

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยส่วนบุคคลและส่วนองค์กร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของพนักงานชาวไทยที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน โดยมีแนวทางการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานระดับผู้จัดการของบริษัทร่วมทุนระหว่างชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวน 10 คน เนื่องจากโครงสร้างการบริหารขององค์กร มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วนอย่างชัดเจนคือ ส่วนการบริหารโดยชาวญี่ปุ่น และส่วนการบริหารโดยชาวอเมริกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่น จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต ผู้จัดการฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรมการผลิตและผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง และกลุ่มผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกัน จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ และผู้จัดการฝ่ายติดต่อกับงานราชการ จากจำนวนประชากรที่เป็นกลุ่มผู้จัดการจำนวน 38 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549)

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1 ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันจำนวนเกินครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน

1.2 ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นจำนวนเกินครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์

1.3 ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกันเกินครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการใช้ภาษา และการนำเสนอผลงาน

2. ปัจจัยส่วนองค์กร

2.1 ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันจำนวนเกินครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการทำงานและได้พัฒนาการเรียนรู้

2.2 ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นจำนวนเกินครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการทำงานและได้พัฒนาการเรียนรู้

2.3 ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกันเกินครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยปัจจัยการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการทำงานและได้พัฒนาการเรียนรู้

3. ปัญหา

ปัญหาที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับชาวญี่ปุ่นและอเมริกัน กลุ่มตัวอย่างจำนวนครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญกับปัญหาด้านความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงาน

4. อุปสรรค

อุปสรรคที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับชาวญี่ปุ่นและอเมริกัน กลุ่มตัวอย่างจำนวนครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญกับปัญหาด้านการขาดการสื่อสาร และขาดความเข้าใจภาษา

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นปัจจัยที่ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันให้ความสำคัญ เนื่องจากความรู้ความสามารถในการทำงาน ซึ่งหมายถึงความแตกฉานและความรู้จริงในงานที่ทำ เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายของบริษัท ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุษมา น้อยสำราญ (2544) ที่พบว่า ความรู้ในงานมีผลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพในสายงานวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัทซีเมนส์ (ประเทศไทย) จำกัด และงานวิจัยของปัทมา อุพารธรรม (2543) ที่พบว่า คุณลักษณะด้านความรู้ในงานนั้นทั้งบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน ให้ความสำคัญ นอกจากนี้การที่ผู้จัดการกลุ่มนี้ที่ให้ความสำคัญต่อความรู้ความสามารถในการทำงาน อาจเป็นเพราะเป็นกลุ่มที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานาน โดย 8 คนจาก 10 คนมีอายุงานมากกว่า 10 ปี ได้สั่งสมความรู้ ประสบการณ์การทำงานและมีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งเติบโตขึ้นมาจากการเป็นพนักงานจนได้รับการแต่งตั้งเป็นระดับผู้จัดการซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกศินี นาคจู (2548) ที่พบว่าอายุเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน

ทำงาน เนื่องจากการที่พนักงานมีอายุมากขึ้นย่อมหมายถึงมีประสบการณ์ในงานมากขึ้น ตลอดจนมีวุฒิภาวะในการคิดตัดสินใจ มีการวางแผนการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลงไปตามอายุที่มากขึ้นด้วย

2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับชาวญี่ปุ่น

2.1 ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญ ทั้งนี้สอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ตามทฤษฎี J Type (Rue & Byars, 1997) ที่ให้ความสำคัญกับความรอบในงานหลายๆด้าน เพราะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมักย้ายพนักงานไปทำงานในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้คุ้นเคยงานหลายๆ ด้าน (Hodgetts, Luthans & Doh, 2006) นอกจากนี้กลุ่มผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นกลุ่มนี้มักจะได้โยกย้ายไปทำงานในแผนกต่างๆ ตามความเหมาะสม เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ จึงสามารถเชื่อมโยงความรู้ไปในส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้

2.2 ปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่เป็นลักษณะเฉพาะของการศึกษากลุ่มตัวอย่างนี้ ซึ่งมีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการออกแบบ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนความสำเร็จในการทำงานและความก้าวหน้าในการทำงานของผู้จัดการที่ทำงานประเภทนี้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิมล ศรีโชติ (2543) ศึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ผลการวิจัยพบว่า หนึ่งในปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าคือการมีความคิดสร้างสรรค์

3. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับชาวอเมริกัน

3.1 ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกันให้ความสำคัญ ทั้งนี้สอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานแบบอเมริกัน ตามทฤษฎี A Type (Rue & Byars, 1997) ที่ให้ความสำคัญมากกับความความรู้ ความชำนาญในงานทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการบริหารงานแบบอเมริกันต้องการผู้มีความรู้ ความชำนาญ ระดับมืออาชีพ จึงจะได้รับการจ้างและได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า

3.2 ปัจจัยด้านความสามารถในการใช้ภาษาเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกันให้ความสำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกันต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร หากไม่สามารถสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน จะส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงาน ความสามารถในการใช้ภาษาของผู้จัดการชาวไทยที่ทำงานกับชาวอเมริกันในการศึกษาครั้งนี้เป็นความสามารถในการใช้ภาษารวมถึงการมีทักษะในการสื่อสารที่ประสิทธิภาพด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของสุขมา น้อยสำราญ (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งเสริมความก้าวหน้าทาง

อาชีพในสายงานวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัทซีเมนส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ากลุ่มผู้จัดการที่ทำงานกับชาวต่างชาติเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าภาษามีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

3.3 ปัจจัยด้านการนำเสนอผลงานเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกันให้ความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากชาวอเมริกันเป็นชนชาติที่ชอบให้ผู้ร่วมงานนำเสนอผลการปฏิบัติงานให้ทราบอยู่เสมอ กลุ่มตัวอย่างนี้จึงเห็นว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ผู้จัดการกลุ่มนี้ต้องใช้ทักษะการนำเสนอผลงานในที่ประชุม รวมทั้งการรายงานความคืบหน้าของงานแก่ชาวอเมริกัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างนี้

4. เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล

ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันเห็นตรงกันว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน มี 3 ปัจจัย คือ ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน ด้านการนำเสนอผลงาน ด้านความรับผิดชอบ ทั้งนี้ถึงแม้ผู้จัดการกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้จะทำงานกับชาวต่างชาติที่แตกต่างเชื้อชาติกัน แต่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จที่เหมือนกัน อาจเนื่องมาจากปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในการทำงานและปัจจัยด้านความรับผิดชอบเป็นปัจจัยร่วมพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานกับชาวต่างชาติต่างๆ ส่วนการนำเสนอผลงานเป็นปัจจัยเฉพาะที่กลุ่มตัวอย่างได้รับการเรียนรู้ว่าเป็นปัจจัยส่วนตัวที่เป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่งาน

สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันเห็นต่างกัน คือ ปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งพบเฉพาะผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่น และปัจจัยด้านความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งพบเฉพาะผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกัน อาจเป็นเพราะปัจจัยแต่ละด้านข้างต้นนี้ต่างมีความสำคัญตามลักษณะของงานแต่ละกลุ่ม เช่น ความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันเนื่องมาจากลักษณะงานที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างผลงาน โดยอาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับชาวต่างชาติที่ทำงานด้วย ส่วนความสามารถในการใช้ภาษาก็คือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันเนื่องมาจากลักษณะงานที่ต้องเน้นการใช้ความสามารถทางภาษาในการติดต่อสื่อสาร อันเนื่องมาจากลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั่วไป

5. ปัจจัยส่วนองค์กรที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกัน

ปัจจัยการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการทำงานและได้พัฒนาการเรียนรู้เป็นปัจจัยส่วนองค์กรที่ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันเกินกว่าครึ่งหนึ่งให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาและเสริมทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ปัจจัยนี้สอดคล้องกับนโยบายเรื่องการพัฒนาและยกระดับบุคลากรของบริษัทที่ทำการศึกษา

ซึ่งกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan) บริษัทให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและทำงานได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถ โดยกำหนดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 30 ชั่วโมงต่อปี ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุขมา น้อยสำราญ (2544) ที่พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรเรื่องการจัดฝึกอบรมให้พนักงาน ส่งผลต่อความก้าวหน้าทางอาชีพในสายงานวิศวกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

6. เปรียบเทียบปัจจัยส่วนองค์กร

ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันเห็นตรงกันว่า ปัจจัยส่วนองค์กรที่มีผลต่อการทำงานคือ ปัจจัยด้านการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการทำงานและได้พัฒนาการเรียนรู้ อาจเป็นเพราะบริษัทที่ทำการศึกษามีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการพัฒนาและยกระดับบุคลากรในด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งกลุ่มพนักงานที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและอเมริกัน

ส่วนปัจจัยส่วนองค์กรที่ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันมีความเห็นแตกต่างกันคือปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่พบเฉพาะผู้จัดการที่ทำงานกับชาวอเมริกัน แต่ไม่พบในผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นได้รับการดูแลเอาใจใส่เท่าเทียมกันจากชาวญี่ปุ่น ส่วนชาวอเมริกันนั้นพิจารณาเรื่องการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาเป็นหลัก ผู้ที่มีผลงานที่ดีจะได้รับการสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฮอดเกตต์ ลูธานส์และโด (Hodgetts, Luthans & Doh, 2006) ที่ได้เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานของชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันในด้านการดูแลผู้นำได้บังคับบัญชาว่าชาวญี่ปุ่นจะดูแลชีวิตส่วนตัวและการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ซึ่งต่างจากชาวอเมริกันที่จะมุ่งเน้นเรื่องการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

7. ปัญหาที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ

ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันเห็นตรงกันว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ คือความแตกต่างของวัฒนธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กรที่ศึกษามีความหลากหลายถึง 3 เชื้อชาติ ได้แก่ ญี่ปุ่น อเมริกัน และไทยจึงเกิดความแตกต่างกันทางด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและระบบการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการมีมุมมองในการทำงานที่แตกต่างกัน ชาวญี่ปุ่นนั้นเป็นชาติที่ทำงานหนักและมีความอดทนในการทำงาน (Morton, 1973, p.68) ชาวอเมริกันนั้นมีลักษณะพิเศษคือเป็นคนประหยัด ทำงานหนักและมีสมรรถวิสัยในการที่จะอดได้รอได้เพื่อสิ่งที่ดีกว่าในโอกาสข้างหน้า (O' Toole, 1971, p. 10) ส่วนคนไทยมีค่านิยมที่เกี่ยวกับการทำงานที่แตกต่างจากชาติญี่ปุ่นและอเมริกัน ดังที่ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ศึกษาและพบว่าคนไทยมีค่านิยมในการทำงานที่ไม่ต้องการใช้ความพยายามและไม่ต้องการรับผิดชอบมาก รวมทั้งไม่ชอบงานเสี่ยงและต้องการอิสระ และเกียติ

นาครูที่พบว่าคนไทยมีความเฉื่อย ใจเย็น ขาดความระมัดระวัง และขาดความจริงใจในการทำงาน ดังนั้นเมื่อคนไทยต้องมาทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ ปัญหาความไม่เข้าใจจึงอาจเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากความแตกต่างของวัฒนธรรมของแต่ละชาติ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎี 4 มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (Hofstede, 1973) ที่อธิบายว่าวัฒนธรรมทั้งหลายมีความแตกต่าง 4 มิติ ทำให้คนในแต่ละวัฒนธรรมมีการปฏิบัติแตกต่างกัน โดยมีมิติที่สอดคล้องกับงานวิจัยนี้คือเรื่องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) โดยชาวญี่ปุ่นเป็นชาติที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เท่ากับ 89 จาก 100 (Hofstede, 1970) จึงมีแนวโน้มที่จะจัดการองค์กรหรือกิจกรรมตามกฎหมายและระเบียบเพื่อสร้างความมั่นใจในสิ่งที่พนักงานจะต้องทำ ทำให้พนักงานมีความกังวลและความเครียด ส่วนชาวอเมริกันมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เท่ากับ 42 จาก 100 (Hofstede, 1973) จะให้ความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองและผู้อื่นในการทำงาน เมื่อมอบหมายงานแล้วจึงไว้ใจว่าจะทำให้สำเร็จได้โดยไม่ต้องติดตามทุกขั้นตอนการทำงาน

8. อุปสรรคที่มีผลต่อการทำงานกับบริษัทต่างชาติ

ผู้จัดการที่ทำงานกับชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันเห็นตรงกันว่าอุปสรรคที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ คือ การขาดการสื่อสาร และขาดความเข้าใจภาษา เนื่องจากบริษัทที่ทำการศึกษานี้มีคนที่ทั้ง 3 เชื้อชาติทำงานร่วมกัน ดังนั้นหากขาดความสามารถในการเข้าใจภาษาก็จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่ง อาจเป็นผลมาจากความแตกต่างด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของคนไทยและคนต่างชาติ จึงทำให้เกิดความไม่เข้าใจและเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางการทำงานส่งผลให้ทำงานล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามที่วางแผนไว้ สอดคล้องกับการศึกษาของจุฑา เทียนไทย (2534) กล่าวถึงอุปสรรคทางด้านการสื่อสารกับชาวญี่ปุ่น มีดังนี้คือคนญี่ปุ่นใช้ภาษาที่ทำให้เข้าใจคลาดเคลื่อน มักนิยมสั่งงานด้วยวาจาแทนการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและไม่ค่อยฟังความเห็นของคนไทย

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน

1. ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความรู้ความสามารถในงาน เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการทำงาน ดังนั้นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความแตกฉานและรู้จริงในงาน ผ่านระบบการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทจึงเป็นแนวทางที่ดีและเหมาะสม ทั้งนี้เพราะพนักงานเชื่อว่าปัจจัยด้านการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับการทำงานและได้พัฒนาการเรียนรู้ จะเป็นปัจจัยส่วนองค์กรที่พนักงานเชื่อว่าเป็นส่วนส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน

2. ผลการวิจัยพบว่าปัญหาของความก้าวหน้าในการทำงานคือวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากบริษัทที่ทำการศึกษเป็นบริษัทที่มีหลายวัฒนธรรม หลายเชื้อชาติอยู่ในองค์กรเดียวกัน ดังนั้นจึงอาจเกิดความไม่เข้าใจ ความคับข้องใจและความเครียด ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในที่สุด ดังนั้นบริษัทอาจพิจารณาในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรเอง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันและทุกคนในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป

จากการศึกษาพบว่า มีประเด็นสำคัญที่ผู้สนใจอาจศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้คือ

1. ปัจจัยแต่ละตัวที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่างชาติ เพื่อวิเคราะห์เจาะลึกถึงโครงสร้างในแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน
2. เปรียบเทียบปัจจัยต่างๆกับบริษัทชาติญี่ปุ่นและชาติอเมริกันอื่นๆ ที่กลุ่มประชากรมีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้อาจได้คำตอบที่หนักแน่น เพื่อเทียบเคียงปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่างชาติว่าเป็นไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่
3. ขยายขอบเขตการศึกษาไปยังบริษัทต่างชาติอื่นๆ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานกับชนชาติอื่นๆ ด้วย