



## รายงานการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่  
ท้องถิ่นของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษา:องค์กรญี่ปุ่นที่มี  
แผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย

Factors Affecting the Success of Transfer of Local  
Administration Authority of Japanese Enterprises in Thailand:  
Case study of Japanese organization plans to transfer power  
from Japanese executives to Thai executives

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น



## รายงานการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่  
ท้องถิ่นของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษา:องค์กรญี่ปุ่นที่มี  
แผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย

Factors Affecting the Success of Transfer of Local  
Administration Authority of Japanese Enterprises in Thailand:  
Case study of Japanese organization plans to transfer power  
from Japanese executives to Thai executives

คณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการ

อ. บุญชู ตันตรีรัตนสุนทร

ผู้ร่วมวิจัย

ดร. บุญญาดา হাসมบูรณ์

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ปีงบประมาณ 2561

ธันวาคม 2562

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่ท้องถิ่นของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษา:องค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย

อ.บุญชู ตันติรัตนสุนทร และ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์, จำนวน 51 หน้า

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจของผู้บริหารชาวไทย และเปรียบเทียบปัจจัยตำแหน่งงานและระยะเวลาการทำงานส่งผลต่อความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจของผู้บริหารชาวไทย เก็บข้อมูลจากตำแหน่งผู้จัดการและตำแหน่งที่สูงกว่า จากองค์กรที่มีแผนการโอนถ่ายอำนาจการบริหารจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย จำนวน 533 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และใช้สถิติ t and F ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบปัจจัยแบ่งเป็น 2 ตัวคือ การยอมรับความสามารถ และ ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง Manager และ General Manger หรือสูงกว่า มีผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนการบริหารงานในด้านการยอมรับความสามารถแตกต่างกัน โดยที่ตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีความสามารถในการรับถ่ายโอนอำนาจและการยอมรับการถ่ายโอนสูงกว่าระดับผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยยังพบว่า ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้านการยอมรับความสามารถที่แตกต่างกัน โดยที่ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี แตกต่างจากผู้มีอายุการทำงานในองค์กรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ :** การโอนถ่ายอำนาจการบริหารงานสู่ท้องถิ่น

Factors Affecting the Success of Transfer of Local Administration Authority of Japanese Enterprises in Thailand: Case study of Japanese organization plans to transfer power from Japanese executives to Thai executives

Boonchoo Tuntiratanasontorn and Boonyada Nasomboon, DBA, 51 pp.

### ABSTRACT

The purpose of this research were to study the components affecting the success of transfer of local administration authority of Japanese enterprises in Thailand and to compare the job position and duration of work affecting the success of transfer of local administration authority. This research was conducted using a questionnaires as an instrument to collect data from manager and higher positions from organizations with plans to transfer of local administration authority of the Japanese executives to Thai executives, of 533 samples and the data was analyzed by Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Independent Sample t-test, One-way Analysis of Variance.

The results showed that components affecting the success of transfer of local administration authority of Japanese enterprises in Thailand are divided into 2 factors, namely the acceptance of the competence and the importance of transferring management power.

The result of the comparative study founded that manager and general manger or higher affecting the success of transfer of local administration authority, as the acceptance of the competence and the importance of transferring management power were significance at the level of .01

And the research also found that working times in the current organization affecting the success of transfer of local administration authority as the acceptance of the competence. In which the current working person in the organization is 21-30 years different from the person working in other organizations Statistical significance at the level of .01

**Keywords:** transfer of executive power Work to local

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญในการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีจากการได้รับความกรุณาให้เข้าเก็บข้อมูลจากผู้บริหารขององค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลแบบสอบถามจากบุคคลกรขององค์กรและได้รับแบบสอบถามกลับมาในเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ส่งผลให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงตามวัน เวลา และวัตถุประสงค์ที่กำหนด

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รศ.ดร.บัณฑิต โรจน์อารยานนท์ อธิการบดี ผศ.รังสรรค์เลิศในสัตย์ คณบดีคณะบริหาร รวมถึงคณะผู้บริหารของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้งานวิจัยนี้ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยทุกประการ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า องค์ประกอบที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นแนวทางให้องค์กรที่ต้องการวางแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทยนำไปใช้ในองค์กรต่อไป หากงานวิจัยมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดในส่วนใด ผู้วิจัยขออ้อมรับและขออภัยไว้ ณ ที่นี้

คณะผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูป.....	ญ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความสำคัญและที่มาของการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
สมมติฐานของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
การเผยแพร่ผลงาน.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
<b>2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>7</b>
ความหมายของการถ่ายโอนอำนาจ Localization.....	7
ประวัติของการเข้ามาลงทุนของต่างชาติและการถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้บริหาร	8
ปัญหาที่เกิดขึ้นในการถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้บริหารสู่ต่างชาติ.....	13
การศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของการถ่ายโอนอำนาจและ	
ความเข้าใจในการบริหารแบบญี่ปุ่น.....	14
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
<b>3</b>	<b>วิธีการดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>19</b>
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	19
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	18
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	21
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	22
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	22
<b>4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>24</b>
	สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของ	
	ผู้ตอบแบบสอบถาม .....	26
	ส่วนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของ	
	ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด.....	26
	ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบ	
	แบบสอบถามเฉพาะผู้บริหารชาวไทย.....	30
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารชาวไทย เกี่ยวกับ	
	ความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร.....	31
	ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	41
<b>5</b>	<b>บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>47</b>
	สรุปผลการวิจัย.....	47
	อภิปรายผลการวิจัย.....	49
	ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	50
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	51

**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
บรรณานุกรม.....	<b>54</b>
ภาคผนวก.....	<b>57</b>
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	<b>59</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4-1 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	26
4-2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	26
4-3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	27
4-4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือบริษัทญี่ปุ่น.....	27
4-7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสามารถ ด้านภาษาอังกฤษ.....	29
4-8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสามารถ ด้านภาษาญี่ปุ่น.....	31
4-9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชาวไทยจำแนกตาม ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....	30
4-10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชาวไทยจำแนกตามระยะเวลา ที่ปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน.....	30
4-11 แสดงจำนวน ร้อยละ และ ระดับความคิดเห็น ของปัจจัยความพร้อมและ ศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหารของผู้บริหารชาวไทย.....	31
4-12 ระดับความสำคัญ ความสามารถในการสื่อสาร โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	32
4-13 ระดับความสำคัญ ความสามารถในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	33
4-14 ระดับความสำคัญ ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	34
4-15 ระดับความสำคัญ ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	35

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4-16 ระดับความสำคัญ ความเข้าใจปัจจัยการสร้างความสำเร็จ โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	36
4-17 ระดับความสำคัญ ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	37
4-18 ระดับความสำคัญ ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์ โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	38
4-19 ระดับความสำคัญ การมีสายสัมพันธ์ที่ดี โดยใช้ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	38
4-20 ระดับความสำคัญ ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร โดยใช้ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	39
4-21 ระดับความสำคัญ การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	40
4-22 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	42
4-23 การจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax.....	43
4-24 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างตำแหน่งงานรายคู่ ที่มีความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร .....	44
4-25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน รายคู่ ที่มีความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร.....	46
4-26 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาการทำงานในองค์กร ปัจจุบันกับความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจบริหารงาน.....	47

## สารบัญรูป

รูป	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1 ตัวอย่างลักษณะผังองค์กรของ Oversea Divisionalized Organization .....	9
2-2 ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงผังองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นในไทย ตั้งแต่ ค.ศ. 1995 – 2012 .....	10
2-3 การเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานที่ไปพำนักในประเทศเอเชียเป็น ระยะเวลานานของแต่รายบริษัทญี่ปุ่น.....	11

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของการวิจัย

ปัจจุบันบริษัทญี่ปุ่นมีความชัดเจนมากขึ้นในระดับนโยบายเรื่องการถ่ายโอนอำนาจการบริหารจากญี่ปุ่นไปสู่ท้องถิ่น โดยเฉพาะการกำหนดบุคลากรและองค์กรหน่วยงานเพื่อดำเนินเรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม บริษัทแม่ในญี่ปุ่นต้องการให้คนไทยก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น และคาดหวังให้คนไทยรับช่วงในการเป็นผู้นำองค์กรด้านบริหารและด้านการผลิต ตลอดจนเดินทางไปประจำประเทศอื่นในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้แทนคนญี่ปุ่นในอนาคต แต่กระนั้นก็ตาม เนื่องจากปัญหาทางด้านวัฒนธรรม ทั้งสังคมและองค์กร ทำให้กระบวนการสร้างผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรมีปัญหาต่าง ๆ อันเกิดจากพื้นฐานความคิด ค่านิยม ความไม่ชัดเจน ความไม่เข้าใจระหว่างกัน ซึ่งผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและฝ่ายบุคคลพยายามหาวิธีแก้ไข และปรับปรุงวิธีการ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการได้ในเรื่องการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานมาสู่คนไทยจะส่งผลอย่างใหญ่หลวงต่อการความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของทรัพยากรบุคคลไทย อย่างชัดเจน

Sugiura Naoki กล่าวว่า การถ่ายโอนด้านการบริหารจัดการหรือ Localization of Management ไปยังบริษัทลูกในต่างประเทศ สิ่งที่บริษัทญี่ปุ่นทั้งหลายดำเนินการอย่างผิดพลาด คือการที่คิดว่า “เอาวิธีการจัดการภายในบริษัทญี่ปุ่น (ซึ่งมีความละเอียด) นั้นไปใช้อย่างต่างประเทศ ให้ประเทศลูกเป็นเหมือนกันที่ญี่ปุ่น” เป็นวิธีการที่เหมาะสม การนำเอารูปแบบการบริหารจัดการญี่ปุ่นไปใช้อย่างต่างประเทศไม่ใช่เป็นการถ่ายโอนด้านการบริหารจัดการไปสู่ท้องถิ่น หรือ Localization of Management แต่อย่างไร การถ่ายโอนด้านการบริหารจัดการไปสู่ท้องถิ่นคือ “การที่บริษัทสามารถพัฒนาขยายกิจการได้ ด้วยคนท้องถิ่นในประเทศนั้นเอง เป็นคนที่สามารถพัฒนาบริษัทเพื่อผู้คน สังคม และประเทศของตนเองโดยที่คนญี่ปุ่นไม่ต้องเข้าไปข้องเกี่ยว”

จากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความพร้อมในการรับถ่ายโอนอำนาจของผู้บริหารชาวไทย (Successors) ขององค์กรที่มีนโยบายการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงช่องว่างที่อาจยังมีอยู่ระหว่างการถ่ายโอนอำนาจ เพื่อให้การถ่ายโอนอำนาจประสบความสำเร็จต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจของผู้บริหารชาวไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยตำแหน่งงานและระยะเวลาการทำงานส่งผลต่อความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจของผู้บริหารชาวไทย

### สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1. ตำแหน่งงานแตกต่างกันส่งผลต่อความพร้อมในการถ่ายโอนอำนาจ (ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจ และการยอมรับความสามารถ) ของผู้บริหารชาวไทยแตกต่างกัน

1.1: ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารแตกต่างกัน

1.2 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2. ระยะเวลาการทำงานในองค์กรแตกต่างกันส่งผลต่อความพร้อมในการถ่ายโอนอำนาจ (ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจ และการยอมรับความสามารถ) ของผู้บริหารชาวไทยแตกต่างกัน

2.1: ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารแตกต่างกัน

2.2 ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร เนื้อหาของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บริหารชาวไทย (พนักงานที่ดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการ (Manager) หรือสูงกว่า ที่ทำงานอยู่องค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ

1. ระยะเวลาการทำงานในองค์กร
2. ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

**ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาความพร้อมและศักยภาพประกอบด้วย**  
**ปัจจัยความพร้อมและศักยภาพการรับถ่ายโอนอำนาจบริหารทั้ง 10 ด้าน**

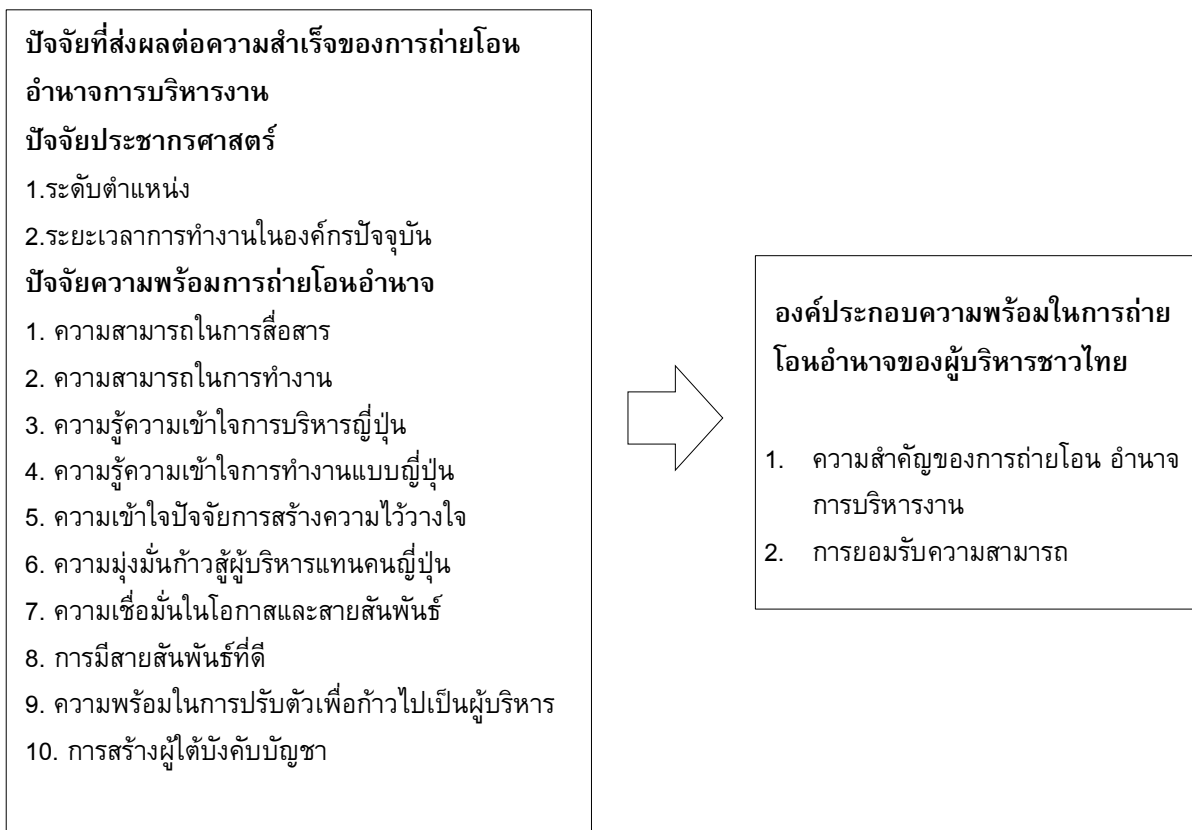
1. ความสามารถในการสื่อสาร
2. ความสามารถในการทำงาน
3. ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น
4. ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น
5. ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ
6. ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น
7. ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์
8. มีสายสัมพันธ์ที่ดี
9. ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร
10. การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา

**ตัวแปรตาม**

**องค์ประกอบความพร้อมในการถ่ายโอนอำนาจของผู้บริหารชาวไทย**

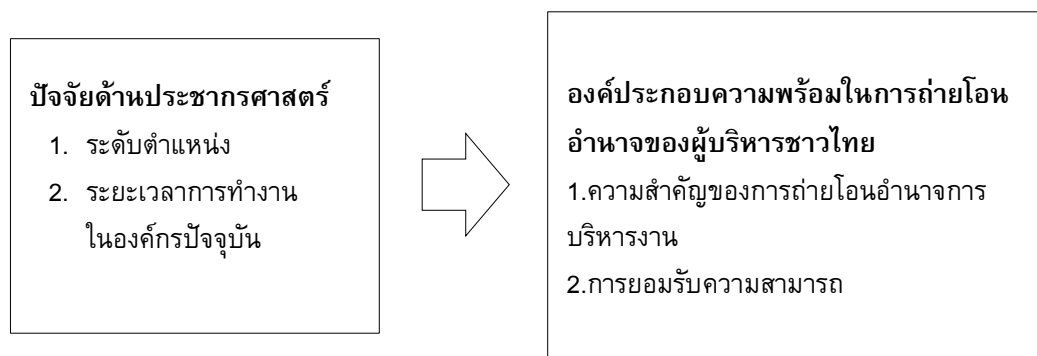
1. ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงาน
2. การยอมรับความสามารถ
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา  
 ระยะเวลาศึกษา 8 เดือน เริ่มเดือน กุมภาพันธ์ 2562 - เดือนธันวาคม 2562

### กรอบแนวคิดในการศึกษา



รูปที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารในองค์กรเห็นอุปสรรคและปัญหาของกระบวนการถ่ายโอนอำนาจการบริหารจากญี่ปุ่นสู่ผู้บริหารชาวไทย และการสร้างผู้บริหารในระดับสูงในประเทศไทย
2. ผู้บริหารองค์กรเห็นแนวทางในดำเนินการปรับปรุงบทบาทของผู้บริหารทั้งสองฝ่ายได้ชัดเจนขึ้น
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีแผนในการถ่ายโอนอำนาจการบริหารจากญี่ปุ่นสู่ผู้บริหารชาวไทย

### การเผยแพร่ผลงานวิจัย

1. ผลงานทางวิชาการเผยแพร่ในที่ประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ
2. กรณีศึกษาเพื่อการเรียนการสอน (โดยไม่เปิดเผยชื่อถ้าหากไม่ได้รับความเห็นชอบจากบริษัท)
3. เสนอผลงานและบทวิเคราะห์แก่กลุ่มบริษัทที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัย
4. อบรมและถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ประกอบการชาวญี่ปุ่นและคนไทย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การถ่ายโอนอำนาจการบริหาร** หมายถึง การที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาบริหารงานในประเทศไทยในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจากประเทศญี่ปุ่น ยินดีที่จะถ่ายทอดความรู้และตำแหน่งงานให้ผู้บริหารชาวไทยที่มีความพร้อมและมีสมารถที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงแทนชาวญี่ปุ่นที่ถูกส่งมาได้

**ผู้บริหารชาวไทย** หมายถึง พนักงานที่ดำรงตำแหน่ง Manager หรือพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไป ที่ทำงานอยู่องค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย

**ประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบัน** หมายถึง จำนวนระยะเวลา(ปี)ที่พนักงานทำงานในบริษัทดังกล่าว

**ระดับตำแหน่ง** หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งในองค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

**ความสามารถในการสื่อสาร** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารมีทักษะและความสามารถในการสื่อสารกับพนักงานคนอื่น ให้สามารถเข้าใจสิ่งที่ต้องการจะสื่อสารและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน



**ความสามารถในการทำงาน** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างดี

**ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารเข้าใจหลักการการบริหารงานของชาวญี่ปุ่นที่มุ่งเน้น ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร การรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้กับองค์กร การรับผิดชอบงานเป็นทีม

**ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น เช่น การตรงต่อเวลา การรับผิดชอบงานสูง การทุ่มเทให้งานมากกว่าการใช้เวลาส่วนตัวหรือครอบครัว การดูแลลูกค้าเป็นเยี่ยงพระเจ้า เป็นต้น

**ความเข้าใจปัจจัยการสร้างความสำเร็จ** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาของตน สามารถเป็นที่ปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้และได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าในว่ามีความสามารถที่จะทำงานให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีได้

**ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและต้องการจะมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรและพร้อมที่จะขึ้นรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแทนผู้บริหารชาวญี่ปุ่น

**ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีสายสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอกหรือบุคคลภายในและด้วยสายสัมพันธ์อันดีนั้นอาจทำให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์กับบริษัท

**การมีสายสัมพันธ์ที่ดี** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำให้เป็นบุคคลที่เข้าหาได้ง่าย และมีมิตรไมตรีกับพนักงานคนอื่น ๆ

**ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารมีความต้องการที่จะก้าวขึ้นเป็นเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้น โดยนอกเหนือจากความต้องการแล้ว ยังต้องมีทักษะและองค์ความรู้ในการการบริหารบริษัท และการบริหารบุคคลากร รวมไปถึงทักษะการแก้ไขปัญหาที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นได้

**การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง การที่พนักงานผู้บริหารสามารถสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถเทียบเท่าหรือมากกว่าตนได้ และสามารถสร้างสร้างผู้บริหารระดับต้นเพื่อรองรับการขยายขององค์กรในอนาคตได้

## บทที่ 2

### หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่ท้องถิ่นของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษา:องค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของการถ่ายโอนอำนาจ Localization
2. ประวัติของการเข้ามาลงทุนของต่างชาติและการถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้บริหารชาวไทย
3. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้บริหารต่างชาติ
4. การศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของการถ่ายโอนอำนาจและความเข้าใจในการบริหารแบบญี่ปุ่น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมายของการถ่ายโอนอำนาจ Localization

พัลลภา ปิติสันต์ (2009) ได้ให้ความหมายของ “Localization” ว่า คือกลยุทธ์การบริหารจัดการโดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้เป็นแบบท้องถิ่น ในขณะที่ สมาคมมาตรฐาน Localization Industry Standard Association ให้คำนิยาม “Localization” ว่าเป็น กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการปรับเปลี่ยนของกระบวนการ (Processes) ผลิตภัณฑ์ (Product) การให้บริการ (Service) เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในท้องถิ่นหรือตลาดที่แตกต่างกัน

พัลลภา ปิติสันต์ (2009) กล่าวว่า จากการทำวิจัยในบริษัทรถยนต์ชั้น นำ 7 แห่งในเมืองไทยพบว่า กลยุทธ์ Localization ในทางปฏิบัตินั้นไม่ได้เป็นเพียงแค่การปรับเปลี่ยนของผลิตภัณฑ์และการให้บริการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงด้านการบริหารจัดการด้วย เช่น การนำข้อมูลของตลาดท้องถิ่นมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ (Local Information Usage) เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ ให้คนท้องถิ่นมีอำนาจในการตัดสินใจ (Localize of Decision Making) มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับแรงงานท้องถิ่น การสร้างเครือข่ายกับผู้ผลิตวัตถุดิบท้องถิ่น (Local Networking)และยังรวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นบริษัทท้องถิ่น (Localization of Company Image) กลยุทธ์ Localization นั้นสามารถทำได้ใน 7 แบบคือ

1. การใช้ข้อมูลท้องถิ่น (Localization of Information)

2. การสร้างเครือข่ายและองค์ความรู้ท้องถิ่น (Localization Network & Knowledge)
3. การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Localization of Product)
4. การใช้วัตถุดิบในประเทศ (Localization of Resources)
5. การทำ CSR (Localization of Image)
6. การสร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่น (Localization of Relationship)
7. การใช้คนท้องถิ่นในการบริหารงาน (Localization of Human Resources)

โดยที่หัวใจของ Localization หมายถึง การให้ความไว้วางใจกับบุคลากรท้องถิ่น ให้มีอำนาจการตัดสินใจ และรับผิดชอบ โดยรับทั้งผิด รับทั้งชอบ ซึ่งเป็นการพัฒนาให้บุคคลากรได้เรียนรู้ พร้อมกับได้พัฒนาองค์กรไปพร้อมๆกัน

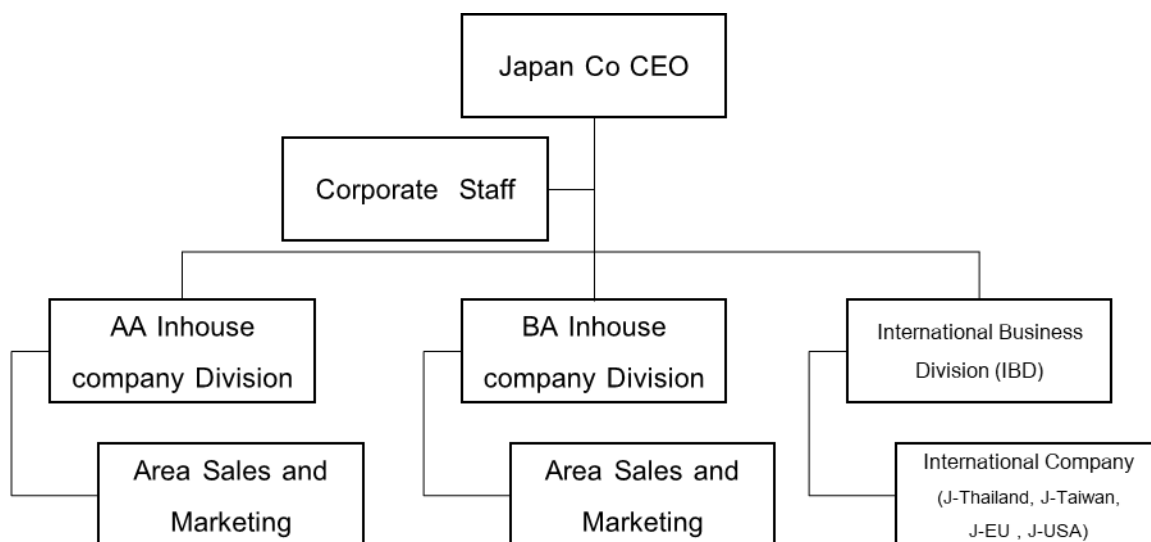
## 2. ประวัติของการเข้ามาลงทุนของต่างชาติและการถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้บริหารชาวไทย

Yoshihara Hideki (2006) กล่าวว่ากลยุทธ์การบริหารต่างประเทศของญี่ปุ่น เริ่มจากการส่งออกขยายฐานการผลิตไปยังต่างประเทศโดยไม่ได้ยกเลิกการส่งออกของประเทศตน และเริ่มมีการค้นคว้าและพัฒนาด้านเทคโนโลยีโดยยังคงส่งออก และมีฐานการผลิตต่างประเทศควบคู่กันไป ตามลำดับ เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น การส่งออกผลิตภัณฑ์ เปลี่ยนจากบริษัท Trading Firm มาเป็นบริษัทผู้ผลิตโดยตรง และย้ายฐานการผลิตไปยังต่างประเทศ

รูปแบบส่วนใหญ่ ในยุค ค.ศ. 1960 -1970 เริ่มจากการลงทุนในประเทศกำลังพัฒนาในเอเชีย ด้วยเงินทุนระดับน้อย และใช้กระบวนการผลิตสินค้าตามหลักการ Labor Intensive, Mature Technology และ Green Field Investment แต่ทว่า หลังจากที่ญี่ปุ่นได้เริ่มเข้ามาลงทุนในเอเชีย ประเทศพัฒนาแล้วอย่างยุโรปและอเมริกาได้เริ่มเข้ามาลงทุนต่อจากญี่ปุ่นตามลำดับ ด้วยเงินทุนมูลค่าสูง รวมไปถึงการซื้อกิจการและการลงทุนในเทคโนโลยีล้ำหน้า ทำให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริหารจัดการของประเทศแถบเอเชีย เริ่มมีการร่วมทุนกับบริษัทข้ามชาติในยุโรปและอเมริกามากขึ้นและมีระบบการบริหารจัดการแบบบริษัทข้ามชาติแบบสากล หรือ International Management โดยเริ่มจากการร่วมทุนกับบริษัทนั้นๆ เป็นบริษัทหุ้นส่วนแต่ในปัจจุบันบริษัทเหล่านั้น ถูกบริหารโดยผู้บริหารประจำถิ่นฐาน และ แทบจะไม่เห็นบริษัทหุ้นส่วนเหลืออยู่มากนัก

ส่วนรูปแบบขององค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาในไทยมักจะเป็นระบบ Oversea Divisionalized Organization แต่หลังจากปี 1990 ถึง 2000 จะเป็นรูปแบบ Oversea Divisionalized Organization แทน โดยที่แต่ละแผนกจะดูแลทั้งในและนอกประเทศพร้อมกัน โดย Oversea Divisionalized Organization มีลักษณะดังนี้

ภาพที่ 1 ตัวอย่างลักษณะผังองค์กรของ Oversea Divisionalized Organization



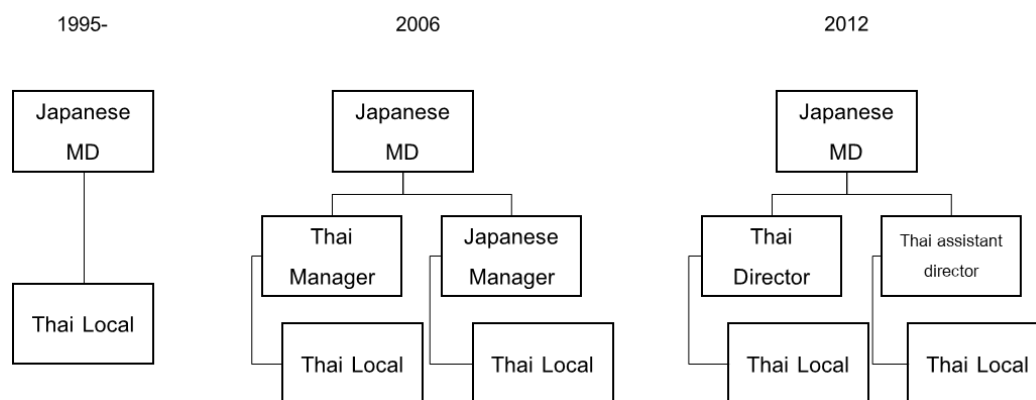
ที่มาของข้อมูล : Hitoshi Iwashita (2017 : 68) Japanese Management International Perspectives

ในบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นจะมีการจัดตั้งแผนกต่างชาติ (IBD) เพื่อมาดูแลควบคุมบริษัทลูกที่ตั้งอยู่ต่างประเทศ ซึ่งลักษณะการจัดทำผังองค์กรแบบนี้ ล้าหลังกว่าบริษัทข้ามชาติของอเมริกาและยุโรป ประมาณ 30 ปี นอกจากนี้ช่วงปลายศตวรรษที่ 20 จนถึงต้นศตวรรษที่ 21 ประธานหรือกรรมการผู้จัดการบริษัทลูกในต่างประเทศของญี่ปุ่นล้วนเป็นชาวญี่ปุ่นทั้งสิ้น โดยไม่มีการถ่ายทอดอำนาจให้แก่คนท้องถิ่นแต่อย่างใด

รวมไปถึงการขยายโรงงานแห่งใหม่ การบุกเบิก และการสร้างเครือข่ายการขายใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการบริหารที่สำคัญ มักจะถูกสื่อสารกันด้วยภาษาญี่ปุ่นอย่างเดียว คนญี่ปุ่นในบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นกับคนญี่ปุ่นในบริษัทลูกที่ต่างประเทศจึงกลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารไปโดยปริยาย หรืออาจพูดได้ว่าบริษัทญี่ปุ่นขาดความเป็นสากลในองค์กร ทั้งนี้ภาษาอังกฤษจะถูกใช้ในการปฏิบัติภารกิจประจำวันหรือการสื่อสารกับพนักงานท้องถิ่นเท่านั้น

ในปี 2006 บริษัทผู้ผลิตอาทิเช่น Toyota, Matsushita Denki, Komatsu, Takeda Seiyaku, Omron , Denso, Asahi Glass เริ่มเปลี่ยนแปลง โดยให้บริษัทลูกในต่างประเทศมีกรรมการผู้จัดการเป็นคนท้องถิ่น มีการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง

ภาพที่ 2 ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงผังองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นในไทยตั้งแต่ ค.ศ. 1995 - 2012

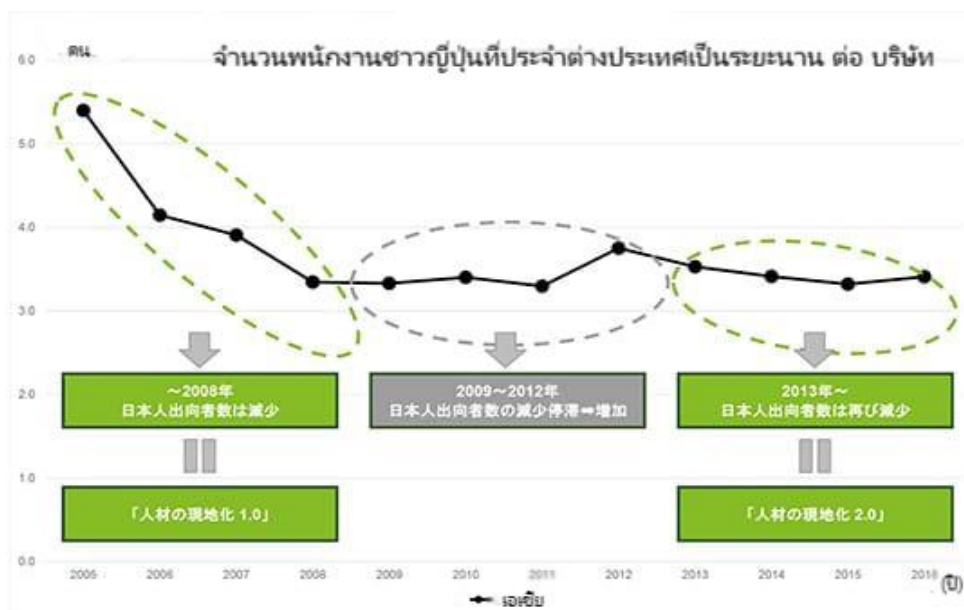


ที่มาของข้อมูล : Hitoshi Iwashita (2017 : 79) Japanese Management International Perspectives

ในปี ค.ศ. 2006 บริษัทญี่ปุ่นเริ่มเปลี่ยนแปลงผังองค์กรให้มีรูปแบบเป็นสากลเพิ่มมากขึ้น โดยมีการคัดเลือกพนักงานในท้องถิ่นที่มีความสามารถขึ้นเป็นผู้บริหารในองค์กรควบคู่กับผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และถัดมาในปี ค.ศ. 2012 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการถ่ายโอนอำนาจการบริหารอีกครั้งโดยมีการคัดเลือกผู้บริหารชาวไทยที่มีความสามารถที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่ง Director และ Assistance Director

Takanayagi และ Minami ได้แบ่งยุคการถ่ายโอนอำนาจการบริหารด้วยการสร้างบุคลากรในบริษัทท้องถิ่นประเทศเอเชียออกเป็น 2 ช่วง คือ หลังจากเศรษฐกิจฟองสบู่แตกในยุค 1990 จนถึงปีค.ศ. 2008 และหลังจากปี ค.ศ. 2013 เป็นต้นมา ดังแสดงไว้ในภาพที่ 3 ซึ่งเป็นการแสดงการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานที่ไปพำนักในต่างประเทศแถบเอเชียเป็นระยะเวลาหนึ่งของแต่ละรายบริษัทญี่ปุ่น จะพบว่า ช่วงแรกมีการลดลง ระหว่างกลางชะลอตัวและเพิ่มขึ้นในช่วง ค.ศ. 2009 - 2013 และเริ่มลดลงอีกครั้งในช่วงที่สอง

ภาพที่ 3 การเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานที่ไปพำนักในประเทศเอเชียเป็นระยะเวลาสั้นของแต่รายบริษัทญี่ปุ่น



ที่มาของข้อมูล : รวบรวมจากสถิติจำนวนคนญี่ปุ่นในต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ

ในช่วงก่อนปีค.ศ. 2008 จำนวนพนักงานที่ถูกส่งออกไปทำประจำต่างประเทศลดลงอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลต้องการลดต้นทุนเป็นสำคัญ บริษัทญี่ปุ่นเริ่มขยายการลงทุนและเข้าไปในเอเชียตั้งแต่ยุคค.ศ. 1960 มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ต่อมาในยุคค.ศ. 1990 หลังเศรษฐกิจฟองสบู่แตกในญี่ปุ่น บริษัทหลายแห่งเปลี่ยนนโยบายจากการขยายกิจการมาเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้วยการลดต้นทุนแทน แต่ทว่าการลดชาวญี่ปุ่นลง ไม่ได้หมายถึงการถ่ายโอนอำนาจ(Localization) เพราะว่าเป็นการบริหารจัดการและอำนาจการตัดสินใจระดับสูงยังไม่เปิดโอกาสให้คนท้องถิ่นมีส่วนร่วม และยังไม่ได้รับการสนับสนุนให้สร้างคนท้องถิ่นขึ้นมาทดแทนคนญี่ปุ่นมากนัก

หลังจากปี 2013 เป็นต้นมา บริษัทแม่หลายแห่ง เริ่มนโยบายให้บริษัทลูกในต่างประเทศที่มีผลประกอบการที่ดี เร่งสร้างบุคลากร หรือ key person ที่เป็นคนท้องถิ่น เพราะประเทศในแถบเอเชีย

เริ่มมีศักยภาพทางการตลาดมากขึ้น จึงต้องใช้คนท้องถิ่นในการเจรจาค้าขาย บุกเบิกตลาด ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีบทบาทมากขึ้นตามค่าแรงที่เพิ่มสูงขึ้น

Takanayagi และ Minami ให้ความเห็นว่า สิ่งจำเป็นสำหรับการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานให้คนท้องถิ่น ต้องมีทั้งโครงสร้างระบบที่กำหนดกฎเกณฑ์ชัดเจน เพื่อดำเนินโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมี กลไกในการจัดการ แก้ไข ปรับปรุง ด้านทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

ช่วงเริ่มการส่งเสริมการถ่ายโอนไปยังท้องถิ่นช่วงแรก คนในท้องถิ่นขาดประสบการณ์และความสามารถในการรับภาระความเป็น key person ซึ่งเมื่อบริษัททราบปัญหานั้นแล้ว ได้มีการสั่งให้ยกระดับพนักงานท้องถิ่นทั้งหมดโดยการเรียนรู้ แต่บริษัทแม่ในญี่ปุ่นได้ให้การสนับสนุนการอบรมพัฒนาบุคลากรเฉพาะระดับผู้บริหารเป็นหลัก และให้ผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการถ่ายโอนความรู้ลงไปในระดับอื่นเอง ซึ่งผลที่เกิดขึ้นคือในบริษัทลูกไม่สามารถออกแบบแผนงานผู้สืบทอด หรือแผนงานการพัฒนาบุคคลได้สำเร็จ จึงสรุปได้ว่าการนำผู้บริหารท้องถิ่นไปรับการอบรมเพื่อกลับมาถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้ส่งไปถึงการถ่ายโอนอำนาจการบริหารในช่วงแรกนั้น ล้มเหลว

ทั้งนี้ความล้มเหลวไม่ได้เกิดขึ้นจากผู้บริหารท้องถิ่นเท่านั้น บริษัทญี่ปุ่นบางแห่ง ที่มีการเปลี่ยนผ่านผู้บริหารชาวญี่ปุ่นก็เกิดความล้มเหลวได้เช่นกัน เมื่อพนักงานชาวญี่ปุ่นที่ประจำอยู่ในบริษัทลูก หมดวาระการประจำในถิ่นฐานนั้น ก็จะต้องเดินทางกลับประเทศ ถึงแม้ว่าพนักงานคนดังกล่าวจะมีความมุ่งมั่นและสามารถสร้างโครงการ การพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นไว้สำเร็จแล้ว แต่หากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่มารับช่วงต่อ ไม่มีความกระตือรือร้นหรือไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอ ก็จะทำให้โครงการสะดุด หรือต้องล้มเลิกไป เช่นกัน

### 3. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้บริหารต่างชาติ

Sugiura Naoki (2018) กล่าวว่า สิ่งของบริษัทญี่ปุ่นหลายแห่งขาดการณ์การผิดพลาด คือการนำเอาวิธีการจัดการภายในบริษัทแบบญี่ปุ่นซึ่งมีความซับซ้อนและเข้าใจยาก ไปปรับใช้ที่บริษัทประเทศลูก ซึ่งการนำเอารูปแบบการบริหารจัดการญี่ปุ่นไปใช้นั้นไม่ใช่เป็นการถ่ายโอนด้านการบริหารจัดการไปสู่ท้องถิ่น หรือ Localization of Management แต่อย่างไร

การถ่ายโอนด้านการบริหารจัดการไปสู่ท้องถิ่นคือ การที่บริษัทสามารถพัฒนาขยายกิจการได้ด้วยคนท้องถิ่นในประเทศนั้นเอง และเป็นคนที่สามารถพัฒนาบริษัทเพื่อผู้คน สังคม และประเทศของตนเองได้ไม่ต้องมีคนญี่ปุ่นเข้าไปข้องเกี่ยว แต่เรื่องที่ถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นปัญหาด้านการถ่ายโอนอำนาจสู่ท้องถิ่นต่างประเทศ คือ การไม่สร้างบุคลากรที่เหมาะสม และ ความไม่ไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งสิ่งนี้ไม่ใช่เพราะคนท้องถิ่นมีความสามารถด้อย แต่เป็นปัญหาด้านทัศนคติที่ไม่เปิดกว้างเกี่ยวกับการบริหารจัดการของฝ่ายญี่ปุ่น ส่งผลให้การถ่ายโอนอำนาจเป็นไปได้ยากลำบาก

ทัศนคติที่ไม่ส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนอำนาจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ข้อดังนี้

- การถูกเหมารวมว่าสาขาต่างประเทศไม่แตกต่างจากสาขาต่างจังหวัดในประเทศญี่ปุ่น จากทัศนคติขององค์กรญี่ปุ่น ฐานการผลิตต่างประเทศไม่มีความแตกต่างจากโรงงานในประเทศหรือสาขาต่างจังหวัดที่ทำหน้าที่เป็นเพียงแขนขาของบริษัทแม่เท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งบริษัทแม่มองไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องถ่ายโอนความรับผิดชอบหรือปล่อยให้คนท้องถิ่นบริหารงานแทน แม้ว่าบริษัทนำลงทุนจากยุโรปและอเมริกาจะมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการบริหารให้มีความทันสมัยแล้วก็ตาม แต่สำหรับในองค์กรญี่ปุ่นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ยังคงไม่มีผลกระทบต่อการสนับสนุนการสร้างบุคลากรเพื่อถ่ายโอนอำนาจการบริหาร รวมไปถึงการส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งคนท้องถิ่นให้เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือ Management Level ฐานการผลิตนอกประเทศมีหน้าที่คอยรับคำสั่งจากสำนักงานใหญ่เท่านั้น ไม่สามารถหรือมีศักยภาพในการขยายกิจการหรือเติบโตด้วยตัวเองได้ หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า “Uchi Benkei Type Oversea Management” หรือข่มเหงแต่คนในองค์กร ดังนั้นสำนักงานใหญ่จะมีอำนาจควบคุม การผลิตและการขาย จึงไม่มีทางเป็นไปได้เลยที่จะเกิดหรือสร้างบุคลากรระดับผู้บริหารในท้องถิ่นขึ้น

- การถูกแทรกแซงของคนญี่ปุ่นจากสำนักงานใหญ่ กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรฝ่ายญี่ปุ่นเองไม่ต้องการโอนถ่ายอำนาจ ต้องการรักษาขอบเขตอำนาจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไว้กับตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ตลอดไป และ ยังปลุกฝังทัศนคติที่ผิดให้กับคนท้องถิ่นว่าหากไม่ส่งผู้เลจากญี่ปุ่นไปยังบริษัทลูกในต่างประเทศแล้ว การบริหารจัดการจะไม่เป็นไปในทิศทางของบริษัท จึงผลักใส่



การสร้างบุคลากรท้องถิ่นออกไป และนำมาอ้างเป็นเหตุว่า คนในท้องถิ่นยังไม่มีความสามารถ สามารถเพียงพอและไม่พร้อมที่จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบแทนได้

การสร้างโครงสร้างการบริหารจัดการให้คนท้องถิ่นรับผิดชอบโดยไม่มีต้องคนญี่ปุ่นเข้ามา ยุ่งเกี่ยวโดยสิ้นเชิง จะทำให้ขั้นตอนการตัดสินใจเร็วขึ้นอย่างยิ่ง ต้นทุนการบริหารต่างประเทศลดลงอย่างมาก โอกาสการบุกเบิกตลาดใหม่เกิดขึ้นได้สูง แต่ทว่าในทางตรงกันข้าม ความกังวลว่าการเพิกเฉยเจตนาของสำนักงานใหญ่และดำเนินการด้วยตนเองอาจจะสร้างปัญหาและนำพาความเสียหายมาสู่บริษัทได้เช่นกัน โดยเฉพาะตำแหน่งที่ควรกังวลอย่างหนักคือตำแหน่งผู้รับผิดชอบด้านการเงินและบัญชี ดังนั้น บริษัทแม่จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะถ้าหากต้องการขยายพัฒนา กิจการและธุรกิจของบริษัทด้วยการออกไปยังต่างประเทศแล้ว ควรต้องทุ่มเทพลังกำลังในการ ดำเนินการให้บริษัทลูกเป็น Localization อย่างแท้จริง ดังนั้น ไม่ใช่แค่การสนับสนุน หากต้องปฏิรูป ขั้นตอนการทำงาน เช่นการทบทวนโครงสร้างขอบเขตอำนาจ การจัดสรรทรัพยากรบุคคล ขั้นตอน การประเมินการทำงาน โครงสร้างที่เกี่ยวกับธุรกิจต่างประเทศของบริษัทญี่ปุ่น เป็นต้น และกฎเหล็ก คือ ผู้นำองค์กรต้องผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จการดำเนินการ โดยถือว่า Localization ในบริษัทลูกเป็นโครงการหลักของบริษัท

#### 4. การศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของการถ่ายโอนอำนาจและความเข้าใจในการบริหารแบบญี่ปุ่น

จากการศึกษาของผู้วิจัย ถึงแม้ว่าบริษัทญี่ปุ่นบางแห่งจะมีทัศนคติที่ไม่เปิดกว้างเกี่ยวกับการถ่ายโอนอำนาจการบริหารสู่ท้องถิ่นแต่หากในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายจากบริษัทแม่ ว่า ต้องการจะถ่ายโอนอำนาจการบริหารสู่คนท้องถิ่นแล้ว บริษัทญี่ปุ่นในท้องถิ่นไทยจะต้องเตรียม ความพร้อมอย่างไรบ้างจึงจะพร้อมรับการถ่ายโอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ผู้วิจัยคาดว่า องค์ประกอบที่จะมีบทบาทหลักในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

Kodo Yokozawa, E. J. de Bruijn And Harm Jan Steenhuis (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นโดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

ภาพที่ 4 Model การศึกษาหลักการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

HRM practice	Hiring	<b>Lifetime employment/long term employment</b> (Abegglen, 1958; Ueki, 1982; Oliver and Wilkinson, 1992; Kenney and Florida, 1993)
		<b>Hiring directly from the school</b> (Abegglen, 1958; Ueki, 1982; Oliver and Wilkinson, 1992; Kenney and Florida, 1993; Abo, 1994)
		<b>Systematic hiring procedure</b> (Abegglen, 1958)
	Training	<b>Internal training system, OJT</b> (Ueki, 1982; Shimada, 1990; Abo, 1994)
	Promoting	<b>Seniority based promotion</b> (Abegglen, 1958; Ueki, 1982; Abo, 1994)
	Compensating	<b>Seniority based payment</b> (Abegglen, 1958; Ueki, 1982; Oliver and Wilkinson, 1992; Kenney and Florida, 1993)
		<b>Bonus as incentives</b> (Abegglen, 1958; Kenney and Florida, 1993)
<b>Public welfares</b> (Ueki, 1982; Abo, 1994)		
Evaluating	<b>Evaluation through the whole personality</b> (Ueki, 1982)	
Employee participation practices		<b>Quality Control Circles</b> (Ueki, 1982; Oliver and Wilkinson, 1992; Kenney and Florida, 1993; Abo, 1994)
		<b>Consensus decision making (ringi system)</b> (Ueki, 1982; Chen, 1995)
		<b>Information sharing</b> (Ueki, 1982; Abo, 1994)
Production		<b>Total Quality Management</b> (Oliver and Wilkinson, 1992; Abo, 1994)
management practices		<b>In Process management</b> (Ueki, 1982; Oliver and Wilkinson, 1992; Abo, 1994)
		<b>JIT inventory control</b> (Ueki, 1982; Oliver and Wilkinson, 1992; Abo, 1994)
		<b>Multifunctional skills</b> (Ueki, 1982; Shimada, 1990; Abo, 1994; Kenney and Florida, 1993)
		<b>Job rotation</b> (Shimada, 1990; Kenney and Florida, 1993)
		<b>Small lot production</b> (Ueki, 1982)
		<b>Kaizen</b> (Oliver and Wilkinson, 1992)

ที่มาของข้อมูล : A conceptual model for the international transfer of Japanese management systems <https://www.semanticscholar.org/paper/A-conceptual-model-for-the-international-transfer-Yokozawa-Bruijn/b3b5fa2e2f583c1ea8236c1eac9523f947522765>

1. ความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบญี่ปุ่น (HRM Practice) ประกอบด้วย การจ้างงานตลอดชีวิต การรับนักศึกษาจากสถานศึกษาโดยตรง และ ขั้นตอนการจ้างงานอย่างเป็นระบบ การอบรมภายในองค์กร และการทำ OJT การเลื่อนตำแหน่งตามระดับความอาวุโส การจ่ายเงินเดือนตามระดับความอาวุโส การจ่ายเงินโบนัส และรายได้พิเศษ การให้สวัสดิการต่าง

2. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น (Employee Participation practice) ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพของพนักงาน การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ การแบ่งปันข้อมูล

3. ความเข้าใจด้านการผลิตสินค้าแบบญี่ปุ่น (Production) ประกอบด้วย การจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย การจัดการกระบวนการทำงาน

4. ความเข้าใจด้านหลักการบริหารทั่วไปของโรงงาน (Management practices) ประกอบด้วย การควบคุมสินค้าคงคลังแบบ JIT ทักษะการทำงานแบบมัลติฟังก์ชั่น การหมุนเวียนตำแหน่งงาน การคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหา Kaizen

โดยผู้วิจัยคาดว่า ผู้บริหารท้องถิ่นในไทยที่จะต้องก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารในองค์กรญี่ปุ่นควร จะเข้าใจถึงหลักการบริหารแบบญี่ปุ่นเหล่านี้ และ นอกเหนือจากด้านความเข้าใจในลักษณะการ บริหารแล้ว ลักษณะการสื่อสารในขององค์กรญี่ปุ่นก็ยังคงมีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมกับบริษัท ท้องถิ่นอยู่มาก ผู้ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารในอนาคตควรมีความรู้และความเข้าใจในการสื่อสารกับ บริษัทแม่ หรือผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในบริษัทตนเองเช่นกัน โดย แจคสัน; และโทมิเกะ (สมชนก ภาสกร จรัส. 2559 : 352; อ้างอิงจาก Jackson; and Tomioka. 2004 : 24) กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารใน รูปแบบการจัดการในประเทศญี่ปุ่นไว้ว่าลักษณะเด่นของการติดต่อสื่อสารแบบญี่ปุ่นประการหนึ่งก็ คือการติดต่อสื่อสารแบบที่มีบริบทสูง(High-Context Communication) นั่นคือการติดต่อสื่อสารของ คนญี่ปุ่นนั้นมักจะไม่มี การส่งข้อความออกมาตรงๆ ผ่านสื่อที่ชัดเจน เช่น คำพูด ข้อความที่เขียน ออกมา หรือภาษาท่าทางคนญี่ปุ่นจึงมักพูดวนๆ ไม่ตรงประเด็น เพราะหวังว่าคุณสนทนาจะสามารถ จับประเด็นได้จากบริบทในการสนทนาตนเอง นอกจากนี้ ในการสนทนาของชาวญี่ปุ่นมักมีความ เงียบ (Silence) เกิดขึ้นเป็นระยะๆ ในระหว่างบทสนทนา ซึ่งความเงียบนี้จัดเป็นการติดต่อสื่อสาร แบบอวัจนภาษา (Non-Verbal Communication) รูปแบบหนึ่ง และมักมีระยะเวลาเกินกว่า 2-3 นาที ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ ชาวตะวันตกส่วนใหญ่ยอมรับได้ในบทสนทนากับชาวญี่ปุ่น มักจะได้ยินคนญี่ปุ่น พูดว่า “Hai” อยู่เนืองๆ ถ้าแปลเป็นภาษาอังกฤษตรงๆ ก็คือ “Yes” แต่คำว่า “Yes” ในที่นี้มัก หมายถึง ‘ใช่ ฉันเข้าใจ’ มากกว่า ‘ใช่ ฉันตกลง’ ทั้งนี้เพราะคนญี่ปุ่นมักจะไม่ผูกมัดกับข้อตกลงใดๆ ก่อนที่จะมีการปรึกษาหารือกับทีมก่อน และด้วยความเกรงกลัวการเสียหน้า คนญี่ปุ่นจึงมักจะไม่พูด “No” หรือปฏิเสธออกมาตรงๆ แต่อาจจะใช้คำว่า “Maybe” หรือ ‘อาจจะ’ แทน ซึ่งถ้าคนญี่ปุ่น ต้องการสื่อความหมายว่าเป็น “No” จริงๆ เมื่อตอบว่า “Maybe” เสร็จ ก็มักจะใช้ความเงียบต่อมาใน บทสนทนา เพราะถือว่า การเงียบไม่แสดงออกอะไรนั้นเป็นการยึดโอกาสในการหลีกเลี่ยงการเสีย หน้าที่ดี แจคสัน; และโทมิโอะเกะ (Jackson; and Tomioka. 2004 : 46)

จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย ผู้วิจัยจึงได้หยิบยกปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจจากผู้ชาวญี่ปุ่น โดยมีปัจจัยที่ต้องการศึกษาดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร
2. ความสามารถในการทำงาน
3. ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น
4. ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น
5. ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ
6. ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น
7. ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์
8. การมีสายสัมพันธ์ที่ดี
9. ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร
10. การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Kodo Yokozawa, E. J. de Bruijn And Harm Jan Steenhuis (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่นโดย พบว่า ความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบญี่ปุ่น การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น ความเข้าใจด้านการผลิตสินค้าแบบญี่ปุ่น และความเข้าใจด้านหลักการบริหารทั่วไปของโรงงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

Hitoshi Iwashita (2017) ศึกษากระบวนการบริหารองค์กรญี่ปุ่นในต่างชาติดและการศึกษาถ่ายโอนอำนาจให้ผู้บริหารท้องถิ่นว่าตั้งแต่ในปี ค.ศ. 2006 บริษัทกลุ่มผู้ผลิตที่ได้เข้าไปสัมผาศษณเริ่มมีการให้ผู้บริหารชาวไทยเริ่มเป็นผู้บริหารคู่กับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยเริ่มจากตำแหน่ง Manager ทั้งนี้ การศึกษาสมมติฐานนี้จึงชี้ให้เห็นว่า ตำแหน่ง General Manager มีความพร้อมในการรับการถ่ายโอนอำนาจการบริหารมากกว่า

Sugiura Naoki (2018) กล่าวว่า สิ่งของบริษัทญี่ปุ่นหลายแห่งขาดการณ์การผลิต คือการนำเอาวิธีการจัดการภายในบริษัทแบบญี่ปุ่นซึ่งมีความซับซ้อนและเข้าใจยาก ไปปรับใช้ที่บริษัทประเทศลูก ซึ่งการนำเอารูปแบบการบริหารจัดการญี่ปุ่นไปใช้นั้นไม่ใช่เป็นการถ่ายโอนด้านการบริหารจัดการไปสู่ท้องถิ่น หรือ Localization of Management แต่อย่างไร แต่เป็นเพราะ การไม่สร้างบุคลากรที่เหมาะสม และ ความไม่ไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งสิ่งนี้ไม่ใช่เพราะคนท้องถิ่นมีความสามารถด้อย แต่เป็นปัญหาด้านทัศนคติที่ไม่เปิดกว้างเกี่ยวกับการบริหารจัดการของฝ่ายญี่ปุ่น ส่งผลให้การถ่ายโอนอำนาจเป็นไปได้ยากลำบาก

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่ท้องถิ่นของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษา:องค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย ในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มบริษัท ที่มีนโยบายการถ่ายโอนอำนาจและอยู่ระหว่างการดำเนินการถ่ายโอนอำนาจการบริหารจากชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารคนไทย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือกลุ่มบริษัทผู้ผลิตญี่ปุ่นที่เข้าร่วมโครงการวิจัยจำนวน 3 กลุ่มใหญ่ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการถ่ายโอนอำนาจการบริหารสู่คนไทย จำนวนพนักงานระดับผู้จัดการรวมทั้งสิ้น จำนวน 600 คน (ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ณ เดือนเมษายน 2562)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปจำนวน 600 คน คิดเป็นร้อยละ 100

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามได้จัดทำเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม และ ส่วนที่ 2 ชุดคำถามเกี่ยวกับความพร้อมและศักยภาพการรับถ่ายโอนอำนาจ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในองค์กร ฎีปุณ ประสบการณ์ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ผู้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรง และ ความรู้ด้าน ภาษา ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 ชุดคำถามเกี่ยวกับความพร้อมและศักยภาพการรับถ่ายโอนอำนาจ

คุณสมบัติเรื่องการรับช่วงการถ่ายโอนอำนาจของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กรปัจจุบัน จำนวน 37 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-End Response Question) เป็น มาตราส่วนแบบวัดประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิด Likert's scale 4 ระดับ โดยกำหนด ค่าคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
4	หมายถึง มีระดับความเห็นด้วย มาก
3	หมายถึง มีระดับความเห็นด้วย ปานกลาง
2	หมายถึง มีระดับความเห็นด้วย น้อย
1	หมายถึง มีระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับช่วงการถ่ายโอนอำนาจ ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้

ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลเฉลี่ยของแบบสอบถามโดยแบ่งเป็นคะแนน ออกเป็น 4 ช่วง ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์การแปลความหมายดังนี้ (สุทธิติ ชัตติยะ; และวิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์. 2553 : 166)

$$\begin{aligned} \text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
3.26 - 4.00	อยู่ในระดับ มาก
2.51 - 3.25	อยู่ในระดับ ปานกลาง
1.76 - 2.50	อยู่ในระดับ น้อย
1.00 - 1.75	อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

#### การทดสอบคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการทดสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) และ ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทำการทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาและความเหมาะสมของภาษา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2. การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการทดสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วและไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาคุณภาพแบบสอบถามใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์หาค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามต้องได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามไม่ต่ำกว่า 0.70 ถ้าข้อคำถามใดได้ค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ำกว่า 0.70 ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดสอบใหม่ก่อนที่จะนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (Santos, 1999)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลกับบุคลากรในบริษัทฯ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปถึงผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 3 องค์กรที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวไทย



2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามใส่ซองเพื่อส่งให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเพื่อนำแบบสอบถามไปแจกให้กับพนักงานในองค์กรจำนวน 600 ชุด โดยได้ขอความกรุณาให้ผู้จัดการและตำแหน่งที่สูงกว่ากรอกแบบสอบถามทุกคน ให้ส่งให้กับตัวแทนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้วิจัยได้ไปรับแบบสอบถามทั้งหมดกลับเมื่อครบกำหนดเวลา

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยใช้เวลาเก็บแบบสอบถามรวม 2 เดือน และได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทั้ง 1500 ฉบับพบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 600 ฉบับ ช่วงเวลาที่เก็บแบบสอบถามคือเดือน มีนาคม ถึง สิงหาคม 2562

4. ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 533 ฉบับ ตรวจสอบแบบสอบถามมีความสมบูรณ์แบบทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 88.83 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ และสรุปผล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การประมวลผลข้อมูล (Processing) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสมาบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) คือ ตัวแปรตามอิสระเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ 2 กลุ่มและตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณใช้ Independent Sample t-test ในกรณีที่เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มมากกว่า 2 กลุ่ม ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในกรณีที่พบ

ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะหาการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่มีนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่าง

3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยสกัดปัจจัยโดยใช้วิธี Principal Component Analysis จากนั้นใช้เทคนิคการหมุนแกนปัจจัย โดยใช้วิธี Varimax ที่เป็นเทคนิคที่ทำให้มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุด มีค่า Factor loading มากในแต่ละปัจจัย และนำตัวแปรไปทำการทดสอบสมมติฐานต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่ท้องถิ่นของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษา:องค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย ได้ศึกษาองค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย และได้แจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 600 ชุด และได้รับกลับมาจำนวน 533 ชุด และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติดังมีรายละเอียดดังนี้

#### การนำเสนอวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยจะนำเสนอผลการทดสอบและการวิเคราะห์ไว้ 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1.1 เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ประสบการณ์ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ตำแหน่งงาน และ ความรู้ด้านภาษา โดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ(Percentage)

ส่วนที่ 1.2 ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และ ตำแหน่งงาน โดยคัดเลือกเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งสูงกว่า Manager หรือผู้บริหารโดยใช้สถิติแบบความถี่ (Frequency) และร้อยละ(Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับระดับความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร โดยใช้ค่าความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) การแปลผล และจัดลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการนำตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 10 ตัวแปรมาทำการสกัดปัจจัยโดยใช้วิธี Principal Component Analysis และหมุนแกนปัจจัย โดยใช้วิธี Varimax ที่เป็นเทคนิคที่ทำให้มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานของ ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และ ตำแหน่งงาน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มแบบ 2 ตัวเลือก ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณใช้ Independent Sample t-test ในกรณีที่เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรต้นที่เป็นข้อมูลเชิงกลุ่มมากกว่า 2 ตัวเลือก ตัวแปรตามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่มีนัยสำคัญ 0.05

หรือระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้วิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่าง

### สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	หมายถึง ค่าแจกแจงแบบ F (F-distribution)
t	หมายถึง ค่าการแจกแจงแบบ t (t-distribution)
sig.	หมายถึง ระดับความมีนัยสำคัญ (Significant)
**	หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
*	หมายถึง ความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05
$H_0$	หมายถึง สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
$H_1$	หมายถึง สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในองค์กรญี่ปุ่น ประสบการณ์ทำงานในองค์กรปัจจุบัน ตำแหน่งงาน และ ความรู้ด้านภาษา โดยใช้สถิติแบบความถี่(Frequency) และ ร้อยละ(Percentage)

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 2 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ชาย	379	71.11
2. หญิง	154	28.89
รวม	533	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 379 คน คิดเป็นร้อยละ 71.11 ของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นเพศหญิงจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 28.89 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. 18 – 30 ปี	1	0.19
2. 31 – 40 ปี	169	31.71
3. 41 – 50 ปี	269	50.47
4. มากกว่า 50 ปี	94	17.64
รวม	533	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 50.47 รองลงมามีอายุ 31- 40 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 31.71 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 17.64 กลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดอายุ 18-30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.19

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. อนุปริญญา/ปวส./ปวช.	31	5.82
2. ปริญญาตรี	391	73.36
3. สูงกว่าปริญญาตรี	111	20.83
รวม	533	100.00

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 391 คน คิดเป็นร้อยละ 73.36 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ที่ 111 คน คิดเป็นร้อยละ 20.83 และ กลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดมีระดับอนุปริญญา/ปวส./ปวช. จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 5.82

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัทญี่ปุ่น

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัทญี่ปุ่น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. 1- 5 ปี	8	1.50
2. 6 - 10 ปี	21	3.94
3. 11 - 20 ปี	240	45.03
4. 21 - 30 ปี	217	40.71
5. มากกว่า 31 ปี	47	8.82
รวม	533	100.00

จากตารางที่ 5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือบริษัทญี่ปุ่น กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาการทำงานในองค์กรหรือบริษัทญี่ปุ่นมากที่สุด คือ 11 - 20 ปี มีจำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 45.03 ระยะเวลาการทำงาน 21 - 30 ปี มีจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 40.71 ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 31 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 8.82 ระยะเวลาการทำงาน 6 - 10 ปี มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 3.94 ระยะเวลาการทำงาน 1 - 5 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 มีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสามารถด้านภาษา

ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ดีมาก/คล่อง	37	6.94
2. ปานกลาง/ได้บ้าง	403	75.61
3. แย่ /ไม่รู้/สื่อไม่ได้	93	17.45
<b>รวม</b>	<b>533</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 8 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามระดับความสามารถด้านภาษาอังกฤษ กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุดสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปานกลาง มีจำนวน 403 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 75.61 สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษไม่ได้ มีจำนวน 93 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.45 และน้อยที่สุดคือสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีมาก 37 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 6.94

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสามารถด้านภาษา

ความรู้ด้านภาษาญี่ปุ่น	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ดีมาก/คล่อง	259	48.59
2. ปานกลาง/ได้บ้าง	218	40.90
3. แย่ /ไม่รู้/สื่อไม่ได้	56	10.51
<b>รวม</b>	<b>533</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้จำแนกตามระดับความสามารถด้านภาษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุดสามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ดี มีจำนวน 259 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 48.59 สามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ระดับปานกลางหรือได้บ้าง จำนวน 218 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40.90 และน้อยที่สุดคือสามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ระดับแย่หรือสื่อไม่ได้ จำนวน 56 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 10.51

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชาวไทยจำแนกตามตำแหน่งงานปัจจุบัน

ตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้บริหารชาวไทย	จำนวน(คน)	ร้อยละ	ลำดับที่
Manager	470	88.18	1
General Manger หรือสูงกว่า	63	11.82	2
<b>รวม</b>	<b>533</b>	<b>100.00</b>	

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้บริหารชาวไทยที่ตอบแบบสอบถาม พนักงานระดับ Manager หรือผู้บริหาร มีจำนวน 470 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 88.18 และ General Manger หรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 63 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.82

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชาวไทยจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน	จำนวน(คน)	ร้อยละ	ลำดับที่
11 - 20 ปี	222	41.65	1
21 - 30 ปี	184	34.52	2
1- 5 ปี	62	11.63	3
6 - 10 ปี	36	6.75	4
มากกว่า 31 ปี	29	5.44	5
<b>รวม</b>	<b>533</b>	<b>100.0</b>	

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้บริหารชาวไทยที่ตอบแบบสอบถาม มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันมากที่สุด คือ ระยะเวลาการทำงาน 11 - 20 ปี มีจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 41.65 ระยะเวลาการทำงาน 21 - 30 ปี มีจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 34.52 ระยะเวลาการทำงาน 1 - 5 ปี มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 11.63 ระยะเวลาการทำงาน 6 - 10 ปี มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 และมีจำนวนน้อยที่สุดคือ มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 31 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.44



## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารชาวไทย เกี่ยวกับ ความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

โดยใช้ค่าความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน(Standard Deviation)

ตารางที่ 12 แสดงจำนวน ร้อยละ และ ระดับความคิดเห็น ของปัจจัยความพร้อมและศักยภาพ  
ในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหารของผู้บริหารชาวไทย

ความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร	$\bar{x}$	SD	ระดับค	อันดับ
การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา	3.55	0.331	สูง	1
ความสามารถในการทำงาน	3.54	0.360	สูง	2
ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น	3.48	0.328	สูง	3
ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น	3.33	0.352	สูง	4
ความสามารถในการสื่อสาร	3.24	0.436	ปานกลาง	5
ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ	3.24	0.383	ปานกลาง	6
ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร	3.16	0.603	ปานกลาง	7
ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น	3.04	0.644	ปานกลาง	8
ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์	2.84	0.832	ปานกลาง	9
มีสายสัมพันธ์ที่ดี	2.78	0.548	ปานกลาง	10

จากตารางที่ 12 แสดงจำนวน ร้อยละและระดับความคิดเห็น ของปัจจัยความพร้อมและ  
ศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหารของผู้บริหารชาวไทย โดยพิจารณารายละเอียด  
เป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยที่ผู้บริหารชาวไทย ให้ความสำคัญสูงสุด ในลำดับที่ 1 ในระดับสูง คือ  
การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา (  $X = 3.55$  ) ลำดับที่ 2 ในระดับสูง คือ ความสามารถในการทำงาน (  $X = 3.54$  ) ลำดับที่ 3 ในระดับสูง คือ ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น (  $X = 3.48$  ) ลำดับที่ 4 ในระดับสูง คือ ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น (  $X = 3.33$  ) ลำดับที่ 5 ในระดับปานกลาง คือ ความสามารถในการสื่อสาร (  $X = 3.24$  ) ลำดับที่ 6 ในระดับปานกลาง คือ ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ (  $X = 3.24$  ) ลำดับที่ 7 ในระดับปานกลาง คือ ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร (  $X = 3.16$  ) ลำดับที่ 8 ในระดับปานกลาง คือ ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น (  $X = 3.04$  ) ลำดับที่ 9 ในระดับปานกลาง คือ ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์ (  $X = 2.84$  ) และ ลำดับที่ 10 พนักงานให้ความสำคัญต่ำ  
ที่สุดคือในระดับปานกลาง คือ มีสายสัมพันธ์ที่ดี (  $X = 2.78$  )

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จำแนกเป็นรายด้านแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

#### ความสามารถในการสื่อสาร

ตารางที่ 13 ระดับความสำคัญ ความสามารถในการสื่อสาร โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความสามารถในการสื่อสาร	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{x}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
ความสามารถในการสื่อสารกับคนไทยในองค์กร	413 77.5%	118 22.1%	2 0.4%	0 0.0%	3.77	0.429	สูง	1
ความสามารถในการทักทายกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	308 57.8%	219 41.1%	6 1.1%	0 0.0%	3.57	0.518	สูง	2
ความสามารถในการสื่อสารกับคนญี่ปุ่นในองค์กร	131 24.6%	318 59.7%	71 13.3%	13 2.4%	3.06	0.688	ปานกลาง	3
ความสามารถในการสื่อสารกับคนญี่ปุ่นที่เป็นลูกค้า หรือญี่ปุ่นนอกองค์กร	72 13.5%	234 43.9%	145 27.2%	82 15.4%	2.56	0.909	ปานกลาง	4
รวม					3.24	0.436	ปานกลาง	

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของความสามารถในการสื่อสารโดยรวมในระดับปานกลาง ( $X = 3.24$ ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญลำดับแรก กับมีความสามารถในการสื่อสารกับคนไทยในองค์กร ในระดับสูง ( $X = 3.77$ ) ลำดับรองลงมาคือ การทักทายกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.57$ ) ถัดมาคือความสามารถในการสื่อสารกับคนญี่ปุ่นในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.06$ ) และลำดับสุดท้ายคือความสามารถในการสื่อสารกับคนญี่ปุ่นที่เป็นลูกค้า หรือญี่ปุ่นนอกองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 2.56$ )

### ความสามารถในการทำงาน

ตารางที่ 14 ระดับความสำคัญ ความสามารถในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความสามารถในการ การทำงาน	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
ความสามารถในการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นเหตุเป็นผล	387 72.6%	143 26.8%	3 0.6%	0 0.0%	3.72	0.462	สูง	1
ความสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน	348 65.3%	181 34.0%	3 0.6%	1 0.2%	3.64	0.502	สูง	2
ความสามารถในการรายงาน (Presentation)	330 61.9%	192 36.0%	10 1.9%	1 0.2%	3.60	0.539	สูง	3
ความรู้เฉพาะสาขา	229 43.0%	279 52.3%	23 4.3%	2 0.4%	3.38	0.587	สูง	4
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	199 37.3%	316 59.3%	17 3.2%	1 0.2%	3.34	0.547	สูง	5
รวม					3.54	0.360	สูง	

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของความสามารถในการทำงาน โดยรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ( $X = 3.54$ ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญลำดับที่แรก การมีความสามารถในการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นเหตุเป็นผล ในระดับสูง ( $X = 3.72$ ) ลำดับรองลงมาคือ ถัดมาคือ การมีความสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.64$ ) ถัดมาคือ การมีความสามารถในการรายงาน (Presentation) อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.60$ ) ถัดมาคือ การมีความรู้เฉพาะสาขา อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.38$ ) และลำดับสุดท้ายคือมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน ในระดับปานกลาง ( $X = 3.34$ )

### ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น

ตารางที่ 15 ระดับความสำคัญ ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{x}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
การแชร์ข้อมูลที่เป็นให้กับผู้อื่น	363 68.1%	165 31.0%	2 0.4%	3 0.6%	3.67	0.514	สูง	1
การจำและรู้ความหมายของปรัชญาองค์กรได้	259 48.6%	239 44.8%	33 6.2%	2 0.4%	3.42	0.625	สูง	2
การมีความร่วมมือในการทำงานนอกเวลา	179 33.6%	302 56.7%	50 9.4%	2 0.4%	3.23	0.625	ปานกลาง	3
มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารของญี่ปุ่น	160 30.0%	335 62.9%	35 6.6%	3 0.6%	3.22	0.582	ปานกลาง	4
การมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของคนและสังคมญี่ปุ่น	135 25.3%	334 62.7%	60 11.3%	4 0.8%	3.13	0.617	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>					<b>3.33</b>	<b>0.352</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น โดยรวมในระดับสูง ( $X = 3.33$ ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญลำดับที่แรก การแชร์ข้อมูลที่เป็นให้กับผู้อื่น ในระดับสูง( $X = 3.67$ ) ลำดับรองลงมาคือ การจำและรู้ความหมายของปรัชญาองค์กรได้ อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.42$ ) ถัดมาคือการมีความร่วมมือในการทำงานนอกเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.23$ ) ถัดมาคือความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารของญี่ปุ่น ในระดับปานกลาง ( $X = 3.22$ )และลำดับสุดท้ายคือ การมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของคนและสังคมญี่ปุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.13$ )

### ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น

ตารางที่ 16 ระดับความสำคัญ ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
การตรงต่อเวลา หรือก่อนเวลาเล็กน้อยเมื่อนัดหมายกับผู้อื่น	470 88.2%	62 11.6%	1 0.2%	0 0.0%	3.88	0.331	สูง	1
การขอโทษ โดยไม่แก้ตัวใดๆ เมื่อรู้ว่าเป็นความผิดของพวกตนเอง	423 79.4%	106 19.9%	3 0.6%	1 0.2%	3.78	0.438	สูง	2
การรู้มารยาททางสังคมญี่ปุ่น เช่น การโค้ง การแลกนามบัตร ลำดับที่หนึ่ง	226 42.4%	276 51.8%	30 5.6%	1 0.2%	3.36	0.597	สูง	3
มีความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานแบบญี่ปุ่น หรือของคนญี่ปุ่น	180 33.8%	320 60.0%	30 5.6%	3 0.6%	3.27	0.587	สูง	4
ความเข้าใจในการตอบรับ และปฏิเสชของญี่ปุ่นเป็นอย่างดี	127 23.8%	326 61.2%	75 14.1%	5 0.9%	3.08	0.641	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>					<b>3.48</b>	<b>0.328</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น โดยรวมในระดับสูง ( $X = 3.48$ ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญลำดับแรก การตรงต่อเวลา หรือก่อนเวลาเล็กน้อยเมื่อนัดหมายกับผู้อื่น ในระดับสูง ( $X = 3.88$ ) ลำดับรองลงมาคือ การขอโทษ โดยไม่แก้ตัวใดๆ เมื่อรู้ว่าเป็นความผิดของพวกตนเอง อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.78$ ) ถัดมาคือการรู้มารยาททางสังคมญี่ปุ่น เช่น การโค้ง การแลกนามบัตร ลำดับที่หนึ่งอยู่ในระดับสูง ( $X = 3.36$ ) ถัดมาคือมีความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานแบบญี่ปุ่น หรือของคนญี่ปุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.27$ ) และลำดับสุดท้ายคือความเข้าใจในการตอบรับ และปฏิเสชของญี่ปุ่นเป็นอย่างดี ในระดับปานกลาง ( $X = 3.08$ )

### ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ

ตารางที่ 17 ระดับความสำคัญ ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
การบันทึก / การเขียนรายงาน	293 55.0%	229 43.0%	10 1.9%	1 0.2%	3.53	0.546	สูง	1
มีความเข้าใจว่าจะทำอะไร จึงจะได้รับความไว้วางใจจากคนญี่ปุ่น	205 38.5%	284 53.3%	39 7.3%	5 0.9%	3.29	0.641	สูง	2
ท่านเป็นคนที่ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	176 33.0%	330 61.9%	26 4.9%	1 0.2%	3.28	0.557	สูง	3
การสังสรรค์นอกเวลาทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น	73 13.7%	319 59.8%	133 25.0%	8 1.5%	2.86	0.653	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>					<b>3.24</b>	<b>0.383</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจโดยรวมในระดับปานกลาง ( $X = 3.24$ ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญลำดับแรก การบันทึก / การเขียนรายงาน ในระดับสูง ( $X = 3.53$ ) ลำดับรองลงมาคือ ท่านเป็นคนที่ได้รับการยอมรับ นับถือจากเพื่อนร่วม อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.29$ ) ถัดมาคือการมีความเข้าใจว่าจะทำอะไรจึงจะได้รับความไว้วางใจจากคนญี่ปุ่น อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.28$ ) และลำดับสุดท้ายคือการสังสรรค์นอกเวลาทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น ในระดับปานกลาง ( $X = 2.86$ )

### ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น

ตารางที่ 18 ระดับความสำคัญ ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความมุ่งมั่นก้าวสู่ ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น	ระดับความสำคัญ							ความ หมาย	ลำดับ
	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย มาก	$\bar{X}$	SD			
การมีความกระตือรือร้นใน การก้าวเป็นผู้บริหารแทนคน ญี่ปุ่นในอนาคต	205 38.5%	267 50.1%	55 10.3%	6 1.1%	3.26	0.683	ปาน กลาง	1	
มีความมุ่งมั่นก้าวเป็น ผู้บริหารในองค์กรแทนคน ญี่ปุ่น	162 30.4%	262 49.2%	86 16.1%	23 4.3%	3.06	0.797	ปาน กลาง	2	
ท่านแสดงเจตนาพร้อมว่า ต้องการขึ้นเป็นผู้บริหารของ องค์กรนี้ในอนาคต	98 18.4%	263 49.3%	145 27.2%	27 5.1%	2.81	0.790	ปาน กลาง	3	
รวม					<b>3.04</b>	<b>0.644</b>	ปาน กลาง		

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่นโดยรวมในระดับปานกลาง ( $X = 3.04$ ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญลำดับแรก การมีความกระตือรือร้นในการก้าวเป็นผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่นในอนาคต ในระดับปานกลาง ( $X = 3.26$ ) ลำดับรองลงมาคือ มีความมุ่งมั่นก้าวเป็นผู้บริหารในองค์กรแทนคนญี่ปุ่น อยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.06$ ) และลำดับสุดท้ายคือท่านแสดงเจตนาพร้อมว่าต้องการขึ้นเป็นผู้บริหารขององค์กรนี้ในอนาคต ในระดับปานกลาง ( $X = 2.81$ )

### ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์

ตารางที่ 19 ระดับความสำคัญ ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์ โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{x}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
ท่านมีความเชื่อมั่นว่าท่านจะมีโอกาสได้ขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร	109 20.5%	268 50.3%	117 22.0%	39 7.3%	2.84	0.832	ปานกลาง	1
รวม					<b>2.84</b>	<b>0.832</b>	ปานกลาง	

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของการมีสายสัมพันธ์ที่ดี พบว่า บริหารชาวไทยให้ ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์โดยรวมในระดับปานกลาง ( $X = 2.84$ )

### การมีสายสัมพันธ์ที่ดี

ตารางที่ 20 ระดับความสำคัญ การมีสายสัมพันธ์ที่ดี โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

มีสายสัมพันธ์ที่ดี	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{x}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
ท่านเป็นลูกน้องที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา	134 25.1%	340 63.8%	55 10.3%	4 0.8%	3.13	0.606	ปานกลาง	1
การมีความใกล้ชิดหรือสนิทสนมกับผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น	57 10.7%	315 59.1%	135 25.3%	26 4.9%	2.76	0.705	ปานกลาง	2
ท่านมีสายสัมพันธ์ที่จะช่วยให้ท่านก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร	52 9.8%	206 38.6%	201 37.7%	74 13.9%	2.44	0.849	ต่ำ	3
รวม					<b>2.78</b>	<b>0.548</b>	ปานกลาง	



จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของการมีสายสัมพันธ์ที่ดีโดยรวมในระดับปานกลาง (  $X = 2.78$  ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้สำคัญลำดับแรกการเป็นลูกน้องที่ได้รับการยอมรับ นับถือจากผู้บังคับบัญชา ในระดับปานกลาง (  $X = 3.13$  ) ลำดับรองลงมาคือ การมีความใกล้ชิดหรือสนิทสนมกับผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น อยู่ในระดับปานกลาง (  $X = 2.76$  ) และลำดับสุดท้ายคือการมีสายสัมพันธ์ที่จะช่วยให้ท่านก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ในระดับต่ำ (  $X = 2.44$  )

#### ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร

ตารางที่ 21 ระดับความสำคัญ ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร โดยใช้ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
ความยินดีและพร้อมที่พัฒนาตนเองเพื่อรับผิดชอบการบริหารแทนคนญี่ปุ่นในอนาคต	269 50.5%	214 40.2%	40 7.5%	10 1.9%	3.39	0.708	สูง	1
การเดินทางไปปฏิบัติภารกิจเป็นระยะเวลานานตามที่บริษัทมอบหมาย	210 39.4%	274 51.4%	44 8.3%	5 0.9%	3.29	0.655	สูง	2
ความพร้อมที่จะเดินทางไปทำงานต่างประเทศเป็นระยะเวลานาน	127 23.8%	228 42.8%	127 23.8%	51 9.6%	2.81	0.908	ปานกลาง	3
รวม					3.16	0.603	ปานกลาง	

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นระดับความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหารโดยรวมในระดับปานกลาง (  $X = 3.16$  ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญลำดับแรก ความยินดีและพร้อมที่พัฒนาตนเองเพื่อรับผิดชอบการบริหารแทนคนญี่ปุ่นในอนาคต ในระดับสูง (  $X = 3.39$  ) ลำดับรองลงมาคือ การเดินทางไปปฏิบัติภารกิจเป็นระยะเวลานานตามที่บริษัทมอบหมาย อยู่ในระดับสูง (  $X = 3.29$  ) และลำดับสุดท้ายคือความพร้อมที่จะเดินทางไปทำงานต่างประเทศเป็นระยะเวลานาน ในระดับปานกลาง (  $X = 2.81$  )

### การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 22 ระดับความสำคัญ การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา	ระดับความสำคัญ							
	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	$\bar{X}$	SD	ความหมาย	ลำดับ
การแสดงความรักใคร่ชอบเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น เมื่อลูกน้องเป็นคนทำผิด	430 80.7%	102 19.1%	1 0.2%	0 0.0%	3.80	0.401	สูง	1
การสร้างลูกน้องให้มีความสามารถในการทำงานเก่งเสมอตัวท่าน	411 77.1%	121 22.7%	1 0.2%	0 0.0%	3.77	0.426	สูง	2
ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการยอมรับ นับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา	195 36.6%	311 58.3%	26 4.9%	1 0.2%	3.31	0.570	สูง	3
ท่านมีความสามารถในการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ	202 37.9%	298 55.9%	30 5.6%	3 0.6%	3.31	0.601	สูง	4
รวม					3.55	0.331	สูง	

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นระดับความสำคัญของการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมในระดับสูง ( $X = 3.55$ ) จำแนกตามรายด้านพบว่า ผู้บริหารชาวไทยให้ความสำคัญลำดับแรก การแสดงความรักใคร่ชอบเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น เมื่อลูกน้องเป็นคนทำผิด ในระดับสูง ( $X = 3.80$ ) ลำดับรองลงมาคือ การสร้างลูกน้องให้มีความสามารถในการทำงานเก่งเสมอตัวท่าน อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.77$ ) ถัดมาคือท่านเป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการยอมรับ นับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับสูง ( $X = 3.31$ ) และลำดับสุดท้ายคือท่านมีความสามารถในการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ในระดับสูง ( $X = 3.31$ )

### ส่วนที่ 3 องค์ประกอบเชิงยืนยันความพร้อมและการยอมรับการถ่ายโอนอำนาจของ ผู้บริหารชาวไทย

#### องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร (Exploratory Factor Analysis : EFA)

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้หลักการของการเฟสสกัดปัจจัยโดยใช้วิธี Principal Component Analysis หมายถึงการนำตัวแปรที่มีจำนวนตัวแปรมาก ๆ มาไว้ในปัจจัยเพียงไม่กี่ปัจจัย โดยจะพิจารณารายละเอียดทั้งหมดจากแต่ละตัวแปร จะทำให้สามารถประมาณค่า Factor loading ได้ โดยที่ค่า Factor loading จะเป็นค่าที่ใช้ในการพิจารณาว่ามีตัวแปรใดบ้างที่ควรอยู่ใน Factor เดียวกัน ในแต่ละ Factor ให้พิจารณาค่า Factor loading ของแต่ละตัวแปร ถ้า Factor loading ของตัวแปรใดมีมาก (เข้าสู่ +1 หรือ -1) ควรจัดตัวแปรนั้นให้อยู่ใน Factor ดังกล่าว ในบางกรณี ที่ค่า Factor loading มีค่ากลาง ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่าควรอยู่ใน Factor ใดได้นั้น ก็ควรจะหมุนแกนปัจจัย โดยใช้วิธี Varimax ที่เป็นเทคนิคที่ทำให้มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุด มีค่า Factor loading มากในแต่ละปัจจัย มาจับกลุ่มข้อคำถามใหม่ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2553: 8-9, 16) ได้ผลลัพธ์ ดังตารางที่ 23 และ 24

จากตารางที่ 23 ค่าน้ำหนัก Factor Loading

#### Communalities

	Initial	Extraction
ความสามารถในการสื่อสาร	1.000	.465*
ความสามารถในการทำงาน	1.000	.587
ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น	1.000	.722
ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น	1.000	.721
ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ	1.000	.726
ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น	1.000	.772
ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์	1.000	.747
มีสายสัมพันธ์ที่ดี	1.000	.644
ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร	1.000	.576
การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา	1.000	.620

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นค่าน้ำหนัก Factor Loading ของตัวแปรทั้ง 10 ตัว พบว่าตัวแปรด้านความสามารถในการสื่อสารมีค่าน้ำหนักน้อยมาก และเมื่อพิจารณาการสกัดปัจจัยด้วยวิธี Varimax พบว่า ตัวแปรดังกล่าวไม่อยู่ในกลุ่มใดๆ จึงทำการตัดตัวแปรดังกล่าวออก

ตารางที่ 24 การหมุนแกนจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
ความสามารถในการทำงาน	.762	.127
ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น	.831	.204
ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น	.780	.320
ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ	.748	.415
การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา	.637	.474
ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น	.269	.845
ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์	.145	.856
มีสายสัมพันธ์ที่ดี	.299	.747
ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร	.346	.677

จากตารางที่ 24 แสดงผลการจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax พบว่า ตัวแปรที่จัดใหม่นั้นมี 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ความสามารถในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้มาคือ ตัวแปรที่ 1 = การยอมรับความสามารถ (X1)

กลุ่มที่ 2 ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์ มีสายสัมพันธ์ที่ดี ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้มาคือ ตัวแปรที่ 2 = ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร (X2)

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1. ตำแหน่งงานแตกต่างกันส่งผลต่อความพร้อมในการถ่ายโอนอำนาจ (ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจ และการยอมรับความสามารถ) ของผู้บริหารชาวไทยแตกต่างกัน

##### สมมติฐานที่ 1.1

H0: ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารไม่แตกต่างกัน

H1: ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารแตกต่างกัน

##### สมมติฐานข้อที่ 1.2

H0: ตำแหน่งงานแตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถไม่แตกต่างกัน

H1: ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถแตกต่างกัน

จากตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างตำแหน่งงานรายคู่ ที่มีความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

การถ่ายโอนอำนาจการบริหารงาน	ตำแหน่งงาน	N	$\bar{x}$	Std. Deviation	t	Sig. (2-tailed)
1. การยอมรับความสามารถ	Manager	470	2.91	0.549	-5.157	0.000**
	General Manger หรือสูงกว่า	63	3.28	0.410	-6.429	0.000**
2. ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร	Manager	470	3.40	0.286	-4.930	0.000**
	General Manger หรือสูงกว่า	63	3.59	0.229	-5.836	0.000**

หมายเหตุ : \*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 25 การวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถโดยใช้สถิติ Independent Sample t-test โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานในด้าน การยอมรับความสามารถ โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.001 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) สรุปได้ว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง Manager และ General Manger หรือสูงกว่า มีผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนการบริหารงานในด้านการยอมรับความสามารถแตกต่างกัน

และผลจากการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างของตำแหน่งงานของระดับผู้จัดการกับระดับที่สูงกว่า จะเห็นได้ว่า ตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีความสามารถในการรับถ่ายโอนอำนาจและการยอมรับการถ่ายโอนสูงกว่าระดับผู้จัดการ

สมมติฐานที่ 2. ระยะเวลาการทำงานในองค์กรแตกต่างกันส่งผลต่อความพร้อมในการถ่ายโอนอำนาจ (ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจ และการยอมรับความสามารถ) ของผู้บริหารชาวไทยแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.1

H0: ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกันส่งผลต่อความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารไม่แตกต่างกัน

H1: ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันส่งผลต่อความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.2

H0: ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถไม่แตกต่างกัน

H1: ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถแตกต่างกัน

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน รายคู่ ที่มีความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

การถ่ายโอนอำนาจการบริหารงาน	ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรญี่ปุ่น	N	$\bar{X}$	Std. Deviation	F	Sig.
1. การยอมรับความสามารถ	1- 5 ปี	62	3.08	0.528	4.398	0.002**
	6 - 10 ปี	36	3.09	0.558		
	11 - 20 ปี	222	2.99	0.503		
	21 - 30 ปี	184	2.83	0.589		
	มากกว่า 31 ปี	29	3.06	0.495		
2. ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร	1- 5 ปี	533	2.96	0.547	1.083	0.364
	6 - 10 ปี	62	3.47	0.272		
	11 - 20 ปี	36	3.46	0.307		
	21 - 30 ปี	222	3.42	0.292		
	มากกว่า 31 ปี	184	3.40	0.274		

หมายเหตุ : \*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ที่มีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงาน โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่มีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้าน การยอมรับความสามารถ โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.002 นั่นคือสามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) สรุปได้ว่าระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้านการยอมรับความสามารถที่ต่าง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่มีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้าน ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร โดยใช้สถิติ One-Way Analysis of Variance ในการทดสอบพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) มีค่าเท่ากับ 0.364 นั่นคือ ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) สรุปได้ว่าระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้าน ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันกับความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงาน

การถ่ายโอนอำนาจการบริหารงาน	ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน	6 - 10 ปี	11 - 20 ปี	21 - 30 ปี	มากกว่า 31 ปี
1. การยอมรับความสามารถ	1- 5 ปี	-0.005 0.967	0.095 0.224	0.254** 0.001	0.020 0.869
	6 - 10 ปี		0.099 0.307	0.258** 0.009	0.025 0.854
	11 - 20 ปี			0.159** 0.003	-0.074 0.486
	21 - 30 ปี				-0.234* 0.031
2. ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร	1- 5 ปี	0.017 0.782	0.054 0.186	0.070 0.095	-0.003 0.964
	6 - 10 ปี		0.038 0.463	0.054 0.303	-0.019 0.785
	11 - 20 ปี			0.016 0.575	-0.057 0.311
	21 - 30 ปี				-0.073 0.201

จากตารางที่ 27 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน กับ ความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงาน โดยใช้สถิติ Least Significant Difference (LSD) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่าง ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 1 – 5 ปี และ ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี พบว่ามีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 1 – 5 ปี มีระดับ การยอมรับความสามารถ น้อยกว่า ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.254\*

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่าง ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 6 - 10 ปี และ ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี พบว่ามีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.009 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 6 - 10 ปี มีระดับ การยอมรับความสามารถ น้อยกว่า ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.258\*

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่าง ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 11 – 20 ปี และ ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี พบว่ามีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 11 – 20 ปี มีระดับ การยอมรับความสามารถ น้อยกว่า ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.159\*

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่าง ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี และ ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันมากกว่า 31 ปี พบว่ามีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.031 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันมากกว่า 31 ปี มีระดับ การยอมรับความสามารถ น้อยกว่า ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.234\*



## บทที่ 5

### บทสรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่ท้องถิ่นของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย กรณีศึกษา:องค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย ได้วิเคราะห์ข้อมูล และนำมาสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจของผู้บริหารชาวไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยตำแหน่งงานและระยะเวลาการทำงานส่งผลต่อความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจของผู้บริหารชาวไทย

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อดังนี้

จากผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 379 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 71.11 ของกลุ่มตัวอย่าง และเป็นเพศหญิงจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 28.89 ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 50.47 ส่วนใหญ่มีระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 391 คน คิดเป็นร้อยละ 73.36 มีระยะเวลาทำงานในองค์กรหรือบริษัทญี่ปุ่นมากที่สุด คือ 11 - 20 ปี มีจำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 45.03 กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุดสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปานกลาง มีจำนวน 403 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 75.61 กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุดสามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ดี มีจำนวน 259 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 48.59 สามารถสื่อสารภาษาญี่ปุ่นได้ระดับปานกลางหรือได้บ้าง จำนวน 218 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40.90

กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชาวไทยที่ตอบแบบสอบถาม เป็นระดับ Manager หรือผู้บริหาร มีจำนวน 470 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 88.18 และ General Manger หรือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 63 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.82 มีระยะ

เวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันมากที่สุด คือ ระยะเวลาการทำงาน 11 - 20 ปี มีจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 41.65 ระยะเวลาการทำงาน 21 - 30 ปี มีจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 34.52

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารชาวไทย เกี่ยวกับความพร้อม และศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

ปัจจัยความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหารของผู้บริหารชาวไทย โดยพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยที่ผู้บริหารชาวไทย ให้ความสำคัญสูงสุดในลำดับที่ 1 ในระดับสูง คือ การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา ( $X = 3.55$ ) ลำดับที่ 2 ในระดับสูง คือ ความสามารถในการทำงาน ( $X = 3.54$ ) ลำดับที่ 3 ในระดับสูง คือ ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น ( $X = 3.48$ )

## ส่วนที่ 3 องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปร (Exploratory Factor Analysis : EFA)

สกัดปัจจัยโดยใช้วิธี Principal Component Analysis จากนั้นใช้เทคนิคการหมุนแกนปัจจัย โดยใช้วิธี Varimax ที่เป็นเทคนิคที่ทำให้มีจำนวนตัวแปรน้อยที่สุด มีค่า Factor loading มากในแต่ละปัจจัย มาจับกลุ่มข้อคำถามใหม่ ผลจากการจัดกลุ่มตัวแปรด้วยวิธี Varimax ในตารางที่ 24 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรที่จัดใหม่นั้นมี 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ความสามารถในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้มาคือ ตัวแปรที่ 1 = การยอมรับความสามารถ (X1)

กลุ่มที่ 2 ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์ มีสายสัมพันธ์ที่ดี ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร ตั้งชื่อตัวแปรใหม่ที่ได้มาคือ ตัวแปรที่ 2 = ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร (X2)

## ส่วนที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบดังนี้

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง Manager และ General Manger หรือสูงกว่า มีผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนการบริหารงานในด้านการยอมรับความสามารถแตกต่างกัน และผลจากการเปรียบเทียบรายคู่ความแตกต่างของตำแหน่งงานของระดับผู้จัดการกับระดับที่สูงกว่า จะเห็นได้ว่า ตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีความสามารถในการรับถ่ายโอนอำนาจและการยอมรับการถ่ายโอนสูงกว่าระดับผู้จัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

และพบว่า ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้านการยอมรับความสามารถที่แตกต่างกัน โดยที่ ผู้มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน 21 – 30 ปี แตกต่างจากผู้มีอายุการทำงานในองค์กรอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แต่พบว่า ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อ ถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้าน ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่ท้องถิ่นของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย (กรณีศึกษา : องค์กรญี่ปุ่นที่มีแผนการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย)

สมมติฐานข้อที่ 1.1 ตำแหน่งงานแตกต่างกันส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบ พบว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง General Manger หรือสูงกว่ามีผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานในด้านการยอมรับความสามารถสูงกว่า ตำแหน่ง ผู้จัดการ (Manager) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hitoshi Iwashita (2017) ที่ว่าด้วยการศึกษาระบบการบริหารองค์กรญี่ปุ่นในต่างชาติและการศึกษาถ่ายโอนอำนาจให้ผู้บริหารท้องถิ่นว่าตั้งแต่ในปี ค.ศ. 2006 บริษัทกลุ่มผู้ผลิตที่ได้เข้าไปสัมผัสมิเริ่มมีการให้ผู้บริหารชาวไทยเริ่มเป็นผู้บริหารคู่กับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นโดยเริ่มจากตำแหน่ง Manager ทั้งนี้การศึกษานี้จึงชี้ให้เห็นว่า ตำแหน่ง General Manager มีความพร้อมในการรับการถ่ายโอนอำนาจการบริหารมากกว่า

สมมติฐานข้อที่ 1.2 ตำแหน่งงานแตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบ พบว่า ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง General Manger หรือสูงกว่า มีผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานในด้าน ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารสูงกว่า ตำแหน่งผู้จัดการ (Manager) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kodo Yokozawa, E. J. de Bruijn And Harm Jan Steenhuis (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารองค์กรแบบญี่ปุ่น พบว่า ความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบญี่ปุ่น การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจแบบญี่ปุ่น ความเข้าใจด้านการผลิตสินค้าแบบญี่ปุ่น และ ความเข้าใจด้านหลักการบริหารทั่วไปของโรงงาน มีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจ

สมมติฐานข้อที่ 2.1 ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกันส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบ พบว่า ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรระหว่าง 21 – 30 ปี มีผลต่อการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้านการยอมรับความสามารถ หมายความว่า มีความพร้อม

ในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหารมากที่สุดจากการเปรียบเทียบรายคู่ของระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kodo Yokozawa, E. J. de Bruijn And Harm Jan Steenhuis (2007) ที่ว่าด้วยเรื่องการเลื่อนตำแหน่งผู้ที่มีความอาวุโสกว่าตามลักษณะของการบริหารจัดการแบบคนญี่ปุ่น

สมมติฐานข้อที่ 2.2 ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับความสามารถของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารแตกต่างกัน

จากผลการทดสอบ พบว่า ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่แตกต่างกันมีผลต่อถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานด้าน ความสำคัญของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ แนวคิดของ Sugiura Naoki (2018) ที่กล่าวว่า การไม่สร้างบุคลากรที่เหมาะสม และความไม่ไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารท้องถิ่น และปัญหาด้านทัศนคติที่ไม่เปิดกว้างเกี่ยวกับการบริหารจัดการของฝ่ายญี่ปุ่น หากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นไม่เปิดรับนโยบายการโอนถ่ายอำนาจการบริหารสู่ท้องถิ่น ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรนานเพียงใดก็ตามก็จะไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้บริหาร

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ค้นพบ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเพื่อให้องค์กรที่ต้องการวางแผนเตรียมความพร้อมถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมาสู่ผู้บริหารชาวไทย ดังนี้

ในด้านของตำแหน่งงาน จะเห็นได้ว่าตำแหน่งงานที่สูงกว่าจะมีระดับความสำคัญและการยอมรับความสามารถในการรับถ่ายโอนอำนาจมากกว่าตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า และในขณะที่ระยะเวลาการทำงานในองค์กรระหว่าง 21-30 ปี มีผลต่อการให้ความสำคัญและการยอมรับการถ่ายโอน ดังนั้น องค์กรต้องการวางแผนการให้ความรู้ การฝึกอบรม ให้พนักงานในระดับผู้จัดการหรืออาจารย์จนถึงระดับผู้ช่วยผู้จัดการหรือพนักงาน เข้าใจในเรื่อง ความสามารถในการทำงาน ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ การสร้างผู้ได้บังคับบัญชา ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์ มีสายสัมพันธ์ที่ดี ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานในระดับดังกล่าวพร้อมรับการถ่ายโอนการบริหารงานในสโตร์ญี่ปุ่น

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการโอนถ่ายอำนาจเพียงบางตัวแปร ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจพิจารณานำตัวแปรอื่นๆที่เกี่ยวข้องเข้ามาศึกษาเพิ่มเติม และในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาด้านผู้บริหารคนไทย ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาในมุมมองของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างมุมมองของผู้บริหารทั้งสองสัญชาติซึ่งอาจมีมุมมองที่แตกต่างกัน

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). **การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัลลภา บิตสันต์. (2009). **กลยุทธ์การบริหาร แบบ Localization**. สืบค้นจาก <http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ%20140%20p48-51.pdf>
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชนก ภาสกรจรัส. (2559). **การจัดการเชิงเปรียบเทียบ/การจัดการข้ามวัฒนธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุทธิ ชัดติยะ; และวิไลลักษณ์ สุวจิตตานนท์. (2553). **แบบแผนการวิจัยและสถิติ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เปเปอร์เฮาส์.
- Hitoshi Iwashita. (2017). **Japanese Management International Perspectives**. New York. Routledge.
- Jackson; and Tomioka. (2004). **The Changing Face of Japanese Management**. New York : Routledge.
- Kodo Yokozawa, E. J. de Bruijn And Harm Jan Steenhuis. (2007). **A conceptual model for the international transfer of Japanese management systems**. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/A-conceptual-model-for-the-international-transfer-Yokozawa-Bruijn/b3b5fa2e2f583c1ea8236c1eac9523f947522765>
- Santos, J. A. R. (1999). **Cronbach's Alpha A Tool for Assessing the Reliability of Scales**. Journal of Extension, 37, 1-5.
- Sugiura Naoki. (2018). **Jisedai ni tsunagu chūshōkigō no kaigai keiei kokunai hiki komori keieide wa ikinokorenai** [Overseas management of SMEs for the next generation Do not survive with domestic withdrawal management]. Osaka. Book Trip.
- Tomohiro Minami. (2017). **Statistics of Overseas Residents in Japan: Data extracted from the summary version of FY2006-2017**. Retrieved from

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/global-hr-journey-3.html>

Yoshihara Hideki (2008). **Belated Changes in International Management of Japanese Multinationals**. Retrieved from [https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository\\_uri&item\\_id=421&file\\_id=18&file\\_no=1](https://rikkyo.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=421&file_id=18&file_no=1)



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก.**

**แบบสอบถาม**



### แบบสอบถาม

## เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานสู่ท้องถิ่น ของวิสาหกิจญี่ปุ่นในประเทศไทย

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหารจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสู่ผู้บริหารชาวไทย โดยผลที่ได้จะนำไปเพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารในองค์กรเห็นอุปสรรคและปัญหาของกระบวนการถ่ายโอนอำนาจการบริหารจากญี่ปุ่นสู่ผู้บริหารชาวไทย และ ปรับปรุงบทบาทของผู้บริหารทั้งสองฝ่ายได้ชัดเจนขึ้น รวมไปถึงถึงการใช้เป็นแนวทางให้กับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีแผนในการถ่ายโอนอำนาจการบริหารจากญี่ปุ่นสู่ผู้บริหารชาวไทย

การมีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อการประเมินหรือการว่าจ้างใดๆ ในองค์กรของท่าน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน กรุณาอ่านข้อความอย่างระมัดระวัง และตอบคำถามอย่างเที่ยงตรง ในกรณีที่ท่านมีข้อคำถามหรือข้อสงสัยใด เกี่ยวกับงานวิจัยนี้ กรุณาติดต่อผู้วิจัยตามที่อยู่ Email address หรือเบอร์โทร ตามที่ระบุข้างล่าง โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1      คำถามด้านข้อมูลส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2      คำถามความพร้อมและศักยภาพการรับถ่ายโอนอำนาจ

หากมีข้อสงสัย ติดต่อสอบถาม

อ.บุญชู ตันศิริตันสุนทร โทร.081-867-8963 email:[boonchoo@tni.ac.th](mailto:boonchoo@tni.ac.th) หรือ

ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ โทร.081-295-2450 email:[boonyada@tni.ac.th](mailto:boonyada@tni.ac.th)

นักวิจัย และ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

## ตอนที่ 1 คำถามข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านเพียงคำตอบเดียว

### 1. เพศ

1.1) ชาย

1.2) หญิง

### 2. อายุ

2.1) 18 – 30 ปี

2.2) 31 – 40 ปี

2.3) 41 – 50 ปี

2.4) มากกว่า 50 ปี

### 3. ระดับการศึกษา

3.1) อนุปริญญา/ปวส./ปวช.

3.2) ปริญญาตรี

3.3) สูงกว่าปริญญาตรี

### 4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรญี่ปุ่น

4.1) 1- 5 ปี

4.2) 6-10 ปี

4.3) 11 - 20 ปี

4.4) 21 - 30 ปี

4.5) มากกว่า 31 ปี

### 5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน

5.1) 1- 5 ปี

5.2) 6-10 ปี

5.3) 11 - 20 ปี

5.4) 21 - 30 ปี

5.5) มากกว่า 31 ปี

### 6. ตำแหน่งงาน

6.1) Officer (หรือเทียบเท่า)

6.2) Supervisor (หรือเทียบเท่า)

6.3) Manager (หรือเทียบเท่า)

6.4) General Manger หรือสูงกว่า

### 7. ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ

7.1) ดีมาก/คล่อง

7.2) ปานกลาง/ได้บ้าง

7.3) แย่ /ไม่รู้/สื่อไม่ได้

### 8. ความสามารถด้านภาษาญี่ปุ่น

8.1) ดีมาก/คล่อง

8.2) ปานกลาง/ได้บ้าง

8.3) แย่ /ไม่รู้/สื่อไม่ได้

## ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร

หมายถึง การที่พนักงานมีความต้องการที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป โดยนอกเหนือจากความต้องการแล้ว ยังต้องมีทักษะและองค์ความรู้ในการบริหารบริษัท และการบริหารบุคคลากร รวมไปถึงทักษะการแก้ไขปัญหาที่จะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นได้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วยมากที่สุด หรือตรงกับระดับทักษะของท่านมากที่สุด

ระดับคะแนน ความหมาย

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 4 | หมายถึง | มีระดับความเห็นด้วยมาก หรือ มีระดับทักษะดี              |
| 3 | หมายถึง | มีระดับความเห็นด้วย ปานกลาง หรือ มีระดับทักษะปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีระดับความเห็นด้วย น้อย หรือ มีระดับทักษะน้อย          |
| 1 | หมายถึง | มีระดับความเห็นด้วย น้อยที่สุด หรือ มีระดับทักษะน้อยมาก |

ความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
<b>1. ความสามารถในการสื่อสาร</b>				
1.1 ท่านมีความสามารถในการสื่อสารกับคนไทยในองค์กร				
1.2 ท่านมีความสามารถในการหักทลายกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน				
1.3 ท่านมีความสามารถในการสื่อสารกับคนญี่ปุ่นในองค์กร				
1.4 ท่านมีความสามารถในการสื่อสารกับคนญี่ปุ่นที่เป็นลูกค้า หรือ ญี่ปุ่นนอกองค์กร				
<b>2. ความสามารถในการทำงาน</b>				
2.1 ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นเหตุเป็นผล				
2.2 ท่านมีความสามารถในวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน				
2.3 ท่านมีความสามารถในการรายงาน (Presentation)				
2.4 ท่านมีความรู้เฉพาะสาขา				
2.5 ท่านมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน				

ความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
<b>3. ความรู้ความเข้าใจการบริหารญี่ปุ่น</b>				
3.1 ท่านมีความสามารถในการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นให้กับผู้อื่น				
3.2 ท่านมีความสามารถในการจำและรู้ความหมายของปรัชญาองค์กรได้				
3.3 ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานนอกเวลา				
3.4 ท่านมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารของญี่ปุ่น				
3.5 ท่านมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของคนและสังคมญี่ปุ่น				
<b>4. ความรู้ความเข้าใจการทำงานแบบญี่ปุ่น</b>				
4.1 ท่านมีความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานแบบญี่ปุ่นหรือของคนญี่ปุ่น				
4.2 ท่านมีความเข้าใจในการตอบรับ และปฏิเสธของญี่ปุ่นเป็นอย่างดี				
4.3 ท่านขอโทษ โดยไม่แก้ตัวใดๆ เมื่อรู้ว่าเป็นความผิดของตัวเอง				
4.4 ท่านตรงต่อเวลา หรือก่อนเวลาเล็กน้อยเมื่อนัดหมายกับผู้อื่น				
4.5 ท่านรู้มารยาททางสังคมญี่ปุ่น เช่น การโค้ง การแลกนามบัตรลำดับที่หนึ่ง				
<b>5. ความเข้าใจปัจจัยการสร้างควมไว้วางใจ</b>				
5.1 ท่านมีความเข้าใจว่าจะทำอย่างไรจึงจะได้รับความไว้วางใจจากคนญี่ปุ่น				
5.2 ท่านสังสรรค์นอกเวลาทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น				
5.3 ท่านจดบันทึก / การเขียนรายงานในการประชุมเสมอ				
5.4 ท่านเป็นคนที่ได้รับการยอมรับ นับถือจากเพื่อนร่วมงาน				
<b>6. ความมุ่งมั่นก้าวสู่ผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่น</b>				
6.1 ท่านมีความมุ่งมั่นก้าวเป็นผู้บริหารในองค์กรแทนคนญี่ปุ่น				
6.2 ท่านมีความกระตือรือร้นในการก้าวเป็นผู้บริหารแทนคนญี่ปุ่นในอนาคต				
6.3 ท่านแสดงเจตนาที่ชัดเจนว่าต้องการขึ้นเป็นผู้บริหารขององค์กรนี้ในอนาคต				

ความพร้อมและศักยภาพในการรับถ่ายโอนอำนาจการบริหาร	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
<b>7. ความเชื่อมั่นในโอกาสและสายสัมพันธ์</b>				
7.1 ท่านมีความเชื่อมั่นว่าท่านจะมีโอกาสได้ขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร				
<b>8. การมีสายสัมพันธ์ที่ดี</b>				
8.1 ท่านมีสายสัมพันธ์ที่จะช่วยให้ท่านก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร				
8.2 ท่านมีความใกล้ชิดหรือสนิทสนมกับผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น				
8.3 ท่านเป็นลูกน้องที่ได้รับการยอมรับ นับถือจากผู้บังคับบัญชา				
<b>9. ความพร้อมในการปรับตัวเพื่อก้าวไปเป็นผู้บริหาร</b>				
9.1 ท่านมีความพร้อมที่จะเดินทางไปรับผิดชอบการบริหารในต่างถิ่นฐานแทนคนญี่ปุ่นในอนาคต				
9.2 ท่านสามารถเดินทางไปปฏิบัติภารกิจเป็นระยะเวลานานตามที่บริษัทมอบหมายทำงานต่างประเทศเป็นระยะเวลานาน				
9.3 ท่านมีความยินดีและพร้อมที่พัฒนาตนเองเพื่อองค์กร				
<b>10. การสร้างผู้ใต้บังคับบัญชา</b>				
10.1 ท่านมีความสามารถในการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ				
10.2 ท่านแสดงความรับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน				
10.3 ท่านมีความพยายามสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงานดีกว่าตัวท่านเองเสมอ				
10.4 ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการยอมรับ นับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้