค่าขององค์ประกอบต่าง ๆ ในงาน”³³ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อ “การเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ขึ้นอยู่กับความมั่นคงของ

³⁰ Applewhite, Phillip B., "Organization Behavior," Englewood Cliffs : Prentice-Hall, (1965) p.8

³¹ Milton L. Blum and James C. Naylor. "Industrial Psychology" (New York : Harper and Row Publishers, 1968), p. 364

³² Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," In Handbook of Industrial and Organization Psychology, edited by Marvin D. Dunnette (Chicago Rand McNally College, 1976), p. 1300

³³ Thomas W. Ferratt, "Over All Job Satisfaction : Is It a Linear Function of Facet Satisfaction," Human Relations 34 (June 1981) : 467.

งาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงาน การปกครอง การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงานและสวัสดิการ”³⁴

เพราะฉะนั้น ความพึงพอใจในงาน จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ที่จะมีปฏิริยาตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ของงาน ซึ่งมีคิดต่างๆ ในการศึกษา ความพึงพอใจในงานนั้นแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับนักวิชาการ โดยสามารถประมวลได้ดังนี้

- งาน : จะรวมถึงความพึงพอใจทางด้านจิตใจ ชนิดของงาน ปริมาณของงาน โอกาสที่จะเรียนรู้งาน ความยุ่งยากของงาน ปริมาณของงาน โอกาสของความสำเร็จเมื่อปฏิบัติงานนั้น การควบคุมและการกำหนดเวลาของงาน
- ค่าจ้าง : ปริมาณค่าจ้างที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเสมอภาคในการจ้าง วิธีการให้ค่าจ้าง
- การเลื่อนตำแหน่ง : โอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง พื้นฐานของการเลื่อนตำแหน่ง
- การยกย่องนับถือ : การยกย่องเมื่อทำงานสำเร็จ การให้เกียรติและการเชื่อถือในงานที่ทำสำเร็จ การวิพากษ์วิจารณ์
- ผลประโยชน์ : บำนาญ การรักษาพยาบาล การให้พักผ่อนประจำปี การให้ค่าใช้จ่ายในการพักผ่อน
- สภาพการทำงาน : จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน เวลาพักผ่อนระหว่างการทำงาน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การระบายอากาศ ความชื้น สถานที่ตั้งและลักษณะโครงสร้างของการวางผังที่ทำงาน
- การนิเทศงาน : แบบหรือวิธีการนิเทศงาน และอิทธิพลจากนิเทศงาน เทคนิคของการนิเทศงาน มนุษย์สัมพันธ์ ทักษะในการบริหาร
- เพื่อนร่วมงาน : ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเป็นเพื่อน
- บริษัทและฝ่ายจัดการ : การเอาใจใส่ดูแลคนงานค่าจ้าง นโยบาย³⁵

³⁴ Ibid

³⁵ เทพพนม เมืองแก้ว และตวง สุวรรณ, “พฤติกรรมองค์การ”, น.101-102

ความพอใจในงาน

สิ่งที่ดึงดูดใจหรือช่วยให้อุบัติให้คนทำงานมีปัจจัยที่สำคัญ คือ

1. ค่าจ้างแรงงาน “เงิน” เป็นสิ่งที่สามารถบำบัดความต้องการขั้นมูลฐานของคน คนบางคนจะเห็นว่า ค่าจ้างเป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่ทำให้เขาพอใจในงาน นายจ้างที่ฉลาดรอบคอบจะต้องคอยศึกษาเปรียบเทียบเรื่องค่าจ้างแรงงานกับค่าครองชีพเพื่อหาความยุติธรรมไว้กับคนงาน

2. ลักษณะงานที่ทำ บางทีรายได้สูงแต่ลักษณะงานนั้นคนไม่ชอบ หรือชอบที่แรกๆต่อไปอาจไม่ชอบ ก็ต้องหาทางบรรจุนใจให้เหมาะสมกับงานที่เขาชอบ หรือแก้ไขให้เขาชอบลักษณะงานนั้นขึ้นมา

3. เพื่อนร่วมงาน อิทธิพลของกลุ่มมีมากเหลือเกิน ฉะนั้นต้องพยายามทำให้คนงานชอบพอสามัคคีกลมเกลียวกัน และต้องให้คนงานใหม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม อย่าให้เขารู้สึกว่าเป็นบุคคลภายนอก เพราะจะเป็นปฏิปักษ์ต่อการทำงานมาก

4. หัวหน้างาน หัวหน้าดีมีคุณธรรม คนงานก็อยากทำงาน หัวหน้าไม่ดีขาดคุณธรรม คนงานก็เบื่อ ฝ่ายจัดการต้องพิจารณาเลือกหัวหน้างานที่ดีเป็นที่ชอบพอของคนงาน

5. ฝ่ายจัดการ ถ้าฝ่ายจัดการมีนโยบายเปิดเผย ไม่ลับลมคมในกับคนงาน คนงานก็ชอบและตั้งใจทำงาน แต่ถ้าฝ่ายจัดการมีลับลมคมในกับคนงาน ทำอะไรก็ไม่ค่อยปรึกษาหารือกับคนงานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน ไม่เข้าใจกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย คนงานก็จะเบื่องาน ดังนั้นฝ่ายจัดการควรมีนโยบายที่เปิดเผย

6. ความมั่นคงในงาน ถ้างานไม่มั่นคง คนงานก็หวัดวิตกไม่เป็นอันทำงาน ทำให้เกิดปัญหาขึ้นกับงานที่ขาดความมั่นคง บริษัทหรือองค์กรต้องส่งเสริมบริการเพื่อความมั่นคงของคนให้มาก เพื่อดึงดูดให้คนงานรักงาน

7. ความก้าวหน้า พิจารณาเลื่อนขั้นด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม จะทำให้คนงานตั้งใจทำงาน ถ้าขาดความยุติธรรม เขาบุคคลภายนอกมาแทนคนที่ควรจะได้ตำแหน่งในบริษัท คนงานก็จะเอือมระอาบื้ออาน่าต่อต้าน โอกาสก้าวหน้าของคนงานเป็นเรื่องที่ฝ่ายจัดการต้องคำนึงถึงให้มาก

8. ประชาธิปไตย คนส่วนมากชอบประชาธิปไตย ไม่ชอบการข่มเหงน้ำใจ ไม่ชอบการใส่งานแบบบังคับ หรือเป็นเพียงผู้รับคำสั่งอย่างเดียว โดยไม่ยอมให้เขาออกความคิดเห็นใดๆเลย เขาก็จะคิดว่าโรงงานไม่ใช่ของเขา ทำงานไปอย่างเนือยๆจะได้ผลหรือไม่เพียงใดก็ไม่สนใจ ดังนั้นการให้อิสระเสรีภาพ และแสดงความคิดเห็นบ้างก็จะทำให้เกิดกำลังใจแก่คนเรื่อหมู่คนงานมาก

9. ความรับผิดชอบ คนเราอยากรับผิดชอบในการทำงานหรือกิจการใดๆบ้าง ซึ่งเป็นความสุขทางใจ ดังนั้นจึงต้องให้เขารับผิดชอบงานที่ทำบ้าง แต่ต้องระวังอย่าให้เกินความสามารถของเขา เพราะจะเป็นเรื่องยุ่งยากในภายหลัง

10. ความภาคภูมิใจ คนเราภูมิใจในความสำเร็จ ถ้าทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลงได้ก็จะภูมิใจในความสำเร็จ รู้สึกเป็นเกียรติ ดังนั้นบริษัทหรือโรงงานควรมอบงานและปล่อยให้เขาทำงานสำเร็จด้วยตนเอง เขาก็จะพอใจในการทำงานนั้นๆ ถึงแม้ว่าจะผิดพลาดไปบ้างด้วยเจตนาบริสุทธิ์ก็ควรให้คำแนะนำด้วยความเห็นใจ

11. ความเป็นระเบียบ การทำงานควรมีระเบียบแบบแผนเป็นแนวปฏิบัติ มนุษย์เรามักเป็นปฏิปักษ์ต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงมีบ่อยนักไม่ดี ในหมู่คนงานผู้หญิง คนงานด้อยการศึกษา คนงานทั่วโบราณ หมู่คนงานเหล่านี้ชอบความไม่สงบไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก แต่ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ควรปรึกษาหารือกันก่อน มิฉะนั้นอาจเกิดความไม่เข้าใจกัน ความขุ่นขากก็จะเกิดขึ้นตามมา

12. สิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมที่ไม่ดี เช่น ความร้อน เสียงรบกวน แสง สี สถานที่ ฯลฯ อาจทำให้คนงานเมื่องาน ไม่พอใจทำงานได้ จึงควรพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่ยอมรับของคนงาน เขาจะได้ตั้งใจทำงาน

จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ย่วยในการทำงานมีอิทธิพลต่อคนงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ มาก ซึ่งกิจการส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสภาพจิตใจและความนึกคิดของผู้ร่วมงาน อันเป็นภัยต่อสภาพจิตใจ อารมณ์ ทัศนคติ ตลอดจนผลิตผลและผู้ร่วมงานได้ถ้าไม่ทราบสาเหตุ ซึ่งบุคคลผู้ร่วมงานได้รับและแสดงออกกับผู้ร่วมงานของตนในทางที่ดีและร้ายได้ นอกจากนี้สิ่งแวดล้อมยังมีอิทธิพลสำคัญในการทำงานของคนเช่นกัน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่สามารถนำมาเชื่อมโยงเข้ากับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ทฤษฎีของ Abraham H. Maslow¹⁶ ซึ่งได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ดังต่อไปนี้¹⁶

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ คือ ปัจจัยสี่ โดยองค์การจ่ายค่าจ้างสำหรับพนักงานเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน เพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งในที่นี้รวมไปถึงความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน และขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Belongingness And Love Needs) เป็นความต้องการในการมีส่วนร่วมในทางสังคม ต้องการการยอมรับ ความเป็นมิตร จากบุคคลอื่น ๆ ในสังคม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

¹⁶ Maslow A.H., "Motivation and Personality", New York: Harper & Brothers (1954), p 80-82

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง เกียรติและศักดิ์ศรี การมีตำแหน่งสูงในองค์กร และเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป
 5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Need For Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิต ซึ่งเป็นความคาดหวังภายในของคนทั่วไป
- รูปภาพที่ 1 ในหน้าถัดไปประกอบ

นอกจากนี้ Herzberg , Mausner and Synderman ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้³⁷

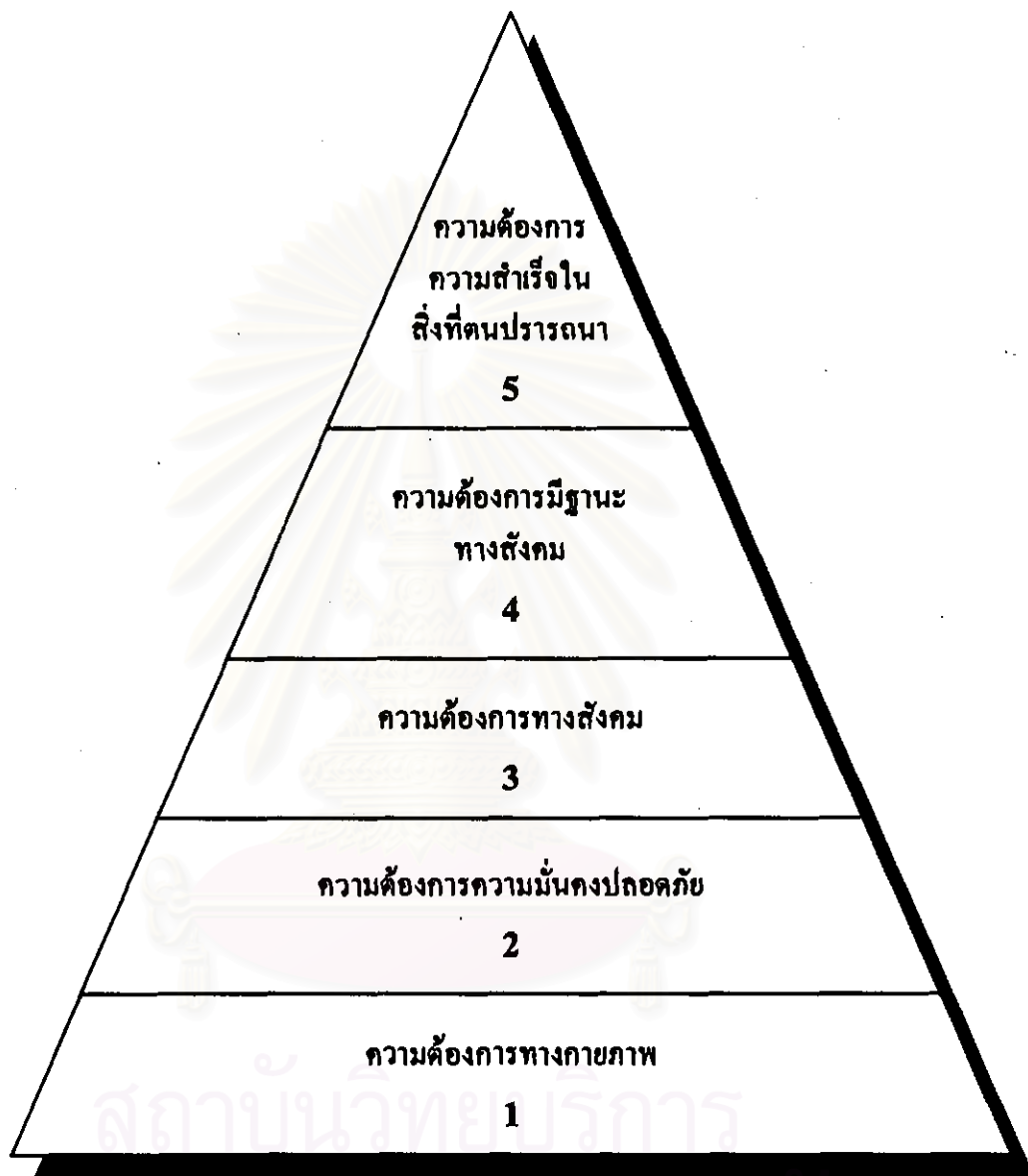
1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความพอใจในงานที่บรรลุผลสำเร็จ หรือความปลื้มปิติใจในผลสำเร็จของงานนั้น
2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง งานที่ได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ลักษณะของงาน (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง งานที่ทำไม่มีการตรวจสอบควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นงานที่มีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่
5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

Chester I. Barnard³⁸ ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ สิ่งของ เงิน สิ่งตอบแทนให้ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non Material Opportunities) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัวหรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ
3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สภาพแวดล้อมที่ทำงานที่ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

³⁷ Herzberg ,Federick ,Mausner , Barnard & Synderman , "The Motivation to Work , " New York : John Wiley

³⁸ Barnard ,Chester I. "The Functions of The Executive" ,Massachusetts: Havard University Press (1968)



ภาพที่ 1 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

5. ความดึงดูดทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes)

7. โอกาสที่มีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมฉันท์มิตร (The Condition of Communion) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกัน รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

ศาสตราจารย์ Ralph C. Davis³⁹ ซึ่งเป็นทั้งนักวิชาการและนักบริหาร ได้ถือเอา ความพอใจในงานเป็นสำคัญอย่างหนึ่งของขวัญ (Moral) กล่าวคือ เป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร โดยได้เปรียบเทียบว่ากำลังขวัญในการทำงานนั้น อาจเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นไปได้ทั้งความหมายที่สูงและเช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกาย ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องที่ทำให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้อชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมออันใดก็ฉันนั้น ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำเป็นต้องหมั่นตรวจกำลังขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การเสมอด้วย

อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

สิ่งแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อผลผลิตได้ และมีผลต่อสุขภาพจิตของผู้ร่วมงานด้วย เราควรจะศึกษาผลโดยตรงของผู้ร่วมงานทุกคน อันจะช่วยให้อทราบถึงเทคนิคในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเราสามารถนำไปใช้ได้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละเรื่อง

ดร.เมธ สมิท แยกสิ่งแวดล้อมออกได้ 2 ประเภท

1. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ
2. สิ่งแวดล้อมทางใจ

³⁹ Davis , Ralph C., " Fundamentals to Top Management.", New York : Harper Brothers Co.,(1951),p553.

สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ

1. แสงสว่าง ควรให้เพียงพอไม่ต้องเพ่งเกินไป จะทำให้ไม่เมื่อยตา ไม่เหนื่อย ทำอะไรจะได้ไม่ผิดพลาด แสงสว่างควรให้ถูกทิศทาง ไม่ชอบสายตา จะทำให้เกิดอุบัติเหตุ แสงสว่างจากธรรมชาติดีกว่าแสงสว่างที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น

2. อุณหภูมิ ความร้อนหนาวในสถานที่ทำงาน ทำให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติและนิสัยใจคอได้เหมือนกัน ได้มีการวิจัยพบว่า อุบัติเหตุมักเกิดขึ้นสูงในโรงงานที่มีอุณหภูมิสูง หรือต่ำกว่า 65°F การจัดการระบบระบายอากาศที่ดีจะช่วยผ่อนคลายอุณหภูมิได้บ้าง

3. อากาศ ห้องอัดอากาศใ้คนงานเบื่องาน ไม่สบายใจ ห้องที่มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ๆ หรือมีอากาศที่สดชื่น จะทำให้คนงานพอใจขณะทำงาน

4. เสียง หมายถึง เสียงที่ทำให้คนงานไม่มีความสุข ทำให้หนวกหู เช่น เสียงเครื่องจักร เสียงค้อนทุบวัสดุ ห้องหาทางปรับปรุงให้เสียงลดลง หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่คนเราสามารถปรับตัวให้เข้ากับเสียงรบกวนได้ เสียงที่ดังมาไม่เป็นจังหวะ การปรับตัวให้เข้ากับเสียงที่ไม่เป็นจังหวะ ปรับตัวได้ยาก บางคนอาจปรับตัวให้เข้ากับเสียงไม่ได้ ซึ่งผิดกับเสียงดนตรีเพราะเป็นเสียงที่เราชอบกันทุกคน

5. ความตึงเครียด งานบางอย่างความตึงเครียดอาจเกิดขึ้นได้เสมอ หรืออาจเป็นบางครั้ง นานๆอาจเกิดความเบื่อหน่าย บางคนตกใจ บางคนทำงานในที่สูงก็อาจกลัวตก ต่อๆไปอาจเป็นโรคประสาท จึงควรหาทางแก้ไข สลับเปลี่ยนหน้าที่กับคนอื่นบ้าง

6. บรรยากาศรอบตัว หมายถึง บรรยากาศเกี่ยวกับงานสกปรก เช่น ฝุ่น ติ น้ำมัน สถานที่ทำงานที่สะอาด สบายตาเพียงไร ตลอดจนสุขภัณฑ์ต่าง ๆ สะอาดหรือสกปรกเพียงไร ถ้าคนงานทำงานแล้วได้แต่ความสะอึกสอใจ ย่อมไม่เกิดความเบื่อหน่ายงาน

สิ่งแวดล้อมทางใจ

1. กลุ่ม คนงานที่ได้รับอิทธิพลจากกลุ่มมาก ถ้าขวัญของกลุ่มดีผลผลิตก็สูง แต่ถ้าขวัญไม่ดีผลผลิตก็อาจต่ำลง คนที่ทำงานโดดเดี่ยวโดยไม่มีกลุ่มสังกัด หรือมีกลุ่มแต่ต้องแยกไปทำงานอยู่คนเดียว พวกนี้เบื่องานง่าย เพราะเกิดความรู้สึกว่าตนเองต้องถูกออกจากกลุ่มซึ่งมนุษย์ทุกชาติทุกชั้นไม่ชอบ

2. สิ่งขั้วๆ หรือสิ่งที่ทำให้เบื่อหน่าย เช่น งานซ้ำซาก ขาดความร่วมมือ ไม่ได้รับความยุติธรรม งานไม่มั่นคง ไม่มีโอกาสก้าวหน้า ซึ่งเป็นเรื่องของการขาดขวัญและกำลังใจ

3. การบังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดึงความสัมพันธ์อันดีของคนงานเป็นใหญ่ ผลิตผลย่อมสูงขึ้นหรือคงที่ ถ้าผู้บริหารมุ่งงานเป็นใหญ่ สังงานโดยขาดเหตุผล อาจจะได้ผลตอนแรกๆแต่จะเลวลงภายหลัง ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ยังมีสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น ชั่วโมงการทำงาน การเดินทางไปทำงาน สถานที่ตั้งของโรงงาน ชื่อเสียงขององค์กร ค่าจ้าง ค่าปันผล การจัดสวัสดิการ สิ่งต่างๆเหล่านี้ย่อมเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อสภาพจิตใจและพฤติกรรมต่างๆของคนงานและผู้ร่วมงานในองค์กรหรือกิจการนั้น โดยตรง

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

งานไม่ใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คนจะเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจนั้นยังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการใ้รางวัล การทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติฮาร์เรล (Harrell, 1972 : 260-274) และวิชัย โดสุวรรณจินดา (2535 : 114-114) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานมีปัจจัยอยู่ 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors)
2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job)
3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)
4. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors)

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการทำงานของคนแต่ละคน อาจจะพิจารณาได้เป็นส่วนๆ คือ ส่วนที่ควรจะเป็น (Should be) และส่วนที่เป็นจริง (Actually is) ซึ่งทั้งสองส่วนนี้เป็นเครื่องมือที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ และการรับรู้ถึงสภาพที่ต้องรักษาไว้ ซึ่งความต้องการและค่านิยม ตลอดจนประสบการณ์ สถานภาพทางสังคมกลุ่มอิทธิพลและเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงสิ่งที่ควรจะเป็น แต่สภาพการรับรู้ส่วนที่เป็นจริง ได้แก่ การจ่ายค่าชดเชย การจ่ายค่าแรงงาน การให้คำแนะนำ เป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่พึงพอใจได้ ดังภาพที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีความพึงพอใจ

ความพึงพอใจของมนุษย์จะไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสภาพ การณ์ของการทำงานและปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในการ ทำงานจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของมนุษย์อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎี ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจซึ่งนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้กล่าวถึงทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการทำงาน มีดังต่อไปนี้

รูปภาพที่ 2 ในหน้าถัดไปประกอบ

แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับตัว

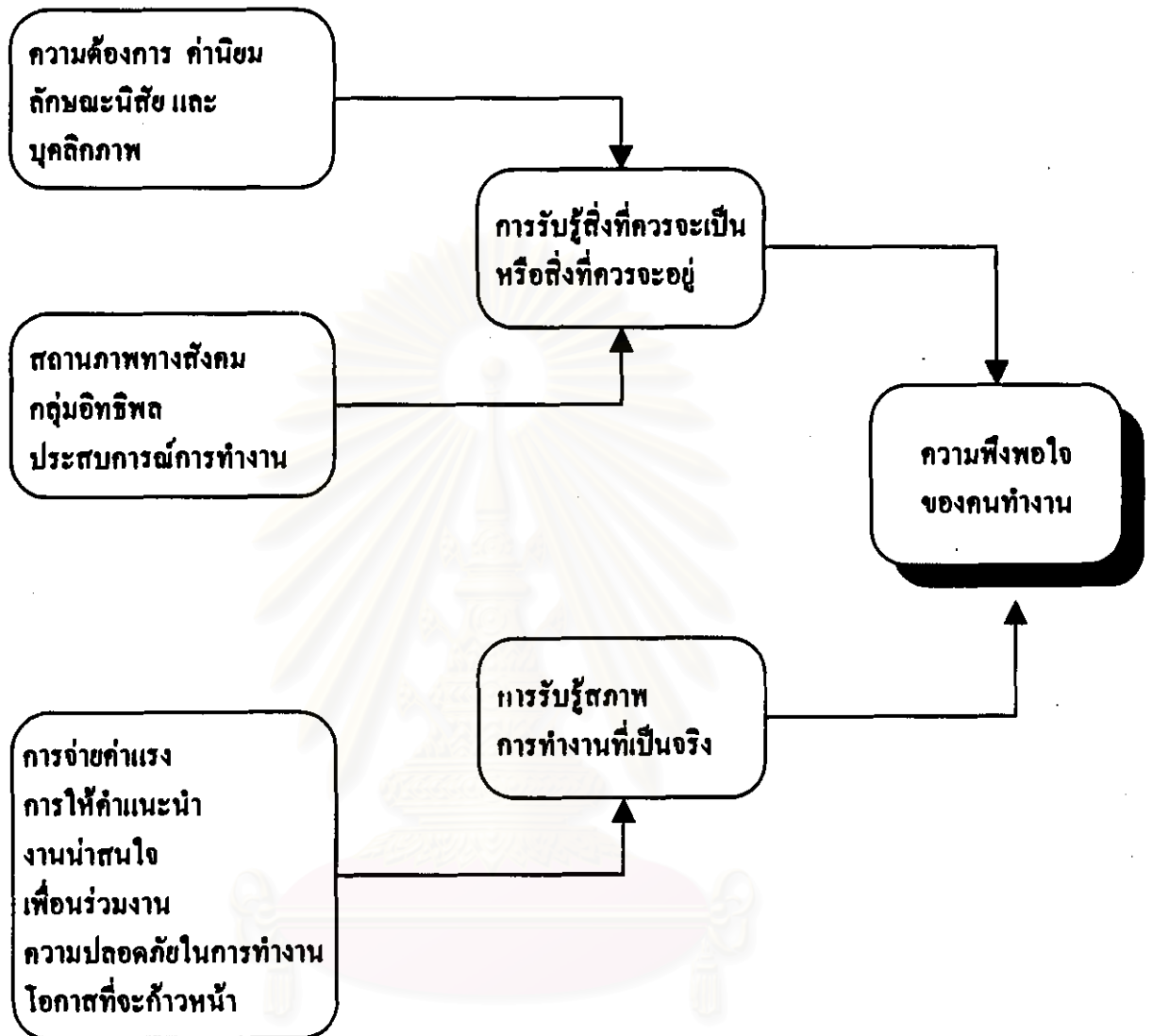
หมายถึงขบวนการที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมเพื่อใ้บรรลุเป้าหมายต่างๆในสิ่งแวดล้อม ของเขา เพราะมนุษย์ทุกคนต้องมีการปรับตัวตรงเท่าที่เขาจะดำรงชีวิตอยู่ ต้องแก้ปัญหาเพื่อความ สำเร็จของงาน เพื่อทำหน้าที่เชิงชีพ เพื่อสนองความต้องการทั้งทางกาย ทางจิตใจ และทางสังคม ใน ขบวนการปรับตัวนี้ แต่ละคนก็มีแบบแผนการปรับตัวไม่เหมือนกัน บางคนชอบสู้ไม่หือถอย บาง คนไม่ชอบการแข่งขันใช้ชีวิตอย่างสบายๆ บางคนมีอารมณ์รุนแรงมาก บางคนชอบหาทางออกทาง อ้อม หรือหาสิ่งทดแทน

หลักและแนวความคิดเกี่ยวกับการทำงานของมนุษย์

การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร (PARTICIPATIVE APPROACH)

การให้มีส่วนร่วมในการบริหารในงานปัจจุบันกำลังได้รับความสนใจ และนำไปใช้กันอย่าง แพร่หลาย เพราะเชื่อว่าเป็นวิธีการจูงใจให้คนทำงานใ้กับองค์กรอย่างเต็มใจ วิธีการของการให้ มี ส่วนร่วมในการบริหารงานก็คือ การใ้โอกาสเขาเข้ามามีบทบาทตัดสินใจในงานที่จะมีส่วนที่เกี่ยว ข้อง

ความคิดพื้นฐานของการให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ก็คือ หลักการที่ว่าคนจะยอมปฏิบัติ ตามการตัดสินใจ ที่ตัวเองได้มีส่วนตกลง หรือ ได้อภิปรายถกเถียงก่อนจะตกลงใจ มากกว่าการจะทำ ตามผลการตัดสินใจที่คณะผู้บริหารได้สั่งใ้ทำ โดยเขาไม่มีส่วนได้รับทราบมาก่อน ในระหว่างช่วง ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา หลักการอันนี้ได้รับการยอมรับว่า การใ้โอกาสคนหลาย ๆ คนเข้ามาช่วยคิด และตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ นั้น จะใ้ทางเลือกปฏิบัติที่คิดว่าการใ้คณะผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจโดยดำพั่ง เพราะผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ ย่อมเห็นและทราบปัญหาในรายละเอียดมากกว่าคณะผู้บริหารที่ทราบแต่ หลักการใหญ่ ๆ แต่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 2 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากนี้การใช้วิธีการให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ยังเป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และสนใจงานมากยิ่งขึ้น เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาในการทำงานนั้น ๆ แล้วเสนอความคิดเห็นของตนขึ้นไป อีกประการหนึ่งก็คือให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน จะช่วยลดความเบื่อหน่ายที่คนงานที่จะต้องทำงานเหมือน ๆ กัน ทุก ๆ วัน และยังเป็นโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ เสนอความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับนำไปใช้ เท่ากับเป็นการสนองความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs)

แต่การใช้วิธีการให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานก็มีข้อจำกัดอยู่ในตัวของมันเองเหมือนกัน และจะไม่ใช่วิธีการที่จะแก้ปัญหาทุก ๆ อย่างได้ การใช้จะต้องเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ เพราะฉะนั้นถ้าหากองค์การใดจะเปลี่ยนวิธีการมาใช้วิธีการนี้ ก็ต้องมั่นใจว่าได้จัดปัจจัยสภาพต่างๆ เตรียมไว้ให้เหมาะสมแล้ว

ในวิธีการให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานยังมีวิธีการในรายละเอียดต่างๆกันอีกหลายวิธี เช่น

- การขยายขอบเขตของงานในแนวนอน (Job Enlargement)
- การขยายขอบเขตของงานในแนวตั้ง (Job Enrichment)
- บริหาร โดยตั้งจุดประสงค์ (Management By Objectives)
- การทำงานเป็นกลุ่ม (Team Approach)

แม้ในรายละเอียดของวิธีการเหล่านี้จะแตกต่างกันแต่ทุกวิธีก็เน้นจุดสำคัญ 2 จุดคือ พัฒนาให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้มีโอกาสเข้ามารับผิดชอบมากขึ้น และให้เขามีโอกาสเสนอความคิดเห็นของเขาได้มากขึ้น พยายามลดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้น้อยลง เพิ่มอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารให้มาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

การขยายขอบเขตงานในแนวนอน (Job Enlargement)

เป็นการขยายงานให้มีความหมายมากยิ่งขึ้น แทนที่จะแบ่งส่วนของงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ ดังเช่นยุคของการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) การขยายขอบเขตของงานในแนวนอน (Job Enlargement) อาจทำได้โดย

(1) ขยายหรือรวบรวมงานที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ไว้ใ้คน ๆ เดียวทำ เช่น การเย็บเสื้อสตรี ก่อน ๆ งานนี้อาจมีการแบ่งออกเป็นงานเย็บเสื้อสตรี ประเภทเสื้อเชิ้ตสำหรับคนงานคนหนึ่ง งานเย็บเสื้อสตรีประเภทเสื้อกีฬาสำหรับคนงานอีกคนหนึ่ง งานเย็บเสื้อสตรีประเภทเสื้อราตรีเป็นงานสำหรับคน

งานอีกคนหนึ่ง ถ้าจะขยายงานออกไป ก็ให้คนงานทั้ง 3 ประเภทที่เคยแบ่งแยกทำโดย 3 คนนั้น ทำโดยคน ๆ เดียวได้ คือ ทั้ง 3 คนจะเข้ามามีโอกาสเขียนเสื้อผ้าสตรีทั้งเสื้อเชิ้ต เสื้อกีฬา และเสื้อราตรี.

(2) ให้มีการหมุนเวียน (Rotating Jobs) การหมุนเวียนงาน คือการให้โอกาสคนงานย้ายไปทำงานอื่น ๆ และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดลำดับตารางเวลาของการทำงานในแต่ละหน้าที่เอาไว้เป็นการล่วงหน้าให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจน่าเบื่อหน่ายในการทำงานลง ใ้พนักงานได้เกิดความเข้าใจในการทำงานหน้าที่อื่น ๆ มีผลดีต่อการร่วมมือประสานงาน ความเห็นอกเห็นใจ และองค์การสามารถแก้ไขการขาดแคลนคนงานอย่างกระทันหัน ได้เป็นอย่างดี เพราะคนงานทุกคนรู้งานในทุก ๆ ตำแหน่งดีพอที่จะเข้ามาแทนในตำแหน่งที่ว่างได้

การขยายขอบเขตงานในแนวดิ่ง (Job Enrichment)

วิธีการนี้เป็นการทำงานให้มีความหมายมากยิ่งขึ้น โดยผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเกี่ยวข้องกับ การวางแผนงาน การจัดรูปงานและการควบคุมงานที่เขาทำตั้งแต่ต้นจนจบ เท่ากับเป็นการขยายงานให้ลึกซึ้งไปในแนวดิ่งคือให้ทำงานที่ยาก ๆ ยิ่งขึ้น ทำให้คนงานเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ สำคัญงานนั้น ๆ ได้มีโอกาสริเริ่มงาน และได้เห็นผลสำเร็จของตน ไม่ใช่เป็นเพียงจุด ๆ หนึ่งในองค์การใหญ่ ที่ไม่มีความหมายอะไรสำรับงาน ไม่ทราบว่าจะงานนั้นเริ่มต้นมาอย่างไรและถ้าสำเร็จจะออกมาเป็นรูปใด

วิธีการนี้ Herzberg ได้แนะนำลำดับขั้นของการนำมาใช้ไว้ดังนี้คือ

- (1) ลดระบบการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาลงใ้ผู้ได้บังคับบัญชาควบคุมตัวเองมากขึ้น
- (2) เพิ่มหน้าที่รับผิดชอบใ้ผู้ได้บังคับบัญชาทำหน้าที่ใหม่ ๆ
- (3) พยายามใ้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนผลงานนั้นสำเร็จ
- (4) ใ้มีอิสระในการทำงาน และใ้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานมากขึ้น
- (5) มีรายงานข่าวสารตรงไปยังผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น แทนที่จะส่งใ้ผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว
- (6) ใ้มีโอกาสทำงานที่ยากขึ้นไป ทีละเล็ก ทีละน้อย เรื่อย ๆ
- (7) ใ้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกฝนงาน จนเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานสาขาใดสาขาหนึ่ง

ลำดับขั้นที่ Herzberg เสนอนี้อาจจะใช้เป็นแนวทาง ในการนำวิธีการนี้ใช้ในวงกว้างได้ อย่างดี ปกติการขยายขอบเขตของงานในแนวดิ่ง (Job Enrichment) จะทำควบคู่กับการขยายขอบเขตงานในแนวนอน (Job Enlargement)

ข้อยุ่งยากของวิธีการนี้ก็คือ การเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหาร การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่สูงขึ้น และการให้การศึกษากับพนักงานให้พร้อมที่จะรับงานมากขึ้นได้ ในบางบริษัทอาจจะใช้วิธีการขยายขอบเขตของงานในแนวดิ่ง (Job Enrichment) ในบางระดับ ไม่ใช่ในทุกระดับทั้งหมดขององค์กร เพราะจะทำให้เกิดข้อยุ่งยากมากเกินไป

ข้อที่ควรระลึกให้มันก็คือวิธีการ Job Enrichment นี้จะทำได้ผลถ้าคณะผู้บริหารไม่ตั้งใจ และเต็มใจที่จะร่วมมือให้เกิดขึ้นจริงๆ

การบริหารโดยตั้งจุดประสงค์ (MANAGEMENT BY OBJECTIVE)

หลักของการบริหารโดยจัดตั้งจุดประสงค์หรือที่เรียกย่อๆ ว่า MBO ก็คือ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตั้งจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน, กำหนดวิธีการทำงานให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล, และประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพราะฉะนั้นประโยชน์ของ MBO ก็คือ ได้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้วางแผนและควบคุมงานของตนเอง

PETER F. DRUCKER เป็นผู้เสนอวิธีปฏิบัติอันนี้เป็นคนแรก ปรัชญาพื้นฐานของ MBO ก็คือ ผลสำเร็จขององค์กรโดยส่วนรวม จะต้องมาจากการร่วมแรงร่วมใจของพนักงานในองค์กรแต่ละคนที่จะให้ความสามารถของตน และในขณะที่เดียวกันสมาชิกเองก็ได้รับความพอใจด้วย

การให้ทำงานเป็นกลุ่ม (THE TEAM APPROACH)

วิธีการนี้นับเป็นการให้มีส่วนร่วมในการบริหารอีกแบบหนึ่ง การใช้มีหลักว่าต้องให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยการแบ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกเป็นกลุ่มๆ บุคคลในกลุ่มมีฐานะเท่าเทียมกัน และมีสิทธิ์ที่จะเลือกผู้นำของกลุ่มเอง การบริหารของผู้นำจะต้องให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง ผู้นำเป็นเพียงผู้แทนของกลุ่มเท่านั้น จะทำงานอะไรต้องมีการร่วมแสดงความคิดเห็น งานที่ทำเริ่มตั้งแต่การวางแผนไปจนสำเร็จ บุคคลในกลุ่มจะร่วมกันทำและควบคุมการปฏิบัติของตนเอง นับว่าเป็นการสนับสนุนให้คนเกิดความรู้สึกว่าคนมีความสำคัญในองค์กร และทุกคนมีความรับผิดชอบในผลสำเร็จขององค์กรมาก

การทำงานเป็นกลุ่ม

ลักษณะการบริหารงานญี่ปุ่นทำงานเป็นกลุ่มเพื่อเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าดูจากสัญลักษณ์ภายนอกจะไม่สามารถแยกว่าใครเป็นผู้นำหรือใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชา เพราะผู้นำไม่มีสถานที่ทำงานส่วนตัว และยังแต่งแบบฟอร์มอย่างเดียวกับผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้จัดการในบริษัทสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มที่จะแสดงคนในฐานะปัจเจกบุคคลแต่การทำงานร่วมกันเป็นลักษณะเด่นของการบริหารงานของญี่ปุ่นภารกิจที่สำคัญของผู้นำคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสามัคคีต่อกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มสร้างเป้าหมายของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ

ความสุภาพอ่อนโยนในการทำธุรกิจ

ลักษณะพื้นฐานการทำงานของคนญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จจะมีความสุภาพอ่อนโยนในการเจรจาธุรกิจ คุณลักษณะนี้เป็นความฉลาดที่เต็มไปด้วยเล่ห์เหลี่ยม เป็นอาวุธที่มีพลังในการบริหารงานญี่ปุ่น (Cicco and Synder 1995)

เมื่อมีการเจรจาธุรกิจกับญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นจะชวนคุยในเรื่องต่าง ๆ อย่างไม่รีบร้อนจนได้เวลาจึงจะเจรจาธุรกิจ แม้กระทั่งจดหมายธุรกิจจะเขียนในหัวข้อทั่ว ๆ ไป หลังจากนั้นจึงจะเขียนตามความมุ่งหมายที่แท้จริง ผู้บริหารเจรจาธุรกิจเร็วเกินไปอาจจะรู้สึกว่าไม่มีธุรกิจอะไรที่จะเจรจาต่อ การเจรจจะใช้เวลานาน มีความซับซ้อน โกรธ และอาจไม่มีการทำสัญญา อันเนื่องมาจากมารยาททางธุรกิจของคนญี่ปุ่น

ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานทั้งในญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาต่างมีความคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานพอใจให้มีการปรึกษาหารือ ต้องการเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ และเต็มใจให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจว่าจะทำอะไร ในญี่ปุ่นการตัดสินใจเริ่มจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (ที่เรียกว่า Ringi Seido) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชอบและบรรลุความคาดหวังว่ามากกว่าผู้ปฏิบัติงานในประเทศตะวันตก

นักวางแผนกลยุทธ์

เมื่อสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่มีอยู่รายล้อมบริษัทกำลังเปลี่ยนแปลงการบริหารต้องมีกลยุทธ์การบริหารที่ชัดเจน โดยตระหนักถึงเวลาที่กำลังเปลี่ยนแปลงแนวโน้มสังคม และค้นหาทิศทางในอนาคตสำหรับอุตสาหกรรมหรือบริษัทที่จะดำเนินการ ในเวลาเดียวกันจึงต้องรู้ทั้งจุดแข็งและ

จุดอ่อนของทรัพยากรการบริหารและความสามารถของบริษัทจากความรู้ดังกล่าว ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์สำหรับอนาคตเพื่อบริษัทของตน

เนื่องจากผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งที่จะเห็นสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทได้ดีที่สุด พิจารณาสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร (Sato 1997:34)

รูปภาพที่ 3 และภาพที่ 4 ในหน้าถัดไปประกอบ

การตัดสินใจ

การตัดสินใจของคนญี่ปุ่นจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนหมายถึงการตัดสินใจทั้งหลายได้เกิดขึ้นในการบริหารระดับกลาง และมีการตัดสินใจแบบเห็นพ้องตรงกัน ซึ่งหมายถึงกระบวนการตัดสินใจจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน มีความเป็นประชาธิปไตย ใช้เวลามากจนกระทั่งสมาชิกมีความเห็นพ้องตรงกัน

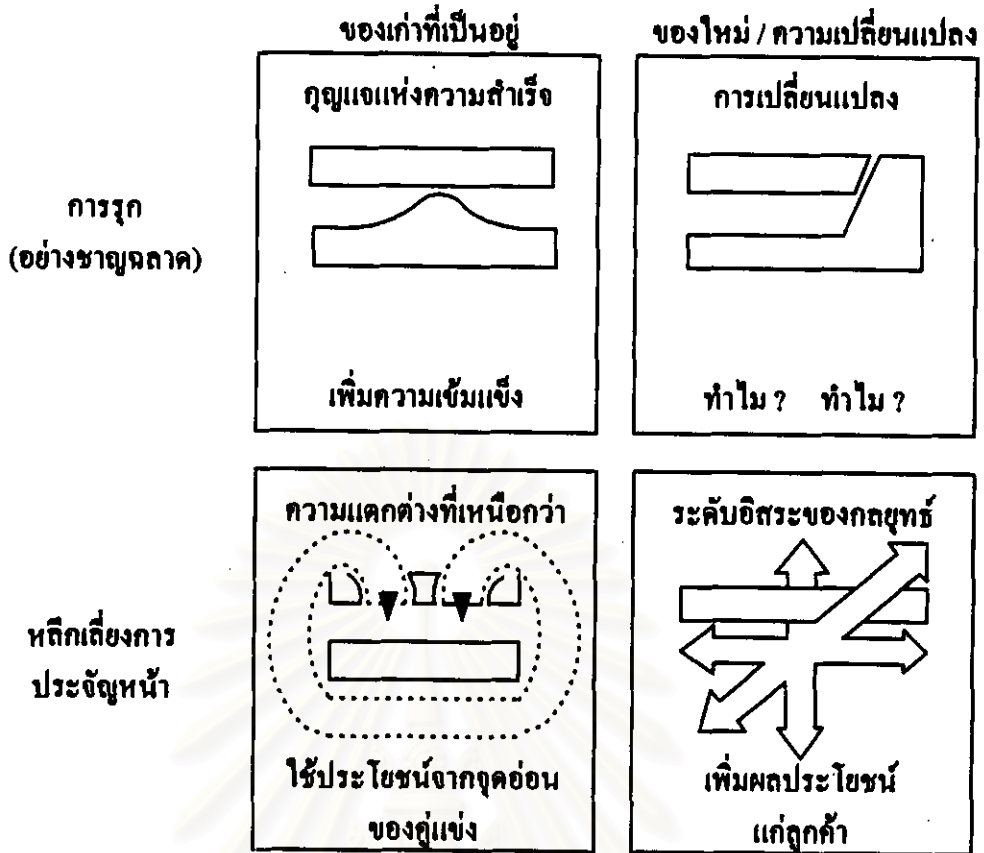
มีความเชื่อว่าการตัดสินใจแบบเห็นพ้องตรงกัน เป็นการมอบงานและอำนาจหน้าที่ให้ผู้จัดการระดับกลางที่จะกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง และตัดสินใจเปลี่ยนแนวทางเสียใหม่ในระบบจริงก็จะเปิดให้มีการอภิปรายก่อน และทุกคนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความยอมรับความคิดแรกเริ่มมาจากผู้บริหารระดับสูงมีการอภิปรายกันโดยตระเตรียมหลักฐานต่างๆ

กระบวนการตัดสินใจของญี่ปุ่นมีลักษณะการกระจายอำนาจมากกว่ามอบงานและอำนาจหน้าที่ ผู้จัดการระดับสูงของญี่ปุ่นมีอำนาจมาก จนสามารถบริหารงานโดยคนเดียวได้ เป็นความเข้าใจผิดที่เชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายให้แก่ผู้บริหารระดับล่างลงมา การตัดสินใจที่สำคัญทุกเรื่องฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องให้การรับรอง

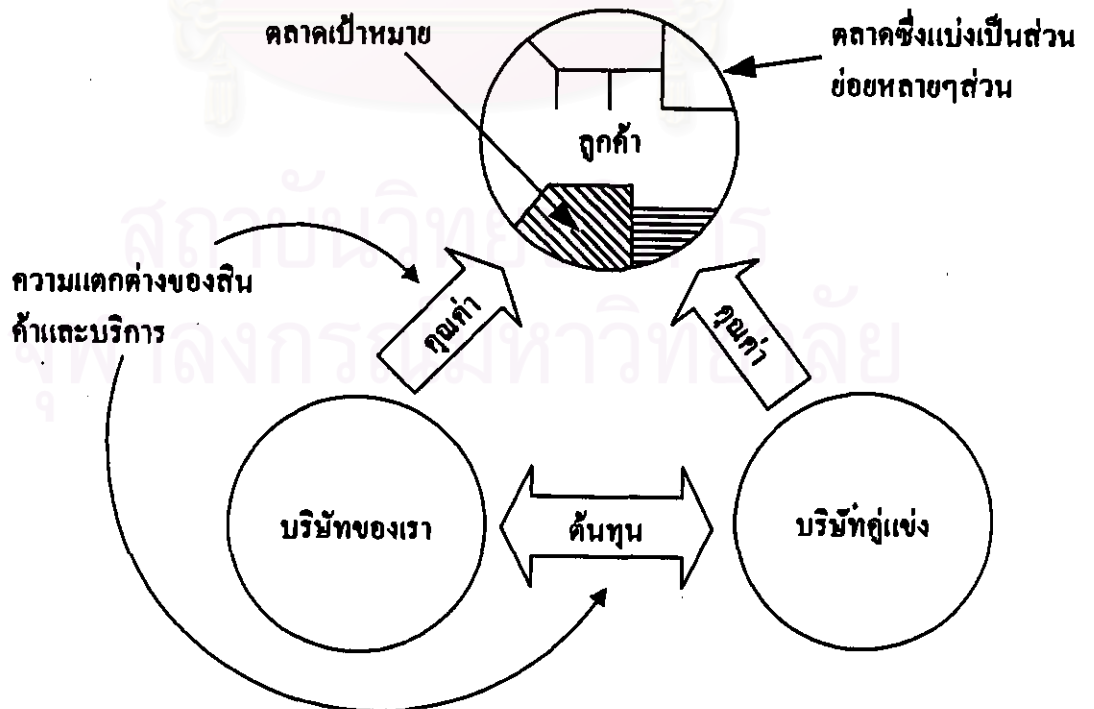
ชั่วโมงของการทำงาน

ญี่ปุ่นเป็นชาติที่มีคนทำงานโดยไม่มีความหวัง โดยนัยนี้หมายความว่าคนญี่ปุ่นทำงานหนักมากเมื่อเทียบกับคนต่างชาติ ญี่ปุ่นได้กำหนดชั่วโมงการทำงานเช่นเดียวกับมาตรฐานของต่างชาติ แต่การดำเนินการเป็นไปอย่างช้า ๆ และในอนาคตก็ยังไม่ชัดเจนในเรื่องนี้ ในปี 1987 ได้มีการทบทวนแก้ไขกฎหมายมาตรฐานแรงงาน (Labor Standard Law) ซึ่งกำหนด 40 ชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ ถ้าทำงานเกิน 40 ชั่วโมงจะได้ค่าล่วงเวลา

จากการศึกษาขององค์การแรงงานสากล (International Labour Organization หรือ ILO) เปรียบเทียบชั่วโมงการทำงานจริงต่อสัปดาห์ของโรงงานในหลายๆประเทศในปี 1986 มีชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ดังนี้ ญี่ปุ่น 46.0 ชั่วโมง สหรัฐอเมริกา 40.7 ชั่วโมง เยอรมันตะวันตก 40.4 ชั่วโมง



ภาพที่ 3 กลยุทธ์พื้นฐาน 4 ประเภท



ภาพที่ 4 สามเหลี่ยมกลยุทธ์

ฝรั่งเศส 38.6 ชั่วโมง สหราชอาณาจักร 41.6 ชั่วโมง และเกาหลี 54.7 ชั่วโมง เมื่อพิจารณาชั่วโมงการทำงานเป็นรายปี (โดยไม่รวมการทำงานล่วงเวลาและการขาดงาน) ญี่ปุ่นมีชั่วโมงการทำงาน 2,192 ชั่วโมง เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกา 1,850 ชั่วโมง และประเทศในยุโรป 15 ประเทศมีชั่วโมงการทำงาน 1,691 ชั่วโมง ตัวเลขสถิติดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าชั่วโมงการทำงานของญี่ปุ่นต่อสัปดาห์และต่อปีมากกว่าคนงานในชาติอุตสาหกรรมตะวันตก คนจำนวนมากรู้สึกไม่มีความสุขเมื่ออยู่ในที่ทำงานเพียงไม่กี่ชั่วโมงคนที่มิอาจได้จากเงินเดือนเช่นคนญี่ปุ่นมักจะอ้างถึงบริษัทของตนว่าเป็น “บริษัทที่เป็นบ้าน (my home company)” และมีความรู้สึกลึกเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่มีต่อบ้านแห่งนี้ (บริษัท) ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมีชั่วโมงการทำงานที่ยาวนาน และทำงานหนักภายในบริษัท จะรู้สึกโดดเดี่ยวและปราศจากความมุ่งหมายถ้าไม่ได้ทำงานอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

การบริหาร

เบื้องหลังของการบริหารงานญี่ปุ่นเป็นปรัชญามากกว่าเทคนิค ปรัชญาที่สำคัญได้แก่ มุ่งเน้นความสำคัญของคน ความเสมอภาค โดยไม่มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มุ่งเน้นค่านิยมของการซื่อสัตย์ และเชื่อมโยงกระบวนการผลิตกับความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารมีหน้าที่ให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงาน เน้นความเป็นมนุษย์มากกว่าการเน้นทุนนิยม (Lloyd-Owen 1996:64)

ลักษณะเฉพาะของระบบบริหารงานญี่ปุ่นจะเป็นปัจจัยสำคัญในระบบบริหารงานและอุตสาหกรรมของชาติ ในระบบบริหารงานญี่ปุ่นมีทรัพย์สินสมบัติที่มีคุณค่า 4 ประการ ได้แก่ การจ้างงานระยะยาว ค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งโดยเน้นระบบอาวุโส การตัดสินใจแบบเห็นพ้องตรงกัน และสภาพแรงงานของบริษัท ถึงแม้ระบบบริหารงานญี่ปุ่นได้รับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจใหม่แต่ระบบบริหารงานญี่ปุ่นเป็นมรดกตกทอดทางเศรษฐกิจ หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 การบริหารงานญี่ปุ่นเป็นแกนหลักสำคัญในระบบอุตสาหกรรมของชาติ ระบบบริหารได้สร้างทีมบริหารมืออาชีพที่มีระเบียบวินัยให้ทำงานอย่างมีคุณภาพและสมานฉันท์ต่อกัน โดยให้มีการฝึกอบรมลงมือทำงานตลอดช่วงชีวิตของการทำงานในเกือบทุกหน้าที่ มีการหมุนเวียนงานทุก ๆ 3-5 ปีซึ่งเป็นการพัฒนาอาชีพของผู้จัดการ ให้เป็นผู้ชำนาญการในหลายๆด้าน (multi-specialists) ที่มีความรู้ในทุกด้านของกระบวนการบริหารทั้งหมดอันนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบในเรื่องความสำคัญของงานถึงแม้ว่างานและงานที่สัมพันธ์กับกิจกรรมต่างๆจะทำให้ผู้บริหารต้องเสียเวลาและพลังงานก็ตาม แต่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้เห็นประโยชน์ส่วนรวมทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมุ่งความสนใจและอุทิศตนต่องาน

การติดต่อสื่อสารในบริษัท

การติดต่อสื่อสารในบริษัท มี 3 ประเภท คือ การเขียน การพูด และอวัจนภาษา การเขียนเป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้ถ้าเป็นไปได้ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีพูดโดยตรงกับบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม บริษัทญี่ปุ่นนิยมการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือภายในกลุ่ม นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารแบบอวัจนภาษาซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสาร โดยไม่ใช้คำพูดแต่เป็นกระบวนการที่ลึกซึ้งมีเอกลักษณ์เฉพาะจะเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งหมด

1. การติดต่อสื่อสารโดยวิธีเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

ในบริษัทใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นบริษัทญี่ปุ่นหรือบริษัทสหรัฐอเมริกา บางทีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจะตัดทอนสารสนเทศเบื้องต้น หรือตัวเลขสถิติออกไป คงไว้แต่สาระสำคัญ

การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจำเป็นต้องใช้เอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็น ซึ่งเป็นงานที่น่าเบื่อแต่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับคนญี่ปุ่นถือว่าการติดต่อสื่อสารโดยลายลักษณ์อักษรถือว่าการติดต่ออย่างเป็นทางการ ซาฮีน และขาดการให้และการรับระหว่างกัน

2. การติดต่อสื่อสารด้วยวาจา

การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาในสถานที่ทำงานถูกนำมาใช้ในหลาย ๆ โอกาสเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพื่อให้คำแนะนำ แลกเปลี่ยนสารสนเทศเกี่ยวกับงาน ออกคำสั่ง ฟังข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น

ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและผู้จัดการชาวอเมริกามีจิตภาพที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ สำหรับคนญี่ปุ่นมีความมั่นคงในงานและเชื่อมั่นในการเลื่อนตำแหน่งตามปกติ จึงมีการแบ่งสารสนเทศ ระหว่างกันอย่างเป็นอิสระและเปิดเผย เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่กลุ่ม คนอเมริกันมีสารสนเทศความอำนาจของตน ด้วยเหตุนี้คนอเมริกันมีแนวโน้มเก็บรวบรวมข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ฝ่ายเดียว และจะให้ข้อมูลเท่าที่จำเป็น เมื่อมีสารสนเทศอยู่ในมือ แต่ละคนจะพยายามทำตัวให้มีค่าสำหรับบริษัท

3. การติดต่อสื่อสารด้วยอวัจนภาษา

ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมีความชำนาญในการนั่งเงียบโดยไม่พูดจา ซึ่งสร้างความรำคาญเจ็บปวดให้แก่ชาวตะวันตก ในขณะที่มีการประชุมชาวญี่ปุ่นจะนั่งเงียบ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ จะสรุปสิ่งต่าง ๆ ภายในใจ เลือกเฟ้นความจริงที่ตรงประเด็น และนำไปสู่ข้อสรุปชั่วคราว จนกว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องจะเห็นพ้องตรงกันในข้อสรุปนั้น ๆ

การเจรจาต่าง ๆ ในญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นจะมีพฤติกรรม 2 อย่างคือ Honne (สิ่งที่ตั้งใจทำหรือพูด) และ Tatemae (ควรจะทำหรือพูดเช่นนั้น เพราะอยู่ในตำแหน่งหรือสถานการณ์บังคับ)

การนำ Kaizen มาใช้ในทางปฏิบัติ ขั้นตอนแรกจะต้องเข้าใจคำนิยามของ Kaizen เสียก่อน ในความหมายกว้างคือ ทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ผลดีขึ้น ในความหมายแคบของ Kaizen คือ การเลือกเครื่องมือและวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่มากนัก และจัดข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน

Work = Purpose + (Means and Method)

งาน(Work) เป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความมุ่งหมาย (Purpose) เครื่องมือและวิธีการทำงานต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้เป็นเอกเทศ เมื่อเราพูดถึงการปรับปรุงงาน เรามักจะถามว่า งานสิ้นสุดที่ไหน และ Kaizen จะเริ่มเมื่อไหร่ คำถามนี้เกิดขึ้นเมื่อพิจารณาธุรกิจและการปรับปรุงงานแยกออกจากกัน ดังนั้นเมื่อต้องการทำงานให้ดีขึ้น จะต้องพิจารณางาน ความมุ่งหมาย เครื่องมือ และวิธีการทำงานต่าง ๆ ควบคู่กันไปเพราะงานเป็นสิ่งที่เราต้องทำเพื่อไปให้ความมุ่งหมายทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ และ Kaizen แสดงให้เห็นการเลือกเครื่องมือหรือเปลี่ยนวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อช่วยให้งานสำเร็จ

ในการปรับปรุงงานจะต้องสนใจในเรื่องความปลอดภัย คุณภาพ และส่งทันตามกำหนดเวลา ดังนั้น Kaizen หมายถึงการสนใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ในงาน แต่งานอาจมีองค์ประกอบบางอย่างที่มีความสำคัญน้อย อาจมองข้ามไป หรือหาสิ่งอื่นมาทดแทนได้ โดยเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ และเงื่อนไขเสียใหม่

ดังนั้น Kaizen เป็นขั้นตอนที่ก้าวไปข้างหน้า มุ่งทำงานให้ดีขึ้น โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาด จะทำให้บริษัทสูญเสียอย่างใหญ่หลวง ในทางตรงกันข้าม ถ้าประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องจะทำให้องค์กรได้รับผลกำไร ถ้าผู้ปฏิบัติงานใช้ความฉลาดและมีความพยายามมากขึ้น งานต่างๆก็จะง่ายขึ้นและทำให้มีส่วนร่วมในการบริหารบริษัท (Gozawa 1997:40-41)

งานที่เรียบง่ายไม่จำเป็นต้องทำด้วยตนเอง

งานที่ง่ายเมื่อยังทำก็ยิ่งเกิดความเบื่อหน่าย ขอเพียงแต่มีความรู้สึกเบื่อหน่าย ประสิทธิภาพของการทำงานก็ไม่สามารถจะยกให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้เกี่ยวกับงานที่เรียบง่าย พวกเราจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ก่อนอื่นควรคิดว่างานที่เรียบง่ายนี้สามารถใช้เครื่องจักรทำหรือไม่ หรือสามารถมอบให้ผู้อื่นทำแทนหรือไม่ งานที่เรียบง่ายเหล่านี้มอบให้กับเวลาซึ่งมีต้นทุนต่ำเป็นฝ่ายจัดการตนเองจึงมีเวลาไปจัดการกับงานซึ่งมีค่ามากกว่า

แต่ทว่างานเหล่านั้นมีความจำเป็นต้องลงมือทำด้วยตนเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ต้องคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงเพื่อตนเองจะได้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ในขณะที่เดียวกันก็สามารถประหยัดเวลา กล่าวโดยทั่วไป ถ้าหากตั้งใจสำรวจงานที่เรียบง่ายเหล่านี้เสมอก็จะสามารถประหยัดเวลาได้มากที่สุด

ยกตัวอย่างงานที่เรียบง่ายเช่น ถ่ายเอกสาร เข้าเล่มเอกสารเป็นต้น อย่างัวใช้แต่ทรสนะนิยม
เก่าๆ ตั้งใจคิดสักนิดก็จะพบวิธีซึ่งสามารถประหยัดเวลา อย่างเชื่อมั่นวิธีเก่าโดยไม่เกิดความสงสัย

นอกจากนี้แล้ว เมื่อสองคนต้องร่วมทำงานในสิ่งเดียวกันถ้าหากว่ามีการแบ่งความรับผิดชอบคนละส่วน มักจะทำได้ดีกว่าและเร็วกว่ารวมทำด้วยกันทั้งสองคน สรุปแล้วก่อนเริ่มทำงานควรใช้เวลาสักนิด คิดหาวิธีเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้โดยสะดวกใช้เวลาเพียงเล็กน้อยก็สามารถช่วยประหยัดเวลาการทำงานในภายหลัง

เทคนิคและวิธีการทำงาน

ลักษณะและวิธีการทำงาน

- เขียนเอกสารฉบับนี้เสร็จก็พักสักนิด ปฏิบัติงานชิ้นนี้เสร็จก็ไปล้างหน้าล้างตาเป็นต้น จัดเตรียมรางวัลเพื่อมอบให้แก่ความสำเร็จของตนเองในแต่ละขั้นคือน คือ เคล็ดลับแห่งการยกระดับความสามารถในการทำงาน
- ไม่อยากให้สิ้นเปลืองเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ต้องคำนวณต้นทุนของเวลาของตนเอง
- ทำงานขณะรอรถควรวินาทีกาข้อมือที่ปลูกได้ จะได้ไม่ต้องกังวลเรื่องเวลา และสามารถตั้งใจทำงาน
- ไม่อยากให้การประชุมยืดเยื้อ ก่อนการประชุมต้องกำหนดเวลาเลิกประชุม
- จุดสิ่งซึ่งสามารถทำได้ในเมื่อมีเวลาปลีกย่อยไว้ในกระดาษ มีเวลาเมื่อไรก็ทำได้ทันที จะไม่ทำให้สิ้นเปลืองเวลา
- บันทึกการทำงานมีประโยชน์กว่าการทำหมายกำหนดการณ์
- จุดสิ่งซึ่งต้องปฏิบัติไว้ในกระดาษ เมื่อปฏิบัติเสร็จแล้วใช้ปากกาสีแดงขีดออก การกระทำเช่นนี้ นอกจากสามารถคุมความคืบหน้าของการทำงานแล้ว ยังสามารถกระตุ้นความปรารถนาในการทำงานอีกด้วย
- เมื่อประสบปัญหา อย่างัวแต่คิดลอย ๆ ลองเขียนปัญหาลงบนกระดาษ มักจะพบวิธีแก้ปัญหายอย่างไม่คาดคิด

กำหนดเป้าหมายแล้วต้องปฏิบัติให้ถึงที่สุด

ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สิ่งสำคัญของการกำหนดลำดับการทำงานคือเป้าหมายต้องเด่นชัด ถ้าหากเป้าหมายไม่เด่นชัดจะไม่มีมาตรฐานตัดสินความสำคัญของงาน เช่นเป้าหมายคือสอบเป็นผู้พิพากษาให้ได้ การกำหนดลำดับการทำงานทั้งหมดก็สามารถใช้เป้าหมายนี้เป็นมาตรฐานในการตัด

สิน แต่ทว่าถ้าหากว่าเด็วก็คิดอยากจะทำเป็นผู้พิพากษา และเด็วก็อยากจะทำประสบความสำเร็จ
ในด้านการงาน เป้าไม้เด่นชัดเช่นนี้ก็ไม่สามารถตัดสินความสำคัญของงาน

กำหนดเป้าหมายนี้ ก็ต้องกระทำในสิ่งนี้ กำหนดเป้าหมายนั้นก็ต้องทำในสิ่งนั้นถ้าหากเป้าหมาย
มาย้ายไปย้ายมาไม่แน่นอนก็จะไม่ทราบว่าควรทำสิ่งไหนก่อน

ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์ว่าขณะนี้ตนเองคิดจะทำอะไรจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก หลังจากกำหนด
เป้าหมายแล้วก็ทุ่มเทจิตใจและแรงกายมุ่งสู่เป้าหมายอย่างเต็มกำลัง ถ้าหากสามารถรักษาความเด่น
ชัดของเป้าหมาย ไม่ว่าประสิทธิภาพของการทำงานหรือการเรียนต่างก็สามารถยกให้สูงขึ้น

การทำงานเป็นกลุ่ม (group mindedness)

ข้อนี้นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งขาด เพราะคิดว่าปัจจัยนี้มีส่วนอย่างสำคัญในการผลักดันให้
ญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว และเป็นที่มาของปัจจัยอื่นอีกมาก รวมทั้งเป็นตัวทำให้ปัจจัย
อื่นมีกำลังแข่งขันยิ่งขึ้น

ลักษณะเด่นของปัจจัยนี้คือ การที่คนญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน
หลายคน มีการปรึกษาหารือกัน ประสานงานกัน หวังความสำเร็จร่วมกัน ไม่คิดจะเอาดีเอาเด่นเอา
หน้าชูหัวเสียดคนเดียว แม้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงก็จะไม่ถือว่าการที่งานอย่างหนึ่งอย่างใดสำเร็จเสร็จสิ้น
ลงเพราะความรู้ความสามารถความเฉลียวฉลาดของตนเพียงคนเดียว ต่างถือเป็นความสำเร็จของส่วน
รวมของกลุ่ม ของบริษัท ของกอง กรม หรือของกระทรวง ตัวอย่างที่สังเกตเห็น เช่น เวลาแนะนำตัว
ในวงสังคม จะแนะนำสถานที่ทำงานก่อนแล้วจึงบอกชื่อของตน เวลาสนทนากันโดยทั่วไปก็จะ
เรียกชื่อสกุล ไม่เรียกชื่อตัว เวลาเขียนชื่อหรือนามบัตรก็จะเอาชื่อสกุลขึ้นหน้า แม้ในวงการกีฬา นัก
กีฬาที่ได้รับการยกย่องคือคนที่เล่นกับทีมได้ดีชาวบ้านจะเชียร์ ไม่ใช่เชียร์กีฬาคนที่พยายามเอาตัวเป็น
คาราเสียดคนเดียว ผู้เขียนเคยสังเกตเด็กญี่ปุ่นที่เป็นลูกศิษย์ เวลาถามปัญหาอย่างหนึ่งอย่างใดกับคน
หนึ่งคนนั้นจะไม่ตอบโผล่ออกไปตามความเห็นของตัวเองอย่างที่พบทั่วไปในเด็กไทย แต่เขาจะถาม
เพื่อนญี่ปุ่นข้างเคียงว่า อย่างนั้นอย่างนี้ใช่ไหม ไม่ใช่เอาความคิดของตัวเองคนเดียว แม้ในหมู่เพื่อน
อาจารย์ของผู้เขียนก็เช่นกัน เวลาถามสามี สามีจะถามภรรยาว่าอย่างนั้นอย่างนี้ใช่ไหม หรือถาม
ภรรยา ภรรยาจะถามสามีต่อไปอีก ในทำนองเดียวกัน ผู้แทนการค้าของญี่ปุ่นเวลาไปติดต่อกับการค้า
กับต่างประเทศจะไม่ยอมตกปากรับคำด้วยตนเองหรือกลุ่มเล็ก ๆ ที่เป็นตัวแทนไปแต่จะรับข้อสังเกต
ไปปรึกษากับพรรคพวกที่ประเทศของตนเสียก่อน แล้วจึงให้คำตอบภายหลัง

คติปฏิบัตินิยมและความละเอียดแม่นยำ

ปัจจัยนี้ช่วยเร่งให้ญี่ปุ่นพัฒนาได้เร็วเพราะช่วงระยะเวลาระยะต้นของการพัฒนา กล่าวคือ ทัศนคติปฏิบัตินิยม (Practicalness) เป็นลักษณะที่มุ่งนำเอาความรู้วิชาการทั้งหลายที่รับมาจากสังคมอื่นมาใช้ งาน ปฏิบัติการแก้ไขปัญหิต่าง ๆ หรือปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น จะเรียกว่าประยุกต์วิทยาอะไรก็ได้ คือมุ่งที่จะรับเอาส่วนที่สามารถใช้งานได้มาใช้ก่อน อาจเป็นการรับเอาส่วนยอดส่วนใช้งานได้ของความรู้หรือวิชาใด ๆ มาก่อน หากจะต้องเรียนพื้นฐาน (basic sciences) ก็เรียนเท่าที่จำเป็นแก่การเข้าใจหรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้น ๆ เท่านั้น เป็นต้นว่า การรับเอาความรู้เรื่องรถยนต์มาใช้ก็นำเอารถยนต์มาเรือ่อกเป็นชิ้น ๆ เป็นส่วน ๆ แล้วศึกษาทำความเข้าใจ แล้วสร้างมันขึ้นมาให้เหมือนหรือคล้าย เพื่อให้สามารถใช้งานได้ แล้วก็ผลิตขายได้ในเวลาต่อมา ส่วนความรู้เบื้องต้นก่อนที่จะมาเป็นรถยนต์ จะเป็นวิทยาศาสตร์เบื้องต้นหรือวิศวกรรมพื้นฐานทั่วไป แล้วค่อยมาศึกษากันทีหลัง หรือการรับความรู้เรื่องเครื่องจักร เครื่องกลอื่น ๆ ก็ทำนองเดียวกัน รับเอาส่วนที่จะใช้งานได้ก่อนสร้างเครื่องจักรที่ปฏิบัติงานได้ก่อน แล้วจึงศึกษาทฤษฎีที่มองไม่เห็น (abstract) ภายหลัง ประกอบกับคุณลักษณะอันนี้ก็คือความละเอียดแม่นยำตรง (exactness) นั่นคือ ในการศึกษาหรือกระทำการใด ๆ ต้องกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบ ความยาว ความกว้าง หรือความหนา ความเข้มข้นของสารอย่างใดมื่ออย่างไรของส่วนประกอบสิ่งที่ศึกษามีอย่างไร ต้องมีความแน่นอนแม่นยำตรงไม่คลาดเคลื่อน เพื่อสิ่งนั้นจะถูกดองกับสูตรเดิม เครื่องเดิม และใช้การได้ ไม่ผิดพลาดการเน้นย้ำเช่นนี้ประกอบกันไม่เพียงแต่จะทำให้ช่วงเวลาการเรียนรู้ ทำให้ดำเนินการพัฒนาได้เร็วเท่านั้น ยังทำให้เกิดความผิดพลาดได้น้อย ยิ่งรวมหัวกันคิด รวมหัวกันทำหลายหัวอีกด้วยแล้ว ความเร็วก็มากขึ้น ความผิดพลาดก็น้อยมาก

ชาตินิยม

พลังผลักดันอย่างร้ายแรงที่ทำให้ญี่ปุ่นพัฒนาเร็วอีกอย่าง คือ ความรู้สึกชาตินิยม ชาตินิยมเป็นความคิด ความรู้สึกภายในที่ฝังหัวรุนแรงอยู่ในคนญี่ปุ่น ความรู้สึกอย่างนี้มีอยู่ในคนกลุ่มใดชาติใด จะทำให้คิดและรู้สึกกว่าคนกลุ่มตนเชื้อชาติตนดีกว่า ฉลาดกว่า เหนือกว่าชนชาติอื่น ชนชาติอื่นสู้ไม่ได้คิดแต่จะแข่งขัน คิดแต่จะเอาชนะ คิดแต่จะนำหน้า คิดแต่จะเอาเปรียบ ให้ได้เปรียบ ชีวิตปกติเหมือนกับอยู่ระหว่างสงคราม มีสงครามที่จะต้องรบ ที่จะต้องเอาชนะอยู่ตลอดเวลา คนญี่ปุ่นมีความรู้สึกอย่างนี้สูงไม่ใช่ทุกคน แต่ยังมีอยู่จำนวนมากโดยเฉพาะในหมู่คนชั้นนำในวงการค้าอุตสาหกรรม นักการเมือง ความรู้สึกผลักดันให้ญี่ปุ่นเข้าสงคราม ทำสงครามอย่างบ้าเถื่อน แม้สงครามแต่ความรู้สึกนี้ยังไม่หมดสิ้นไป แม้รัฐธรรมนูญใหม่หลังสงครามโลกครั้งที่สองข้อ 9 จะกำหนดไม่ให้ญี่ปุ่นมีกองทัพ แต่ก็มิกองทัพบก เรือ อากาศ จนได้เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นเสีย เรียกว่า องค์การรักษาดินแดน แต่จะเรียกอย่างไรก็ตามก็คือกองทัพนั่นเอง ปี ค.ศ.1979 รัฐสภามีมติให้กำหนดงบประมาณทหารอยู่ในเกณฑ์ 1 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ประชาชาติ ขณะนี้ (2528) กำลังร่อแร่ว่าจะต้องรักษา

ระดับนี้ไว้ได้หรือไม่ มีแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะอเมริกาผู้สัญญาผู้ทำหน้าที่ป้องกันประเทศ กระตุ้นสนับสนุนให้เพิ่มงบประมาณทหารขึ้นมาเป็นอย่างน้อย 2% คือเพิ่มขึ้นมาอีกเท่าตัว ขนาดหนึ่งเปอร์เซ็นต์นั้นก็เงินมหาศาลอยู่แล้ว ถ้าเพิ่มเป็น 2% จะยิ่งมากขึ้น มีกฎหมายจะเป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้ แม้พรรคฝ่ายค้านในรัฐสภาไดเอต (Diet) จะคัดค้าน แต่ก็มีเสียงไม่มาก พรรครัฐบาลเป็นเสียงข้างมากอยู่ อย่างไรก็ตามขณะที่งบประมาณทหารยังไม่เพิ่มขึ้นชาวญี่ปุ่นก็ทำสงครามเศรษฐกิจ กลายเป็นสัตว์เศรษฐกิจที่น่าสะพรึงกลัวอยู่แล้ว ทำการค้าระหว่างประเทศ ขณะสงครามการค้าต่อประเทศทั่วโลก แม้แต่อเมริกาผู้เป็นที่เกลียดด้วย อิทธิพลของชาตินิยมญี่ปุ่นจึงยังไม่ตาย ยังมีพลังอยู่อย่างเต็มที่ เพียงแต่เปลี่ยนรูปไปผลักดันทางสงครามเศรษฐกิจการค้าเท่านั้น

แนวคิดการทำงานตามวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น

1. ทุกสิ่งมีลักษณะรวมกันเป็นหนึ่งเดียว โดยแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. มีความคิดตั้งอยู่บนรากฐานของอารมณ์
3. ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารแบบวจนภาษาน้อย
4. มีแนวคิดของอดีต ปัจจุบัน และอนาคตที่หลอมรวมเข้าด้วยกันเป็นวงกลม
5. มีกระบวนการความคิดที่ข้ามขั้นตอนบนข้อมูลที่ไม่วสมบูรณ์

พฤติกรรมสื่อสารของคนญี่ปุ่น

1. มีลักษณะที่อะลุ้มอะล่วย และมักจะไม่สื่อสารโดยตรงไปตรงมา เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการสื่อสารไปตามสถานการณ์ต่างๆ ตั้งอยู่บนความเห็นพ้องของกลุ่ม
2. เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เนื้อหาของสารมีความชัดเจน มีการวิเคราะห์โครงสร้างของเนื้อหาแล้วจึงตีออกมาในรูปของความเป็นเหตุเป็นผล โดยเน้นไปที่ความคิดของตัวผู้ส่งสาร
3. ไม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบวจนภาษามากนัก คือ ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าคำพูด
4. ชอบสื่อสารผ่านบุคคลอื่น และไม่พูดตรงเกินไป
5. มักจะไม่สรุปสิ่งต่างๆอย่างชัดเจน มักจะใช้คำว่าอาจจะ หรือเมื่อพูดคำว่าใช่อาจจะหมายถึงใช่หรือไม่ใช่ก็ได้

ทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z เป็นการผสมแนวทางการสื่อสารของทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y เข้าด้วยกัน โดย Rosenfeld และ Smith เชื่อว่าหัวใจของทฤษฎี Z คือ “บุคคลากร” ซึ่ง Rosenfeld และ Smith กล่าวว่า บุคคลากรเป็นผู้ที่มีวิวัฒนาการและต้องการความก้าวหน้า แนวคิดของทฤษฎีนี้จึงเน้นไปที่ความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล มากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงควรมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลากร มิใช่แก้ไขพฤติกรรมเท่านั้นด้วยการลงโทษ ทฤษฎีนี้ได้แบ่งพฤติกรรมในองค์การออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. ประเภทคนเข้าระเบียบ มักต้องการความปลอดภัย ไม่สนใจความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดว่ากำไรและผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ไม่ดี ชอบต่อต้านความเปลี่ยนแปลงและตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง
2. คนประเภทมีอำนาจ มักจะไม่ต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น และมักจะไม่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นด้วยเช่นกัน คนประเภทนี้ส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงและค่อนข้างเห็นแก่ตัว
3. คนประเภทชอบยึดติดกับกลุ่ม มักจะแสวงหากลุ่มและต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเป็นพวกที่ปฏิบัติตามหรือยอมอนุโลมตามกลุ่มอยู่เสมอ
4. คนประเภทชอบอิสระ มักจะไม่หวาดกลัวกับสิ่งต่าง ๆ และชอบทำงานคนเดียว เป็นคนมีเหตุผลมักจะปฏิเสธที่จะทำงานตามกฎเกณฑ์หรือหลักการต่าง ๆ และไม่ยึดติดกับกลุ่ม

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีความสามารถในการแยกบุคคลากรประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ ให้ได้ในแต่ละมุมมองซึ่งทุก ๆ คนในองค์การล้วนแต่มีความแตกต่าง (heterogenous group) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงข้ามกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งจัดทุกคนในองค์การให้อยู่ในเพียงกลุ่มเดียว โดยคาดว่าคนเหล่านั้น จะมีพฤติกรรมที่เหมือนกันทั้งหมด (homogenous group)

Morse และ Lorsch ได้โต้แย้งว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถนำมาใช้บริหารภายในองค์การได้ดีที่สุด ทฤษฎีที่จะนำมาใช้ได้เหมาะสมนั้น ควรจะพิจารณาถึงธรรมชาติของงาน และความต้องการของบุคคลากรที่ประกอบมาที่นั่น โดยผู้บริหารต้องสามารถทำให้บุคคลากรมีความเข้าใจและพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ โดยองค์การต้องพิจารณาอบหมายหน้าที่ อย่างเหมาะสมกับบุคคลากร ศึกษาข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ของบุคคลากรอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดเป้าหมายของงานนั้นอย่างชัดเจน

การทำงานแบบองค์การในทฤษฎี Z มีลักษณะผสมระหว่างทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ดังนี้คือ

1. ใช้งานแบบระยะยาว แต่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่จะทำให้คนใช้งานไม่ได้หรือลำบากใจ
 2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง ไม่ช้าเหมือนในทฤษฎี Y หรือเร็วเหมือนในทฤษฎี X
 3. แนวอาชีพทั้งเฉพาะด้าน โดยไม่ต้องย้ายไปทำงานที่ไม่ถนัดดังในทฤษฎี Y หรือทำตำแหน่งที่ถนัดดังในทฤษฎี X แต่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีประสบการณ์ในสายใดสายหนึ่ง แต่หลากหลายหน้าที่
 4. กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trusts) ขึ้นในองค์กร
 5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คน ที่เกี่ยวข้องก่อนและคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจในที่สุด
 6. การคำนึงถึงผลประโยชน์แบบเป็นส่วนตัว แต่ได้เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเน้นการประสานงานในฐานะเดียวกัน
- สรุปได้ว่า องค์กรแบบทฤษฎี Z มีลักษณะเป็น การรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเท่าเทียมกัน และทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน โดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ทฤษฎี Z มีรากฐานอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า นวัตกรรมกับการตั้งใจในการทำงานนั้น ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ และสิ่งหนึ่งไม่สามารถคงอยู่ได้โดยไม่มีอีกสิ่งหนึ่ง โดยแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของ J.M. Collin ได้พูดถึงการโต้ตอบแลกเปลี่ยน การออกความคิดเห็น และแนวคิดต่าง ๆ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ รู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของสังคม

เมื่อองค์กรต่าง ๆ มีขนาดที่ใหญ่โตและซับซ้อนขึ้น ทำให้การควบคุมในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปได้อย่างลำบาก ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจและยอมรับในพฤติกรรมที่แตกต่างของบุคลากร และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ไม่ควรละเลยในการจัดระบบการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงแก้ไขการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มาร์กาเรท เค.เดวิส (Margaret K.Davis) 1974:489 อ้างในอัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537: 64 ได้ศึกษา พบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่างๆที่ได้รับเพราะข่าว

สารต่างๆที่ได้รับนั้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและวางแผนปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานหาทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารจึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความผูกพันในการทำงานด้วย

คาร์ทีน เฮช โรเบิร์ต และชาร์ล เอ. จี. ไรลีย์ (Karlene H. Robert and Charles A.G. Rielly 1974:321-326 อ้างในอัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537: 64) พบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสาร และความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการสื่อสาร โดยบุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวไปยังบุคคลอื่นด้วย

โกลด์ฮาเบอร์ และคนอื่นๆ (Goldhaber and others, 1978:76-96) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสารที่ได้รับ และอายุของบุคคลจะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน

ชนินาด เจริญผล (2538:130) ได้ทำการศึกษาวิจัย พบว่า องค์ประกอบทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาชั้นต้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

โอบาส บุตราภาส (2533) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม กับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการกรมชลประทาน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประชากร ปัจจัยสถานะบุคคลในองค์การ กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าบุคคลที่มีปัจจัยประชากรแตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน และพบว่าเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าเพศหญิง บุคคลที่มีการศึกษาระดับ ปวช.-ปวส. จะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มปริญญาตรีและกลุ่มอื่น บุคคลที่มีอายุสูงจะพึงพอใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย บุคคลที่มีภาระรับผิดชอบทางครอบครัวจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีภาระรับผิดชอบทางครอบครัว ส่วนบุคคลที่มีปัจจัยทางสถานะขององค์การแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในองค์การต่างกันด้วย กล่าวคือ บุคคลที่มีอายุการทำงานมานาน มีรายได้ค่อนข้างสูงจะพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มอื่น ส่วนตำแหน่งหน้าที่และการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาที่แตกต่างกันของบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

บุญณิกา วงศ์วานิช (2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสาร สถานภาพทางสังคม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรในเขตจังหวัดนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการสื่อสารสองทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรจึงควรส่งเสริมให้พัฒนากรมีรูปแบบการสื่อสารสองทางให้มากยิ่งขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการได้รับข้อมูลในการปฏิบัติงานของพัฒนากร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ส่วนปัจจัยสถานภาพทางสังคม เรื่องอายุ ระดับการศึกษา อาวุธราชการ ตำแหน่ง ระดับ (จ) ไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากรพัฒนากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพอๆกัน แต่ปัจจัยสถานภาพสังคมเรื่องเงินเดือนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร ผู้ที่มีเงินเดือนน้อยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้ที่มีเงินเดือนมากกว่า

เก็จวลี จิตวัฒนวิไล (2530) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก. และสาย ข. ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า รูปแบบการสื่อสารทั้งการสื่อสารสองทางและการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะในด้านของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้ทำงานมีความพึงพอใจกับการสื่อสารแบบสองทางซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันมากกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว

จากงานวิจัยที่หลากหลาย ส่วนใหญ่พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆหลายประการ ทั้งในด้านปัจจัยบุคคลรูปแบบการสื่อสาร และบรรยากาศในสภาพแวดล้อมขององค์กร ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรซึ่งรวมถึงการติดต่อสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ค่าจ้าง ปริมาณงาน โอกาสก้าวหน้า ความมั่นคง และการได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม และอื่นๆ

สุชน จุฑาทิพย์ (2515) ศึกษาเรื่อง “กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล” พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็น 1 ใน 18 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยผลศึกษาแสดงว่า นักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเลมีความพึงพอใจในการทำงาน บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถจากหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานที่ทำความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน สถานภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน และในความเป็นมิตรของบุคคลต่างๆอยู่ในระดับปานกลาง

อมร วิรัชดิษฐ์ (2519) ศึกษาเรื่อง “ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้” พบว่า ปลัดอำเภอในภาคใต้มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ความร่วมมือประสานงานจากเพื่อนร่วมงาน และประชาชนในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าและความมั่นคงในทางราชการ และมีความภาคภูมิใจที่ได้งานในหน่วยงานนั้นอยู่ในระดับสูง ส่วนความรู้สึกพึงพอใจต่อสถานการณ์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมต่างๆอยู่ในระดับกลาง

จากการวิจัยของ Mauk Mulder (1960) พบว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลนั้น เป็นผลมาจากการที่ตำแหน่งของบุคคลนั้นทำให้เขาได้รับความพึงพอใจจากการได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ และได้รับความพึงพอใจจากการติดต่อสื่อสารนั้น

จากการวิจัยของ Gary Hunt (1980) พบว่า สาเหตุประการหนึ่งของความไม่พึงพอใจในการทำงาน มักจะเกี่ยวข้องกับ การติดต่อสื่อสารในเรื่องของการไม่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอ บุคลากรที่ได้รับข่าวสารอย่างเพียงพอกับการปฏิบัติงาน จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละองค์การ และทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น รวมทั้งบรรยากาศของการสื่อสารที่แตกต่างกันก็น่าจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการวางกรอบความคิดสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

Ouchi (1981) ได้ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบและลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งเป็นการบริหารงานในแบบที่เรียกว่า ทฤษฎี Z โดยเป็นทฤษฎีที่มีรูปแบบและลักษณะตรงกันข้ามกับการบริหารงานแบบทฤษฎี X และทฤษฎี Y นอกจากนี้ Kono (1982) ได้ชี้ให้เห็นถึงระบบบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้นเป็นระบบการบริหารงานแบบ “Organic type” และยังมีนักวิชาการอีกหลายคนได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่นอีกมากมาย เช่น Pascale และ Athos (1981) ในหนังสือ “ศิลปะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น” และ Hazama (1971), Iwata (1977) ในหนังสือ “Nihon - teki keichi” ซึ่งแปลว่า “การบริหารงานของชาวญี่ปุ่น” จะประกอบด้วยลักษณะต่างๆดังนี้ (Ouchi, 1981)

- การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)

- การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่องช้า (Slow Evaluation and Promotion)
- แนวทางประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Non - specialized Career Paths)
- การควบคุมที่ไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanisms)
- การตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making)
- การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective responsibility)
- ความผูกพันทั้งหมด (Wholistic Concern)

ถึงแม้ว่าในบางครั้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระหว่างองค์การต่างๆของชาวญี่ปุ่นอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่ลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นก็ยังคงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่นตลอดเวลา (Drucker 1971, Pascale 1978, Ouchi 1981, Hutvany and Pucik 1981, Smith 1984, Sethi et.al 1984)

Chie Nakane ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Japanese Society (1973) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจในการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้อย่างน่าสนใจ โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ว่า การตัดสินใจในรูปแบบนี้ ผู้บังคับบัญชามีได้เป็นฝ่ายเดียวที่ผลักดันให้ผู้บังคับบัญชายอมรับในสิ่งที่ตนเองมีความคิดเห็น แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังเป็นผู้ผลักดันให้ผู้บังคับบัญชารับข้อคิดเห็นของพวกตนเองด้วยเช่นเดียวกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็เท่ากับว่าทั้งสองฝ่ายต่างช่วยกันเสริมเติมแต่งให้เกิดความเข้มแข็งภายในองค์การเกิดขึ้น

White Trevor (1983) ได้ทำการสำรวจบริษัทที่เป็นของชาวญี่ปุ่น 3 บริษัท และธนาคารของชาวญี่ปุ่นอีก 3 แห่งในประเทศอังกฤษ ได้พบว่ามีการถ่ายทอดลักษณะการบริหารงานบางอย่างให้กับกิจการสาขาเหล่านี้ อาทิ ผู้จัดการต่างก็มีความใกล้ชิดกับพนักงานของตนอย่างยิ่ง มีเวลาการทำงานที่เหมือนกับ สวมใส่เครื่องแบบเดียวกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะของการแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของชาวญี่ปุ่นอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของพนักงานกลับมองเห็นว่าผู้จัดการของตนไม่ได้ทำตัวในลักษณะสร้างมนุษยสัมพันธ์ แต่ก่อนข้างจะเน้นหนักไปทางด้านการควบคุมคุณภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพ และมักจะชอบเรียกประชุมระหว่างพนักงานอยู่เสมอ

Hain (1982) ทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทญี่ปุ่นที่มาตั้งกิจการในสหรัฐอเมริกา และสรุปผลว่าการที่บริษัทญี่ปุ่นเหล่านี้ประสบความสำเร็จเป็นเพราะเขามีความสามารถในการผลิตสิ่งต่างๆเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ความรู้ด้านเทคโนโลยี ความรู้ด้านการเงิน และทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกันให้มีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้เป็นอย่างดี