

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ เรื่อง วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่น กรณีศึกษา บริษัทญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทย และเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในตำแหน่งปฏิบัติการกับตำแหน่งบริหาร ในบริษัทญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานจำนวน 310 คน โดยแยกเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 285 คน และพนักงานระดับบริหาร 25 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาค้นคว้าแนวคิด ขอบเขต และสาระสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของ ขนิษฐา พงศ์สุภสมิทธิ (2546, หน้า 128-132) สมอาจ วงษ์ชมทอง (2547, หน้า 12-15) นิตย์ สัมมาพันธ์, จีรวรรณ ภักดีบุตร และธนศ บคิธร (2533, หน้า 1-3) โดยสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่น และมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทย

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมการทำงานของพนักงาน ใน 5 รายด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ด้านการทำงานด้วยความรับผิดชอบ ด้านการทำงานด้วยความประณีต ด้านการตรงต่อเวลา ปรากฏผลดังนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร มีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. พนักงานระดับปฏิบัติการมีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. พนักงานระดับบริหารมีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
4. พนักงานระดับบริหารมีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติ แสดงตามค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 4.15$) มากกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.80$)

อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงาน มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปรายผล ดังนี้

1. พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก น่าจะเป็นเพราะพนักงานมีความต้องการที่จะตอบสนองนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำคัญของวัฒนธรรมการทำงานเป็นหลักและเชื่อมโยงวัฒนธรรมการทำงานทั้ง 5 ด้านเข้าไปในกระบวนการผลิต การบริการเพื่อสร้างผลงานและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการอย่างมีขั้นตอน มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นแบบแผน ดังที่ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541, หน้า 25) กล่าวว่า ในการบริหารงานของญี่ปุ่น จะมีการวางแผนบริษัท คือ การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดขององค์กร รวมถึงพนักงานทุกคนในองค์กรให้ปฏิบัติตามหน้าที่หรือแผนงานที่วางไว้ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางของความเจริญเติบโตและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว

นอกจากความต้องการที่จะตอบสนองนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร น่าจะเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นที่เห็นชัดเจน คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด ดังที่ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541, หน้า 43,73) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารงานของญี่ปุ่นจะทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อเป้าหมายของกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นลักษณะเด่นของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ภารกิจของผู้นำคือ สร้างสภาพแวดล้อมที่สามัคคีต่อกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มหรือเป้าหมายของกลุ่มมีประสิทธิผล นอกจากนี้การบริหารงานของญี่ปุ่นจะใช้การจูงใจเป็นพื้นฐานในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีการโต้ตอบในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ปฏิบัติตนเป็นผู้ได้บังคับบัญชา หมายความว่า พนักงานมีความเต็มใจที่จะรับคำสั่งและรักษาระเบียบวินัย และให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารมีความสามารถที่จะสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถและเต็มใจในการได้ตอบตามที่บริษัทต้องการ รวมทั้งทำงานมุ่งต่อเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมการดูแลงานอย่างใกล้ชิด การเข้มงวดของผู้บริหาร ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะตรวจงานตรวจพื้นที่ทุกเช้า ตรวจสอบการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด ลงมือปฏิบัติจริง แก้ไขปัญหาที่จุดกำเนิดหรือที่หน้างานด้วยตนเอง ดังที่ ศิริทิพา กำนคร (2544, หน้า 94) กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารญี่ปุ่นจะเป็นแบบขยันเดินรอบ ๆ (Walking Around) และยึดหลักความจริง 3 ประการ ในการทำงาน อันได้แก่ การเข้าไปดูสถานที่จริง พิจารณาของที่เกิดปัญหาจริง และรู้สภาพปัญหาที่แท้จริง ลักษณะการบริหารงานดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารรับทราบ รับรู้ในปัญหาที่แท้จริงภายในองค์กรได้ทันที ดังที่ ยามาอะ ฮิโนโบริชิ (2549,

หน้า 8) กล่าวว่า ธุรกิจที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ดูแลผู้ได้บังคับบัญชาให้ดี ธุรกิจนั้นย่อมจะอยู่ไม่ได้ ถ้าปล่อยทิ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาดูแลพื้นที่ที่ทำงานโดยลำพัง ขวัญและกำลังใจของพนักงานจะลดลงโดยไม่มีทางหลีกเลี่ยง ถ้าขวัญและกำลังใจต่ำลง ก็จะขาดซึ่งความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ธุรกิจที่ขาดความกระตือรือร้นก็ไม่มีวันที่จะสามารถเปลี่ยนอะไรได้ ซึ่งแน่นอนสถานการณ์ของธุรกิจก็จะแย่ลง สุดท้ายก็จะประสบภาวะขาดทุนในที่สุด

2. พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร มีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ วัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติในรายด้าน การทำงานเป็นทีม เป็นอันดับหนึ่ง น่าจะเป็นเพราะระบบการทำงานของบริษัทญี่ปุ่นในปัจจุบัน ในทุกส่วนงานในทุกกิจกรรมจะเน้นการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งการทำงานร่วมกันนั้น ชาวญี่ปุ่นเชื่อว่าประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งลักษณะการทำงานดังกล่าวเป็นการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ที่ใช้และมีการประยุกต์ใช้มาตั้งแต่อดีต ดังที่ จูทา เทียนไทย (2534, หน้า 28-31) กล่าวว่า การบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือเรียกว่าระบบริงกิ (Ringi System) เน้นหนักไปทางด้านกลุ่มคน จะทำให้การตัดสินใจค่อนข้างเสียเวลามากหรือล่าช้า แต่เมื่อตัดสินใจแล้วการนำมาปฏิบัติจะต้องรวดเร็ว เพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องต่างก็ทราบและรู้ซึ่งถึงประเด็นต่าง ๆ มาเป็นอย่างดีแล้ว ระบบนี้ทำให้ขวัญของพนักงานสูง เพราะทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกันดังกล่าวเป็นวิถีทางที่จะให้องค์กรเกิดความร่วมมือในการใช้ความพยายามร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร หรือน่าจะเป็นเพราะในบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่การทำงานหรือการทำกิจกรรมที่เป็นผลประโยชน์ต่อองค์กรจะจัดบุคลากรในการทำงานเป็นทีม เช่น การจัดการคุณภาพสินค้า การจัดการความสูญเปล่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีมนี้จะนำบุคลากรมาจากทุก ๆ แผนก มาตั้งเป็นทีมหรือคณะทำงาน ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า การทำงานเป็นทีม คือการที่บุคคลหลายคนกระทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้สัมพันธ์กับความสามารถของแต่ละบุคคล และมีจุดประสงค์หรือความคาดหวังร่วมกัน โดยลักษณะเฉพาะของทีมที่ต้องมี คือ เป้าหมายชัดเจน มีความไว้วางใจ เชื่อใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ดังที่ มานะ ชัยวงศ์ (2538, หน้า 207) กล่าวว่า ในบริษัทญี่ปุ่นมีนโยบายและทิศทางที่จริงจังสร้างสรรค์และชัดเจน มีการส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารนโยบาย เพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสะท้อนความคิดของพนักงานทุกคน ในบริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับทุกตำแหน่งงาน มีความเสมอภาค ทำงานแบบรวมกลุ่ม ไม่แบ่งแยกผู้นำผู้ตาม มีความยุติธรรม มีการฝึกอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติลักษณะดังกล่าวจึงกลายเป็นสามัญสำนึกของบริษัทญี่ปุ่นในที่สุด

ส่วนพนักงานระดับบริหารมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ วัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติในรายด้าน การทำงานด้วยความรับผิดชอบเป็นอันดับหนึ่ง ที่ผลงานวิจัยเป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะความบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผู้ดูแลหน่วยงาน ดูแลธุรกิจแทนนายจ้าง ทำให้ต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าตำแหน่งงานอื่น ๆ เพราะหากไม่สอดคล้องดูแลธุรกิจให้ละเอียดรอบคอบ อาจทำให้ธุรกิจประสบปัญหาการขาดทุน หรือธุรกิจไม่เจริญเติบโตก้าวหน้า และด้วยบทบาทหน้าที่ที่มักจะถูกกดดันจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเกิดจากคน การเงิน หรือกระบวนการทำงาน จะเป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไข ปัญหา แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ก่อนตำแหน่งอื่นใด ดังที่ จูชา เทียนไทย (2547, หน้า 144, 155) กล่าวถึง บทบาทผู้บริหารหรือผู้นำว่า ควรจะมีบทบาทของผู้ประกอบการอยู่ด้วย เพราะบทบาทความเป็นผู้บริหารหรือเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันสูง และต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอในโลกปัจจุบัน ผู้นำจะต้องกล้าคิด กล้าทำ และมีความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ประกอบการ รูปแบบการทำงานของผู้บริหารจะต้องโอบอุ้มให้เกิดความสำเร็จ ในลักษณะของความสำเร็จเป็นกลุ่มมากกว่าที่จะต้องการความสำเร็จเฉพาะตัวตนเองเปรียบเสมือนเป็นผู้คอยประสานประโยชน์ให้กับคนในองค์กร หรือพรรคพวกในองค์กรที่มีความขัดแย้งกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และเดินไปสู่จุดหมายของความสำเร็จพร้อม ๆ กัน เป็นทีม และได้กล่าวถึงบทบาทของผู้ตามว่า จะต้องเป็นคนที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง คิดเป็น ทำเป็น สามารถทำงานได้อิสระ ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้นำ มีความพร้อมในการทำงานสูง และยังมีบทบาทอื่น ๆ เช่น การทุ่มเทเพื่อส่วนรวม มีความสามารถสูงและปฏิบัติงานเต็มกำลังสูงสุด กล้าหาญ ชี้อัตถ์ มีสะอาดเป็นที่เชื่อถือแก่คนทั่วไป

3. พนักงานระดับบริหารมีวัฒนธรรมการทำงานที่ปฏิบัติ แสดงตามค่าเฉลี่ยโดยรวม ($\bar{X} = 4.15$) มากกว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.80$) น่าจะเป็นเพราะบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้รับนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายของธุรกิจร่วมกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ก่อนที่จะนำนโยบาย แผนกลยุทธ์ไปดำเนินการในชั้นปฏิบัติการ โดยการสั่งการ ควบคุม ตรวจสอบและอำนวยความสะดวกพนักงานระดับล่างหรือระดับชั้นที่ต่ำกว่า หรือ น่าจะเป็นเพราะ ผู้บริหารชาวไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นจะนั่งทำงานในห้องทำงานเดียวกับญี่ปุ่น ทำให้การเรียนรู้ของผู้บริหารชาวไทยเกิดจากการลอกเลียนแบบการทำงานจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และยังทำให้ผู้บริหารชาวไทยรับวัฒนธรรมการทำงานจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยตรง ดังที่ จูชา เทียนไทย (2534, หน้า 26) กล่าวว่า บริษัทของชาวญี่ปุ่น พนักงานจะนั่งทำงานร่วมกันภายในห้องโถงขนาดใหญ่ ซึ่งไม่มีฝาผนังระหว่างบุคคล การทำงานในห้องโถงใหญ่นี้ช่วยให้มีการ

ติดต่อสื่อสารสามารถกระทำได้ง่าย และยังช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารและความถี่ในการติดต่อสื่อสารสูงขึ้นด้วยเช่นกัน การใช้ห้องขนาดใหญ่นี้ข่าวสารต่าง ๆ จะถูกแลกเปลี่ยนกันอย่างง่ายดาย และจะมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา ลักษณะของการจัดห้องทำงานในลักษณะนี้ นับว่าเป็นรูปแบบของการจัดสำนักงานของญี่ปุ่นโดยทั่วไป ดังที่ ศิริทิพาคำนคร (2544, หน้า 93-94) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีบทบาทต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การอย่างหนึ่ง คือ วัฒนธรรมการนั่งทำงานร่วมกันของผู้บริหาร ลักษณะการจัดผัง (Lay Out) ของที่นั่งทำงานภายในองค์การ โดยเฉพาะในส่วนของกลุ่มสำนักงานนั้นจะจัดให้นั่งทำงานรวมกันในบริเวณเดียวกัน โดยมีตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการทั่วไปของฝ่ายต่าง ๆ กรรมการผู้จัดการ และประธานบริษัท การจัดผังที่นั่งทำงานรวมกันสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาคและยุติธรรม เคารพต่อความเป็นคน ไม่แยกระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทั่วไป นอกจากนี้ ยังมีลักษณะการบริหารงานแบบเปิดกว้าง ผู้บริหารทุกระดับให้ความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบได้สะดวก และพร้อมที่จะรับฟังปัญหาหรือข้อคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาตลอดเวลา ผู้บริหารระดับสูงขององค์การทุกคนในบริษัทญี่ปุ่นไม่มีห้องทำงานส่วนตัว ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารงานที่ยืดหยุ่นอย่างของญี่ปุ่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทย พบประเด็นที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน ดังนี้

1. บริษัทญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีการบริหารจัดการองค์การที่มีรูปแบบ มีระบบที่ดี มีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ส่งผลให้วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานในองค์การดีตามไปด้วย จึงควรนำระบบการบริหารจัดการองค์การของบริษัทญี่ปุ่นไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานในอุตสาหกรรมอื่น ๆ หรืออุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อพนักงานจะได้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมที่ดีในวงกว้างออกไปอีก

2. สำหรับพนักงานไทยควรปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพตนเองในเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบในหน้าที่ เพิ่มประสิทธิภาพในการที่จะสามารถควบคุมตนเองลดการอาศัยผู้บังคับบัญชาในการควบคุมสั่งการลง และปรับปรุงพัฒนาเรื่องการตรงต่อเวลาต่อลูกค้าเพราะในปัจจุบันธุรกิจเกือบทุกธุรกิจเห็นความสำคัญของลูกค้าอย่างมาก

3. บริษัทญี่ปุ่นควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการผลิต ส่งเสริมคุณภาพสินค้า ส่งเสริมคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานให้มากขึ้น เช่น เรื่องการจัดความสะอาด การจัดการ

ของเสีย การจัดการสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ฯลฯ และมอบหมายหรือเปิดโอกาส พนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรม ร่วมแสดงความคิด กำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างจริงจัง และให้ความไว้วางใจพนักงานไทยอย่างจริงจังก็จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะมีการวิจัยวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทย ให้ครอบคลุมธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ในทุกนิคมอุตสาหกรรม เพื่อจะได้ผลงานวิจัยที่ชัดเจนและกว้างขวางอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและผู้ประกอบธุรกิจมากขึ้น
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานด้านอื่น ๆ เช่น ด้านความคิดสร้างสรรค์ ความสามัคคีธรรม มนุษยสัมพันธ์ การมีระเบียบวินัย และวัฒนธรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทย
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในตำแหน่งอื่น ๆ ที่เฉพาะเจาะจง เช่น ตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายบริหารบัญชีการเงิน และให้ตำแหน่งงานดังกล่าวแสดงมุมมองด้านวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่น เพื่อผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น
4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยที่ทำงานในบริษัทต่างชาติดอื่น ๆ เช่น เปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นกับพนักงานไทยในบริษัทสิงคโปร์ เกาหลี หรือประเทศในโซนยุโรป เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป