

ผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่  
ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย



นางสาวปัทมพรส รุ่งน้อย

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-4751-9

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FACTORS ON NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN THAI  
READY-MADE GARMENT INDUSTRY.



Miss Pannarot Rungnoy

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Engineering in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-4751-9

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่  
ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย  
โดย นางสาวปภัณรศ รุ่งน้อย  
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย พัวจินดาเนตร

---

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้มหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร. ดิเรก ลาวัณย์ศิริ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วันชัย วิจิรวนิช)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย พัวจินดาเนตร)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เกาประเสริฐวงศ์)

ปัทมรศ รุ่งน้อย : ผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย (EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FACTORS ON NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN THAI READY-MADE GARMENT INDUSTRY.) อ.ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ชูเวช ชาญสง่าเวช, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ผศ.ดร. สมชาย พัวจินดาเนตร , 160 หน้า. ISBN 974-17-4751-9.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยใช้ปัจจัยทางวัฒนธรรม 5 ปัจจัย ซึ่งได้แก่ ระยะเวลาอำนาจ ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และพลวัตขงจื้อหรือการมองอนาคตแบบระยะยาว ซึ่งทำการเก็บข้อมูลการวิจัยโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ในระยะเริ่มของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี ที่ปรึกษาองค์กร และผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กร จากบริษัทที่มีการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปและมีตราผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค จำนวนตัวอย่าง 17 ตัวอย่าง แบ่งเป็น ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก 1 คน พนักงานระดับกลาง 13 คน ที่ปรึกษา 1 คน และผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กร 2 คน

ผลการวิจัยที่สำคัญแบ่งได้เป็นสามส่วนคือ 1) ผลการคำนวณดัชนีทางวัฒนธรรมพบว่าองค์กรตัวอย่างมีค่าระยะเวลาอำนาจ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มีค่าความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นชาย และพลวัตขงจื้อปานกลาง แสดงว่าระยะเวลาอำนาจและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่อีก 3 ปัจจัยไม่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 2) เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Hofstede(1980) ที่มีการวิจัยในบริษัทเพียงแห่งเดียวเช่นกัน พบว่ามีค่าแตกต่างกันไม่มาก ยกเว้นปัจจัยด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และความเป็นชายที่มีค่าเพิ่มขึ้นมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคม 3) วัฒนธรรมขององค์กรตัวอย่างไม่มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะเริ่ม แต่กลับสอดคล้องกับระยะปฏิบัติมากกว่า คือ ขึ้นการผลิต การทดสอบสินค้าและการ นำสินค้าออกสู่ตลาดเป็นไปอย่างรวดเร็ว เห็นได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาในแต่ละเดือนไม่น้อยกว่า 20 แบบ แต่ในระยะเริ่มแนวคิดสร้างสรรค์มีไม่มากเท่าที่ควร และใช้เวลาในระยะนี้มาก นอกจากนี้การที่โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะขึ้นกับกระบวนการทำงานที่มีแบบแผนชัดเจนมากที่สุด ส่วนเป้าหมายในการทำงาน คือ การมีความราบรื่นและความมั่นคงในชีวิตและอาชีพการทำงาน

ถึงแม้ว่าองค์กรตัวอย่างจะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายกว่าบริษัทอื่นๆ ในประเทศไทย แต่เมื่อเทียบกับต่างประเทศแล้วก็ยังคงมีความหลากหลายน้อยอยู่ ดังนั้นถ้าต้องการให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เทียบเท่ากับต่างประเทศแล้วก็ควรมีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระยะเริ่มมากขึ้น

ภาควิชา	วิศวกรรมอุตสาหกรรม	ลายมือชื่อนิติ.....
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหกรรม	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2547	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## 4570417121 : MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEY WORD: ORGANIZATION CULTURE / NEW PRODUCT DEVELOPMENT

PANNAROT RUNGNOY : EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FACTORS ON NEW PRODUCT DEVELOPMENT IN THAI READY-MADE GARMENT INDUSTRY. THESIS ADVISOR : ASSOC.PROF.CHUVEJ CHANSA-NGAVEJ, THESIS COADVISOR : ASS.PROF.SOMCHAI PUAJINDANETE, 160 pp. ISBN 974-17-4751-9.

The purpose of this research is to study the relationship between effects of organization culture factors on new product development in ready-made garment industry by using the 5 culture factors. The key theme of the study was Power Distance, Individualism and Collectivism, Masculinity and Femininity, Uncertainty Avoidance, and Confucian Dynamics or Long-term orientation. The questionnaires and in-depth interviews were administered at the initiation stage of new product development procedure. The sample population in the research was the personnel in research and develop lady-garment department, consultant and who had working with this organization that producing ready-made garment and having favorite brand factory. There were seventeen personnel involved in the research. These numbers were divided into 1 assistant management personnel, 13 middle-level employees, 1 consultant and 2 past middle-level employees.

Important results of the research may be divided into 3 parts. 1) The result of culture index calculation in the case organization has found high Power Distance and Uncertainty Avoidance, and medium Individualism, Masculinity-Femininity and Long-term orientation. This means that Power Distance and Uncertainty Avoidance have some effect on new product development but the other three culture factors did not have effect on new product development. 2) The result of cultural index calculation was compared with the research of Hofstede(1980) that was similarly conducted in one company, and showed few differences, excepting Individualism and masculinity which were higher than Hofstede's research due to the change of economic and social environment. 3) The culture of the sample organization did not conform with the initiation stage of new product development procedure, so there were not many creative ideas and the time taken was longer in this stage. Furthermore, the most influential factor for success of new product development project is the highly patterned working procedure. The most important personal work goal is steadiness and stability in life and career.

Although the sample organization was the leader among ready-made garment industry in Thailand, when compared to the countries abroad they still have relatively low variety of products. So the management should adapt and improve the R&D operation for the initiation stage of the new product development procedure.

Department	Industrial Engineering	Student's .....
Field of study	Industrial Engineering	Advisor's .....
Academic year	2004	Co-advisor's .....

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ

## บทที่

1	บทนำ.....	1
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3	ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.4	ประโยชน์ของการวิจัย.....	3
1.5	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	3
2	ปริทรรศน์วรรณกรรม.....	4
2.1	ความหมายของวัฒนธรรม.....	4
2.2	ความหมายของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	34
2.3	ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	35
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
3.1	ประชากรและองค์กรที่ใช้ในการทำวิจัย.....	47
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
3.3	การศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยแบบสอบถาม.....	51
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
4	ผลการวิจัย.....	54
4.1	ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรจากแบบสอบถาม.....	54
4.2	ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยการสัมภาษณ์.....	61

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 การวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย.....	73
5.1 การวิเคราะห์ลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป.....	73
5.2 การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อระยะการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่.....	94
5.3 การอภิปรายผลการวิจัย.....	97
6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	105
6.1 สรุปผลการวิจัย.....	105
6.2 ข้อเสนอแนะ.....	106
รายการอ้างอิง.....	109
ภาคผนวก.....	112
ภาคผนวก ก แบบสอบถามและจดหมายขอความอนุเคราะห์.....	113
ก.1 แบบสอบถามเพื่อการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ ภัณฑ์ใหม่(New Product Development: NPD) ในอุตสาหกรรมผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย	
ก.2 จดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูล	
ภาคผนวก ข การคำนวณและการปรับค่าดัชนีวัฒนธรรม.....	137
ข.1 การคำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรม	
ข.2 การปรับค่าดัชนีวัฒนธรรมให้อยู่ในช่วง 0 ถึง 100	
ภาคผนวก ค การทดสอบทางสถิติ.....	142
ค.1 การคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแปรปรวนของผลลัพธ์จาก แบบสอบถาม	
ค.2 การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพ (เปอร์เซ็นต์ เพศชาย อายุ อายุ งาน และระดับการศึกษา) และค่าดัชนีทางวัฒนธรรม	
ค.3 การทดสอบผลของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ในช่วงอายุต่างกัน	
ค.4 การทดสอบผลของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ในผู้ชายและผู้หญิง	
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม(Discriminant Analysis).....	156
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	160

## สารบัญญัตราสาร

ตาราง	หน้า
2.1 ระยะเวลาห่างอำนาจของแต่ละระดับของอาชีพ.....	12
2.2 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีค่าระยะเวลาห่างอำนาจต่างกัน.....	13
2.3 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มกับสังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล.....	17
2.4 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงกับสังคมที่มีลักษณะความเป็นชาย.....	22
2.5 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงกับสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ.....	25
2.6 ความแตกต่างระหว่าง Short-term orientation และ Long-term orientation.....	27
2.7 ผลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	42
4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง.....	56
4.2 จำนวนพนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแต่ละช่วงอายุ.....	56
4.3 ค่าดัชนีปัจจัยทางวัฒนธรรมของบริษัทผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่...57	57
4.4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว.....	58
4.5 งานที่พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องการ.....	60
4.6 เทคนิคและวิธีการทำงาน .....	62
4.7 สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านระยะเวลาห่างอำนาจ (Power Distance : PDI ) .....	64
4.8 สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม(Individualism and Collectivism : IDV).....	65
4.9 สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง(Masculinity and Femininity : MAS).....	66
4.10 สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance : UAI).....	67
4.11 สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านพลวัตขงจื้อ(Confucian Dynamics : LTO).....	67



## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

4.12	สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านระยะห่างอำนาจ(Power Distance : PDI).....	69
4.13	สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม(Individualism and Collectivism: IDV) .....	70
4.14	สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงโดย(Masculinity and Femininity:MAS) .....	71
4.15	สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance : UAI).....	71
4.16	สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านพลวัตขลิ้อ(Confucian Dynamics : LTO).....	72
5.1	คำดัชนีปัจจัยทางวัฒนธรรมจากการปรับค่าของบริษัทผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	73
5.2	ผลการทดสอบความแตกต่างของช่วงอายุต่อปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม.....	74
5.3	ผลการทดสอบความแตกต่างของผู้หญิงและผู้ชายต่อปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม.....	75
5.4	ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพ(เปอร์เซ็นต์เพศชาย อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา) ของกลุ่มตัวอย่างกับคำดัชนีทางวัฒนธรรม.....	76
5.5	ดัชนีทางวัฒนธรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรตัวอย่างและ Hofstede(1980).....	78
5.6	ความสัมพันธ์ของการดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับปัจจัยวัฒนธรรม.....	82
5.7	รูปแบบการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ.....	84
5.8	ค่าเฉลี่ยของเป้าหมายงานที่จำแนกตามความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์.....	88
5.9	ลักษณะการทำงานในอุดมคติ.....	90
5.10	ลักษณะการทำงานในปัจจุบัน.....	92
5.11	ลักษณะของผู้บังคับบัญชา.....	93
5.12	การเปรียบเทียบคำดัชนีทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อระยะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Nakata and Sivakumar,1996).....	95

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

5.13 ความเกี่ยวเนื่องของปัจจัยวัฒนธรรมกับสังคมและการบริหารงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่.....	100
--	-----



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 ระดับของการเรียนรู้ทางจิตใจของมนุษย์.....	5
2.2 แผนภาพหัวหอม(onion diagram) แสดงถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมในเชิงลึก.....	7
2.3 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในระดับชาติ, อาชีพ และองค์กร.....	8
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีความเป็นชาย(Masculinity index) กับลักษณะทางเพศ.....	19
4.1 ผังโครงสร้างองค์กร.....	55
4.2 ผังงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	55
4.3 จำนวนพนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแต่ละช่วงอายุ.....	57
5.1 กราฟแท่งแสดงการเปรียบเทียบค่าดัชนีทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กรตัวอย่างและ Hofstede(1980).....	79
5.2 ค่าดัชนีวัฒนธรรมขององค์กรตัวอย่างเมื่อเทียบกับสเกล 0 - 100.....	95
5.3 สภาพแวดล้อมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	99

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบ ทำให้บริษัทอุตสาหกรรมทุกระดับอ่อนแอลงมาก ซึ่งแนวทางที่จะทำให้อุตสาหกรรมเหล่านี้ฟื้นกลับมาได้นั้นจะต้องกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวให้ทันกระแสโลกาภิวัตน์ เพราะโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทำให้วงจรผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) สั้นลง มีนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation) ตลอดเวลา มีความต้องการการออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์(Product Design and Product Development) ในรูปแบบใหม่ และพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนเร็ว ดังนั้นแนวทางที่ดีคือกระตุ้นให้อุตสาหกรรมไทยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและตรงกับความต้องการตลาด ความต้องการลูกค้ามากที่สุด เราจะพบเห็นว่าผลิตภัณฑ์ต่างประเทศจะค่อนข้างเป็นที่นิยมอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ตลอดเวลาให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่(New Product Development (NPD)) จึงถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศไทย เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการค้าทำให้บริษัทเข้าถึงตลาดใหม่รวมถึงตลาดต่างประเทศ และช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ การจะเป็นผู้ชนะในการแข่งขันด้านการค้าได้นั้นควรจะสร้างและเป็นผู้นำในตลาดใหม่ โดยเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Ozer, 1999) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่มีการปรับตัวเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพราะถ้าไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาแล้วผลิตภัณฑ์เดิมก็จะเสื่อมถอยไม่เป็นที่ยอมรับ สุดท้ายอาจส่งผลเสียหายต่อบริษัทได้ นอกจากนี้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ยังเป็นการกระตุ้นให้อุตสาหกรรมไทยสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายขึ้น และมีรูปแบบใหม่ที่เป็นที่ต้องการตามความนิยมในแต่ละตลาดเป้าหมาย ฉะนั้นแล้วผู้ประกอบการไทยก็อาจจะต้องลอกเลียนแบบผู้อื่นอยู่ตลอด ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็น่าจะเป็นการสร้างความนิยมภายในประเทศเพิ่มขึ้น จนสามารถสร้างตราผลิตภัณฑ์ของตนเองขึ้นมาได้

จากงานวิจัยที่ผ่านมาแล้วในหลายประเทศพบว่าแนวคิดและวิธีการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละประเทศจะแตกต่างกันและให้ผลสำเร็จต่างกันด้วย (Garrett et al., 1996) โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่(Nakata and Sivakumar, 1996) ดังนั้นถ้าศึกษาถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมของประเทศไทยที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

แล้วก็จะทราบถึงปัจจัยและเทคนิคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมไทย และสามารถนำมาใช้หรือสร้างวัฒนธรรมในบริษัทนั้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไป

ปัจจุบันอุตสาหกรรมไทยที่เห็นได้ชัดว่ามีการปรับตัวเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบอยู่ตลอดเวลาก็คือ อุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้า โดยอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าค่อนข้างที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและสมัยนิยมอยู่ตลอดเวลาและมีความสามารถในการออกแบบหรือคาดการณ์ผลิตภัณฑ์ด้วย อีกทั้งอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา จากฤดูกาลหนึ่งสู่ฤดูกาลหนึ่ง การแข่งขันในตลาดโลก การปฏิบัติงานที่ซับซ้อน การผลิตซึ่งใช้ระยะเวลานาน แต่อายุสินค้าสั้น นอกจากนี้ทางรัฐบาลยังมีนโยบายสนับสนุนให้อุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ มีการใช้งบประมาณกระตุ้นเศรษฐกิจที่ใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าที่เน้นให้คนไทยมีความสามารถในด้านการสร้างตราผลิตภัณฑ์ของตนเอง

อย่างไรก็ดีพบว่าอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าในประเทศไทยยังไม่โดดเด่นทัดเทียมกับอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าต่างชาติ เช่น ในประเทศฝรั่งเศสหรือในแถบทวีปยุโรป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าขนาดใหญ่ และถ้ามองในภูมิภาคเอเชีย ประเทศจีนก็เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่แรงงานถูก ส่วนในประเทศไทยก็พยายามสร้างภาพลักษณ์ตราผลิตภัณฑ์ก่อนส่งออกตลาดนอก เน้นศักยภาพด้านการออกแบบ คุณภาพสินค้า เห็นได้จากบริษัทไอซีซีที่มีการเปิดแบรนด์ใหม่ BSC เพื่อเป็นตัวเบิกทางปูฐานตลาดเสื้อผ้าส่งออกในอนาคตต่อไป (รักชนกและอรุศา, 2542) ดังนั้นแนวคิดที่จะศึกษาพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าน่าจะมีประโยชน์เป็นส่วนช่วยผลักดันให้อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าในไทยมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น และมีการพัฒนาที่เป็นไปตามทิศทางของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทำการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยมีดังนี้

1. แนวทางการวิเคราะห์ความสัมพันธ์วัฒนธรรมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะใช้ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของ Hofstede เป็นหลัก

2. เกณฑ์ครอบคลุมบริษัทที่มีการผลิตสินค้าประเภทเสื้อผ้าสำเร็จรูปสตรีวัย 18-35 ปี และมีความก้าวหน้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมอและผลิตสินค้าที่มีตราผลิตภัณฑ์
3. ดำเนินการวิจัยในบริษัทเพียงแห่งเดียว และเป็นบริษัทที่มีการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นโรงงานขนาด 3 ตามมาตรฐานของกรมโรงงาน คือ มีพนักงานมากกว่า 50 คนขึ้นไป
4. พิจารณาวัฒนธรรมองค์กรจากพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับสตรีที่มีการส่งจำหน่ายให้กับลูกค้าในประเทศไทยเท่านั้น

#### 1.4 ประโยชน์ของการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยมีดังนี้

1. ทราบถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อไป
2. เพื่อให้การวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันกับตลาดโลกให้สูงขึ้น
3. สามารถนำผลที่ได้ไปใช้สำหรับงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องได้

#### 1.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัยสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. สัมภาษณ์วิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์กร
3. จัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
4. ทดสอบและแก้ไขแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์
5. เก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์จากพนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
6. ประมวลผลข้อมูลให้เป็นค่าดัชนีทางวัฒนธรรมต่างๆ โดยอิงรูปแบบการคำนวณจาก Hofstede(1987)
7. เปรียบเทียบผลของค่าดัชนีกับเกณฑ์ของ Hofstede
8. อภิปรายและสรุปผลการศึกษา

## บทที่ 2

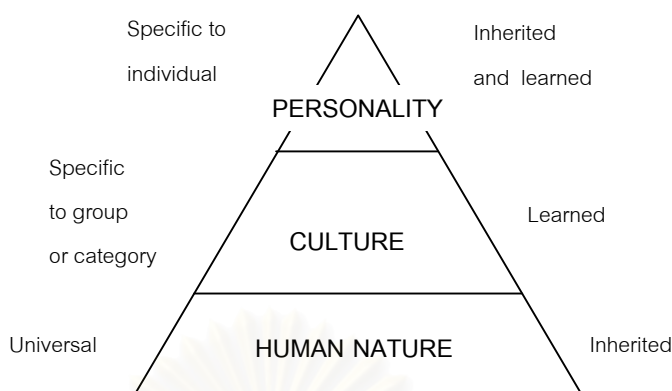
### ปริทรรศน์วรรณกรรม

ในงานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาถึงความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นสาระสำคัญจะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีและงานวิจัย 3 เรื่อง ได้แก่ 1) วัฒนธรรม 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยในส่วนแรกจะกล่าวถึงทฤษฎีทางด้านวัฒนธรรม ปัจจัยที่บ่งชี้ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมหนึ่งกับวัฒนธรรมอื่น ในส่วนที่ 2 จะกล่าวถึงความหมายของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ขั้นตอนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และในส่วนที่ 3 จะกล่าวถึงวัฒนธรรมที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และสุดท้ายการสำรวจของงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางวัฒนธรรมของประเทศไทย

#### 2.1 ความหมายของวัฒนธรรม

บนโลกใบนี้เต็มไปด้วยผู้คนจำนวนมาก ซึ่งในภาวะสังคมก็จะพบว่าต้องมีการเผชิญหน้ากันอยู่ตลอดทั้งในแง่ระหว่างบุคคล , ระหว่างกลุ่ม , และระหว่างชาติ ซึ่งแต่ละคนจะมีความคิด ความรู้สึกต่อสิ่งต่างๆ และการแสดงออกที่ต่างกันออกไป โดยบ่อยครั้งที่เราพบว่าการนำเทคนิค และวิธีการแก้ปัญหาเข้ามาใช้ในงานมักจะไม่ใช้ไม่ได้ผล หรือไม่สามารนำมาประยุกต์ใช้ได้ เหตุผลหนึ่งคือ ความแตกต่างกันทางความคิดของคน ดังนั้นการทำความเข้าใจกับความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกของผู้ร่วมงานก็จะทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้

ทุกๆ คนจะมีลักษณะความคิด ความรู้สึกต่อสิ่งต่างๆ และการแสดงออกที่ต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ของแต่ละคนในอดีต ซึ่งการเรียนรู้จะต่างกันออกไปตามสิ่งแวดล้อมที่บุคคลประสบมาตั้งแต่วัยเยาว์ และคนมักนำสิ่งเหล่านั้นมาเป็นต้นแบบในจิตใจของตนเอง ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรม คือ การสะสมความรู้ของจิตใจ ซึ่งทำให้สมาชิกของสังคมหนึ่งแตกต่างจากอีกสังคมหนึ่ง(Hofstede, 1991) โดยวัฒนธรรมจะเป็นการเรียนรู้ที่สั่งสมมาแต่อดีต ในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ต่างกันไป วัฒนธรรมจะไม่ใช้การรับรู้ที่ได้รับตกทอดมาจากบรรพบุรุษหรือจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม ซึ่งวัฒนธรรมจะแตกต่างไปจากธรรมชาติของมนุษย์และลักษณะบุคลิกของแต่ละบุคคล สามารถพิจารณาได้จากรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 ระดับของการเรียนรู้ทางจิตใจของมนุษย์

ธรรมชาติของมนุษย์(Human Nature) จะแสดงถึงลักษณะทั้งหมดที่มนุษย์ทุกคนเป็น เริ่มต้นจากการที่มีสัญชาตญาณของความเป็นมนุษย์ ซึ่งได้รับถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษจะ สังเกตเห็นได้จากลักษณะทางกายภาพและลักษณะจิตใจของแต่ละบุคคล โดยปกติมนุษย์ทุกคน จะมีความรู้สึกต่างๆ เช่น โกรธ กลัว ตีใจ เสียใจ รัก สนุก ต้องการเพื่อน ฯลฯ ซึ่งเราเรียกว่าสัญชาตญาณของความเป็นมนุษย์ และมนุษย์ทุกคนจะมีความสามารถที่จะมีความรู้สึกเหล่านี้มาตั้งแต่กำเนิด แต่การแสดงออกของความรู้สึกเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ในภายหลัง ซึ่งทำให้มนุษย์แตกต่างกันไปตามแต่ละกลุ่ม แต่ละสังคม เป็นการแสดงถึงวัฒนธรรม(Culture)ที่ต่างกันนั่นเอง ส่วนลักษณะบุคลิกของแต่ละคน (Personality) นั้น จะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลไม่ได้เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเหมือนเช่นลักษณะของวัฒนธรรม แต่คือลักษณะที่ได้รับถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษและได้จากการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในอดีต สิ่งนี้ทำให้แต่ละคนจะมีบุคลิกที่ต่างกันออกไป (Hofstede, 1991)

### 2.1.1 ระดับของวัฒนธรรม

มนุษย์เกือบทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่ม (มีความสัมพันธ์กันและไม่มีความสัมพันธ์กัน) ที่ต่างกัน โดยบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นสมาชิกของวัฒนธรรมหลายระดับด้วยกัน ซึ่งระดับของวัฒนธรรมที่ต่างกันมีดังนี้

- 1) วัฒนธรรมชาติ จะเป็นไปตามลักษณะของประเทศที่แต่ละบุคคลอาศัยอยู่(สำหรับคนที่มีการย้ายถิ่นฐานก็อาจมีลักษณะวัฒนธรรมชาติหลายชาติ)
- 2) วัฒนธรรมท้องถิ่น เผ่าพันธุ์ ศาสนา ภาษา เป็นลักษณะที่เกือบจะเป็นลักษณะวัฒนธรรมชาติ แต่จะแยกไปตามลักษณะต่างๆ



- 3) วัฒนธรรมของเพศ
- 4) วัฒนธรรมของช่วงอายุ (Generation level)
- 5) วัฒนธรรมของชนชั้นทางสังคม จะเกี่ยวข้องกับโอกาสทางการศึกษาและอาชีพ
- 6) วัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะสังคมในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมภายในบริษัทเป็นหัวข้อที่พูดถึงกันมากในปี 1980 ซึ่งบทความทางด้านการจัดการมักจะเขียนไปในแนวทางของความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกของพนักงานบริษัท โดย Hofstede เคยคิดว่าวัฒนธรรมภายในบริษัทเป็นเรื่องสภาพจิตใจของคนในองค์กรที่สามารถจะใช้ทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นทางการเงินในช่วงห้าปีได้

ต่อมานักสังคมวิทยาก็พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นภาวการณ์เรียนรู้ทางจิตใจของคนในองค์กร ซึ่งลักษณะขององค์กรจะเป็นระบบสังคมที่มีความแตกต่างทางลักษณะนิสัยมากกว่าลักษณะของชาติ

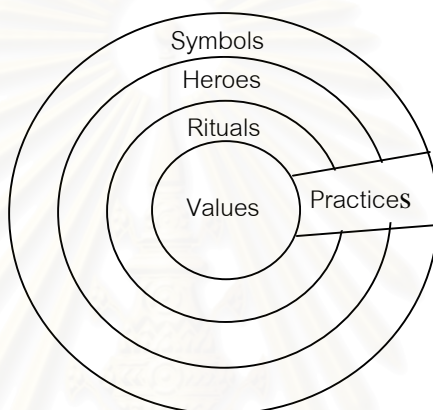
โดยปกติแล้ววัฒนธรรมองค์กรมักจะเหมือนกับวัฒนธรรมชาติ แต่ในยุคที่องค์กรเริ่มจะมีความเป็นสากลมากขึ้น พนักงานในบริษัทไม่จำเป็นต้องเป็นคนในท้องถิ่นเสมอไป อาจเป็นชาวต่างชาติหรือเป็นชนกลุ่มน้อยที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันก็ได้ ดังนั้นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับวัฒนธรรมชาติด้วย ในปัจจุบันยังไม่มีคำจำกัดความที่เป็นมาตรฐานของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” แต่ในที่นี้จะใช้คำจำกัดความของ Hofstede เนื่องจากในตอนต้นของบทนี้ได้เคยใช้คำจำกัดความวัฒนธรรมชาติของ Hofstede ซึ่งกล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมชาติ หมายถึง การเรียนรู้ของจิตใจซึ่งทำให้คนในชาติหนึ่งต่างจากอีกชาติหนึ่ง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ การเรียนรู้ของจิตใจซึ่งทำให้คนในองค์กรหนึ่งต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง (Hofstede, 1991) พนักงานในแต่ละองค์กรจะมีการกระทำและความสนใจที่เป็นลักษณะไปในทางเดียวกัน ซึ่งให้พวกเขาแตกต่างจากพนักงานในองค์กรอื่นๆ แม้ว่าองค์กรนั้นจะอยู่ในบริเวณเดียวกันก็ตาม ซึ่งลักษณะ วัฒนธรรมไม่สามารถสังเกตได้โดยตรงแต่สามารถอนุมานได้จากการสังเกตพฤติกรรม ท่าทาง ความประพฤติ และการประกาศลักษณะวัฒนธรรมอย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมชาติบอกเป็น นัยถึงการแชร์ค่านิยมในใจที่มีผลต่อรูปแบบพฤติกรรมของคนในกลุ่มหนึ่งแตกต่างจากอีกกลุ่ม ดังนั้นวัฒนธรรมชาติจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร แต่วัฒนธรรมองค์กรจะมีผลกระทบต่อ วัฒนธรรมชาติเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Garrett et al., 1996)

จากระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนี้ พบว่าลักษณะการเรียนรู้ทางจิตใจไม่จำเป็นต้องไปในทิศทางเดียวกัน เพราะในสภาพสังคมปัจจุบันอาจเกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรมได้ เช่น ในสังคมที่มีทั้งคนท้องถิ่นและอีกส่วนเป็นคนต่างถิ่น มีช่วงอายุที่ต่างกัน และมีทั้งเพศชาย

และเพศหญิงมารวมกันอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรเดียวกันก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้ยากในการที่จะคาดว่าควรจะมีประพฤติกรรมอย่างไรในสภาพแวดล้อมใหม่ที่ไม่น่าคุ้นเคย ดังนั้นจึงควรที่จะเรียนรู้ทางด้านวัฒนธรรมและพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมนั้น เพื่อให้อยู่ในสังคมนั้นได้

## 2.1.2 ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมชาติ

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ ความแตกต่างของบทบาทที่แสดงออกมา ดังรูปที่ 2.2



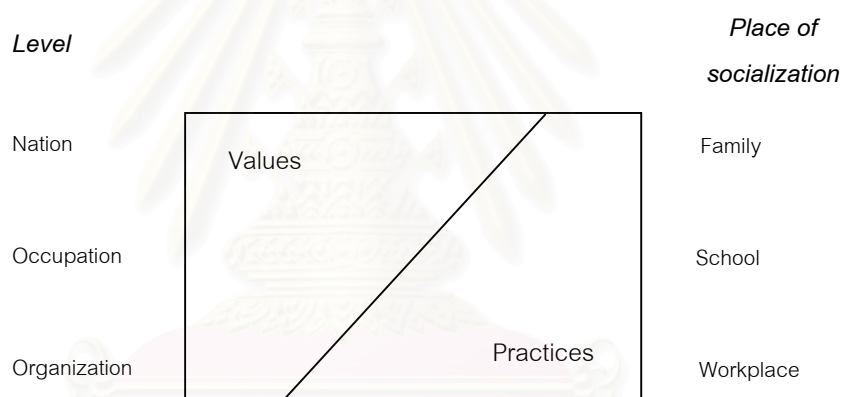
รูปที่ 2.2 แผนภาพหัวหอม(onion diagram) แสดงถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมในเชิงลึก

แกนหลักของวัฒนธรรมตามรูปที่ 2.2 ก็คือ ค่านิยมในใจเป็นนิสัยแนวกว้างที่บอกถึงเรื่องราวได้มากกว่าการกระทำ ค่านิยมในใจจะเกิดจากการเรียนรู้ตั้งแต่วัยเด็ก(ไม่ใช่การรู้จักคิดเอง) ซึ่งนักจิตวิทยาเชื่อว่าเมื่อเด็กอายุได้ 10 ปี เด็กๆ จะได้รับพื้นฐานค่านิยมไว้ในจิตใจอย่างเต็มที่และหลังจากอายุ 10 ปี ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงกับค่านิยมในใจได้ยาก เพราะได้รับการเรียนรู้ตั้งแต่เริ่มต้นของชีวิต

วัฒนธรรมชาติมีการศึกษาจากกรณี IBM ซึ่งจะพิจารณาความแตกต่างของแต่ละชาติจากลักษณะค่านิยมในใจ(Value) โดยพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันของ IBM จะมีการกระทำไม่ต่างกัน แต่จะมีลักษณะเฉพาะของคนที่แตกต่างกันในแต่ละสาขาของ IBM เมื่อมีการกล่าวถึงวัฒนธรรมชาติก็มักจะนึกถึงสิ่งที่ทำเหมือนกัน ที่มักเห็นได้จากการกระทำต่างๆ ไป เช่น ผู้คนแต่งตัวเหมือนกัน ซื้อสินค้าแบบเดียวกัน ใช้คำพูดแบบเดียวกัน(สัญลักษณ์การแสดงออก) ดูรายการทีวี และหนังสือเดียวกัน(ผู้ที่ได้รับการยกย่องเทิดทูน) เล่นกีฬาและทำกิจกรรมแบบเดียวกัน(พิธีกรรม) เมื่อพิจารณาผิวเผินสิ่งเหล่านี้ดูเหมือนเป็นวัฒนธรรมแต่จริงๆ แล้วไม่ใช่ วัฒนธรรม

ต้องพิจารณาให้ลึกถึงในระดับค่านิยมในใจไม่ใช่พิจารณาจากการกระทำเพราะการศึกษาในระดับลักษณะเฉพาะของคนจะแสดงถึงความแตกต่างระหว่างชาติ

จากการศึกษาของ IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) โครงการด้านวัฒนธรรมองค์กร ได้พบบทบาทค่านิยมในใจของคน(Value) เทียบกับการกระทำ (Practic) ของคนทั้งในระดับชาติและระดับองค์กร ดังรูปที่ 2.3 ในวัฒนธรรมระดับชาตินี้แต่ละชาติจะมีค่านิยมในใจของคนแตกต่างกันอย่างมาก ส่วนในด้านการกระทำจะแตกต่างกันน้อยกว่า (เมื่อเปรียบเทียบจากคนในระดับเดียวกัน) ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรจะมีความแตกต่างกันของแต่ละองค์กรในด้านการกระทำมากกว่าด้านค่านิยมในใจของคน และวัฒนธรรมทางด้านอาชีพจะมีความแตกต่างของแต่ละอาชีพจากทั้งอิทธิพลชาติและองค์กรอย่างละครึ่งหรืออีกความหมายก็คือมีความแตกต่างทั้งค่านิยมในใจของคน(Value) และการกระทำ(Practic) ความแตกต่างของลักษณะเฉพาะของคนกับการกระทำสามารถอธิบายได้จากลักษณะการเรียนรู้ทางสังคม



รูปที่ 2.3 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในระดับชาติ, อาชีพ และองค์กร

ความแตกต่างของค่านิยมในใจของคนจะเริ่มต้นขึ้นในวัยเด็กเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะถูกปลูกฝังจากครอบครัว ถัดมาคือที่โรงเรียน ส่วนการกระทำจะเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคมในที่ทำงาน เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่แล้ว ส่วนด้านอาชีพนั้นจะเกิดการเรียนรู้จากทางโรงเรียนและมหาวิทยาลัย ในช่วงเวลาระหว่างวัยเด็กกับวัยผู้ใหญ่

### 2.1.3 ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม

ในปี 1974 ชาวอเมริกันสองท่าน Alex Inkeles นักสังคมวิทยา และ Daniel Levinson นักจิตวิทยาได้ตีพิมพ์บทความที่ได้จากการสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรม พวกเขากล่าวถึง ปัจจัยที่ใช้

อธิบายด้านวัฒนธรรมที่เป็นปัญหาทั่วไปของโลก ผลที่เกี่ยวกับหน้าที่ของสังคม หน้าที่ของกลุ่มในสังคม และหน้าที่ของบุคคลในกลุ่ม ปัจจัยที่ใช้อธิบายวัฒนธรรมได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่
- 2) ความคิดเกี่ยวกับตัวเอง ซึ่งจะแยกเป็น
  - a) ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลและสังคม
  - b) แนวคิดส่วนบุคคลเกี่ยวกับความเป็นชายและความเป็นหญิง
- 3) แนวทางในการเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งจะเป็นการควบคุมความก้าวร้าวและการแสดงออกถึงความรู้สึก (Inkeles and Levinson, 1969)

ต่อมาในปี 1974 Hofstede ได้ทำการศึกษาในส่วนที่กว้างขึ้น ได้ทำการสำรวจผู้คนจาก 50 ประเทศทั่วโลก ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นพนักงานของบริษัท IBM ซึ่งในจำนวนนี้ได้รวมถึงบริษัท IBM ในประเทศไทยด้วย (Hofstede, 1991) โดยแบบสอบถามมาตรฐานที่ใช้เป็นลักษณะเลือกคำตอบ (paper-and-pencil) โดยแบบสอบถามได้รวมไปถึงคำถามที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงาน (เช่น “สำหรับคุณแล้วการมีความสัมพันธ์อันดีในด้านหน้าที่การงานกับหัวหน้าเป็นเรื่องที่สำคัญเพียงใด”) ความเชื่อทั่วไป (เช่น “การแข่งขันในหมู่พนักงานจะให้ผลเสียมากกว่าผลดี”) ความรู้สึกเรื่องบรรยากาศในองค์กร (เช่น “บ่อยครั้งเพียงไรที่คุณรู้สึกประสาทหรือเครียดกับการทำงาน”) หรือเป็นคำถามที่สำรวจในด้านอื่นๆ เช่น ความพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่นิยมผู้จัดการประเภทเผด็จการ หรือประเภทให้คำแนะนำแก่พนักงาน เป็นต้น

ผลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามทางสถิติ ทำให้ Hofstede พบปัจจัย หรือ มิติ 4 ประการ ซึ่งเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กร ได้แก่

- 1) ความไม่เท่าเทียมกันในสังคม จะเกี่ยวกับระดับของอำนาจหน้าที่
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นส่วนรวม
- 3) แนวคิดความเป็นชายและความเป็นหญิง
- 4) การจัดการด้านความไม่แน่นอน เกี่ยวกับการควบคุมความก้าวร้าวและการแสดงออก

ผลงานวิจัยของ Hofstede จะครอบคลุมเนื้อหาด้านวัฒนธรรมที่ Inkeles และ Levinson ได้กล่าวไว้เมื่อ 20 ปีก่อน งานวิจัยของทั้งสองจะเป็นแรงสนับสนุนที่ดีสำหรับงานวิจัยของ Hofstede เนื่องจากมีข้อสรุปที่ตรงกันและเป็นการคาดการณ์ที่ค่อนข้างเด่นชัดอีกด้วย

ปัจจัย หรือมิติทางด้านวัฒนธรรม ก็คือ ทิศทางของวัฒนธรรมที่สามารถนำมาวัดความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมอื่นได้ ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยนี้ Hofstede ได้ตั้งหัวข้อให้เข้าใจ คือ ระยะห่างอำนาจ(Power Distance) ความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualism) ความเป็นชายและความเป็นหญิง(Masculinity and Femininity) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance) การศึกษาของ Hofstede เป็นที่ยอมรับและมีการใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาด้านวัฒนธรรมและค่านิยมในใจ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นจากการสังเกตพฤติกรรมและค่านิยมของคนในสังคม (Hoppe, 1993; Nakata and Sivakumar, 1996) นอกจากนี้ยังมีงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทางวัฒนธรรมเหล่านี้อีก มากมาย (เช่น Bond et al. 1987; Hofstede and Bond 1984; Ng et al. 1982; Hoppe, 1993)

ต่อมามีการศึกษาค้นคว้าปัจจัยด้านวัฒนธรรมเพิ่มเติม ได้ผลจากการศึกษาออกมาเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมตัวที่ 5 คือ Confucian Dynamics (Hofstede, 1994; Hofstede and Bond, 1988) เป็นการปฏิบัติตามคำสอนของขงจื้อ โดยสามารถแบ่งได้เป็นการมองอนาคตของชีวิตในแบบระยะยาว และระยะสั้น (Long-term orientation and Short-term orientation) งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมของชาติ และวัฒนธรรมองค์กรหลังจากปี 1988 จะศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 นี้ เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสามารถอธิบายปัจจัยด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยได้ดังนี้

### ปัจจัยที่ 1 : ระยะห่างอำนาจ (Power Distance)

ในทุกๆ สังคมจะมีความไม่เท่าเทียมกันของคนในสังคม อย่างเช่นสังคมแบบผู้ล่าในสมัยก่อนก็ต้องมีคนที่เป็นหัวหน้าคนอื่น ๆ เช่น ตัวใหญ่กว่า แข็งแรงกว่าหรือฉลาดกว่าคนอื่น ๆ และสิ่งที่ตามมาก็คือ คนบางคนจะมีอำนาจมากกว่าคนอื่น ๆ แต่ก็ไม่จำเป็นว่าความสามารถด้านสติปัญญา การมีอำนาจ ความมั่งมี และการมีสถานะที่ดีทางสังคมจะต้องอยู่ที่บุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น เพราะคนบางคน เช่น นักกีฬา จิตรกร หรือนักวิทยาศาสตร์ก็จะได้รับสถานะที่ดีทางสังคม แต่ในบางสังคมคนพวกนี้ก็จะได้รับความมั่งมีเงินทองตามไปด้วย แต่จะไม่ได้รับอำนาจใดๆ ขณะที่นักการเมืองมักจะได้รับสถานะที่ดีทางสังคมและมีอำนาจ แต่ปราศจากความมั่งมี และนักธุรกิจจะได้รับความมั่งมีและอำนาจ แต่ปราศจากสถานะความนับหน้าถือตาทางสังคม ดังนั้นความไม่เท่าเทียมกันในสังคมจึงเป็นปัญหาของคนทุกชนชั้นในสังคม ซึ่งในหลายๆ ประเทศจึงได้ออกกฎหมายหรือกฎระเบียบออกมารองรับแนวคิดด้านความเท่าเทียมกัน เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเท่าเทียมกัน แต่ในความเป็นจริงพบว่ามีบางสังคมเท่านั้นที่กฎหมายจะให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน

ระยะห่างอำนาจ (Power Distance) คือ การที่สมาชิกในสังคมหรือในองค์กรยอมรับในอำนาจของผู้ที่มีอำนาจมากกว่า ยอมรับในความไม่เท่าเทียมกัน และเชื่อในเรื่องของชนชั้น (Hofstede, 1991) ในสังคมที่มีระยะห่างอำนาจสูง เช่น ฟิลิปปินส์ เม็กซิโก อินเดีย หรือ ฝรั่งเศส จะเป็นสังคมที่เป็นลักษณะชนชั้นมีความเป็นเผด็จการสูงกว่า และมีความแตกต่างของ คนในสังคม ทั้งในด้านอำนาจและความมั่งคั่งร่ำรวยได้มากกว่าสังคมที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ สังคมที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย หรืออิสราเอลจะมีความแตกต่างระหว่างชนชั้นน้อย ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในสังคม

1) ความแตกต่างของ Power distance ภายในประเทศ : จากระดับชั้นทางสังคม การศึกษา และลักษณะงาน

เราพบว่าในสังคมทั่วไปมักจะไม่มี ความเท่าเทียมกันเกิดขึ้นภายในสังคม มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มบุคคลจนสามารถแยกออกมาได้เป็นกลุ่มชนชั้นสูง ชนชั้นกลาง และชนชั้นระดับล่าง การศึกษาวิจัยของ Hofstede ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มชนชั้นกลางของบริษัท IBM ได้แก่ พนักงานขายแผนการตลาดและผู้มีการศึกษาพอสมควร และถือเป็นค่าดัชนีของวัฒนธรรมเพราะสะท้อนให้เห็นถึงระบบการปกครองและระบบการศึกษา แต่ถ้าพิจารณาในพนักงานแต่ละระดับปรากฏว่ามีความแตกต่างกันมาก โดยคนงานระดับล่างมักจะมีค่า PDI สูงมาก ในขณะที่ระดับผู้จัดการจะมีค่า PDI ต่ำมาก ดังแสดงในตารางที่ 2.1 ผลการศึกษานี้สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับ “ความขึ้นแก่กัน” ที่ได้กล่าวไปแล้ว และจากการศึกษานี้ยังพบอีกว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้ เนื่องจากระดับการศึกษาทั้งสิ้น และจากการศึกษาของ Hofstede ทำให้เราพอที่จะสรุปความแตกต่างในด้านระยะห่างอำนาจของพนักงานระดับต่างๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 ระยะห่างอำนาจของแต่ละระดับของอาชีพ (จากข้อมูลบริษัท IBM ของประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส และเยอรมัน; Hofstede, 1991)

ระดับของพนักงาน	จำนวนพนักงาน ในแต่ละระดับ	ช่วงค่า PDI		
		ต่ำสุด	สูงสุด	เฉลี่ย
พนักงานที่ไม่มีทักษะ หรือมีทักษะบางส่วน	3	85	97	90
พนักงานเสมียน หรือพนักงานขาย	8	57	84	71
พนักงานที่มีทักษะ หรือช่างเทคนิค	6	33	90	65
หัวหน้างาน	8	22	62	42
พนักงานที่มีความรู้ และ/หรือผู้เชี่ยวชาญ	8	-22	36	22
ผู้บริหารระดับสูง	5	-19	21	8
รวม	38	-22	97	47

PDI = Power Distance Index

ผลจากการสำรวจพนักงาน 38 คนของ Hofstede ที่สรุปในตารางที่ 2.1 จะเห็นว่าพนักงานที่มีสถานะและมีการศึกษาต่ำที่สุด(พนักงานที่ไม่มีทักษะหรือมีทักษะบางส่วน) จะมีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจสูงสุด และกลุ่มอาชีพที่มีสถานะและการศึกษาสูงที่สุด(บริหารระดับสูง) ก็จะมีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจต่ำที่สุด

นอกจากนี้ความแตกต่างของระยะห่างอำนาจจะมากขึ้นในประเทศที่มีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจต่ำ(Hofstede, 1991) หรืออาจกล่าวได้ว่าประเทศที่มีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจสูงนั้นพนักงานแต่ละระดับจะแสดงลักษณะของระยะห่างอำนาจที่สูงเหมือนกันหมด แต่ในประเทศที่มีระยะห่างอำนาจต่ำจะมีเฉพาะชนชั้นกลางและสูงเท่านั้นที่แสดงลักษณะของระยะห่างอำนาจต่ำ ส่วนชนชั้นที่มีสถานะระดับล่างหรือมีการศึกษาต่ำยังแสดงลักษณะของระยะห่างอำนาจที่สูงอยู่

## 2) ระยะห่างอำนาจในสถานที่ทำงาน

ในองค์กรที่มีค่าระยะห่างอำนาจสูง การสั่งงานจะขึ้นกับคนไม่กี่คน พนักงานคาดหวังว่าจะต้องได้รับคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด มีผังองค์กรเป็นลำดับชั้นหลายระดับ มีระดับเงินเดือนแตกต่างกันมากระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาจะมีสิทธิพิเศษเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชามาก การสื่อสารระหว่างกันมักจะเริ่มจากผู้บังคับบัญชาก่อนเสมอ ผู้

จัดการในอุดมคติในสายตาทันทีได้แก่ ผู้จัดการที่มีความเด็ดขาดแต่ใจดี หรือปกครองอย่างพอปกครองลูก

ในองค์กรที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองแต่เฉพาะฝ่ายเท่าเทียมกัน ที่ต่างกันมีเพียงหน้าที่และบทบาทในการทำงาน ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น บทบาทและหน้าที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ การจัดองค์กรจะเป็นแบบกระจายอำนาจ(Decentralized) ระดับชั้นจะมีไม่มาก ระดับเงินเดือนไม่แตกต่างกันมาก ทุกคนเท่ากันไม่มีใครมีสิทธิพิเศษเหนือใคร ทุกคนใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่บริษัทจัดให้เหมือนๆ กัน เช่น ใช้ที่จอดรถเดียวกันใครมาก่อนได้จอดก่อน ใช้โรงอาหารเดียวกัน ห้องน้ำเดียวกัน เป็นต้น พนักงานเข้าถึงหัวหน้าได้ง่าย และชอบหัวหน้าที่ปกครองแบบที่ปรึกษา

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีค่าระยะห่างอำนาจต่างกัน

สังคมที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ	สังคมที่มีระยะห่างอำนาจสูง
<p><b>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ประชาธิปไตย</li> <li>• สนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</li> <li>• เป็นอย่างไรก็ได้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายงาน</li> <li>• มีความชำนาญในงานนั้นๆ</li> </ul> <p><b>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นโครงสร้างที่แบ่งเป็นลำดับชั้นไม่มาก</li> <li>• มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ</li> <li>• มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในด้านบทบาทงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>• มีการควบคุมเชิงสนับสนุน</li> </ul> <p><b>ความต้องการของสมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่มีความเกี่ยวข้องกับทางอารมณ์กับหัวหน้า</li> <li>• ได้รับการยกย่องอย่างไม่เป็นทางการ</li> <li>• รักษาสถานะด้วยความสามารถ</li> <li>• ต้องการอิสระ</li> </ul>	<p><b>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เผด็จการ</li> <li>• เป็นผู้ริเริ่มโครงการและเป็นผู้ตัดสินใจ</li> <li>• เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา</li> <li>• เป็นผู้อาวุโสและมีประสบการณ์</li> </ul> <p><b>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นโครงสร้างที่แบ่งเป็นลำดับชั้น</li> <li>• การตัดสินใจต่างๆ อยู่ที่ส่วนกลาง</li> <li>• มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในด้านสถานะเงินเดือนหรือสิทธิพิเศษ</li> <li>• มีการควบคุมพนักงานโดยตรง</li> </ul> <p><b>ความต้องการของสมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความเกี่ยวข้องกับทางอารมณ์กับหัวหน้า</li> <li>• ได้รับการยกย่องอย่างเป็นทางการ</li> <li>• รักษาสถานะด้วยความเข้มงวด</li> <li>• ต้องการความมั่นคง</li> </ul>



กรณีองค์กรที่มีระยะห่างอำนาจสูงนั้นอำนาจการบริหารขึ้นกับบุคคลไม่กี่คน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับคำสั่งว่าจะต้องทำอะไรบ้าง การริเริ่มในสิ่งใดๆ จะต้องเริ่มจากผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ลักษณะของหัวหน้าที่เป็นที่ต้องการจะต้องเป็นคนมีเมตตาใจดี แต่หากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้ต้องเจอกับหัวหน้าที่ไม่ดี เขาเหล่านั้นจะรู้สึกต่อต้าน การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปด้วยความือัดใจ แต่ก็ไม่กล้าขัดขึ้น ในขณะที่องค์กรที่มีระยะห่างอำนาจต่ำนั้น สถานะของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชามาต่างกันไม่มากนัก ระบบการปกครองเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralized) ซึ่งการกระจายอำนาจนั้นแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

## ปัจจัยที่ 2 : ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม (Individualism and Collectivism)

Hofstede ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นกลุ่ม(Collectivism) ว่าเป็นลักษณะที่คนจำนวนมากในสังคมมีความสนใจร่วมกันเป็นกลุ่มหรือมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แล้วแสดงความสนใจออกมาร่วมกัน ไม่ใช่การแสดงออกเฉพาะของคนเพียงคนเดียว แต่เป็นความเป็นส่วนรวมของคนในกลุ่ม (Hofstede, 1991) ซึ่งสมาชิกจะรู้สึกว่าสังคมของตนแตกต่างจากสังคมอื่น และสมาชิกในสังคมดังกล่าวจะได้รับการคาดหวังให้อุทิศตนและมีความซื่อสัตย์ต่อสังคมของตน สมาชิกจะพยายามรักษาความเป็นกลุ่มก้อนของตนเอาไว้ และจะยึดถือค่านิยมของสังคมนั้นไว้ร่วมกัน

ลักษณะความเป็นกลุ่มที่เรามีส่วนร่วมเป็นครั้งแรกก็คือ ครอบครัว ซึ่งสังคมแบบ Collectivism เด็กๆ จะเติบโตมาในครอบครัวที่อาศัยอยู่ร่วมกันมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน พวกเขาเรียนรู้ที่จะคิดได้เองในลักษณะที่คิดถึงความเป็นส่วนรวม ความเป็นกลุ่มหรือคิดถึงผู้อื่นนอกเหนือจากตัวเองด้วย ซึ่งลักษณะความเป็นกลุ่มในแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกันด้วย และเป็นพื้นฐานลักษณะเฉพาะของแต่ละคนด้วย โดยประเทศที่มีลักษณะ Collectivism ได้แก่ ประเทศ ญี่ปุ่น อิหร่าน ไต้หวัน และโคลัมเบีย เป็นต้น (Hofstede, 1991)

แต่ก็มีผู้คนในสังคมที่มีความสนใจเฉพาะบุคคล แล้วแสดงออกมาเป็นลักษณะเฉพาะของตนเองไม่เกี่ยวกับความสนใจร่วมกันในกลุ่ม ซึ่งลักษณะเช่นนี้ Hofstede กล่าวว่า เป็นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualism) จะมีความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกในสังคมแบบที่ไม่ผูกพันกันมากนัก สมาชิกจะให้ความสำคัญกับเรื่องของตนหรือคุณค่าที่ตนยึดถืออย่างมาก (Hofstede, 1991) เด็กจำนวนมากจะเติบโตขึ้นมาในครอบครัวที่ประกอบด้วยพ่อแม่ แต่เด็กบาง

คนต้องอาศัยอยู่คนเดียว หรือไปอยู่ไกลจากพ่อแม่ เด็กๆ พวกนี้จะเติบโตโดยการเรียนรู้และคิดด้วยตัวเองหรือคิดเฉพาะส่วนของตนเอง ดังนั้นพวกเขาจะมีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Individual Characteristic) แตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ โดยพวกเขาจะมีการศึกษาเพื่อจะยืนอยู่ได้ด้วยตัวเอง และคาดหวังที่จะออกจากบ้านไปทันทีที่อยู่ด้วยตัวเองได้ ประเทศที่มีลักษณะเช่นนี้ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา และอิตาลี เป็นต้น (Hofstede, 1991)

จากการศึกษาของ Etzioni ในปี 1975 ได้กล่าวไว้ว่า ในองค์กรที่ลักษณะของความ เป็น Individualism นั้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรจะเป็นไปในลักษณะที่มีการวางแผนมาแล้ว นั่นคือ การทำเพื่อหวังผลตอบแทนนั่นเอง ในขณะที่องค์กรที่เป็นแบบ Collectivism นั้น สมาชิกจะเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรด้วยหลักศีลธรรม นั่นคือ การทำไปด้วย ความสุจริตใจ ไม่หวังผลตอบแทนนั่นเอง

#### 1) ความแตกต่างระหว่างระหว่างความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม เนื่องจากลักษณะงาน

ในส่วนที่แล้วได้กล่าวถึงปัจจัยวัฒนธรรมด้านระยะห่างอำนาจที่สามารถคำนวณเป็นค่าดัชนีขององค์กรได้ และในแต่ละองค์กรก็ยังสามารถคำนวณแยกตามแต่ละระดับของพนักงาน และพบว่ามีความต่างกันด้วย แต่ดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคลไม่สามารถคำนวณตามพนักงานแต่ละระดับได้ เนื่องจากจะไม่พบความแตกต่างกัน เคยมีการทดลองให้บุคคลต่างสาขาอาชีพทำแบบสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงานทั้ง 14 ข้อ ผลปรากฏว่าไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างของพนักงานแต่ละระดับได้

#### 2) ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่มในสถานที่ทำงาน

ในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นปัจเจกบุคคลบริษัทต่างๆ มักจะรับพนักงานที่มีความเป็นตัวของตัวเอง แต่ต้องสอดคล้องกับงานที่ทำและเข้ากับหัวหน้างานได้ด้วย ส่วนสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นกลุ่มบริษัทต่างๆ มักจะรับพนักงานที่สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ ระบบการจ้างงานก็มักจะเป็นการจ้างญาติพี่น้องของเจ้าของบริษัท หรือญาติพี่น้องของพนักงาน หรือจ้างตามคำแนะนำของพนักงานเพื่อลดความเสี่ยง และมีความคิดว่าญาติพี่น้องของตนเองน่าจะ เป็นห่วงในผลประโยชน์และชื่อเสียงของบริษัทมากกว่าคนอื่น และยังสามารถช่วยดูแลความประพฤติซึ่งกันและกันในครอบครัวได้ แต่ในวัฒนธรรมแบบความเป็นปัจเจกบุคคลการจ้างญาติมาทำงานเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง เนื่องจากอาจทำให้เกิดการใช้ความเป็นญาติในการอ้าง

สิทธิพิเศษเหนือคนอื่นและอาจทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ ในบางบริษัทก็ถือว่าถ้าพนักงานในบริษัทแต่งงานกันจะต้องมีคนใดคนหนึ่งลาออก

Christopher Earley ซึ่งเป็นนักวิจัยด้านการจัดการชาวอเมริกันได้ทำการทดลองโดยใช้ผู้จัดการฝึกหัดจากประเทศจีนและอเมริกา โดยแบ่งออกเป็นประเทศละ 2 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน กลุ่มแรกให้ทำงาน 200 งานภายในเวลา 1 ชั่วโมง (งานแต่ละงานจะใช้เวลาทำประมาณ 2-5 นาที เช่น เขียนบันทึก จดข้อความ เขียนตาราง คำนวณเงินเดือน เป็นต้น อีกกลุ่มหนึ่งให้แต่ละคนทำงาน 20 งานภายในเวลา 1 ชั่วโมง ผลปรากฏว่า ชาวจีนทำงานเป็นกลุ่มได้ดีกว่าชาวอเมริกันมาก แต่ชาวอเมริกันทำงานคนเดียวได้ดีกว่าชาวจีนมากเช่นกัน (Early, 1989)

ไม่มีใครสามารถบอกได้ว่าวัฒนธรรมแบบไหนดีกว่ากัน แต่ถ้าทราบว่าวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไรก็สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ถ้าในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบความเป็นกลุ่มจึงชอบที่จะทำงานเป็นกลุ่ม การสั่งงานให้มีความรับผิดชอบเป็นกลุ่มจึงน่าดีกว่าสั่งงานให้ไปทำคนเดียว การให้โบนัสหรือรางวัลเมื่อสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายควรจะให้รางวัลเป็นกลุ่ม ความคิดเห็นของกลุ่มถือเป็นเรื่องสำคัญ หากผู้บริหารไม่เคารพความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานก็อาจทำให้เกิดการต่อต้านในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น สหภาพแรงงาน เป็นต้น

ในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นปัจเจกบุคคล การจัดการก็ควรส่งเสริมความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ การให้โบนัส รางวัล ควรให้ เป็นรายบุคคลและต้องขึ้นกับความตั้งใจ ความขยันของแต่ละคน การจูงใจพนักงานด้วย การให้ รางวัลบางครั้งอาจต้องขึ้นกับวิจารณ์ญาณของผู้จัดการด้วย

ในสังคมแบบเป็นกลุ่มอาจมีความแตกต่างกันของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะในเรื่องของศีลธรรมจรรยาบรรณ หากความแตกต่างนี้มากก็จะทำให้การทำงานของกลุ่มขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นหากจำเป็นจะต้องให้พนักงานรวมกลุ่มกันเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด ผู้จัดการควรจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างนี้ด้วย

เทคนิควิธีการต่างๆ ที่เราเคยเรียนรู้มา ส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นในประเทศที่มีสังคมแบบปัจเจกบุคคล และเทคนิคเหล่านั้นถูกสร้างขึ้นโดยมีสมมติฐานที่ว่าสังคมเป็นแบบความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นการนำมาใช้ในสังคมแบบความเป็นกลุ่มจึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบด้วย

ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มกับสังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล

สังคมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่ม	สังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล
<p><b>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นความสัมพันธ์กับพนักงานมากกว่าเรื่องงาน</li> <li>● ไม่ยกย่องหรือวิจารณ์พนักงานตรงๆ</li> <li>● สนับสนุนความสามัคคีในหมู่พนักงาน</li> <li>● การเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนพิจารณาจากความอาวุโส และความร่วมมือนอกกลุ่ม</li> </ul> <p><b>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ดูแลพนักงานเป็นอย่างดี</li> <li>● ยอมรับเป้าหมาย และความสำเ็จของกลุ่ม</li> <li>● มีบรรยากาศแบบครอบครัว</li> <li>● ยึดมั่นแบบแผนประเพณี</li> </ul> <p><b>ความต้องการของสมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การฝึกอบรม สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การได้ใช้ทักษะที่มีอยู่</li> <li>● การรักษาหน้าและการยอมรับจากองค์กร</li> <li>● การเข้าข้าง การปกป้องคุ้มครอง</li> <li>● ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม</li> </ul>	<p><b>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นเรื่องงานมากกว่าความสัมพันธ์กับพนักงาน</li> <li>● ยกย่องหรือวิจารณ์พนักงานอย่างตรงไปตรงมา</li> <li>● สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดและให้พนักงานตัดสินใจด้วยตัวเอง</li> <li>● การเลื่อนขั้นหรือเงินเดือนพิจารณาจากผลงาน และการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล</li> </ul> <p><b>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้โอกาสบุคคลให้เจริญก้าวหน้าในการทำงาน</li> <li>● ยอมรับเป้าหมายและความสำเ็จของบุคคล</li> <li>● มีบรรยากาศของความเป็นมืออาชีพ</li> <li>● มีความก้าวหน้า</li> </ul> <p><b>ความต้องการของสมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เวลาส่วนตัว ความอิสระ ความท้าทาย</li> <li>● ความเชื่อมั่นในตนเอง และการยอมรับจากเพื่อนร่วมอาชีพ</li> <li>● ความยุติธรรมและการสนับสนุน</li> <li>● ความมีอิสระ</li> </ul>

ในสังคมแบบความเป็นกลุ่ม การว่ากล่าวตักเตือนต่อหน้าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะเหมือนเป็นการหักหน้า แม้ผู้ถูกว่ากล่าวผิดจริงก็ตามก็ควรใช้วิธีการว่ากล่าวที่นุ่มนวล เช่น การว่ากล่าวผ่านคนกลาง เป็นต้น ผู้จัดการที่มาจากสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อมาทำงานในสังคมที่มีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีลักษณะความเป็นกลุ่ม หากปรับตัวไม่ได้อาจเกิดความขัดแย้งไม่พอใจ หรือที่เรียกว่า Culture shock การทำงานร่วมกันในสังคมแบบความเป็นกลุ่มจำเป็นจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นพื้นฐานด้วย

### ปัจจัยที่ 3 : ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง (Masculinity and Femininity)

#### 1) ความหนักแน่นเด็ดขาด และความอ่อนน้อมถ่อมตัว

พฤติกรรมในด้านความหนักแน่น ความเด็ดขาด และความอ่อนน้อมถ่อมตัว เป็นความแตกต่างของวัฒนธรรมอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ ลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิง ซึ่งตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงถึงปัจจัยลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง ได้แก่ ชาวอเมริกันซึ่งมีค่าลักษณะความเป็นชายสูง มักจะพูดถึงตนเองในทางที่ดีเกินความเป็นจริง เมื่อจะสมัครงานก็กรอกใบสมัครโดยอ้างถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เคยได้รับเกรด รางวัลต่างๆ เพื่อแสดงความดีสุดเหนือคนอื่น ตรงข้ามกับชาวต่างชาติ ซึ่งมีค่าลักษณะความเป็นชายต่ำ มักจะชอบถ่อมตัว เวลากรอกใบสมัครงานจะเขียนเฉพาะสิ่งที่จำเป็น โดยคาดหวังว่าจะถูกซักถามตอนสัมภาษณ์ และจะพยายามระมัดระวังไม่ให้ถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่โอ้อวด การให้คำมั่นสัญญาอะไรก็ตามมั่นใจว่าสามารถทำได้แน่นอน ผู้สัมภาษณ์งานชาวอเมริกันจะเข้าใจวัฒนธรรมของคนอเมริกันในข้อนี้ดี เวลาพิจารณาใบสมัครงานก็จะลดระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากใบสมัครและคำพูดต่างๆ ลง ส่วนผู้สัมภาษณ์งานชาวต่างชาติก็จะเข้าใจวัฒนธรรมของชาวต่างชาติดีเช่นกัน เวลาพิจารณาใบสมัครงานก็จะเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากใบสมัครและคำพูดต่างๆ ขึ้นเช่นกัน

#### 2) เพศและบทบาทของลักษณะทางเพศ

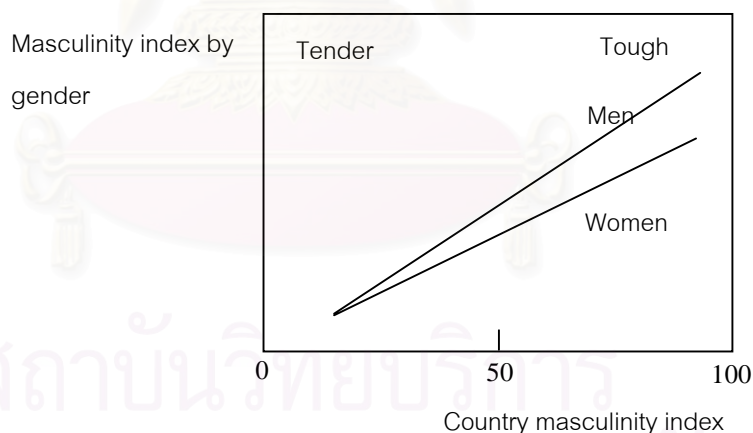
คำว่า Masculinity และ Feminity ถ้าแปลตามพจนานุกรมอังกฤษ-ไทยจะ หมายถึง ความเป็นชาย และความเป็นหญิง ซึ่งในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า เพศชายหรือเพศหญิง แต่ความเป็นชาย และความเป็นหญิงในที่นี้หมายความว่า บทบาทที่แสดงออกของแต่ละบุคคล ว่า

มีลักษณะความเป็นชายหรือเป็นหญิง ซึ่งผู้ชายอาจแสดงออกในบทบาทของความเป็นหญิงก็ได้ ในขณะที่ผู้หญิงก็อาจแสดงออกในบทบาทของความเป็นชายได้

ผู้ชายส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีความก้าวร้าว ชอบการแข่งขัน มีความแข็งแกร่ง ส่วนผู้หญิงมักจะให้ความสำคัญกับการดูแลบ้าน เลี้ยงลูก ใส่ใจครอบครัว และนุ่มนวลกว่า ที่กล่าวมานี้คือบทบาทความเป็นชายและความเป็นหญิง ผู้ชายบางคนอาจใส่ใจสิ่งแวดล้อมรอบตัว ความรู้สึกของคนรอบข้าง มากกว่าความสำเร็จในหน้าที่การงานก็ได้ นั่นคือการแสดงบทบาทของความเป็นหญิง ในขณะที่ผู้หญิงบางคนก็อาจแสดงบทบาทของความเป็นชายได้ เช่นเอาจริงเอาจังกับงาน ให้ความสำคัญกับงานเหนือครอบครัวหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

### 3) วัฒนธรรมของแต่ละลักษณะทางเพศ

จากรูปที่ 2.2 เราอาจจะบอกได้ว่าส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของจิตใจขึ้นอยู่กับว่าเราเกิดมาเป็นชายหรือหญิง เช่นเดียวกับเชื้อชาติ ซึ่งเราเลือกไม่ได้ แต่ทั้งวัฒนธรรมของลักษณะทางเพศและวัฒนธรรมของชาติต่างก็เกิดจากการเรียนรู้ทั้งสิ้น



รูปที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีความเป็นชาย(Masculinity index) กับลักษณะทางเพศ (Hofstede, 1991)

เมื่อผู้ชายรวมกลุ่มกันก็จะเกิดวัฒนธรรมแบบความเป็นชายขึ้นในกลุ่ม เช่นเดียวกัน ถ้าผู้หญิงรวมกลุ่มกันก็จะเกิดวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิงขึ้นในกลุ่ม วัฒนธรรมแบบความเป็นชายถือเป็นสิ่งแปลกปลอมสำหรับผู้หญิง และวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิงก็ถือเป็นสิ่งแปลก

ปลอมสำหรับกลุ่มผู้ชาย การไม่เข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายอาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรม (Culture Shock) ซึ่งทำลายความรู้สึกซึ่งกันและกันได้

#### 4) ความเป็นชายและความเป็นหญิงในแต่ละลักษณะงาน

ในบางอาชีพหรือบางงานจำเป็นต้องใช้ความเป็นความเป็นชายมากกว่าบางอาชีพ เนื่องจากลักษณะของงานที่ทำนั้น จากงานวิจัยของ Hofstede ในปี 1991 ซึ่งได้ศึกษาของพนักงาน IBM 38 ตำแหน่ง แบ่งเป็น 6 กลุ่มใหญ่ พบว่า แต่ละกลุ่มต้องใช้ความเป็นชายไม่เท่ากัน โดยสามารถเรียงลำดับจากอาชีพที่ต้องใช้ความเป็นชายสูงไปจนถึงอาชีพที่ต้องใช้ความเป็นหญิงสูงดังนี้

- (1) พนักงานขาย
- (2) พนักงานผู้เชี่ยวชาญ (วิศวกร นักวิทยาศาสตร์)
- (3) พนักงานที่มีทักษะ ช่างเทคนิค
- (4) ผู้จัดการ
- (5) พนักงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะ หรือใช้บางส่วน
- (6) พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน

พนักงานขายส่วนใหญ่ได้รายได้จากค่าคอมมิชชั่น และมีการแข่งขันสูง นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักเทคนิค มักจะให้ความสำคัญกับผลงานทางเทคนิคของตนเอง ซึ่งแสดงถึงความเป็นชาย ส่วนผู้จัดการนั้นต้องใช้ทั้งเทคนิคและการบริหารคนด้วย จึงต้องใช้ทั้งความเป็นชายและความเป็นหญิง ส่วนพนักงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะ หรือใช้บางส่วน โดยมากจะไม่ค่อยสนใจความสำเร็จระดับสูงๆ เท่าใด แต่ต้องทำงานร่วมกันเป็นที่อยู่เป็นประจำจึงต้องใช้ความเป็นหญิง ส่วนงานสำนักงานเป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสารกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรจึงต้องใช้ความเป็นหญิงสูง

#### 5) ความเป็นชายและความเป็นหญิงในที่ทำงาน

นอกจากการให้ความสำคัญกับงาน ความก้าวร้าว และความทะเยอทะยานที่เป็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย และความอ่อนโยนกับการใส่ใจผู้อื่นที่เป็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง แล้วปัจจัยลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงยังเกี่ยวข้องกับการรับมือ กับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ทำ ประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย เช่น USA, UK, Ireland การรับมือกับปัญหาจะใช้วิธีต่อสู้เพื่อชัยชนะ ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบความ

เป็นหญิง เช่น Netherlands, Sweden, Denmark การรับมือปัญหาจะใช้วิธีเจรจาและการ  
ออมชอม

สังคมที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชาย ควรจะให้พนักงานมีโอกาสในการได้  
ทำงานที่ได้รับการยอมรับ งานที่ก้าวหน้าและท้าทาย Frederick Herzberg (1966) ได้กล่าวไว้ใน  
หลัก “การเพิ่มคุณค่าของงาน” ว่าการมอบหมายให้พนักงานทำงานง่ายๆ ก็ควรมอบความรับผิดชอบ  
ขอบอื่นเพิ่มเติมด้วย เช่น ถ้ามอบหมายให้พนักงานควบคุมเครื่องจักรก็อาจมอบหน้าที่ในการตั้ง  
เครื่องและการบำรุงรักษาเครื่องให้ด้วย ส่วนในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิงงานที่มอบ  
หมายให้พนักงานทำควรเป็นงานที่ให้โอกาสในการช่วยเหลือสังคมและผู้อื่น และเป็นงานที่ต้องติด  
ต่อสื่อสารกับคนอื่นด้วย

ผู้จัดการในสังคมแบบความเป็นชายจะมีความเด็ดขาด ตัดสินใจด้วยตัวเองคนเดียว  
โดยดูจากความจริงมากกว่าประชามติ ส่วนผู้จัดการในสังคมแบบความเป็นหญิงจะคำนึงถึงความ  
รู้สึกผู้อื่นมากกว่าความเด็ดขาด การตัดสินใจทำอะไรจึงต้องอาศัยประชามติ

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมแบบความเป็นชายเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรม  
โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตในปริมาณมากๆ เนื่องจากการผลิตแบบนี้จำเป็นต้องมี ประ  
สิทธิภาพและความเร็ว ส่วนวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิงเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมบริการ  
การให้คำปรึกษา การขนส่ง การผลิตตามความต้องการของลูกค้า และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ  
สิ่งมีชีวิต เช่น Biochemistry การเกษตร ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้นำในด้านสินค้าอิเล็กทรอนิกส์  
โทรทัศน์คุณภาพสูง Netherlands และDenmark เป็นผู้นำในธุรกิจบริการ การขนส่งสินค้าการ  
เกษตรและยา เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 2.4 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงกับสังคมที่มีลักษณะความเป็นชาย

สังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิง	สังคมที่มีลักษณะความเป็นชาย
<p><b>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความเห็นอกเห็นใจ แสวงหาข้อตกลงร่วมกัน รอบคอบ</li> <li>● คำนึงถึงสวัสดิการของลูกจ้าง</li> <li>● ชายหรือหญิงก็ได้</li> <li>● แก้ไขความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม</li> </ul> <p><b>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นความร่วมมือ</li> <li>● ส่งเสริมความน่าสนใจของงาน โดยการให้โอกาสที่จะได้ร่วมมือ และช่วยเหลือผู้อื่น</li> <li>● มีขนาดเล็ก และรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>● มีพนักงานเป็นศูนย์กลาง</li> </ul> <p><b>ความต้องการของสมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณภาพชีวิตในการทำงาน</li> <li>● มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นในองค์กร</li> <li>● มีความรับผิดชอบ ความเคารพต่อลูกค้ำ</li> <li>● ครอบครัว และงาน</li> </ul>	<p><b>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● หนักแน่น เด็ดขาด แข็งกร้าว</li> <li>● คำนึงถึงผลงานของลูกจ้าง</li> <li>● ชาย</li> <li>● แก้ไขความขัดแย้งด้วยการสู้กันจนรู้แพ้รู้ชนะ</li> </ul> <p><b>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นการแข่งขัน</li> <li>● ส่งเสริมความน่าสนใจของงาน โดยการให้โอกาสที่จะได้การยอมรับการเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>● มีขนาดใหญ่</li> <li>● มีงานเป็นศูนย์กลาง</li> </ul> <p><b>ความต้องการของสมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณภาพของผลงาน</li> <li>● รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>● มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และปริมาณงาน</li> <li>● งาน</li> </ul>

#### ปัจจัยที่ 4 : การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ความไม่แน่นอนทำให้เกิดความกังวลได้ ในแต่ละสังคมจึงพัฒนาวิธีการต่างๆ ขึ้นเพื่อบรรเทาความกังวลนี้ วิธีการเหล่านี้ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี กฎหมาย และศาสนา เป็นต้น เทคโนโลยีสามารถช่วยลดความไม่แน่นอนเนื่องจากธรรมชาติ กฎหมาย และกฎระเบียบป้องกันความไม่แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรมของคน ศาสนาและความเชื่อใช้ในการทำนายอนาคตของคน ความไม่แน่นอนเกิดจากความรู้สึกและประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน ความรู้สึกเหล่านี้ไม่ได้

เกิดขึ้นเฉพาะคนใดคนหนึ่งแต่อาจเกิดขึ้นกับสมาชิกอื่นๆ ในสังคมด้วย เช่นเดียวกับวัฒนธรรมอื่นๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้

ระดับของความกังวลจะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม โดยสังคมที่มีความกังวลสูงจะมีการแสดงออกด้วยท่าทางมากกว่าสังคมที่มีความกังวลต่ำ ความแตกต่างระหว่างคนในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบ Uncertainty avoidance สูงและต่ำนั้นสังเกตได้ง่ายคือ คนในสังคมที่มี Uncertainty avoidance สูง มักจะทำตัวให้ยุ่ง กระวนกระวาย อารมณ์รุนแรง ก้าวร้าวและกระตือรือร้น ซึ่งทำให้คนในสังคมแบบนี้อยู่อย่างไม่ค่อยมีความสุข ส่วนคนที่มี Uncertainty avoidance ต่ำ มักจะเป็นคนเรียบ ๆ ง่าย ๆ และเกียจคร้าน

### 1) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความกังวล

ระดับของความกังวลแตกต่างกันไปตามแต่ละสังคม โดยสังคมที่มีความกังวลสูงจะมีการแสดงออกด้วยท่าทางมากกว่าสังคมที่มีความกังวลต่ำ การพูดจาจะมีการใช้ท่าทางประกอบเพื่อแสดงอารมณ์ เช่น ในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และได้หวัน การระบายความเครียดและความกังวลจะอาศัยการดื่มสุรา ในขณะที่เดียวกันก็จะปลดปล่อยอารมณ์ก้าวร้าวเพื่อระบายความเครียดและความกังวล ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ความเครียดเหล่านี้ไม่ได้ถูกปลดปล่อย เนื่องจากความก้าวร้าวรุนแรงเป็นสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ หากความเครียดก่อตัวสะสมมากเกินไปอาจทำให้เกิดโรคภัยเกี่ยวกับจิตใจหรือสมองได้ เช่น เส้นเลือดในสมองแตก เป็นต้น

ความแตกต่างระหว่างคนในสังคมที่มีวัฒนธรรมแบบการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงและต่ำนั้น สังเกตได้ง่ายคือ คนในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมักจะทำตัวให้ยุ่ง กระวนกระวาย อารมณ์รุนแรง ก้าวร้าวและกระตือรือร้น ซึ่งทำให้คนในสังคมแบบนี้อยู่อย่างไม่ค่อยมีความสุข ส่วนคนในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมักจะเป็นคนเรียบง่าย ๆ ง่าย ๆ และเกียจคร้าน

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนแตกต่างจากการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ ความเสี่ยง(Risk) หมายถึงความเสี่ยงต่อเหตุการณ์ซึ่งเฉพาะเจาะจง แต่ความไม่แน่นอน หมายถึง สถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งไม่รู้ว่าจะเกี่ยวกับเรื่องอะไร

จากการสำรวจพบว่า การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะแตกต่างกันไปตามอายุของคน เมื่อคนแก่ตัวลง พบว่าจะมีความเครียดสูงขึ้น เคารพกฎเกณฑ์มากขึ้น และต้องการทำงานร่วมกับ

บริษัทไปอีกนานๆ และในองค์กรที่มีค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง พนักงานมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนงาน

## 2) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในสถานที่ทำงาน

ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะมีกฎระเบียบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาก เพื่อควบคุมความถูกต้องในหน้าที่ของหัวหน้าและลูกน้อง สมาชิกของสังคมเองจะไม่ชอบกฎระเบียบ กฎระเบียบจะถูกกำหนดขึ้นเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง คนจะทำงานหนักหรือน้อยที่สุดก็คือให้ตัวเองมีอะไรทำอยู่ตลอดเวลา ชีวิตเร่งรีบ เวลาเป็นเงินเป็นทอง ทำให้คนในสังคมแบบนี้มีความถูกต้องและตรงต่อเวลา ทำงานหนักไม่ว่าหัวหน้าจะดูอยู่หรือไม่ก็ตาม ส่วนในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ คนจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อจำเป็นจะไม่ได้เกิดจากความต้องการในใจ ทุกคนชอบความสบาย

ความแตกต่างของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ทำให้วิธีจูงใจคนแตกต่างกันออกไป Maslow ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไว้ 5 ข้อ เรียงตามความสำคัญจากน้อยไปมากดังนี้คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการการยอมรับในสังคม ความต้องการทำสิ่งที่ปรารถนา (Self-actualization) ถ้ามองในแง่ของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเป็นชาย ความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะเปลี่ยนไป

ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงจะอยู่เหนือความต้องการอื่นๆ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็จะอยู่เหนือความต้องการอื่นๆ สำหรับในสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิง แต่ในสังคมที่มีลักษณะความเป็นชายความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคมจะอยู่เหนือความต้องการอื่นๆ ดังนั้นการจูงใจพนักงานจึงต้องพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรด้วย

ตารางที่ 2.5 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง กับสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

สังคมที่มี Uncertainty Avoidance สูง	สังคมที่มี Uncertainty Avoidance ต่ำ
<p><b>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีเป้าหมาย คำตอบ และคำสั่งที่แน่นอน</li> <li>• เกี่ยวข้องกับปัญหาทางปฏิบัติการในแต่ละวัน</li> <li>• แสดงความรู้ลึก</li> <li>• เป็นผู้ชำนาญการพิเศษ</li> </ul> <p><b>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ชัดเจน มีกฎระเบียบเป็นทางการ มีมาตรฐาน</li> <li>• มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน</li> <li>• เสถียร สม่ำเสมอ และมีหลักการ</li> <li>• เน้นในด้านงานวิจัยที่เป็นพื้นฐาน และเกี่ยวกับการใช้ความคิด</li> </ul> <p><b>ความต้องการของสมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการอธิบายงาน และความคาดหวังในการทำงานอย่างเฉพาะเจาะจง</li> <li>• แม่นยำ ตรงต่อเวลา และทำงานหนัก</li> <li>• นำแนวความคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ</li> <li>• ความมั่นคงและเสถียรภาพในการทำงาน</li> </ul>	<p><b>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มอบหมายงานอย่างกว้างๆ ให้อิสระ ไม่เร่งรัดงานมากเกินไป</li> <li>• เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดด้านกลยุทธ์ และเพื่อผลประโยชน์ระยะยาว</li> <li>• เก็บความรู้ลึก</li> <li>• เป็นผู้ที่ถนัดด้านการทำงานทั่วไป</li> </ul> <p><b>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กฎระเบียบที่ชัดเจนในองค์กรมีน้อยกว่า</li> <li>• โครงสร้างเป็นที่รู้จักตนเองในหมู่สมาชิก</li> <li>• ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้</li> <li>• เน้นในด้านงานวิจัยเกี่ยวกับการดัดแปลง</li> </ul> <p><b>ความต้องการของสมาชิก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการอธิบายงาน และความคาดหวังในการทำงานอย่างกว้างๆ</li> <li>• มีความคิดริเริ่ม ชอบเสี่ยง และสร้างสรรค์</li> <li>• พัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ</li> <li>• ความยืดหยุ่นและผลสำเร็จของงาน</li> </ul>

### ปัจจัยที่ 5 : พลวัตขงจื้อ(Confucian Dynamics)

การศึกษาของ Hofstede ได้สรุปปัจจัยทางวัฒนธรรมได้ 4 ปัจจัยดังได้กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาด้วยวิธีอื่นเพื่อหาปัจจัยทางวัฒนธรรมซึ่งอาจยังไม่พบในการศึกษาบริษัท IBM ในขณะที่เดียวกับที่มีการสำรวจบริษัท IBM ของ Hofstede มีงานวิจัยอีกชิ้นงานซึ่งถูก

ตีพิมพ์ (Ng et al., 1982, pp.196-205) โดยกลุ่มนักวิจัยจาก 9 ประเทศในแถบเอเชียแปซิฟิกได้ปรับปรุงเครื่องมือที่เรียกว่า Rokeach value survey (RVS) และนำมาใช้สำรวจนักเรียนจิตวิทยา 100 คนจาก 10 ประเทศ RVS เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมากในการพิจารณาค่านิยมของสังคม แต่ผลการสำรวจในครั้งนั้นไม่ได้ถูกนำมาเปรียบเทียบกับผลจาก IBM เนื่องจากวิธีการในการวิเคราะห์ต่างกัน จนกระทั่ง Michael Bond จาก Chinese University of Hong Kong ได้นำผลจากการศึกษา RVS วิเคราะห์ใหม่เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกับการศึกษาบริษัท IBM แล้วเปรียบเทียบกัน ปรากฏว่าพบปัจจัยทางวัฒนธรรม 5 ปัจจัย และ 4 ปัจจัยก็มีความสัมพันธ์กับผลการศึกษาบริษัท IBM แต่ยังไม่สามารถแปลความหมายของปัจจัยที่ 5 ได้ (Hofstede and Bond, 1984)

ทั้ง RVS และ IBM questionnaires ถูกสร้างขึ้นจากความคิดของชาวตะวันตกทั้งสิ้น แม้ว่าจะนำมาใช้ให้ชาวตะวันออกตอบคำถามก็ตาม อาจมีคำถามบางข้อไม่เกี่ยวข้องกับชาวตะวันออกเลย ในขณะที่บางคำถามที่ควรถามกลับไม่มี ดังนั้น Michael Bond จึงพัฒนาแบบสอบถามใหม่จากความร่วมมือของนักสังคมวิทยาชาวฮ่องกง และได้หวั่น ซึ่งเรียกว่า Chinese value survey (CVS) และสามารถสรุปปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ 5 ซึ่งเขาเรียกว่า Confucian Dynamics หรือ พลวัตขงจื้อ ได้ว่า

พลวัตขงจื้อ หมายถึง การดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองแบบระยะยาวหรือระยะสั้น คำสอนของขงจื้อที่เป็นสาระสำคัญของปัจจัยทางวัฒนธรรมตัวที่ 5 ได้แก่

- (1) ความมั่นคงของสังคมมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ของบุคคลซึ่งมีความไม่เท่าเทียมกัน ความไม่เท่าเทียมกันทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นแบบพึ่งพาอาศัยกัน
- (2) ครอบครัวเป็นต้นแบบของทุกๆ สังคม คนแต่ละคนไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว ทุกคนจะเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมหรือครอบครัว เด็ก ๆ จะต้องเรียนรู้ที่จะเข้าสังคมให้ได้ ต้องรู้จักการรักษาน้ำคนอื่นซึ่งเปรียบเสมือนการให้เกียรติ และรักษาหน้าซึ่งกันและกัน
- (3) ถ้าไม่ยอมให้คนอื่นปฏิบัติต่อเราอย่างไร ก็จงอย่าปฏิบัติต่อเขาอย่างนั้น
- (4) คนจะต้องทำงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ ต้องทำงานหนัก ไม่ใช่จ่ายเกินความจำเป็น อดทน และอดออม

ค่า LTO ถ้ายิ่งสูงแสดงถึงความเชื่อในคำสอนขงจื๊อสูง หรือ Long-term orientation สูง และสนับสนุนกิจกรรมการบริหาร ความเพียรพยายามและการยืนหยัดยึดมั่นในเป้าหมายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเป็นนักบริหาร การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเอาไว้ใช้ในการลงทุนเพิ่มอีก ความละเอียดทำให้คนมองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แก่กันและกันเป็นเรื่องใหญ่

ส่วนในด้าน Short-term orientation ความสม่ำเสมอ ถ้ามีมากเกินไปก็จะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองแม้จะอยู่ในภาวะที่ตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็ตาม การรักษาหน้ามากเกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ เช่นการตัดสินใจพลาดของผู้จัดการในการซื้อวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพเข้ามา แต่เพื่อรักษาหน้าตนเองจึงสั่งให้ใช้วัตถุดิบ ดังกล่าวจนทำให้เกิดผลเสียหายต่อสินค้าสำเร็จรูป เป็นต้น การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรืออาจไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาริษัท การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำทักทาย การแสดงความรักและของขวัญ แสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ

ตารางที่ 2.6 ความแตกต่างระหว่าง Short-term orientation และ Long-term orientation

Short-term orientation	Long-term orientation
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เคารพประเพณี</li> <li>● เคารพสังคมและสถานะทางสังคมเหนือสิ่งอื่นใด</li> <li>● ใช้จ่ายสุลุ่ยสุร่าย</li> <li>● มีเงินออมสำหรับการลงทุนน้อย</li> <li>● คาดหวังในผลงานอย่างรวดเร็ว</li> <li>● ห่วงเรื่องการรักษาหน้า</li> <li><input type="checkbox"/> เน้นข้อเท็จจริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่ทันสมัย</li> <li>● เคารพสังคมและสถานะทางสังคมโดยมีข้อจำกัด</li> <li>● ประหยัด อุดออม</li> <li>● มีเงินออมสำหรับการลงทุนมาก</li> <li>● มีความพยายาม และอดทนแม้ว่าผลที่ได้จะช้า</li> <li>● ห่วงเรื่องเป้าหมาย</li> <li>● เน้นคุณธรรม</li> </ul>

ในแต่ละประเทศจะประกอบไปด้วยกลุ่มสังคมย่อยๆ มากมาย บุคคลจะแตกต่างกันไปตามแต่ละสังคม ระดับการศึกษา เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เพศ อายุ ฯลฯ เพียงแต่บ่งชี้ว่าอะไรเป็นลักษณะของวัฒนธรรม เพื่อความเข้าใจและสามารถอธิบายลักษณะของสังคมนั้นได้ แต่ไม่สามารถยึดถือได้ว่าคะแนนที่ได้จากการคำนวณของ Hofstede เป็นตัวแทนของคนทั้งหมด

#### 2.1.4 ดัชนีทางวัฒนธรรม

จากงานวิจัยของ Hofstede ได้มีการนำเสนอการประเมินค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยดังนี้

##### 1. การวัดระดับระยะห่างอำนาจ (Power Distance Index: PDI)

ความไม่เท่าเทียมกันในสังคมเป็นหนึ่งในปัจจัยวัฒนธรรม ซึ่งจะให้มีการตอบแบบสอบถามในคำถามเกี่ยวกับการจัดการกับความไม่เท่าเทียมกันในสังคม โดยคำถามจะได้มาจากนักจิตวิทยาชาวดัตช์ว่าเป็นระยะห่างของการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้าของเขา (Mulder, 1976) ซึ่ง 3 คำถามหลักๆ ที่นำมาใช้ในการคำนวณค่า PDI จะถามเฉพาะกับพนักงานไม่เกี่ยวกับผู้จัดการหรือผู้บริหาร ดังนี้

- (1) บ่อยครั้งแค่ไหนที่พนักงานไม่กล้าจะแสดงความไม่เห็นด้วยกับผู้จัดการของเขา โดยให้เลือกคะแนนระหว่าง 1 (บ่อยมาก) ไปจนถึง 5 (น้อยมาก)
- (2) ร้อยละของผู้ใต้บังคับบัญชาที่คิดว่า หัวหน้าของเขามีการปกครอง แบบเผด็จการ(Autocratic) หรือแบบพ่อปกครองลูก(Paternalistic) โดยให้พนักงานเลือกจากการปกครอง 4 แบบ ได้แก่ เผด็จการ(Autocratic) พ่อปกครองลูก(Paternalistic) ที่ปรึกษา(Consultative) และประชาธิปไตย(Democratic)
- (3) ร้อยละของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบหัวหน้าที่มีการปกครองแบบที่ปรึกษา(Consultative)

การวัดระดับระยะห่างอำนาจในสังคมที่ได้จากการกรอกแบบสอบถามของพนักงานบริษัทจะถูกนำมาคำนวณเป็นค่าดัชนีระยะห่างอำนาจขององค์กร โดยทุกๆคำถามจะมีช่วงของคะแนนเป็น 1, 2, 3, 4 และ 5 และในแต่ละคำถามจะคำนวณออกมาเป็นค่าเฉลี่ยหรือร้อยละของการเลือกคำตอบข้อนั้น จากนั้นนำค่าเฉลี่ยหรือร้อยละที่ได้มาคำนวณค่า PDI

การคำนวณค่า PDI ของ Hofstede ได้ใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์ ดังนี้

$$PDI = 135 - (\text{คะแนนเฉลี่ยของคำถามข้อที่ 1}) + (\% \text{ของผู้ได้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่ามีอำนาจของเขาเป็นแบบ Autocratic หรือ Paternalistic}) - (\% \text{ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ชอบผู้บังคับบัญชาแบบ Consultative})$$

เมื่อพิจารณาทั้ง 3 คำถามจะสังเกตได้ว่า คำถามข้อที่ (1) แสดงถึงความกล้าของพนักงาน (2) หัวหน้าปกครองแบบ Autocratic หรือ Paternalistic (เป็นสิ่งแวดล้อมที่พบในสถานที่ทำงาน) (3) แสดงถึงสิ่งที่พนักงานชอบหรือต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นแบบนั้น ซึ่งจะเห็นว่าในองค์กรที่พนักงานไม่กล้าที่จะแสดงความไม่เห็นด้วยกับหัวหน้า และหัวหน้าก็ไม่ได้เป็นแบบเผด็จการหรือแบบพ่อปกครองลูก พนักงานส่วนใหญ่มักจะชอบหัวหน้า ที่มีลักษณะการปกครองเป็นแบบที่ปรึกษา

ในทางตรงข้ามถ้าพนักงานไม่กล้าที่จะแสดงความไม่เห็นด้วยกับหัวหน้า และหัวหน้ามีการปกครองแบบเผด็จการหรือแบบพ่อปกครองลูก พนักงานส่วนใหญ่มักจะชอบเจ้านายที่มีลักษณะการปกครองแบบเผด็จการ หรือแบบพ่อปกครองลูก

โดยค่า PDI จะแสดงให้เห็นถึง ความขึ้นแก่กันหรือการพึ่งพาอาศัยกันของคนในองค์กร ซึ่งในองค์กรที่มีค่า PDI ต่ำ คนในสังคมไม่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกัน เนื่องจากถือว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ในกรณีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง จะพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความคิดเห็นของตัวเอง ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ต้องพึ่งพาหัวหน้าเท่าใดนัก และมักไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นของหัวหน้า เมื่อให้ตอบคำถามถึงความชอบในลักษณะการปกครองของหัวหน้า คนส่วนใหญ่จึงตอบว่าชอบการปกครองแบบที่ปรึกษามากกว่าการออกคำสั่ง ส่วนในองค์กรที่มีค่า PDI สูง มีภาวะการขึ้นแก่กัน หรือการพึ่งพากันสูง ผู้ได้บังคับบัญชาจึงต้องพึ่งพาหัวหน้ามาก ไม่ค่อยมีความคิดเห็นของตัวเอง มักจะยอมรับความคิดเห็นของหัวหน้าเป็นหลัก และจะชอบการปกครองแบบออกคำสั่งให้ทำมากกว่า

อาจกล่าวได้ว่า Power Distance หมายถึง การที่ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าในสังคมจะยอมรับว่าอำนาจถูกกระจายไปอย่างไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) จะไม่ได้เกิดขึ้นจากที่ตัวของผู้นำเพียงคนเดียวแต่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ตามยอมรับในอำนาจที่ต่างกันด้วย

## 2. การวัดระดับความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism index : IDV)

การวัดระดับความเป็น Individual ในสังคม จะใช้คำถาม 6 ข้อ จากคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน 14 ข้อ ซึ่งจะถามในลักษณะที่ให้คิดถึงปัจจัยที่พนักงานเห็นว่าสำคัญต่อ



ตัวเขามากน้อยเพียงใด คำถามทั้ง 14 ข้อนี้จะสามารถใช้วัด Individualism index และ Masculinity-femininity index ซึ่งจะกล่าวในส่วนตัวต่อไป แต่สำหรับคำถามด้านเป้าหมายการทำงานที่จะชี้ว่าสังคมเป็นแบบ Individualist ได้แก่

- (1) ความต้องการมีเวลาส่วนตัวของพนักงาน หมายถึง พนักงานต้องการมีเวลาเหลือเพียงพอสำหรับตนเอง และครอบครัวภายหลังจากการทำงาน
- (2) ความต้องการความมีอิสระในการทำงาน หมายถึง พนักงานต้องการความเป็นอิสระในการเลือกวิธีการทำงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- (3) ความต้องการความท้าทายของพนักงาน หมายถึง พนักงานต้องการทำงานที่ท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า และสามารถทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตได้

สำหรับเป้าหมายที่จะชี้ว่าสังคมเป็นแบบ Collectivist ได้แก่

- (4) ความต้องการด้านการฝึกอบรม หมายถึง พนักงานมีความต้องการโอกาสในการได้รับการฝึกอบรม เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถและทักษะในการทำงาน หรือเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ
- (5) ความต้องการด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง พนักงานมีความต้องการสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี เช่น แสงสว่างที่เพียงพอ อากาศถ่ายเท หรือ พื้นที่ทำงานเพียงพอ เป็นต้น
- (6) ความต้องการด้านการใช้ทักษะ หมายถึง พนักงานได้ใช้ทักษะความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน

โดย Hofstede(1980) ได้เสนอสมการทางคณิตศาสตร์ ดังนี้

$$IDV = -50 (\text{ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ "การมีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่างเพียงพอ"}) + 30 (\text{ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ "การมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี"}) + 20 (\text{ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ "การมีความมั่นคงในอาชีพ"}) - 25 (\text{ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ "การได้ทำงานที่ท้าทาย"}) + 100$$

ในสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง พนักงานจะมีเป้าหมายในการทำงานคือคำถามข้อที่ (1) และให้ความสำคัญกับคำถามข้อ(2) และ (3) ด้วย แต่จะเห็นข้อ (4), (5)และ(6) ไม่มี

ความสำคัญ ส่วนประเทศที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มจะเห็นว่าข้อ(1), (2)และ(3) ไม่มีความสำคัญต่อพวกเขา แต่จะให้ความสำคัญกับข้อ (4), (5)และ (6)

ลักษณะสังคมแบบปัจเจกบุคคลจะเน้นให้พนักงานมีความอิสระในการทำงาน ตรงข้ามกับการที่พนักงานมีความสัมพันธ์กันเป็นกลุ่มก่อนเหมือนแบบความเป็นกลุ่ม ซึ่งมักเห็นได้ว่าสังคมที่มีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคลมักจะเจริญแล้ว และร่ำรวย ขณะที่สังคมที่มีลักษณะเป็นกลุ่มมักจะยังไม่เจริญ ค่อนข้างยากจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามีการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา

โดยสังคมที่เจริญแล้วจะมีค่า IDV สูง ส่วนสังคมที่ยังไม่พัฒนาจะมีค่า IDV ต่ำ

### 3. การวัดระดับความเป็นชาย (Masculinity index : MAS)

การวัดระดับความเป็น Individual ในสังคม จะใช้คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน 6 ข้อ จากทั้งหมด 14 ข้อที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อการวัดระดับความเป็นปัจเจกบุคคล โดยส่วนของคำถามอีก 8 ข้อที่เหลือจะเป็นชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับ Masculinity and femininity ดังนี้

เป้าหมายการทำงานที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็น Masculinity

- (1) ความต้องการมีรายได้ หมายถึง การมีโอกาสได้รับรายได้สูงขึ้น
- (2) ความต้องการการยอมรับ หมายถึง การได้รับคำชมเชยและการยอมรับเมื่อทำความดี
- (3) ความต้องการความก้าวหน้า หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง
- (4) ความต้องการความท้าทาย หมายถึง การได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

เป้าหมายการทำงานที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็น femininity

- (5) ความต้องการด้านผู้บังคับบัญชา หมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างดีระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา
- (6) ความต้องการด้านความร่วมมือ หมายถึง การประสานงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- (7) ความต้องการด้านที่อยู่อาศัย หมายถึง การได้อาศัยในสถานที่ที่ตนเองและครอบครัวต้องการ
- (8) ความต้องการด้านความมั่นคง หมายถึง มีความมั่นคงในอาชีพการงานสามารถทำงานกับ บริษัทได้นานเท่าที่ต้องการ

ข้อมูลจากคำถามเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการคำนวณ Masculinity index (MAS) โดยสูตรการคำนวณได้แก่

$$\text{MAS} = 60(\text{ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ "การมีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี"}) - 20(\text{ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ "การมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น"}) + 20(\text{ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า "คนส่วนใหญ่ไว้ใจได้"}) - 70(\text{ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า "ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง"}) + 130$$

ค่า MAS ถูกคำนวณแยกกันระหว่างเพศหญิงและเพศชาย ผลปรากฏว่าสังคมที่มีค่า MAS สูง จะมีความแตกต่างระหว่างผู้ชายและผู้หญิงสูง แต่ในสังคมที่มีค่า MAS ต่ำ จะไม่ค่อยมีความแตกต่างกันระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย

#### 4. การวัดระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในสังคม (Uncertainty Avoidance index : UAI)

การวัดระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในสังคม เริ่มต้นจากคำถามเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน ค่า UAI เกิดจากคำถาม 3 ข้อหลักดังนี้

- (1) การมีความเครียดกับงานที่ทำ คำถามที่ใช้คือ บ่อยแค่ไหนที่ท่านมีความเครียดกับงาน
- (2) ความเห็นด้วยกับประโยคที่ว่า กฎของบริษัทไม่ควรละเมิดถึงแม้ว่าพนักงานจะคิดว่าการละเมิดนั้นจะทำให้บริษัทได้รับผลประโยชน์สูงสุดก็ตาม
- (3) ร้อยละของพนักงานที่ต้องการทำงานร่วมกับบริษัทต่อไปในระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)

จะสังเกตว่าคำถามทั้ง 3 ข้อดูแล้วขัดแย้งกันเอง ทำไมคนที่เครียดกับงานจึงเคารพกฎและอยากทำงานร่วมกับบริษัทไปอีกนาน แต่ข้อมูลที่ได้จากคำถามทั้ง 3 ข้อไม่ได้หมายความว่าคนคนหนึ่งจะตอบคำถามสอดคล้องกันทั้ง 3 ข้อ การแปลความหมายของคำถามจะใช้ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนจากคำถามทั้ง 3 ข้อ

คำถามทั้ง 3 ข้อ แสดงถึงระดับความกังวลต่ออนาคตที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้นเราอาจให้ความหมายของ Uncertainty avoidance ว่าเป็นความรู้สึกกลัวหรือถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือไม่คุ้นเคย

โดย Hofstede(1980) ได้เสนอสมการทางคณิตศาสตร์ ดังนี้

$UAI = 300 - 30(\text{ค่าเฉลี่ยของ "กฎระเบียบของบริษัทจะละเมิดไม่ได้แม้ว่าพนักงานจะคิดว่าจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด"}) - (\% \text{ของผู้ตอบแบบสอบถามที่จะทำงานต่อในบริษัทไปอีกน้อยกว่า 5 ปี}) - 40(\text{ค่าเฉลี่ยของคำถามว่า "บ่อยครั้งแค่ไหนที่คุณรู้สึกเครียดกับงาน"})$

## 5. การวัดระดับ Confucian dynamics (Long-term orientation index : LTO)

ปัจจัย Confucian dynamics มี 2 ข้อได้แก่ Long-term orientation และ Short-term orientation สำหรับคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการมองการณ์ไกล (Long-term orientation) ได้แก่

- (1) การมีความเพียรพยายาม (Persistence and perseverance)
- (2) การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งตามสถานะของความไม่เท่าเทียมกัน
- (3) การมีความมัธยัสถ์ (Thrift)
- (4) การมีความละเอียด

สำหรับคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการมองการณ์ใกล้ (Short-term orientation) ได้แก่

- (5) การมีความมั่นคงสม่ำเสมอ
- (6) การรักษาหน้า
- (7) การเคารพในประเพณี
- (8) การตอบแทนผู้อื่นด้วยคำทักทาย ความรัก และของขวัญ

จากการศึกษาของ Hofstede พบว่าปัจจัย Long-term orientation index มีความสัมพันธ์กับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ จากข้อมูลการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจปี 1965-1987 ที่ตีพิมพ์โดยธนาคารโลก

โดย Hofstede(1980) ได้เสนอสมการทางคณิตศาสตร์ ดังนี้

$LTO = 45(\text{ค่าเฉลี่ยของ "ความราบรื่นและความมั่นคงในชีวิต"}) - 30(\text{ค่าเฉลี่ยของ "ความประหยัด มัธยัสถ์ อุดออม"}) - 35(\text{ค่าเฉลี่ยของ "ความมูมานะอุตสาหะ"}) + 15(\text{ค่าเฉลี่ยของ "การเคารพในประเพณี"}) + 67$

## 2.2 ความหมายของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่(New product Development) คือ กระบวนการที่เริ่มมาจากการกระตุ้นหรือมุ่งเน้นทางด้านวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัท โดยจะเริ่มตั้งแต่เฟสแนวความคิด การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในเฟสการดำเนินการ(ปฏิบัติการ) และความสมบูรณ์ในระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงระหว่าง ที่มีการตั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา (Servi, 1990)

การโฆษณาผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะพยายามสร้างความแตกต่างในทางธุรกิจ โดยอาจมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์เก่าเพียงเล็กน้อย เช่น บรรจุภัณฑ์ที่ดึงดูดกว่าเดิม หรือการผลิตที่ต่างไปจากเดิม รวมถึงผลิตภัณฑ์เดิมก็สามารถเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เมื่อมีการเปิดตัวในตลาดใหม่ ซึ่งเราสามารถนิยามความแปลกใหม่ได้ 2 มิติด้วยกันคือ

- 1) ใหม่ต่อบริษัท เป็นลักษณะที่ทางบริษัทไม่เคยทำการผลิตหรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทนี้มาก่อน แต่บริษัทอื่นๆ อาจมีผลิตภัณฑ์ประเภทนี้แล้ว
- 2) ใหม่ต่อตลาด หรือนวัตกรรม เป็นผลิตภัณฑ์ตัวแรกของผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ที่ออกสู่ตลาด ซึ่งนี่เป็นความเข้าใจที่สับสนต่อกันต่อมาว่าเป็น นิยามของคำว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ (Cooper, 1998)

การพัฒนา (Development) เป็นทั้งเทคนิคและภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่สำเร็จ และเทคนิคและภาวะเศรษฐกิจควรเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันมากกว่าที่จะเกิดขึ้นตามลำดับ

ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการทางความคิด เพื่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ เริ่มตั้งแต่แนวคิดไปจนถึงการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดให้รวดเร็วที่สุด และมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากมายหลายชิ้น แม้ว่าจะมีการศึกษาเรื่องนี้กันมานาน แต่ก็ยังเป็นที่ยกเถียงกันในเรื่องขั้นตอนที่แน่นอนของการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ (2-13 ขั้นตอน) และความซ้ำซ้อนของแต่ละขั้น (Booz et al, 1982; Cooper, 1978; Cooper and Kleinschmidt, 1987)

Cooper (1990) กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนที่เหมาะสมของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งเป็น 13 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การคัดเลือกโครงการเบื้องต้น (Initial Screening)

- 2) การประเมินตลาดเบื้องต้น (Preliminary Market Assessment)
- 3) การประเมินด้านเทคนิคเบื้องต้น (Preliminary Technical Assessment)
- 4) การศึกษาตลาดอย่างละเอียด หรือการวิจัยตลาด (Detailed Market Study/Market Research)
- 5) การวิเคราะห์ธุรกิจ และการเงิน (business/Financial Analysis)
- 6) การพัฒนาสินค้า (Product Development)
- 7) การทดสอบสินค้าภายในบริษัท (In-House Product Testing)
- 8) การทดสอบสินค้าโดยลูกค้า (Customer Test of Product)
- 9) การทดสอบตลาด และทดลองจำหน่าย (Test Market/Trial Sell)
- 10) การทดลองผลิต (Trial Production)
- 11) การวิเคราะห์ก่อนการออกสู่ตลาด (Pre-commercialization Business Analysis)
- 12) การเริ่มการผลิต (Production Start-Up)
- 13) การออกสู่ตลาด (market Launch)

Cooper ยังได้สรุปอีกว่า ความครบถ้วนของขั้นตอนมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย แต่ผลิตภัณฑ์บางอย่างไม่จำเป็นต้องพัฒนาตามขั้นตอนเหล่านี้ครบทุกขั้นตอนก็ได้ เนื่องจากอาจมีข้อจำกัดด้านเวลาเป็นต้น

Johne (1984) สรุปว่า ไม่ว่าจะขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะแบ่งเป็นกี่ขั้นตอนก็ตามก็สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระยะ ได้แก่

- 1) ระยะริเริ่ม (Initiation Stage) เป็นระยะที่มีการเสนอแนวคิด และทดสอบแนวคิด
- 2) ระยะปฏิบัติ (Implementation Stage) เป็นระยะที่มีการปฏิบัติตามแนวคิดจากระยะริเริ่ม ทดสอบตลาด และการวางตลาด (Zaltman et al, 1973)

ความแตกต่างระหว่างสองขั้นตอนคือ ในระยะริเริ่มจะเน้นเรื่องแนวคิดของสินค้า ส่วนระยะปฏิบัติจะเน้นการทำให้แนวคิดเป็นรูปธรรมขึ้นมา

## 2.3 ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากที่ได้กล่าวไปแล้วว่ากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถแบ่งเป็น 2 ระยะด้วยกัน ซึ่งผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแต่ละระยะก็ไม่เหมือนกัน

### 2.3.1 ระยะห่างอำนาจ(Power distance)

ผลการวิจัยต่างๆ ได้ชี้ให้เห็นว่า การกระจายอำนาจให้กลุ่มคนต่างๆ รับผิดชอบจะสามารถช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำเร็จเร็วยิ่งขึ้น ในองค์กรใดก็ตามที่มีโครงสร้างการบริหารการทำงานแบบกระจายอำนาจ จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารข้อมูลผ่านทางบุคคลในเรื่องความต้องการทรัพยากรเป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นเพราะไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง การดำเนินงานต่างๆ ก็จะใช้เวลาน้อยลง สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการกระจายอำนาจคือ การช่วยแบ่งเบาภาระในการรับข้อมูลที่มีมากเกินไป (Information Overload) ของผู้บริหารระดับสูง โดยให้ข้อมูลกระจายไปในส่วนต่างๆ ขององค์กรแทน

ในขณะที่องค์กรที่มีระยะห่างอำนาจสูงจะมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางก็จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เป็นศูนย์กลางควบคุมการทำงานในองค์กรได้รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางก็ช่วยให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้โดย

- 1) ช่วยสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นกลไกตัวกลางในการสื่อสารและประสานงานกับฝ่ายต่างๆ และเป็นผู้กำหนดแผนงานตารางเวลาสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่
- 2) ช่วยขจัดปัญหาและความคิดที่ไม่ตรงกัน โดยเป็นคนตั้งแนวทางต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง
- 3) เป็นคนกำหนดนโยบายการทำงานและอาจมีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานดีเป็นต้น

นอกจากนี้เมื่อโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบปัญหา การมีผู้ที่จะทำการตัดสินใจเป็นผู้ที่มีอำนาจในองค์กรมากและเข้าใจถึงธรรมชาติของปัญหาดังกล่าว จะสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็น เช่น คน หรือเงินทุนได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นการจัดองค์กรแบบรวมศูนย์ก็สามารถส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นว่า ไม่ว่าจะเป็องค์กรที่มีระดับระยะห่างอำนาจสูงหรือต่ำต่างก็มีส่วนช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ก็มีความแตกต่างในแง่ที่ว่าองค์กรที่มีระยะห่างอำนาจต่ำจะช่วยให้เกิดแนวคิดแปลกใหม่ เนื่องจากพนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ได้แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากหลากหลายมุมมอง จึงจะช่วยเกื้อหนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะเริ่มได้เป็นอย่างดี เนื่องจากความสำคัญของระยะนี้อยู่ที่การทำให้เกิดแนวคิดออกมามากที่สุด และหลากหลายที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยแต่ละคนก็จะยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น

ในการตัดสินใจและการทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นได้มาก เพราะเป็นการทำงานแบบกระจายอำนาจ

สำหรับในส่วนขององค์กรที่มีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจสูงนั้น เหมาะกับการทำงานในระยะปฏิบัติ เนื่องจากการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทางเดียวกันทำให้ผลิตภัณฑ์เสร็จในเวลาที่กำหนดไว้ และมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ ดังนั้นจะต้องมีระดับระยะห่างอำนาจที่สูง ซึ่งหมายถึงการให้ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในการควบคุม และเป็นผู้ประสานงานหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติให้มากที่สุด

### 2.3.2 ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม (Individualism and Collectivism)

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องของ Product Champions ซึ่งแสดงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลสูง ซึ่ง Product Champions นั้นเป็นบุคคลซึ่งอุทิศตนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จากแนวคิดที่ยังไม่แน่ใจว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ และอยู่นอกเหนือจากที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Schon, 1963) มีการวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่า Product Champions มีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากความเชื่อมั่นในตนเองและความวิริยะอุตสาหะที่ทำให้ Product Champions สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ และทำให้โอกาสที่โครงการนั้นจะประสบความสำเร็จที่มีอยู่น้อยนิดนั้นเป็นจริงขึ้นมาได้

ดังที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นดูเหมือนกับว่ายิ่งองค์กรมีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) มากเท่าใดก็ยิ่งมีโอกาสประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากขึ้นเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามในองค์กรที่มีความเป็นกลุ่ม (Collectivism) ก็มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เช่นกัน ตัวอย่างที่ยืนยันคำกล่าวนี้ได้มากที่สุดก็คือ กรณีประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีความเป็นกลุ่มสูงแต่กลับมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่น่าสนใจออกมาอยู่เสมอ โดยเฉพาะสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์ ลักษณะที่แสดงความเป็นกลุ่มที่ชัดเจนขององค์กรในญี่ปุ่นได้แก่ กิจกรรมกลุ่มในสถานที่ทำงาน เช่น QFD (Quality Function Deployment) และ QCC (Quality Control Circle) เป็นต้น จากที่ได้กล่าวไปแล้วว่า เทคนิคการทำงานส่วนใหญ่ถูกพัฒนาจากประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นปัจเจกบุคคล การนำเทคนิคมาใช้โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมของคนแต่ละประเทศอาจทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี แต่ในกรณีของประเทศญี่ปุ่น เทคนิควิธีการต่างๆ ในการทำงานถูกพัฒนาขึ้นเองภายในประเทศภายใต้สมมติฐานที่สังคมเป็นแบบกลุ่ม ทีมงานไม่ว่า



จะในด้านใดก็ตามของญี่ปุ่นจะได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี มีการจัดการโดยอาศัยหลักของการ สอดประสานได้รับคำแนะนำอย่างกว้างๆ และการให้กำลังใจ

นอกจากนี้แล้ว หากว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายการผลิต เป็นต้น ก็จะทำฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นทำงานได้รวดเร็วขึ้น และไม่ต้องมีการลองผิดลองถูกกันอย่างซ้ำซาก และทำงานไปในทางเดียวกัน โดยเฉพาะความร่วมมือกับฝ่ายการตลาดนั้นสำคัญมาก เพราะเป็นฝ่ายที่มีข้อมูลในเรื่องความชอบของผู้บริโภคอยู่ ซึ่งข้อมูลนี้เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างยิ่ง

ดังนั้นเมื่อพิจารณาดูแล้วจะพบว่า ในระยะริเริ่ม นั้นมีความสำคัญอยู่ที่การทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ออกมาให้มาก และมีความหลากหลายให้มากที่สุด ดังนั้นวิธีการต่างๆ ที่ใช้ใน ระยะนี้จะต้องไม่เข้มงวดจนเกินไป ซึ่งนี้ทำให้ความรู้สึกรู้สึกด้านความไว้วางใจกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับความคิด และความสมัคครสมานสามัคคีเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้การที่บุคคลที่ เล็งเห็นคุณค่าของแนวความคิดหนึ่งๆ และพยายามทำความคิดนั้นให้เป็นจริงขึ้นมาก็เป็นสิ่งที่ มีประโยชน์ไม่น้อย ดังนั้นความเป็นปัจเจกบุคคลจึงเหมาะสมกับขั้นตอนนี้

ในทางตรงกันข้าม ในช่วงระยะปฏิบัตินั้น หากว่าในการนำแนวคิดใหม่ๆ ไปสร้างเป็น ผลิตภัณฑ์แล้วขาดความเหนียวแน่นของกลุ่ม และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวไปแล้วก็จะเกิดการเสีย เวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมาก เพราะตลอดช่วงระยะเวลาการทำงานนั้น ต่างคนก็ต่างความคิด และแต่ละคนก็ทำตามความคิดของตนทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนต้นแบบ หรือผลิตภัณฑ์อยู่ ตลอดเวลา ซึ่งก็จะทำให้เกิดผลเสียดังที่ได้กล่าวมานั่นเอง ดังนั้นในระยะปฏิบัติพนักงานควร จะทำงานเป็นทีมและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้ทำงานได้ตามงบประมาณ ตาม ตารางเวลา และตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

### 2.3.3 ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง(Masculinity and Femininity)

ในด้านความสัมพันธ์ของค่าดัชนีลักษณะความเป็นชายกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น จากการศึกษาวิจัยในอดีตพบว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะสัมพันธ์กับระดับความเป็น Masculinity ซึ่งอธิบายได้จาก

- 1) ความมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน (Purposefulness)
- 2) การกระทำเป็นทางการ (Formalization)

โครงการด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ที่แน่นอนจะทำให้บุคลากรในโครงการนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะทำให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายของงานนั้นๆ เพื่อที่จะได้ไม่หลงประเด็นในการทำงานและพยายามทำงานดังกล่าวจนประสบความสำเร็จ

การที่พนักงานเข้าใจงานหรือรู้หน้าที่ของตนเองเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ ทุกๆ คนในองค์กรจะต้องรู้แน่ชัดว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร และใครทำและทำอย่างไร ซึ่งการทำงานต้องอาศัยเทคนิคเข้ามาช่วยด้วย ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งตั้งกฎเกณฑ์เกี่ยวกับบทบาทมาอย่างเป็นทางการ(Formalization) ในกิจกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งจะช่วยลดความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลเสีย ความสับสน หรือการมีอำนาจที่ก้าวก่ายกันของคนในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้ข้อมูลส่งผ่านไปยังพนักงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นผลบวกต่อองค์กรในการเริ่มต้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

เป็นที่น่าสนใจว่าการที่มีลักษณะความเป็นชายต่ำก็สามารถช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะการที่มีจิตใจคิดถึงคนอื่นไม่ว่าจะเป็นการเชื่อใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็จะส่งผลกระทบในด้านบวกเช่นกัน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความคิดที่จะสนับสนุนบุคคลอื่นด้วย

การที่ระดับของลักษณะความเป็นชายสูงหรือต่ำก็จะส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นจะต้องแยกพิจารณากระบวนการของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นั่นคือ ในระยะริเริ่มควรจะมีลักษณะของความเป็นชายต่ำ เพราะการที่คำนึงถึงบุคคลอื่น เข้ากับบุคคลอื่นได้ก็จะทำให้สามารถยอมรับความคิดเห็นที่มาจากคนอื่น มีความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ส่วนในระยะปฏิบัติควรมีระดับความเป็นชายสูง เพราะการมีเป้าหมายและกำหนดนโยบายไว้แน่นอน และมีการประกาศแนวทางที่ชัดเจนจะมีส่วนในการสนับสนุนในการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กรโดยแต่ละคนจะมีเป้าหมาย และรายละเอียดการทำงานที่แน่นอนและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

#### 2.3.4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty avoidance)

แบบแผนประเพณีขององค์กรนั้นมีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยการวางแผนที่มีรายละเอียดมากมาย และเข้มงวดเคร่งครัดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะริเริ่ม อาจส่งผลเสียมากกว่าผลดี เนื่องจากแผนดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการตีบตันด้านความคิด หรือ เป็นการสร้างข้อจำกัดทางความคิดมากเกินไป ในการที่จะทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาให้

มากที่สุดนั้น การเปิดกว้างทางความคิดเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก และนี่เป็นสาเหตุที่ทำให้เทคนิคการวางแผนอย่างเช่น PERT หรือ CPM ไม่เคยได้รับความนิยมในแวดวงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เลย (Nakata and Sivakumar 1996, p.66) ซึ่งนั่นอาจเป็นเพราะลักษณะของงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ต้องการการควบคุม หรือความเป็นทางการต่างๆ นั่นเอง

ในทางตรงกันข้าม การที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่สูงจะเป็นประโยชน์ต่อระยะปฏิบัติเนื่องจาก การควบคุมต่างๆ นั้นจะช่วยให้เราสามารถมั่นใจได้ว่ารายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาต้นแบบ(Prototype) การทดสอบทางเลือกต่างๆ การผลิตผลิตภัณฑ์ และการแนะนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดให้ผสมผสานกันเป็นอย่างดี อีกทั้งการวางแผนจะช่วยลดความผิดพลาดต่างๆ ลงได้ จึงเป็นการลดระยะเวลาปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งก็จะเป็นข้อได้เปรียบอย่างมากโดยเฉพาะต่อผลิตภัณฑ์ที่ต้องแข่งกับคู่แข่งในด้านความรวดเร็วในการวางตลาด เช่น ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สิ่งที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อีกอย่างคือ “ความเสี่ยง” ซึ่งก็คือในสังคมที่ยังมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงเท่าไรก็จะมี การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงมากขึ้นเท่านั้น ในขณะที่สังคมที่มีดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำก็จะยิ่งแสดงความสามารถรับมือกับความเสี่ยงต่างๆ ได้ดีกว่า ได้มีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงเรื่องความเสี่ยงว่าไม่ได้มีแต่ผลเสีย หากแต่มีผลดีด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้มีการทำการสำรวจผู้จัดการจำนวนหลายร้อยคนใน อุตสาหกรรมต่างๆ และได้ข้อสรุปว่า การยอมเสี่ยงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างนวัตกรรม (O'Reilly, 1989) อีกทั้งมีการชี้ให้เห็นถึงการได้รับความเสี่ยงว่าเปรียบได้กับลักษณะแวดล้อมของ นวัตกรรม (Goldhar, Bragaw and Schwartz, 1976) ในปี 1976 Chakrabarti และ Rubenstein กล่าวว่าโครงการที่ประสบผลสำเร็จทางเทคโนโลยีมักเกิดกับบริษัทที่สนับสนุนให้พนักงานเสี่ยงใน เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ และแม้กระทั่งให้รางวัลกับความพยายามที่ล้มเหลวอันที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยงเหล่านั้น

เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ การวางแผนแล้วพบว่าการได้รับความเสี่ยงนั้นเปรียบได้กับแรงกดดันทั้งด้านบวกและลบ ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นในระยะเริ่มจึงควรยอมรับความเสี่ยง ซึ่งจำเป็นต่อการเกิดแนวคิดและการรองรับแนวคิดต่างๆ ที่ได้คิดออกมาแล้ว เพื่อนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในขั้นตอนต่อไป ในขณะที่ระยะปฏิบัตินั้นไม่ต้องการความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์การตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรให้ได้ตารางเวลากระชับ และงบประมาณต่ำ ยิ่งมีความเสี่ยงมากขึ้นเท่าไรค่าใช้จ่ายก็ต้องยิ่งมากตาม ดังตัวอย่างของการเริ่มต้น

ผลิตผลิตภัณฑ์โดยที่ข้อบกพร่องของตัวผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการแก้ไขอาจส่งผลให้เกิดการกระทบกระเทือนต่อชื่อเสียงของบริษัท และส่งผลในระยะยาวต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์

### 2.3.5 พลวัตขงจื้อ(Confucian dynamics)

ความสัมพันธ์ระหว่างพลวัตขงจื้อและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จะแบ่งออกเป็นชั่วฉับและชั่ววอก โดยในชั่ววอกหมายถึง Long-term orientation ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีจริยธรรมในการทำงานที่แข็งแกร่ง และยึดมั่นในการตั้งใจทำหน้าที่ของตน และการคำนึงถึงผลได้ผลเสียในอนาคตอันเป็นคุณสมบัติที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอย่างยิ่ง ต่างจากในกรณีชั่วฉับซึ่งหมายถึง Short-term orientation ได้แก่ การรักษาหน้า และให้เกียรติผู้อื่นอันจะเป็นการถ่วงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากการไปเน้นที่การรักษาโครงสร้างความสัมพันธ์และตำแหน่งสถานะในอดีตและปัจจุบัน ดังนั้นบทบาทของพลวัตขงจื้อในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะแตกต่างจากปัจจัยที่กล่าวทั้ง 4 ข้อข้างต้น เพราะจะไม่ขึ้นกับลำดับการของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 2.7 ผลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม	ระยะริเริ่ม	ระยะปฏิบัติ
Power distance	แนวความคิดใหม่ๆ เกิดจากการที่ทุกคนมีความรู้สึกเท่าเทียมกัน กล่าวแสดงความคิดเห็นของตน ดังนั้นในระยะริเริ่มองค์กรควรจะมีค่า Power distance ต่ำ	ระยะนี้ต้องการสังคมที่มี Power distance สูง เนื่องจากต้องการความเด็ดขาดในการบริหารงานให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้งานสำเร็จตามกำหนดและมีค่าใช้จ่ายต่ำ
Individualism-Collectivism	ระยะนี้จำเป็นต้องทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ให้มากที่สุด ดังนั้นการมีส่วนร่วม การยอมรับความคิดเห็นผู้อื่นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นความเป็น Individualism จึงเหมาะสมกับขั้นตอนนี้	การนำแนวความคิดใหม่ๆ ไปสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ต้องอาศัยความสามัคคีกันในกลุ่ม ดังนั้นระยะนี้ความเป็น Collectivism จะทำให้งานเป็นไปตามงบประมาณ เวลา และเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้
Masculinity-Femininity	ควรมีลักษณะ Femininity เพราะการที่คำนึงถึงบุคคลอื่น เข้ากับบุคคลอื่นได้ก็จะทำให้สามารถยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น มีความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดการสนับสนุนซึ่งกัน และกันในการทำงาน	ควรมีลักษณะ Masculinity เพราะการมีเป้าหมายชัดเจน กำหนดนโยบายแน่นอน และมีความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยวจะสนับสนุนการทำงานของพนักงานในระยะปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว
Uncertainty avoidance	ควรมี Uncertainty avoidance ต่ำ เนื่องจากจะทำให้กล้าออกแนวคิดในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในระยะนี้	ควรมี Uncertainty avoidance สูง เนื่องจากในระยะปฏิบัติ การทำงานตามขั้นตอนแบบแผนที่ได้เตรียมไว้จะทำให้งานสำเร็จรวดเร็ว ถูกต้อง และประหยัด
Confucian dynamics	ปัจจัยนี้ไม่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพราะทั้งระยะริเริ่ม และระยะปฏิบัติต้องการความเป็น Long-term orientation ทั้งสิ้น ซึ่งหมายถึง การมีจริยธรรมในการทำงานที่แข็งแกร่ง และยึดมั่นในการตั้งใจทำหน้าที่ของตน และการคำนึงถึงผลได้ผลเสียในอนาคตอันเป็นคุณ สมบัติที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอย่างดี	

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยปัจจัยด้านวัฒนธรรมนั้น ในต่างประเทศมีการวิจัยมาเป็นเวลานานแล้ว เริ่มตั้งแต่การศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อลดต้นทุนและรอบเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Cooper, 1990) มีการแนะนำวิธีการ Stage-gate system ซึ่งเป็นเทคนิคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกเป็นขั้นๆ (stage) ในแต่ละขั้นจะประกอบด้วยงานที่ต้องทำในขั้นนั้นๆ และก่อนจะถึงขั้นตอนดังกล่าวจะมี gate ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าแนวคิดใดเหมาะที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปหรือไม่ ในขั้นตอนแรกๆ ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะเป็นขั้นตอนที่ไม่ต้องลงทุนในด้านทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทมากมายนัก ส่วนขั้นตอนหลังๆ มักจะต้องลงทุนสูง ดังนั้นถ้าโครงการสามารถตัดโครงการที่ไม่น่าสนใจออกเสียตั้งแต่ขั้นแรกๆ ก็จะทำให้บริษัทลดต้นทุนและเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ลงได้ ซึ่ง Cooper ได้เรียก Stage-gate Process ว่าเป็น Second-generation Process (จากมุมมองที่ว่าความเป็นมาของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แบ่งเป็น 3 ยุค ด้วยกัน) โดยยุคแรก First-generation Process มีการใช้ในปี 1960 การพัฒนาผลิตภัณฑ์จะใช้วิธีการวัดและควบคุมทุกๆ ขั้นตอน และเน้นไปที่เทคนิคการทำงานด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่มีการทำงานร่วมกันระหว่างแผนก ส่วนยุคที่สอง Second-generation stage-gate Process จะเป็นการทำงานร่วมกันในขั้นตอน การพัฒนา จะเน้นไปที่ลูกค้า ต่อมาจะเน้นไปที่การพัฒนาอย่างรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรเป็นยุคที่สาม Third-generation Process (Cooper, 1998)

ด้านการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของแผนกวิจัยและพัฒนา (R&D) นั้น จะศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของแผนก R&D ว่าลักษณะที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร (Harrison, 1999) โดยผลสรุปที่ได้จะแบ่งตามลักษณะของกลุ่มดังนี้คือ โครงสร้างของกลุ่ม บทบาท กระบวนการทำงาน รูปแบบและมาตรฐานของกลุ่ม และแต่ละส่วนจะมีลักษณะเฉพาะตามการตัดสินใจแบบ Routine Decision Making, Creative Decision Making, Negotiated Decision Making

ส่วนแนวคิดในด้านวัฒนธรรมนั้นมีการวิจัยโดย Hofstede (1991) ว่าด้วยเรื่องของ วัฒนธรรมและองค์ประกอบของวัฒนธรรม กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมชาติหมายถึง การเรียนรู้ของจิตใจ ที่ทำให้คนชาติหนึ่งแตกต่างจากอีกชาติหนึ่ง โดยมีการสำรวจจากพนักงานบริษัท IBM ทั่วโลกแล้วสรุปผลได้เป็นปัจจัยหรือมิติ 4 ประการของวัฒนธรรมชาติ ได้แก่ ระยะห่างอำนาจ (Power Distance) ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) และต่อมาก็มี การพบว่ามิติตัวแปรที่

สำคัญอีกตัวหนึ่งได้แก่ พลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamics) (Hofstede, 1994 , Hofstede and Bond, 1988) ทำให้สามารถบ่งชี้และเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมในแต่ละชาติได้อย่าง ชัดเจน นอกจากนี้ยังกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง การเรียนรู้ของจิตใจที่ทำให้คนใน องค์กรหนึ่งแตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง โดยวัฒนธรรมองค์กรในประเทศไม่จำเป็นจะต้องเหมือน กับ วัฒนธรรมชาติก็ได้

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ใหม่ควรทำให้เป็นสากลทั้งด้านวัตถุประสงค์(การตอบรับของตลาด) หรือขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นจึงมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมชาติร่วมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยศึกษาถึงปัจจัยทั้ง 5 ของวัฒนธรรมชาติที่มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และศึกษาถึงขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แบ่งเป็น 2 ระยะด้วยกัน คือ ระยะริเริ่ม ประกอบด้วยขั้นตอนแนวความคิด การคัดเลือก การทดสอบแนวคิด และระยะปฏิบัติ ประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ การทดสอบตลาด การนำสินค้าออกสู่ตลาด โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ศึกษามีดังนี้ Individualism-เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Power Distance-การวัดการบริหารแบบรวมศูนย์ Masculinity-ลักษณะความเป็นชาย Uncertainty Avoidance-วัดความไม่ต้องการเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต Confucian Dynamics-เป็นจริยธรรมในการทำงาน โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ในระยะริเริ่ม คือ การมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคล มีการกระจายอำนาจการทำงาน มีลักษณะความเป็นชายต่ำ และกล้าที่จะเสี่ยงต่อความไม่แน่นอนในอนาคต ส่วนระยะปฏิบัติ ควร มีลักษณะมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ร่วมอำนาจไว้ที่ผู้บริหาร มีลักษณะความเป็นชายสูง และ ไม่กล้าที่จะเสี่ยงต่อความไม่แน่นอนในอนาคต (Nakata and Sivakumar, 1996) ซึ่งเป็นการแสดงความสอดคล้องของค่าดัชนีกับระยะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะริเริ่มกับระยะปฏิบัติ คือ ระยะริเริ่มควรมีค่า PDI, MAS, UAI ต่ำ ค่า IDV และ LTO สูง ส่วนระยะปฏิบัติควรมีค่า PDI, MAS, UAI และ LTO สูง ค่า IDV ต่ำ อย่างไรก็ตาม Nakata and Sivakumar(1996) ไม่ได้กำหนดระดับค่าดัชนีสูง ต่ำ หรือปานกลางไว้ชัดเจน

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมระหว่างชาติอีกด้วย โดย Garrett ศึกษาถึงวัฒนธรรมชาติที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เปรียบเทียบระหว่างประเทศ นิวซีแลนด์และสิงคโปร์ ซึ่งใช้ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของ Hofstede และได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลงานวิจัยที่ได้ออกมาของ Hofstede (Garrett et al, 1996) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในวัฒนธรรมประเทศอื่นๆ หรือการจัดการด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในวัฒนธรรมที่ต่างกัน และ Garrett ยังมีผลงานทางด้านนี้คือ วัฒนธรรมชาติที่มีผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันระหว่างแผนก R&D และการตลาดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ระหว่างประเทศนิวซีแลนด์และสิงคโปร์ ศึกษาถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันระหว่างแผนก R&D และการตลาด การพิจารณาวัฒนธรรมชาติและการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรที่ต่างกัน โดยชี้ถึง formalisation และ centralisation ที่มีความสัมพันธ์กับ Power Distance Individualism และ Uncertainty Avoidance (Garrett et al, 1996)

ส่วนในประเทศไทยก็มีการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยเช่นกัน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทาง วัฒนธรรมกับความล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหาร ของไทย และเปรียบเทียบผลการวิจัยกับผลการศึกษาของต่างประเทศ โดยใช้ปัจจัยทาง วัฒนธรรมจากการศึกษาของ Hofstede ในการเปรียบเทียบ ซึ่งได้แก่ Power Distance, Individualism-Collectivism, Masculinity-Femininity, Uncertainty Avoidance, Confucian Dynamics กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยได้แก่ พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย ซึ่งผล การวิจัยจะมีสามส่วนด้วยกัน คือ 1) วัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกับกระบวนการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะปฏิบัติมากกว่าระยะริเริ่ม 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือ ล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน การสนับสนุนของ ผู้บริหาร การสื่อสารระหว่างฝ่ายเทคนิคกับฝ่ายการค้า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของฝ่ายการค้า พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคกับฝ่ายขายตามลำดับ และ 3) ผลเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Hofstede และผลการวิจัยของประเทศ นิวซีแลนด์ (เขจร พงษ์ธรรมรักษ์, 2543)

ด้านประเทศอื่นๆ ก็มีการวิจัยด้านนี้ด้วยเช่นกัน อย่างการศึกษาความแตกต่างขององค์กร ที่มีผลต่อขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ระหว่างประเทศเกาหลีและอเมริกา โดยผลที่ได้สรุปว่าการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การทำงานร่วมกันระหว่างR&D และการตลาด การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทักษะของผู้จัดการโครงการ ทักษะในการกระตุ้นลูกน้องของผู้จัดการโครงการ ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารระดับสูงและการมีผู้สนับสนุน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในทุกๆ ประเทศ แต่การใช้ทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่, การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและการมีผู้สนับสนุน จะมีผลกระทบแตกต่างกันในระหว่างประเทศเกาหลีและอเมริกา (Lee et al, 2000) นอกจากนี้มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยพบว่าความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดจาก 16 ปัจจัย จาก 5 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง 2)โครงสร้างและกระบวนการขององค์กรที่สนับสนุนโครงการ 3)แนวคิดของ



ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ที่จะพัฒนาต่อไป 4) ทีมงานที่มีความเหมาะสมทั้งด้านเจ้าหน้าที่และทรัพยากร มีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารทางการบริหารและการตลาด และ 5) การบริหารโครงการที่เน้นการลดความไม่แน่นอนตั้งแต่ขั้นแรกของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (Lester, 1998)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาถึงแนวทางที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำหรือการเป็นผู้ชนะในเชิงธุรกิจได้โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการแนะนำถึง 5 ลักษณะหลักที่ควรให้ความสนใจ คือ

- 1) ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควรเน้นไปที่ความพอใจของตลาดและการเตรียมการก่อนการพัฒนา
- 2) ลักษณะองค์กร มีการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกและมีการให้อำนาจแก่ผู้นำ
- 3) กลยุทธ์ที่เน้นไปที่ผลิตภัณฑ์และการตลาด
- 4) วัฒนธรรมภายในองค์กรและความรู้สึกของคนในองค์กรต่อนวัตกรรมใหม่ๆ
- 5) การประชุมร่วมกัน

และศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมีดังนี้ ขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นโยบายและเป้าหมายที่เน้นทางด้านธุรกิจระยะยาว การจัดสรรทรัพยากร ปริมาณการทำงาน ของแผนก R&D ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมพัฒนาที่มีคุณภาพสูง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในโครงการ วัฒนธรรมและความรู้สึกของคนในองค์กรต่อนวัตกรรมใหม่ๆ การใช้ทีมที่มาจากหลายๆ แผนก และความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Cooper and Kleinschmidt, 1996)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ออกแบบมาเพื่อทำการศึกษา และวัดระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร(ความนิยมและพฤติกรรม) ของพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งมีการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่างๆ โดยเฉพาะเสื้อผ้าสตรีที่เป็นขอบเขตการศึกษาของงานวิจัยชิ้นนี้

#### 3.1 ประชากรและองค์กรที่ใช้ในการทำวิจัย

ประชากรสำหรับการวิจัยในเรื่องนี้ คือ บุคคลในองค์กรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับสตรี โดยเป็นองค์กรที่ทำการพัฒนาและผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปจำหน่ายให้กับคนไทย และโรงงานที่จะเข้าไปดำเนินการวิจัยจะเป็นโรงงานขนาดใหญ่ที่มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมอ มีพนักงานในส่วนนี้มากพอสมควรสามารถทำการติดต่อได้สะดวก และทางโรงงานให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

##### 3.1.1 ลักษณะทั่วไป

บริษัทที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยเป็นบริษัทที่ก่อตั้งมาแล้วเป็นเวลานาน 28 ปี มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 1,500 เป็นบริษัทขนาดใหญ่ทำการออกแบบและผลิตเสื้อผ้าที่มีตราผลิตภัณฑ์หลายประเภท ซึ่งสามารถแยกผลิตภัณฑ์ได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน

- 1) ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้า(Garments) พวกเสื้อเชิ้ต สูท กางเกงขายาว ชุดชั้นใน ชุดเด็ก ชุดสตรี และชุดว่ายน้ำ
- 2) ผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง(Leather Goods) พวกกระเป๋าใส่ธนบัตร กระเป๋าถือ รองเท้า และเข็มขัด

ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นถือได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ชั้นนำของ เมืองไทยทั้งสิ้น

การวิจัยนี้จะเน้นไปที่แผนกเสื้อผ้าสตรี ซึ่งเป็นส่วนที่มีการเติบโตสูงมีการขยายตลาดในกลุ่มเสื้อผ้าสตรีค่อนข้างมาก และสามารถทำกำไรให้กับบริษัทได้มาก

### 3.1.2 เกณฑ์การเลือกบริษัท

การเลือกบริษัทนี้มาทำการวิจัยก็เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงอย่างมากในอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย(wearing apparel) ประสบความสำเร็จในทางเศรษฐกิจ และมีลักษณะเข้ากับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ จำนวนพนักงานในแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีจำนวนมากกว่าองค์กรอื่น และสถานที่ตั้งโรงงานเหมาะสมสะดวกในการเดินทาง โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลือกบริษัทที่เหมาะสมได้แก่

- 1) การเป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก มีแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรีที่มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคไทย
- 2) บริษัทที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นเองหรือไม่ โดยจะคัดเลือกบริษัทที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นเองภายในบริษัท และภายใน 1 ปีที่ผ่านมา มีโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากกว่า 50 โครงการ
- 3) จำนวนพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่น้อยกว่า 5 คน
- 4) มีบุคคลที่สามารถติดต่อเพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูล และประสานงานในการทำวิจัยนี้
- 5) บริษัทที่เข้าไปขอข้อมูลอยู่ในจังหวัดกรุงเทพฯ เท่านั้น

บริษัทที่การทำงานที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐานและผลิตภัณฑ์ก็มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังได้รับมาตรฐาน ISO 9001:2000

### 3.1.3 การตอบแบบสอบถาม

ความสำคัญของแบบสอบถามนั้นจะอยู่ที่พนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นหลัก ซึ่งแบบสอบถามควรที่จะกระจายถึงพนักงานมากกว่า 10 ชุด นอกจากนี้ยังควรมีการสัมภาษณ์ในเชิงลึกกับพนักงานในองค์กรนั้น เพื่อต้องการจะเก็บข้อมูลที่ทำให้คำถามจากแบบสอบถามชัดเจนขึ้น สร้างคำอธิบายลักษณะวัฒนธรรมและขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และทำให้ข้อมูลเชิงตัวเลขที่ได้ทางสถิติมีความน่าเชื่อถือเป็นเหตุเป็นผล โดยส่วนนี้ควรมีการสัมภาษณ์พนักงานอย่างน้อย 4 คน

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.2.1 แบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะคะแนนแบบสองขั้ว คือ จาก 1 ถึง 5 มากสุดถึงต่ำสุด เพื่อที่จะวัดความพอใจพื้นฐานของแต่ละคน(เช่น การวัดเป้าหมายของคน) และพฤติกรรมหรือการกระทำในการทำงานของพนักงาน โดยจะใช้เทคนิคของ Hofstede เป็นแนวทาง

แบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิจัยเรื่องนี้จะพัฒนาปรับปรุงมาจากงานวิจัยของนายเชจร พงษ์ธรรมรักษ์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นการศึกษาถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย และงานวิจัยของ Tony C. Garrett และ David H. Buisson ภาควิชาการตลาด มหาวิทยาลัยโอตาโก ประเทศนิวซีแลนด์ ร่วมกับ Chee Meng YAP ภาควิชาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยแห่งสิงคโปร์ ประเทศสิงคโปร์(Garrett et. Al, 1996) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่จัดทำขึ้นเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรม ของประเทศนิวซีแลนด์กับประเทศสิงคโปร์ว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด รวมถึงปัจจัย ด้านวัฒนธรรมว่ามีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร นอกจากนี้แล้วแบบสอบถาม ยังมาจากแนวการตั้งคำถามด้านวัฒนธรรมองค์กรใน Cultures and Organizations, Software of the Mind ของ Geert Hofstede (Hofstede, 1991)

#### ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม

- 1) แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยเรื่องนี้ มีการพัฒนาและปรับปรุงมาจากงานวิจัยเรื่อง “ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย” ของนายเชจร พงษ์ธรรมรักษ์ ในปี 2543 ซึ่งงานดังกล่าวได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และปัจจัยที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ที่ประสบผลสำเร็จ โดยใช้แบบสอบถามสำหรับหัวหน้าโครงการวิจัยและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งรายละเอียดของแบบสอบถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทเกี่ยวกับนวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีและเทคนิคต่างๆ รอบเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และวัฒนธรรม
- 2) ในส่วนของแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ ได้พัฒนาปรับปรุงแบบสอบถามจากเดิมพิจารณาในหัวข้อที่อาจเกิดความสับสนกับผู้ตอบแบบสอบถาม หรือเมื่อทดลองสอบถามแล้วผู้ตอบแบบสอบถามไม่เข้าใจในคำถามนั้นๆ โดยจะปรับปรุงคำถาม

ข้อนี้เทียบกับแบบสอบถามในงานวิจัยเรื่อง “Culture Impacts on Product Development Practices: A Cross Cultural Comparison Between Singapore and New Zealand.” (Garrett, Buisson and YAP; 1996)

- 3) เมื่อได้แบบสอบถามที่ต้นแบบ เพื่อใช้ในการสอบถามเฉพาะผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และพนักงานในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แล้วก็ทดสอบความเข้าใจและความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้งโดยได้รับความร่วมมือจากพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตอบแบบสอบถามเป็นจำนวน 7 คน
- 4) จากการทดสอบแบบสอบถามพบว่ายังมีข้อผิดพลาด และความเข้าใจคลาดเคลื่อนในบางคำถามจึงได้แก้ไขอีกครั้ง โดยใช้คำที่เข้าใจได้ง่ายมากกว่าการใช้คำศัพท์เฉพาะด้าน

### 3.2.2 ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ชุดด้วยกัน โดยในชุดแรกสำหรับผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะเป็นคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละบริษัท เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่อาจนำมาใช้ช่วยในการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมได้ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารแบ่งได้เป็นส่วนๆ ดังนี้

- 1) ข้อมูลส่วนตัว
- 2) ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท
- 3) ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม
- 4) การใช้เทคโนโลยี
- 5) เทคนิคและวิธีการทำงาน
- 6) ระยะเวลาของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

ส่วนแบบสอบถามชุดที่สอง สำหรับพนักงานที่มีส่วนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งสามารถแบ่งได้ทั้งหมด 16 ส่วนด้วยกันดังนี้

ส่วนที่ 1-7 จะเป็นเรื่องของวัฒนธรรมโดยรวม

ส่วนที่ 8-11 จะเป็นส่วนของวัฒนธรรมที่ช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 12-15 จะเป็นส่วนของวัฒนธรรมที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 16 จะเป็นส่วนของลักษณะการทำงาน

### 3.2.3 การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง

สัมภาษณ์พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กร เพื่อพิจารณาข้อมูลจากแบบสอบถามมีความเป็นจริงสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างไร เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ สร้างความมั่นใจและความชัดเจนในข้อมูลที่ได้มา

### 3.2.4 เทคนิคทางสถิติ

ใช้สำหรับวิเคราะห์ค่าปัจจัยทางวัฒนธรรมต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมด โดยการคำนวณค่าดัชนีวัฒนธรรมใช้หลักการคำนวณของ Hofstede

## 3.3 การศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยแบบสอบถาม

การรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ได้ใช้แบบสอบถาม 2 ชุด ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับผู้จัดการและสำหรับพนักงานดังที่กล่าวมาแล้วเบื้องต้น และตัวอย่างแบบสอบถามที่ออกแบบได้แสดงไว้ภาคผนวก ก.1

ผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นบุคลากรที่ทำงานอยู่ในแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำแบบสอบถามนั้น คือ ผู้บริหารของแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผู้บริหารของแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรีที่มีส่วนร่วมในการวิจัย คือ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกผลิตภัณฑ์สตรี ทำหน้าที่พิจารณาผลิตภัณฑ์ ประสานงานกับฝ่ายขาย ให้แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น โดยผู้บริหารจะต้องตอบคำถามในแบบสอบถามชุดที่หนึ่งมี คำถามเป็นส่วนๆ 6 ส่วนด้วยกันดังที่กล่าวถึงเบื้องต้น

พนักงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ ผู้ที่ทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี ทำหน้าที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ มีคุณลักษณะด้านความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอยู่ตลอด และสามารถประสานงานกับบุคคลอื่นได้ดี โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะต้องตอบคำถามในแบบสอบถามชุดที่สอง มีคำถามเป็นส่วนๆ 16 ส่วนด้วยกันดังที่กล่าวถึงเบื้องต้น

การศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมขององค์กรที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะคำนวณค่าดัชนีของปัจจัยต่างๆ จากแบบสอบถามที่ได้จากพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

### 3.4 การศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยการสัมภาษณ์

#### 3.4.1 พนักงานและผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

การรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยส่วนนี้ เป็นการศึกษาด้านวัฒนธรรมขององค์กรที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้การสัมภาษณ์จากพนักงานและผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแผนกเสื้อผ้าสตรี เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการตอบแบบสอบถามและตรวจสอบความสอดคล้องหรือขัดแย้งของข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับข้อมูลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกผลิตภัณฑ์สตรี 1 คน และพนักงานระดับกลางแผนกผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี 7 คน เนื้อหาการสัมภาษณ์เริ่มตั้งแต่ลักษณะการดำเนินงาน หน้าที่ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เทคนิคและวิธีการทำงาน ระยะเวลาของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัจจัยวัฒนธรรมที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

#### 3.4.2 ที่ปรึกษาองค์กรและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยส่วนนี้ เป็นการศึกษาด้านวัฒนธรรมขององค์กรที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้การสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรในอดีต เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการตอบแบบสอบถาม และตรวจสอบความสอดคล้องหรือขัดแย้งของข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับข้อมูลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็นที่ปรึกษาผู้เคยร่วมงานกับองค์กรในอดีต 1 คน และพนักงานระดับกลางที่เคยร่วมงานกับองค์กรในอดีต(ระยะเวลา 2 ปี) 2 คน ซึ่งการสัมภาษณ์เป็นไปในลักษณะการมองภาพรวมขององค์กร เนื้อหาการสัมภาษณ์เริ่มตั้งแต่ลักษณะการดำเนินงาน ปัจจัยวัฒนธรรมที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์จะถูกนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคทางสถิติและสูตรการคำนวณค่าดัชนีด้านวัฒนธรรมของ Hofstede ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ค่าดัชนีของปัจจัยวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย
2. วิเคราะห์ผลของปัจจัยวัฒนธรรมที่มีต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะวิ  
เริ่ม และระยะปฏิบัติ
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบในค่าดัชนีวัฒนธรรมกับงานวิจัยในอดีต

4. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
5. วิเคราะห์เป้าหมายการทำงานของพนักงาน
6. วิเคราะห์ลักษณะการทำงานในปัจจุบันและในอุดมคติของพนักงาน
7. วิเคราะห์ลักษณะการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้จะศึกษาไปที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนี้ยังพิจารณาในด้านการเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับกลยุทธ์ของบริษัทด้วย โดยเป็นการศึกษาเชิงลึกภายในองค์กรเพียงแห่งเดียว ผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยแบบสอบถาม 2) ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยการสัมภาษณ์(ส่วนที่หนึ่งคือพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และส่วนที่สองที่ปรึกษาองค์กรและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กร) ซึ่งข้อมูลจาก ทั้ง 3 แหล่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและยืนยันความสอดคล้องของข้อมูลซึ่งกันและกัน ถ้าข้อมูลที่ได้จากทั้ง 3 แหล่ง มีทิศทางที่ไปในทิศทางเดียวกันแล้วแสดงว่าลักษณะวัฒนธรรมที่ได้จะเป็นลักษณะวัฒนธรรมที่ถูกต้องขององค์กรนี้

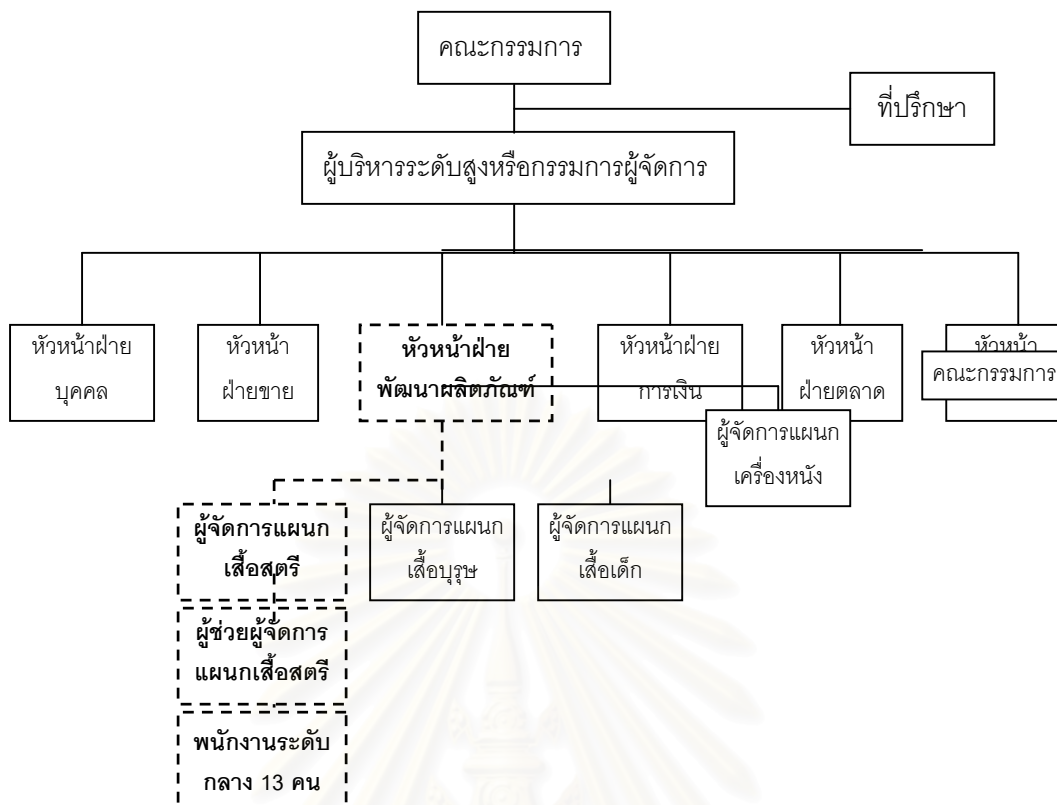
#### 4.1 ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยแบบสอบถาม

##### 4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กร

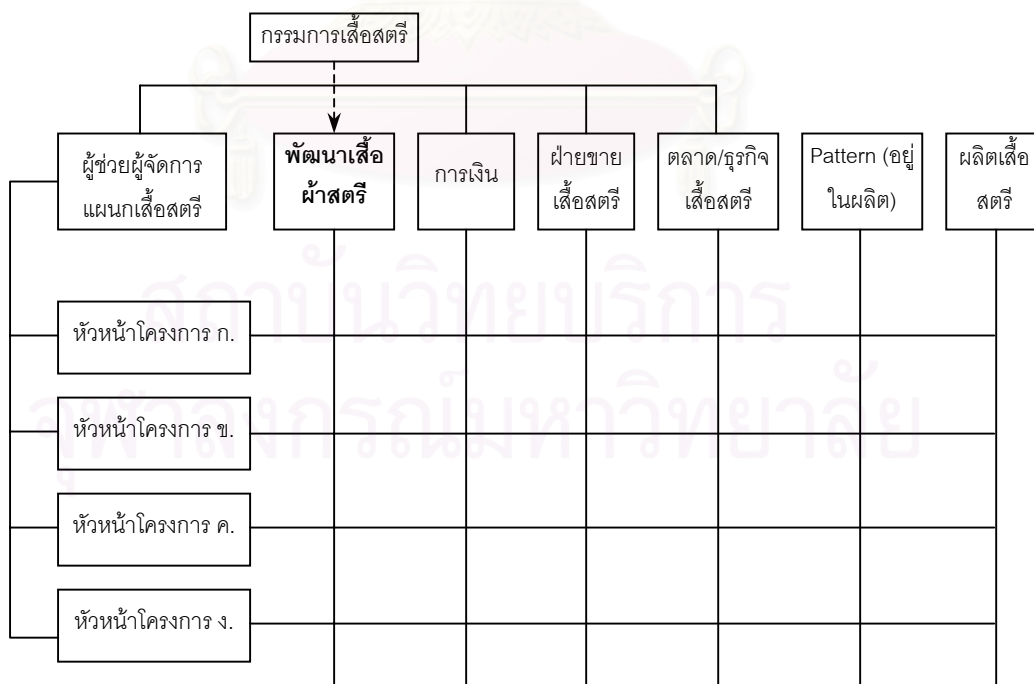
จากการศึกษาองค์กรตัวอย่าง พบว่ามีผังโครงสร้างองค์กรตามรูปที่ 4.1 และผังงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตามรูปที่ 4.2 ดังนี้

รูปที่ 4.1 แสดงผังองค์กรโดยรวม ซึ่งเน้นที่ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์(แสดงเป็นเส้นประ) โดยฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์จะจำแนกเป็นแผนกเสื้อสตรี เสื้อบุรุษ เสื้อเด็ก และเครื่องหนัง ในแผนกเสื้อสตรีมีผู้จัดการแผนก 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก 1 คน และพนักงานระดับกลาง 13 คน

รูปที่ 4.2 แสดงการดำเนินงานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี โดยเริ่มจากการจำแนกการทำงานเป็นโครงการพัฒนาต่างๆ ตามตราสินค้า(brands) ซึ่งในปัจจุบันองค์กรตัวอย่างจำแนกเป็น 4 ตราผลิตภัณฑ์ และพนักงานในแต่ละตราผลิตภัณฑ์จะต้องมีการประสานงานกับส่วนอื่นๆ คือ การเงิน ฝ่ายขาย การตลาด ฝ่าย pattern และฝ่ายผลิต ซึ่งการดำเนินงานของแผนกเสื้อผ้าสตรีทั้งหมดจะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อสตรี นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการคอยตรวจสอบดูแลการดำเนินงานและผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์ที่ได้อีกด้วย



รูปที่ 4.1 ผังโครงสร้างองค์กร



รูปที่ 4.2 ผังงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

#### 4.1.2 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดที่หนึ่งให้แก่ผู้จัดการแผนกเป็นผู้ตอบจำนวน 1 ชุด และแบบสอบถามชุดที่สองได้ถูกกระจายไปยังพนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (พนักงานทั้งหมดในแผนก 13 คน) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 13 ชุด ซึ่งข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างพิจารณาได้จาก ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

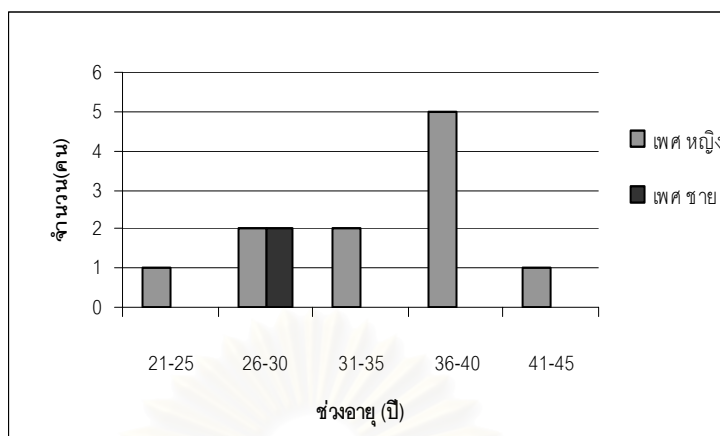
จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม				อายุงานเฉลี่ย (ปี)	การศึกษา	
ชาย		หญิง			ปริญญาตรี	อนุปริญญา
คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
2	15	11	85	8.8	12	1

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 13 คน ซึ่งแบ่งเป็นชาย 2 คน และหญิง 11 คน อายุงานเฉลี่ย 8 ปี 6 เดือน (นับถึงวันที่ 4 พฤษภาคม 2546) และผู้ตอบแบบสอบถามสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี 2 คน และระดับอนุปริญญา 1 คน เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานทั้งหญิงและชายตามช่วงอายุพบว่าอายุของกลุ่มตัวอย่างมี 2 กลุ่มใหญ่คือ ช่วง อายุ 26-30 ปี จำนวน 4 คน และ 36-40 ปี จำนวน 5 คน ขณะที่ช่วงอายุ 21-25 ปี และ 41-45 ปี มีช่วงละ 1 คน นอกจากนี้เพศชายจำนวน 2 คน มีช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปีดังแสดงในตารางที่ 4.2 และรูปที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 จำนวนพนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแต่ละช่วงอายุ

ช่วงอายุ (ปี)	เพศ		รวม
	หญิง	ชาย	
21-25	1	0	1
26-30	2	2	4
31-35	2	0	2
36-40	5	0	5
41-45	1	0	1
รวม	11	2	13
คิดเป็นร้อยละ	85	15	100

รูปที่ 4.3 จำนวนพนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแต่ละช่วงอายุ



#### 4.1.3 ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม

ผลการคำนวณดัชนีทางวัฒนธรรมจากสูตรการคำนวณของ Hofstede สามารถสรุปผลได้ตามตารางที่ 4.3 (วิธีการคำนวณพิจารณาได้จากภาคผนวก ข.1) ทั้งนี้ค่าดัชนีวัฒนธรรมที่คำนวณออกมาเป็นค่าที่ได้โดยตรง ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีช่วงสเกลค่าดัชนีต่ำสุดและสูงสุดต่างกัน จึงมีการปรับค่าดัชนีวัฒนธรรมที่ได้ให้อยู่ในช่วงสเกล 0 ถึง 100 (Garrett et al, 2000) เพื่อความสะดวกต่อการพิจารณาค่าดัชนีของปัจจัยวัฒนธรรมว่ามีค่าสูงหรือต่ำโดยค่าดัชนีต่ำสุดและสูงสุดในแต่ละปัจจัยพิจารณาได้ในภาคผนวก ข.2 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีวัฒนธรรมพิจารณาได้ในภาคผนวก ค.1

ตารางที่ 4.3 ค่าดัชนีปัจจัยทางวัฒนธรรมของบริษัทผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ดัชนีทางวัฒนธรรม		ค่าดัชนี( $\bar{X} \pm SD$ )	
		ผลการคำนวณ	ผลการปรับค่าระดับ 0 - 100
ระยะห่างอำนาจ (Power distance index)	PDI	102.3±59.8	64.1±19.9
ความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualism index)	IDV	2.7±44.4	45.5±8.9
ลักษณะความเป็นชาย(Masculinity index)	MAS	150.8±25.6	57.5±3.8
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance index)	UAI	106.9±83.3	67.6±21.9
การมองการณ์ไกล (Longterm orientation index)	LTO	76.6±25.9	54.9±5.2

หมายเหตุ :  $\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย SD หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 4.1.4 การดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่

จากแบบสอบถามที่ให้พนักงานทำการตอบคำถามโดยนึกถึงโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จและโครงการที่ล้มเหลว แล้วนำคำตอบที่ได้มาเปรียบเทียบเพื่อแยกแยะการดำเนินงานที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

**ตารางที่ 4.4** ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} \pm SD$ )		T-value	P-value (2-tailed)
	สำเร็จ	ล้มเหลว		
<b>ระยะห่างอำนาจ(Power Distance)</b>				
1. อำนาจการสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	3.7±0.5	2.6±0.9	3.908	0.00
2. การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ	3.6±1.2	2.0±1.1	3.619	0.00
<b>ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม(Individualism and Collectivism)</b>				
3. พนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ	3.8±0.6	2.8±1.0	3.064	0.01
4. มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	3.5±0.8	2.2±0.7	4.439	0.00
5. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	3.7±0.8	2.5±1.0	3.623	0.00
6. ฝ่ายการค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นประจำ	4.0±0.7	3.5±1.0	1.620	0.12
7. ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นประจำ	3.4±0.5	2.8±0.7	2.509	0.02
<b>ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง(Masculinity and Femininity)</b>				
8. มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	2.8±0.6	3.5±1.0	-2.194	0.04
<b>การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance)</b>				
9. กระบวนการทำงานในบริษัทมีแบบแผนชัดเจน	4.2±0.6	2.5±0.9	5.612	0.00
10. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนโครงการ	4.3±1.0	3.4±1.0	2.268	0.03
11. ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการในระยะสั้นสุด	2.2±1.4	4.6±0.8	-5.543	0.00
12. มีผู้ที่คอยผลักดันโครงการ (1=ไม่มี,2=มี)	2.0±0	1.5±0.5	3.742	0.00
13. ผู้ผลักดันโครงการมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง	4.6±0.5	3.8±0.9	2.689	0.02

ในขั้นแรกจะทำการทดสอบค่าเฉลี่ยของแต่ละคำถามว่ามีค่าเท่ากันหรือไม่ เพราะปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากันจะเป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยใช้ตัวสถิติทดสอบแบบ T (T-test) หากมีค่าตอบในข้อใดที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากันในเชิงสถิติก็จะตัดข้อนั้นออกจากการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.4 โดยปัจจัยที่มีค่า P(P-value) แบบ 2-tailed น้อยกว่าค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.05 แล้วแสดงว่าปัจจัยนั้นมีค่าเฉลี่ยของความสำเร็จและล้มเหลวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และในทางตรงกันข้ามถ้ามีค่าปัจจัยมีค่า P(P-value) แบบ 2-tailed มากกว่าค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ )เท่ากับ 0.05 หรือมีค่า T-value อยู่ระหว่าง  $\pm 1.782$  (ที่  $\alpha = 0.05$ ,  $V = 12$ ) แล้วแสดงว่าปัจจัยนั้นมีค่าเฉลี่ยของความสำเร็จและล้มเหลวแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ(ไม่แตกต่างกัน) ซึ่งพบว่าทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันระหว่างโครงการที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ยกเว้นปัจจัย “ฝ่ายการค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นประจำ” แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ดังนั้นจึงตัดปัจจัยด้านนี้ออกจากการพิจารณา ซึ่งการที่ปัจจัยนี้มีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ 0.95 นั้น ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่าในการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกครั้งจะทำงานเป็นทีม โดยมีการร่วมงานกับหลายฝ่ายรวมทั้งฝ่ายการค้าด้วย แต่เนื่องจากในขั้นตอนการคัดเลือกผลิตภัณฑ์(ที่ได้ออกแบบไว้)ไปทำการผลิตนั้น ฝ่ายการค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่และเมื่อผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดก็มีทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ เพราะฉะนั้นปัจจัยนี้จึงไม่มีผลเกี่ยวเนื่องกับโครงการที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จแต่อย่างใด

#### 4.1.5 งานที่เป็นเป้าหมายของพนักงาน

จากแบบสอบถามในส่วนของลักษณะงานที่พนักงานคิดว่ามีความสำคัญต่อการทำงาน จะสามารถนำมาอธิบายถึงเป้าหมายของงานที่พนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องการได้ โดยงานที่เป็นเป้าหมายของพนักงานจะถูกจำแนกตามทฤษฎีความต้องการมูลฐาน 5 ขั้นของมาสโลว์(Maslow) ซึ่งเริ่มต้นจากความต้องการทางสรีระ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม และขั้นสุดท้ายความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา ซึ่งประเภทความต้องการจะถูกจัดเรียงตามลำดับขั้นความสำคัญได้ดังตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 งานที่พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องการ

ประเภทความต้องการตามลำดับความสำคัญ	ค่าเฉลี่ยของแต่ละเป้าหมายงาน ( $\bar{X} \pm SD$ )	ค่าเฉลี่ยรวมของประเภทความต้องการ ( $\bar{\bar{X}} \pm SD$ )
<b>1. ความต้องการความปลอดภัย(Safety Needs)</b>		
1.1 มีความมั่นคงในอาชีพ	4.7±0.5	4.7±0.0
1.2 มีความราบรื่นและมั่นคงในชีวิต	4.7±0.5	
<b>2. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา(Self Actualization Needs)</b>		
2.1 มีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น	4.5±0.7	4.2±0.3
2.2 ความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต	4.5±0.5	
2.3 โอกาสในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาทักษะการทำงาน หรือได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ	4.4±0.7	
2.4 มีโอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่ง	4.2±0.9	
2.5 ได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น	3.9±0.8	
2.6 โอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร	3.7±0.5	
<b>3. ความต้องการทางด้านสังคม(Social Needs)</b>		
3.1 มีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี	4.5±0.5	4.1±0.2
3.2 มีอิสระในการใช้วิธีการต่างๆ ในการทำงาน	4.5±0.5	
3.3 ลักษณะงานและการส่งงานชัดเจน	4.3±0.9	
3.4 มีผู้บังคับบัญชาที่เป็นกันเอง	4.2±0.8	
3.5 มีการเคารพผู้อาวุโส	4.2±0.6	
3.6 งานมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน เช่น ใช้ระยะเวลาการทำงานหรือการสอบเป็นเกณฑ์	4.1±0.9	
3.7 ได้ทำงานที่ท้าทาย	4.1±0.8	
3.8 ต้องใช้ความมุ่งมั่นอะลุสหาหะ	4.1±0.6	
3.9 มีสถานะทางสังคมที่ดี	4.0±0.4	
3.10 เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารแบบแบนราบ(Flat) มีการถ่ายโอนอำนาจไปให้พนักงานระดับล่างมากขึ้น พนักงานมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น	4.0±0.4	
3.11 มีความประหยัด มีธยัสถ์ อดออม	3.8±0.6	
3.12 การเคารพในขนบธรรมเนียมประเพณี	3.8±0.8	
<b>4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นทางสังคม(Esteem Needs)</b>		
4.1 งานที่ทำแล้วรู้สึกว่าคุณค่า มีเกียรติ	4.6±0.5	4.1±0.3
4.2 งานที่ท่านสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้	4.3±0.5	
4.3 ได้รับการยอมรับในเรื่องความซื่อสัตย์และความจงรักภักดีต่อบริษัท	4.1±0.5	
4.4 ได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานดี	3.8±0.4	
4.5 ผู้บังคับบัญชาของท่านจะปรึกษาท่านก่อนตัดสินใจในเรื่องต่างๆ	3.8±0.8	
<b>5. ความต้องการทางสรีระ(Physiological Needs)</b>		
5.1 มีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่างเพียงพอ	4.3±0.6	4.0±0.5
5.2 สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี	4.2±0.6	
5.3 สถานที่ทำงานอยู่ใกล้บ้านหรือได้อาศัยในที่ที่ท่านและครอบครัวพอใจ	3.4±1.0	

## 4.2 ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยการสัมภาษณ์

### 4.2.1 พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ข้อมูลแหล่งที่สองเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะช่วยเสริมข้อเท็จจริงและสร้างความชัดเจนในตัวข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยเป็นเหมือนกับการยืนยันว่าข้อมูลจากแบบสอบถามจะมีความสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์หรือไม่

ซึ่งเป็นข้อมูลจากผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรีที่ร่วมงานกับองค์กรนี้มาแล้วเป็นเวลา 12 ปี โดยทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของพนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรี ทำการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ร่วมกับพนักงาน แนะนำวิธีการดำเนินงานแบบใหม่เข้ามาปรับเปลี่ยนการทำงานแบบเดิมและประสานงานกับฝ่ายการค้าเพื่อพิจารณาในส่วนยอดขายที่ตั้งเป้าไว้แล้วพยายามผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

#### 4.2.1.1 การใช้เทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีของผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรีสามารถสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ ไม่ต้องการเป็นที่สอง
2. เชื่อว่าสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ คือ เทคโนโลยีใหม่ๆ
3. สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ได้ดีพอๆ กับคู่แข่ง แต่เทคโนโลยีส่วนมากที่นำเข้ามาใช้จะไม่ใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดเพราะจะไม่ลงทุนในด้านเทคโนโลยี จนกว่าจะพบว่าองค์กรอื่นได้ประโยชน์จากการลงทุนด้านนี้
4. พยายามนำเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ๆ เข้ามาใช้ เช่น โปรแกรมช่วยออกแบบผลิตภัณฑ์ และการเชื่อมโยงข้อมูลการขายของแต่ละพื้นที่ตลาดมายัง บริษัท เป็นต้น
5. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ค่อนข้างจะพัฒนาไปอย่างช้าๆ เนื่องจากเป็น องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรที่ยังยึดติดกับวิธีการดำเนินงานแบบเดิมอยู่
6. แผนกเสื้อผ้าสตรีมีการตอบรับกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ แต่ทั้งนี้อุปกรณ์ต่างๆ ก็ยังไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ใช้งาน พนักงานบางส่วนจึงต้องอาศัยการทำงานแบบเดิมต่อไป



#### 4.2.1.2 เทคนิคและวิธีการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการทำงานของผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรีสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 เทคนิคและวิธีการทำงาน

เทคนิคและวิธีการ	ยังไม่ได้ใช้	ช่วยลดเวลาในพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่		
		พอสมควร	บ้างเล็กน้อย	ไม่ได้ช่วยลดเวลา
1 พยากรณ์ความต้องการของลูกค้า		/		
2 ให้ความสนใจในเรื่องความเป็นไปได้ในการผลิตระหว่างออกแบบผลิตภัณฑ์		/		
3 TQM (Total Quality Management)		/		
4 ลดเวลาการทดสอบผลิตภัณฑ์		/		
5 ใช้มาตรฐาน ISO 9000, ISO14000		/		
6 ตั้งเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน		/		
7 ปรับปรุงระบบควบคุมต้นทุน		/		
8 การสั่งงานและความคุมอย่างใกล้ชิด		/		
9 การนำความต้องการของลูกค้ามาใช้ในขั้นตอนออกแบบผลิตภัณฑ์		/		
10 ใช้ข้อมูลจากคู่แข่ง		/		
*11 การใช้ Cross-functional teams			/	
12 ทำต้นแบบอย่างรวดเร็ว (Rapid Prototype)			/	
13 การร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่าย R&D และฝ่ายผลิต			/	
14 ให้ทีมงานมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น				/
15 ให้บริษัทอื่นรับเหมา	/			
16 ตั้งเป้าหมายของเวลาให้ชัดเจน	/			

\* เริ่มใช้ปี 2547

#### 4.2.1.3 รอบเวลาของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากการสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรอบเวลาของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรีสามารถสรุปได้ดังนี้

1. รอบเวลาหมายถึงเวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสามารถนำสินค้าออกจำหน่ายได้
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรีขององค์กรจะยึดถือความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก เช่น มีการสอบถามผู้บริโภคโดยตรงหรือสอบถามจากพนักงานขาย ซึ่งจะติดต่อกับผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลาประมาณ 3 ครั้ง/เดือน
3. มีการนำสินค้าที่เป็นต้นแบบไปให้ลูกค้าได้ลองใช้อย่างรวดเร็วที่สุด
4. ถึงแม้ว่ารอบเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จะนานกว่าคู่แข่งแต่สัดส่วนของ ผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ประสบความสำเร็จพอๆ กัน
5. ปี 2546 มีค่าใช้จ่ายในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์คิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 10% ของยอดขาย
6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใช้ทีมงานจากหลายแผนก(Cross-functional teams) และมีการจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันในทีมเพื่อที่จะทำงานเสร็จเร็วขึ้น
7. องค์กรก็ยังคิดว่าการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรแต่ขึ้นกับเทคโนโลยีมากกว่า
8. ผลิตภัณฑ์ส่วนมากถูกออกแบบให้มีลักษณะที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อเป็นรากฐานที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์รุ่นต่อไป
9. องค์กรเชื่อว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เสร็จตามกำหนดแต่เกินงบประมาณ 50% ยัง ดีกว่าการพัฒนาล่าช้ากว่ากำหนด และยังยอมที่จะนำส่วนประกอบจากคู่แข่ง มาใช้ถ้าทำให้สามารถทำให้สินค้าออกสู่ตลาดได้เร็วขึ้น
10. มีการร่วมมือกับบริษัทผู้ป้อนชิ้นส่วนวัตถุดิบด้านการวางแผนธุรกิจและวางแผนการทำกำไรร่วมกัน

#### 4.2.1.4 ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ของผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรีสามารถสรุปผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 4.7** สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านระยะห่างอำนาจ (Power Distance : PDI )

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรี	พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อำนาจการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ๆ จะอยู่ที่หัวหน้า มีอำนาจในการควบคุมพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>2. แนวคิดทางด้านการนำเทคโนโลยีหรือเทคนิคใหม่ๆ จะเกิดจากผู้บริหารระดับสูง</li> <li>3. เป็นผู้วางแผนการทำงานในแต่ละฤดู และคัดเลือกรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิต ซึ่งมาจากการพิจารณารูปแบบผลิตภัณฑ์ในต่างประเทศ และจากการสำรวจความต้องการของตลาด</li> <li>4. เป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เช่น เดิมจากการซื้อผ้าก่อนแล้วจึงออกแบบ เปลี่ยนมาเป็นออกแบบก่อนแล้วจึงซื้อผ้าที่หลัง</li> <li>5. มีความเป็นกันเองกับพนักงานเพื่อ พนักงานจะารู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวและทำงานด้วยความสบายใจ</li> <li>6. การเลื่อนขั้นนำมีพิจารณาที่ประสิทธิภาพหรืออายุการทำงานไปพร้อมๆ กับความสามารถ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระยะห่างอำนาจระหว่างหัวหน้า และพนักงานพอสมควร หัวหน้ามีอำนาจการตัดสินใจมากกว่าพนักงาน</li> <li>2. การประชุมที่จัดขึ้นในเนื้อหาตามแผนงานของแต่ละโครงการ การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พนักงานทุกคนในที่นี้สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดของตนเองได้ แต่หัวหน้าจะตัดสินใจตามความคิดของตนเองที่เห็นว่าเหมาะสม</li> <li>3. พนักงานในแผนกนี้ยอมรับในความแตกต่างที่หัวหน้าค่อนข้างจะมั่นใจในความคิดของตนเองมากกว่าของพนักงาน อาจเป็นเพราะเข้าใจว่า การมีประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่าจะทำให้มีมุมมองที่ดีกว่าด้วย</li> <li>4. การเลื่อนขั้นของพนักงานจะพิจารณาจากความสามารถ และประสิทธิภาพ เป็นหลัก</li> <li>5. หัวหน้าที่พนักงานต้องการจะเป็นผู้ที่มีความเด็ดขาด แต่ใจดีสามารถให้คำปรึกษาได้ และมอบหมายงานอย่างมีแบบแผนชัดเจน</li> </ol>

ตารางที่ 4.8 สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม (Individualism and Collectivism : IDV)

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรี	พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นทีมใช้รูปแบบของ Cross-function teams</li> <li>2. พนักงานจะต้องทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอน ต้องมีการปรึกษากันตลอดเวลา</li> <li>3. การที่ให้พนักงานทำงานเป็นทีม เป็นเพราะต้องการให้มีความหลากหลายทางด้านความคิดใหม่ๆ</li> <li>4. สนับสนุนความสามัคคีในหมู่พนักงาน วิจารณ์การทำงานเป็นทีม และจะให้รางวัลเป็นทีมด้วยเช่นกัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานรู้สึกชอบการทำงานแบบเป็นทีมมากกว่าการทำงานเพียงลำพังคนเดียว เพราะงานพัฒนา ผลิตภัณฑ์เป็นงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นการมีเพื่อนร่วมงานที่เสนอความคิดแตกต่างกัน หลายรูปแบบจะช่วยให้มีตัวเลือกหลากหลายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ดีมากที่สุด</li> <li>2. พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวในการทำงาน มีความผูกพันกับเพื่อน ร่วมงานและหัวหน้า</li> <li>3. พนักงานรู้สึกว่าองค์กรนี้มีการดูแลพนักงานเป็นอย่างดี มีการส่ง พนักงานไปอบรม</li> <li>4. ต้องการความอิสระในการทำงาน ชอบงานที่ท้าทาย อยากให้ตนเองมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในการทำงานและต้องการให้หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถของตน</li> <li>5. งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความท้าทาย และมีอิสระ เพราะหัวหน้าไม่เข้มงวดกับวิธีทำงาน เมื่อทำงานเสร็จก่อนกำหนดก็สามารถออกไปออกองค์กรได้ เช่น ไปสำรวจความต้องการของผู้บริโภค</li> </ol>

**ตารางที่ 4.9** สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง(Masculinity and Femininity : MAS)

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรี	พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หัวหน้าให้อำนาจกระตุ้นใจกับพนักงานในบางเรื่อง</li> <li>2. สนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทันกับความต้องการของตลาดและสินค้าออกตลาดได้เร็วเท่ากับบริษัทคู่แข่ง</li> <li>3. มีความเด็ดขาดในคำสั่งแต่บางครั้งก็สามารถผ่อนปรนให้กับพนักงานบ้าง เช่น ถ้าพนักงานทำงานไม่ทันอาจมีการเลื่อนส่งงานได้</li> <li>4. ชอบที่ได้ทำงานท้าทายและให้ความสำคัญกับงานที่ทำอยู่</li> <li>5. อยากมีความก้าวหน้าในการทำงานขึ้นไปเรื่อยๆ แต่ก็ไม่ต้องการแข่งขันกับผู้อื่นมากนัก</li> <li>6. หัวหน้ามองว่าพนักงานตั้งใจทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในชีวิต และอาจมีการแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานบ้าง</li> <li>7. พนักงานมีการทำงานด้วยกันเป็นอย่างดี มีการเคารพผู้ร่วมงานที่อาวุโสกว่ารวมทั้งเคารพตนเองด้วย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานชอบการทำงานที่มีความท้าทายและคิดว่างานที่ทำอยู่ก็มีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา เพราะได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่</li> <li>2. มีความมั่นใจในความสามารถ ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในผลงานและความสามารถของตน ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานต้องแก้ไขผลิตภัณฑ์ตามความคิดเห็นของหัวหน้าอยู่เสมอ จึงรู้สึกเหมือนผลงานของไม่เป็นที่ยอมรับ</li> <li>3. ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน มีรายได้และตำแหน่งเลื่อนขึ้น</li> <li>4. ถึงแม้ว่าจะมีการทำงานเป็นทีม แต่พนักงานก็มีความคิดเห็นเป็นของตนเอง</li> <li>5. ชอบการร่วมงานกับองค์กรใหญ่มากกว่าองค์กรเล็ก</li> <li>6. บางครั้งก็รู้สึกว่ามีการแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>7. มีการทำงานอย่างรวดเร็วและได้งานที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>8. ใส่ใจกับเพื่อนร่วมงานมีความเห็นอกเห็นใจกัน</li> </ol>

**ตารางที่ 4.10** สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance : UAI)

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรี	พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่วนรวมทั้งองค์กรพบว่ายังมีความกังวลกับการทำงานไม่มั่นใจกับภาวะเศรษฐกิจเป็นบางช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ กลัวว่าคู่แข่งจะผลิตสินค้าได้เร็วกว่าองค์กรของตน จึงมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้มากขึ้น</li> <li>2. ทุกคนจะทำตัวให้ยุ่งอยู่ตลอดเวลา</li> <li>3. องค์กรก็กลัวความไม่เป็นระเบียบของพนักงานจึงมีความเข้มงวดในกฎบางข้อและการลงโทษผู้กระทำผิด เช่น ผู้ขโมยทรัพย์สิน(เสื้อผ้า)ของบริษัทจะถูกไล่ออก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเครียดในการทำงาน</li> <li>2. ต้องการการสั่งงานและแบบแผนการทำงานที่ชัดเจนจากหัวหน้า</li> <li>3. ต้องการความมั่นคงในการทำงานจึงพยายามทำงานหนัก เพื่อให้ได้ผลงานออกมาดีแล้วได้รับการยอมรับ และได้ทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปในระยะยาว</li> <li>4. ตั้งใจทำงาน ไม่กล้าที่จะเสี่ยงจึงปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าอย่างเคร่งครัด</li> <li>5. มีความตรงต่อเวลา คิดว่าเวลาเป็นเงินเป็นทอง</li> </ol>

**ตารางที่ 4.11** สรุปผลการสัมภาษณ์พนักงานแผนกเสื้อผ้าสตรีเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านพลวัตเชิงจื้อ(Confucian Dynamics : LTO)

ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกเสื้อผ้าสตรี	พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเคารพในประเพณี โดยจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ในเทศกาลที่สำคัญ อีกทั้งยังสร้างความสามัคคีให้เกิดในหมู่พนักงานอีกด้วย</li> <li>2. ผู้บริหารและพนักงานส่วนมากนับถือศาสนาพุทธที่มีคำสอนคล้ายกับทางด้านพลวัตเชิงจื้อ</li> <li>3. พนักงานส่วนมากเป็นคนรุ่นใหม่ และชีวิตทุกวันมีแต่ความเร่งรีบ จึงอาจไม่นำหลักคำสอนมาใช้มากนัก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานเชื่อและนำหลักคำสอนทางศาสนามาใช้ในชีวิตการทำงาน เช่น ความขยันหมั่นเพียร ความประหยัดมัธยัสถ์</li> <li>2. เคารพสังคมและเคารพผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตน</li> <li>3. ต้องการความสุขสบายทั้งในปัจจุบันและอนาคต</li> <li>4. มีการให้ของขวัญและแสดงการทักทายผู้อื่น</li> </ol>

#### 4.2.2 ที่ปรึกษาองค์กรและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กร

ข้อมูลแหล่งที่สามเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์เช่นเดียวกับแหล่งที่สองแต่จะเป็นข้อมูลจากผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรนี้ ซึ่งจะช่วยให้เสริมข้อเท็จจริงและสร้างความชัดเจนในตัวข้อมูลแหล่งที่หนึ่งและสอง

จากการสัมภาษณ์ อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เคยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปนี้ ซึ่งได้ภาพรวมว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผู้บริหารเป็นชาวไทย จึงมีแนวคิดและแนวบริหารงานไปทางตะวันออกออกอย่างเห็นได้ชัด มีลักษณะการปกครองที่เด็ดขาด มีการทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน เปิดกว้างต่อการนำเทคนิคหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ มีการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะมีองค์กรอื่นที่มีขนาดใหญ่กว่าองค์กรนี้ก็ตาม แต่ถ้าเทียบในกลุ่มองค์กรที่มีทั้งการผลิตและมีตราผลิตภัณฑ์เป็นของตนเองแล้ว องค์กรตัวอย่างนี้ก็เป็นหนึ่งในผู้นำของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

พนักงานระดับกลางเคยร่วมงานกับองค์กรมาเป็นเวลา 2 ปี ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการทำงานและวัฒนธรรมภายในองค์กรตามตารางดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.12 สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านระยะห่างอำนาจ(Power Distance : PDI)

ที่ปรึกษา	พนักงานระดับกลาง
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นองค์กรที่มีลำดับชั้นการทำงานหรือลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนมาก</li> <li>2. ผู้บริหารทั้งหมดมีความอาวุโสและมีประสบการณ์ทำงาน มีอำนาจ เงินเดือน และสวัสดิการแตกต่างจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน</li> <li>3. อำนาจการปกครองอยู่ที่ศูนย์กลางดังนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้นำเทคโนโลยีและเทคนิคเข้ามาใช้</li> <li>4. ความเท่าเทียมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การมีกฎระเบียบข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนก็มีการลงโทษอย่างไม่มีข้อยกเว้น ถึงแม้ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาก็ตาม</li> <li>5. ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้นำ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน จึงปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในระดับพนักงานกับหัวหน้างาน หรือหัวหน้าแผนกก็มีความแตกต่างของอำนาจในระดับหนึ่ง อาจจะไม่มากแต่ก็เห็นได้ว่าพนักงานมีการยอมรับในอำนาจที่เหนือกว่าตน</li> <li>2. หัวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ พนักงานจึงจะยอมรับ และให้ความเคารพ พนักงานจะเชื่อฟังและรับคำสั่งการทำงานจากหัวหน้าเท่านั้น</li> <li>3. หัวหน้ามีลักษณะการปกครองแบบเผด็จการและแบบพ่อปกครองลูกเป็นส่วนใหญ่</li> <li>4. หัวหน้าจะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก แต่ก็ให้พนักงานช่วยกันเสนอความคิดหลายๆ แนวทาง แล้วหัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจอีกครั้ง</li> <li>5. หัวหน้าจะมีสิทธิพิเศษเหนือกว่าอย่างเห็นได้ชัดจากสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทางบริษัทจัดให้ เช่น บริเวณจอดรถสำหรับหัวหน้าจะมีพื้นที่เฉพาะ และมีป้ายบอกตำแหน่งที่สามารถจอดได้ และผู้บริหารจะมีห้องน้ำส่วนตัว</li> <li>6. พนักงานจะคอยฟังหัวหน้าและคาดหวังว่าหัวหน้าจะคอยแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานให้</li> <li>7. หัวหน้ามีความเอาใจใส่พนักงานอยู่ตลอดเวลา</li> </ol>



**ตารางที่ 4.13** สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม (Individualism and Collectivism: IDV)

ที่ปรึกษา	พนักงานระดับกลาง
<p>1. ลักษณะการดำเนินงานส่วนมากมักมีการทำงานเป็นกลุ่ม</p> <p>2. องค์กรให้ความสำคัญกับการศึกษามีการส่งพนักงานในหลายๆ แผนกไปอบรมเรียนรู้แนวคิดและวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะในการทำงาน และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้</p> <p>3. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้พนักงาน เช่น แผนกที่มีความสัมพันธ์กันต้องทำงานร่วมกันก็จะตั้งอยู่ในตึกเดียวกัน มีสถานที่ทำงานที่สะอาด</p> <p>4. ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือมีแนวคิดใหม่ๆ แต่พนักงานที่ไม่สนิทสนมกับหัวหน้าจะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นออกมา</p>	<p>1. ทำงานกันเป็นกลุ่มหรือเป็นโปรเจค ทุกคนอาจได้รับมอบหมายงานที่รับผิดชอบไม่เหมือนกัน แต่สุดท้ายจะนำความคิดมาร่วมกันและผลักดันให้งานเสร็จที่ละโปรเจคโดย เรื่องที่ต้องตัดสินใจกันเองภายในกลุ่มพนักงานจะตัดสินใจร่วมกัน</p> <p>2. เมื่องานที่ทำงานออกมาดีหัวหน้าจะชมเชยทั้งกลุ่ม แต่ถ้าบุคคลใดทำงานด้วยความขยันกระตือรือร้นมากกว่าคนอื่นก็อาจได้รับคำชมเชยเฉพาะเรื่องที่คนนั้นรับผิดชอบ</p> <p>3. ในแต่ละกลุ่มย่อยหรือแผนกก็จะมีกฎหรือการทำงานที่ตั้งขึ้นเองภายในกลุ่ม เช่น ไม่ต้องการให้มีการ นำอาหารเข้ามารับประทานภายในแผนก</p> <p>4. พนักงานมีความสุขที่ได้ทำงานกันเป็นกลุ่ม ชอบการทำงานแบบเป็นครอบครัว</p> <p>5. มีการสื่อสารกันมาก พนักงานค่อนข้างมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ชิดกับพนักงานภายในองค์กรและหัวหน้าของตนโดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานที่ต้องทำงานร่วมกันหรือเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างแผนกแต่ทำงานในบริเวณเดียวกันจะมีการรับประทานอาหารร่วมกัน มีการพูดคุยกันอย่างสนิท มีการทักทาย และสนทนาทั้งในเวลาพักและระหว่างทางเดินที่พบกัน หรือนัดหมายไปสังสรรค์กันหลังเลิกงาน</p> <p>6. เมื่อทางแผนกของตนต้องการรับพนักงานเพิ่มพนักงานที่ทำงานอยู่แล้วก็มักจะบอกกับเพื่อนฝูงหรือญาติมิตรที่ตนเองรู้จักให้เข้ามาสมัครแต่ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้ นั้นจะได้ร่วมงานกับองค์กรนี้หรือไม่เพราะการคัดเลือกจะพิจารณาจากความสามารถและการทดลองงานเป็นหลัก</p>

**ตารางที่ 4.14** สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิงโดย(Masculinity and Femininity:MAS)

ที่ปรึกษา	พนักงานระดับกลาง
<p>1. มีผู้บริหารหญิงดำเนินงานร่วมกับคณะผู้บริหารองค์กรคนอื่น ๆ ด้วย แต่ทุกคนมีความหนักแน่นเด็ดขาด เชื่อมั่น และเอาจริงเอาจังกับงาน</p>	<p>1. ให้ความสำคัญกับความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นหลัก เช่น ต้องการโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ต้องการการยอมรับจากองค์กรให้คำชมเชยหรือให้รางวัล</p> <p>2. ยังให้ความสำคัญกับรายได้ และวัตถุสิ่งของ</p> <p>3. ต้องการความราบรื่นและความมั่นคงทั้งในอาชีพการทำงานและในชีวิตของตน</p> <p>4. การทำงานแบบเป็นกลุ่ม ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เป็นประจำและมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา พนักงานจึงต้องการเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี</p> <p>5. ใช้การประนีประนอมในการแก้ไขความขัดแย้ง</p> <p>6. เน้นความร่วมมือในการทำงาน</p>

**ตารางที่ 4.15** สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance : UAI)

ที่ปรึกษา	พนักงานระดับกลาง
<p>1. เป็นองค์กรที่มีความมั่นคงมาก จนบางครั้งไม่มีความท้าทายอาจทำให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกหรือร้อนได้</p> <p>2. มีกฎระเบียบที่แน่นอนให้พนักงานตามเพื่อเป็นการควบคุมพนักงานไม่ให้ออกนอกกลุ่มนอกทาง</p> <p>3. สร้างมาตรฐานที่ดีให้กับองค์กร เช่น มาตรฐาน ISO มีการรักษาความปลอดภัยที่ดีเพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในองค์กร</p>	<p>1. ถึงแม้พนักงานจะรู้สึกว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงแต่ก็ยังรู้สึกเป็นกังวลกับการทำงาน เครียดกับการทำงานกลัวว่าตนเองอาจจะถูกย้ายไปส่วนอื่น</p> <p>2. ความแตกต่างในกฎระเบียบขององค์กร เช่น พนักงานแผนกผลิตต้องใส่ชุดฟอร์ม ขณะที่แผนกการตลาดใส่ชุดไปรเวทได้ก็เป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความกังวลว่าไม่มีความเท่าเทียมกัน</p> <p>3. การทำงานที่เป็นลักษณะครอบครัวทำให้รู้สึกดี</p> <p>4. ตั้งใจทำงานด้วยความทุ่มเทจริงใจเพื่อให้ผู้ใหญ่เชื่อใจและไว้วางใจ</p> <p>5. เคารพกฎระเบียบเป็นอย่างดี</p> <p>6. รู้สึกเป็นกังวลและรู้สึกผิดเมื่อทำผิดเพียงเล็กน้อยหรือการทำตัวไม่เหมาะสม เช่น การมาทำงานสาย แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ไม่ได้ตั้งใจก็ตาม</p>

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาและผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านพลวัตขลุ้จื้อ(Confucian Dynamics : LTO)

ที่ปรึกษา	พนักงานระดับกลาง
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์กรพยายามสร้างรากฐานการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน เพื่อความก้าวหน้าต่อไปขององค์กร</li> <li>2. ผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยความซื่อสัตย์</li> <li>3. ให้พนักงานละเอียดต่อการทำผิด มีการส่งเสริมผู้ที่ดี เช่น ให้รางวัลหรือชมเชย</li> <li>4. สร้างการเคารพในประเพณี เช่น จัดงานเทศกาลประเพณีตามศาสนา มีการตักบาตร หรือจัดบอर्डเมื่อถึงประเพณีที่สำคัญ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานมีการนำแนวทางจริยธรรมเข้ามาใช้เป็นหลักการในการทำงานในระดับปานกลาง เช่น ใช้ความอดทน ขยันหมั่นเพียร พยายามเก็บเงิน และใช้จ่ายอย่างประหยัด เพื่อต้องการนำเงินไปลงทุน และเพื่อความสบายในวันข้างหน้า</li> <li>2. ทางองค์กรมีการปรับตัวเองให้เข้ากับสังคมปัจจุบันแต่ก็ไม่ค่อยสำเร็จเพราะมีคนที่มีความคิดแบบเดิมอยู่มาก</li> <li>3. หัวหน้าบางคนจะพยายามรักษาหน้าจึงบายเบี่ยงในแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น</li> </ol>

## บทที่ 5

### การวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย

#### 5.1 การวิเคราะห์ลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

##### 5.1.1 วิเคราะห์ค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

จากผลการคำนวณค่าดัชนีทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ที่ได้จากหัวข้อ 4.1.2 (ตารางที่ 4.3) สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

**ตารางที่ 5.1** ค่าดัชนีปัจจัยทางวัฒนธรรมจากการปรับค่าของบริษัทผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจัยทางวัฒนธรรม		ค่าดัชนี( $\bar{X} \pm SD$ )
ระยะห่างอำนาจ (Power distance index)	PDI	64.1 $\pm$ 19.9
ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism index)	IDV	45.5 $\pm$ 8.9
ลักษณะความเป็นชาย (Masculinity index)	MAS	57.5 $\pm$ 3.8
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance index)	UAI	67.6 $\pm$ 21.9
การมองการณ์ไกล (Longterm orientation index)	LTO	54.9 $\pm$ 5.2

จากตารางที่ 5.1 แสดงถึง ลักษณะทางวัฒนธรรมของพนักงานแผนกวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ ตามแนวทางของ Hofstede สามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีระยะห่างอำนาจสูง แสดงถึง ความเลื่อมล้ำของอำนาจสูง มีการยอมรับในอำนาจของผู้มีอำนาจมากในสังคม มีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ทำให้การทำงานในประเทศไทยมีลักษณะไม่ยืดหยุ่น ชอบทำอะไรตามกฎเกณฑ์ โดยคำนึงถึงความมั่นคงในอาชีพการงานมากกว่าผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ มีลักษณะความเป็นชายเอนไปทางข้างมาก หมายถึง การให้ความสำคัญกับงานมากกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องการการยอมรับภายในองค์กรว่าทำงานดี ทะเยอทะยาน มีค่าความเป็นปัจเจกบุคคลเอนไปทางข้างน้อย ซึ่งแสดงถึงการ ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำงานคนเดียว ให้ความสำคัญกับงานของกลุ่มมากกว่างานส่วนตัว ส่วนในเรื่องพลวัตเชิงจื้อ หรือ Long-term Orientation ประเทศไทยมีค่าปานกลาง แสดงถึงต้องการความสบายทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การทำงานอย่างมีจริยธรรม มีความขยัน เพียรพยายาม เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ประหยัด มีความละเอียดรอบคอบ มีวิสัยทัศน์ และสามารถปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน

### 5.1.2 วิเคราะห์ผลจากความแตกต่างของช่วงอายุและความแตกต่างของผู้หญิงผู้ชายต่อค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

จากตารางที่ 4.2 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีช่วงอายุที่แตกต่างกัน คือ 21-25 ปี 26-30 ปี 31-35 ปี 36-40 ปี และ 41-45 ปี ดังนั้นความแตกต่างของช่วงอายุนี้อาจมีผลต่อค่าดัชนีวัฒนธรรม จึงทำการวิเคราะห์ว่า ช่วงอายุที่แตกต่างกันนั้นส่งผลต่อบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 บัจจัยด้วยหรือไม่ การทดสอบจะใช้วิธีการ Anova One-way Analysis of Variance สำหรับตัวสถิติที่ใช้ทดสอบในวิธีนี้คือ F-test โดยทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือค่าความน่าจะเป็น ( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.05 หากพบว่าค่า P(P-value) ของบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวใดก็ตามมีค่าน้อยกว่าค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ ) แสดงว่าช่วงอายุที่ต่างกันมีผลต่อบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวนั้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากพบว่าค่า P(P-value) ของบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวใดก็ตามมีค่ามากกว่าค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ ) แสดงว่าช่วงอายุที่ต่างกันไม่มีผลต่อบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวนั้น (รายละเอียดของการทดสอบแสดงดังภาคผนวก ค.3 ) โดยผลที่ได้แสดงดังตารางที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 ผลการทดสอบความแตกต่างของช่วงอายุต่อบัจจัยทางด้านวัฒนธรรม

บัจจัยทางด้านวัฒนธรรม	P (P-value)
PDI	0.84
IDV	0.33
MAS	0.77
UAI	0.22
LTO	0.27

จากตารางที่ 5.2 พบว่าค่า P (P-value) ของทุกบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมมีค่ามากกว่าค่าความน่าจะเป็น( $\alpha=0.05$ ) ทั้งสิ้น จึงสรุปได้ว่า ความแตกต่างของช่วงอายุในงานวิจัยนี้ไม่มีผลต่อบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับร้อยละ 95

นอกจากช่วงอายุที่ต่างกันแล้ว ความแตกต่างระหว่างผู้หญิงและผู้ชายก็อาจจะมีผลต่อบัจจัยวัฒนธรรมด้วยเช่นกัน ซึ่งหลังการทดสอบด้วยวิธี Anova ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แล้วได้ผลดังตารางที่ 5.3 (รายละเอียดของการทดสอบแสดงดังภาคผนวก ค.4) พบว่าค่า P(P-value) ของทุกบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมมีค่ามากกว่าค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ ) 0.05 ทั้งสิ้น จึงสรุปได้ว่า ความแตกต่างของผู้หญิงและผู้ชายในงานวิจัยนี้ไม่มีผลต่อบัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับร้อยละ 95

ตารางที่ 5.3 ผลการทดสอบความแตกต่างของผู้หญิงและผู้ชายต่อปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม	P (P-value)
PDI	0.85
IDV	0.28
MAS	0.23
UAI	0.06
LTO	0.26

ดังนั้นในส่วนของการวิเคราะห์ผลความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพกับค่าดัชนีวัฒนธรรมในหัวข้อถัดไป จึงสามารถทำการวิเคราะห์ได้ในภาพรวม

### 5.1.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพ(เปอร์เซ็นต์เพศชาย อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา)ของกลุ่มตัวอย่างกับค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

ลักษณะอื่นๆ เช่น %เพศชาย อายุ อายุงาน หรือระดับการศึกษาน่าจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยทางวัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละองค์กรก็จะมี ความแตกต่างของกลุ่มบุคคลที่จะทำให้วัฒนธรรมในแต่ละกลุ่มย่อยๆ แตกต่างกัน(Hofstede,1991) ซึ่งหากปัจจัยอื่นๆ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยทางวัฒนธรรมจริงก็จะทำให้สามารถนำเอาความสัมพันธ์เหล่านี้มาใช้ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มากที่สุด รวมถึงการนำไปใช้ในการพิจารณารับพนักงานใหม่ได้เช่นกัน

ทำการพิจารณาหาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับดัชนีทางวัฒนธรรม โดยใช้วิธีการ Pearson's Product Moment Correlation ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้วัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรคู่สองตัว โดยตัวสถิติที่ใช้ทดสอบในวิธีนี้คือ T-test ซึ่งแสดงผลออกมาในรูปของค่า P (P-value) โดยทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่น 95%(ค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.05) และที่ระดับความเชื่อมั่น 99%(ค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ ) เท่ากับ 0.01) หากพบว่าค่า P(P-value) ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่สองตัวใดๆ มีค่าน้อยกว่าค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ ) แสดงว่าตัวแปรคู่สองตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ในทางตรงกันข้ามหากพบว่า ค่า P(P-value) ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่สองตัวใดๆ มีค่ามากกว่าค่าความน่าจะเป็น( $\alpha$ )แสดงว่าตัวแปรคู่สองตัวนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

**ตารางที่ 5.4** ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพ(เปอร์เซ็นต์เพศชาย อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา) ของกลุ่มตัวอย่างกับค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

		PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
%เพศชาย	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.057	-0.327	-0.355	-0.544	-0.336
	P (2-tailed)	0.853	0.276	0.234	0.055	0.262
อายุ	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.068	0.351	-0.005	0.593*	0.529
	P (2-tailed)	0.826	0.239	0.987	0.033	0.063
อายุงาน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.341	0.347	-0.017	0.568*	0.741**
	P (2-tailed)	0.253	0.245	0.956	0.043	0.004
การศึกษา	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.337	0.187	0.125	0.277	0.343
	P (2-tailed)	0.260	0.540	0.684	0.360	0.251

หมายเหตุ : \*\* ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ค่านัยสำคัญ = 0.01

\* ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ค่านัยสำคัญ = 0.05

จากตารางที่ 5.4 พบว่า ค่า P (P-value) ของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอายุกับค่า UAI มีค่าน้อยกว่าค่าความน่าจะเป็น ( $\alpha$ ) 0.05 ซึ่งหมายความว่า อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน  $r = 0.593$  หมายความว่า เมื่อพนักงานอายุมากขึ้น จะมีความกังวลกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมักจะสร้างกฎระเบียบต่างๆ ขึ้นมาป้องกันความไม่แน่นอนที่จะขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมของคน และมักต้องการความมั่นคงในอาชีพการงาน และต้องการทำงานอยู่ในองค์กรเดิมของตนให้นานที่สุดมากกว่าที่จะคิดเปลี่ยนงาน หรือเปลี่ยนองค์กร ซึ่งบุคคลที่มีอายุมากต้องการทำงานกับองค์กรเดิมของตนไปนานๆ ในทางตรงกันข้ามสำหรับบุคคลที่มีอายุน้อย อาจกล่าวได้ว่าบุคคลเหล่านี้มีประสบการณ์ในชีวิตมาน้อย การเผชิญกับความเครียดและความกังวลต่างๆ ยังไม่มาก และเมื่อร่วมงานกับองค์กรก็ยังไม่ค่อยใส่ใจกับเรื่องกฎระเบียบเท่าที่ควรอาจจะยังไม่ทราบ หรือยังทำงานไม่รัดกุมเท่าใดนัก จึงมีโอกาสที่จะฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเหล่านั้นได้มากกว่าบุคคลที่มีอายุมาก บุคคลที่มีอายุน้อยก็ต้องการความมั่นคงในอาชีพเช่นเดียวกันแต่ เนื่องจากยังมีโอกาสที่จะเลือกงานเลือกองค์กรได้มากกว่าจึงไม่ค่อยกังวลกับการทำงาน อีกทั้งยังต้องการความท้าทาย และไม่มีความผูกพันในหน้าที่การงานหรือองค์กรของตนเองมากนัก ดังนั้นเมื่อมีโอกาสที่เปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนองค์กรก็อาจจะตัดสินใจไปอย่างรวดเร็วมากกว่าคนที่อายุมาก

ส่วนทางด้านอายุงานมีความสัมพันธ์กับค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกเนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน  $r = 0.568$  ซึ่งหมายถึงว่าเมื่ออายุงานมากขึ้น การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมากขึ้นด้วย เนื่องจากการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนั้นแสดงถึงความกังวลที่มีอยู่ในตัวของบุคคล และความกังวลนั้นก็แสดงให้เห็นถึงความเครียดที่มีอยู่ในตัวบุคคล พบว่าในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มักจะมีความกังวลมาก และเครียดมาก ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมักจะสร้างกฎระเบียบต่างๆ ขึ้นมาป้องกันความไม่แน่นอนที่จะขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมของคน และมักต้องการความมั่นคงในอาชีพการงาน และต้องการทำงานอยู่ในองค์กรเดิมของตนให้นานที่สุด ดังนั้นในประเด็นนี้จึงสามารถอธิบายได้ว่า สำหรับบุคคลที่มีอายุงานมากขึ้น นั้น เป็นบุคคลที่ผ่านประสบการณ์ทำงานมามาก ผ่านความเครียดในหน้าที่การงานมามาก และเนื่องจากมีอายุงานมานาน จึงเข้าใจกฎระเบียบของบริษัทเป็นอย่างดี และพร้อมที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเหล่านั้นด้วยความเคารพมากขึ้น อีกทั้งบุคคลที่มีอายุงานมาก หมายถึงว่าอยู่ในองค์กรนั้นมานานแล้ว จึงต้องการความมั่นคงในอาชีพการงานในองค์กรนั้นๆ มากกว่าที่จะคิดเปลี่ยนงาน หรือเปลี่ยนองค์กร จึงทำให้บุคคลที่มีอายุงานมากต้องการทำงานกับองค์กรเดิมของตนไปนานๆ ในทางตรงกันข้ามสำหรับบุคคลที่มีอายุงานน้อย อาจกล่าวได้ว่าบุคคลเหล่านี้มีประสบการณ์การทำงานน้อย ทำให้เผชิญกับความเครียด และความกังวลต่างๆ ในหน้าที่การงานมาน้อย นอกจากนี้ในเรื่องของกฎระเบียบของบริษัทนั้นก็อาจจะยังไม่ทราบ หรือไม่เข้าใจในทุกเรื่อง จึงมีโอกาสที่จะฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเหล่านั้นได้มากกว่าบุคคลที่มีอายุงานมานาน สำหรับเรื่องของความมั่นคงในอาชีพนั้น ไม่ใช่ว่าบุคคลที่มีอายุงานน้อยจะไม่ต้องการ เพียงแต่ยังมีโอกาสที่จะเลือกงานเลือกองค์กรได้มากกว่า และต้องการความท้าทายมากกว่า อีกทั้งยังไม่เกิดความผูกพันในหน้าที่การงาน หรือองค์กรของตนเองมากนัก ดังนั้นเมื่อมีโอกาสที่เปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนองค์กรก็อาจจะตัดสินใจไปอย่างรวดเร็วมากกว่าคนที่ผูกพันกับองค์กรเดิมมากๆ

นอกจากนี้อายุงานยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับค่าพลวัตขงจิตใจ (LTO) หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองแบบระยะยาวหรือ ระยะสั้น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน  $r = 0.741$  อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ซึ่งอธิบายได้ว่า เมื่ออายุงานเพิ่มขึ้น การมองอนาคตของคนจะเป็นการมองในระยะยาว มีความเพียรพยายาม อดทนกับสิ่งต่างๆ ทั้งนี้เพราะไม่ต้องการกระตือรือร้นคาดหวังผลในระยะสั้น แต่ต้องการหวังผลในระยะยาว ต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม จะมองถึงผลได้ผลเสียในอนาคตขององค์กรมากกว่าการรักษาหน้า รวมถึงมีการเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งตามสถานะของความไม่เท่าเทียมกัน เพราะ



พยายามปฏิบัติตนให้เหมาะสมเพื่อจะได้อยู่ในองค์กรไปอีกและไม่ต้องการให้มีบุคคลอื่นมาทำงานแทนที่ตนเอง ยึดมั่นในจริยธรรมประเพณี ละอายที่จะทำผิด ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อร่วมงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานก็ย่อมเข้าใจถึงลักษณะการทำงานมากไม่ต้องการกระทำผิดเพราะผลที่ตามมาอาจจะเลวร้ายและไม่สามารถไปหางานใหม่ในขณะที่อายุมากได้ โดยอาจเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจที่กำลังเผชิญกับปัญหาอยู่จึงไม่กล้าที่จะใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย แต่จะประหยัดและอดออม เพื่อความมั่นคงและความสบายในช่วงเวลาข้างหน้าในอนาคต

ในส่วนของ %เพศชาย จากการคำนวณสรุปได้ว่าไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้าน วัฒนธรรม ซึ่ง %เพศชายจะไม่ได้มีความสัมพันธ์กับค่าความเป็นชาย อธิบายได้ว่า ผู้หญิงและ ผู้ชาย ไม่มีความแตกต่างกันในด้านลักษณะความเป็นชาย และการศึกษาก็ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านวัฒนธรรมเช่นกัน

#### 5.1.4 การเปรียบเทียบกับงานวิจัยในอดีต

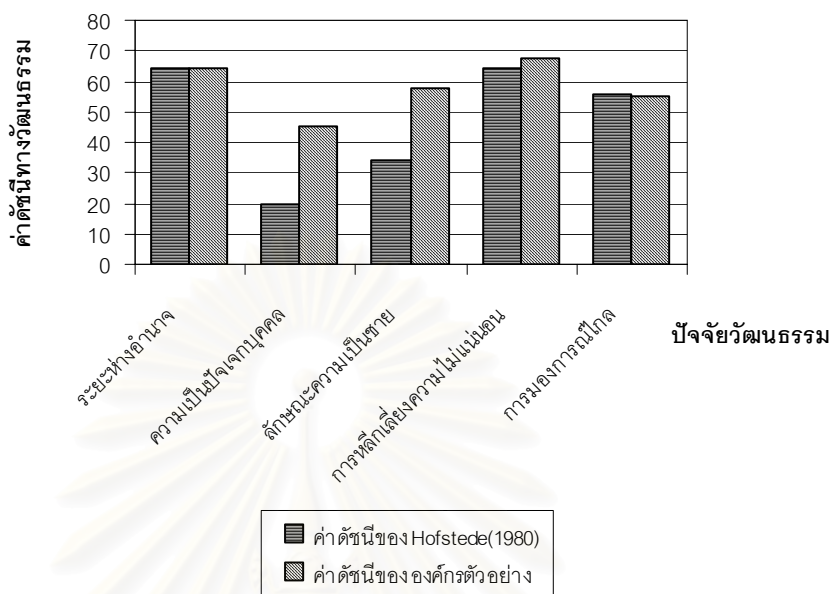
งานวิจัยในอดีตที่จะนำมาเปรียบเทียบกับผลการคำนวณดัชนีทางวัฒนธรรมจากสูตรการคำนวณของ Hofstede (ตารางที่ 5.1) คือ งานวิจัยของ Hofstede ในปี 1980 เป็นค่าดัชนีทางวัฒนธรรมของบริษัทผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ได้กับค่าดัชนีทางวัฒนธรรมจากงานวิจัยของ Hofstede ซึ่งสามารถสรุปผล ได้ตามตารางที่ 5.5

**ตารางที่ 5.5** ดัชนีทางวัฒนธรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรตัวอย่างและ Hofstede(1980)

ปัจจัยวัฒนธรรม	ค่าดัชนี	
	Hofstede(1980)	องค์กรตัวอย่าง
ระยะห่างอำนาจ(Power Distance)	64	64.1
ความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualism)	20	45.5
ลักษณะความเป็นชาย(Masculinity)	34	57.5
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance)	64	67.6
การมองการณ์ไกล(Longterm Oriantation)	56	54.9

จากตารางที่ 5.5 สามารถแสดงได้ดังรูปต่อไปนี้

รูปที่ 5.1 กราฟแท่งแสดงการเปรียบเทียบค่าดัชนีทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กรตัวอย่างและ Hofstede(1980)



เมื่อเปรียบเทียบคะแนนของปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ได้กับผลคะแนนจากงานวิจัยของ Hofstede ในปี 1980 พบว่า ทั้ง 5 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความแตกต่างไปจากในอดีต ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมของทั้งสองยุค เช่น Individualism จะมีค่าสูงถ้ามีภาวะเศรษฐกิจที่ดี เป็นต้น

**ปัจจัยด้านวัฒนธรรมตัวแรก ระยะห่างอำนาจ(Power Distance Index )** จากงานวิจัยของ Hofstede(1980) เดิมที่มีค่าเท่ากับ 64 เป็นค่าระยะห่างอำนาจในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก แต่ระยะห่างอำนาจในปัจจุบันมีค่าเกือบจะเท่ากับค่าในอดีตคือ 64.1 อธิบายได้ว่า ปัจจัยด้านระยะห่างอำนาจไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ยังคงมีระยะห่างอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และทุกคนก็ยอมรับในความไม่เท่าเทียมกันในสังคม มีลำดับชั้นของอำนาจ มีภาวะการพึ่งพากันสูง ลูกน้องจึงต้องพึ่งพาหัวหน้ามาก ซึ่งตรงกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ดังนี้ หัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญแต่เพียงผู้เดียว ถึงแม้ว่าในการประชุมทุกคนจะสามารถแสดงความคิดเห็นได้ก็ตาม แต่อำนาจการตัดสินใจก็จะขึ้นกับหัวหน้าเท่านั้น การนำระบบหรือการทำงานแบบใหม่เข้ามาจะกระทำได้ยากเพราะผู้จัดการยังมีความคิดแบบเก่าอยู่ แต่ถ้าวิธีนั้นตรงกับแนวคิดของผู้จัดการวิธี นั้นก็จะถูกนำมาใช้

**ปัจจัยที่สอง ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism Index)** จากงานวิจัยของ Hofstede(1980) เดิมมีค่าเท่ากับ 20 จะค่อนข้างไปทางลักษณะความเป็นกลุ่ม แต่ค่าความเป็น

ปัจเจกบุคคลในปัจจุบันมีค่าเพิ่มขึ้นเป็น 45.5 อธิบายได้ว่า องค์กรเป็นไปในลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลเพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงถึงการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจขององค์กรที่ดีขึ้นด้วยเช่นกัน ดังที่ Hofstede กล่าวว่า ค่าดัชนี Individualism จะมีค่าสูงถ้ามีภาวะเศรษฐกิจที่ดี แต่ค่าความเป็นปัจเจกบุคคล 45.5 มีค่าอยู่ในช่วงกลางที่เอนไปทางลักษณะความเป็นกลุ่มแต่ก็มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยเช่นกัน อธิบายได้ว่า สมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์กันสูงและมีการสื่อสารกันมาก จะเห็นได้ชัดจากการที่พนักงานมีการพูดคุยในเรื่องต่างๆ ไปกับทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า หรือแม้กระทั่งพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าตนเองก็ตาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะทำงานเป็นทีมต้องประสานงานร่วมกันหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายพัฒนา ผลิตภัณฑ์ ฝ่ายธุรกิจ ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต(pattern และตัดเย็บ) จึงมีองค์กรไปในลักษณะความเป็นกลุ่ม ทุกคนจะพยายามรักษาความเป็นกลุ่มก้อนและความสามัคคีเอาไว้ จะยึดถือค่านิยมขององค์กรไว้ด้วยกัน พนักงานไม่ต้องการหัวหน้าที่ยกย่องหรือวิจารณ์พนักงานโดยตรง แต่จะต้องการให้ยกย่องทุกคนในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และสิ่งที่แสดงถึงลักษณะความเป็นกลุ่มอย่างชัดเจนอีกอย่างคือ การเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนจะพิจารณาจากความอาวุโสและความร่วมมือภายในกลุ่มมากกว่าผลงาน โดยพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่พูดถึงองค์กรไว้ว่ามีบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว แต่พนักงานก็ยังต้องการทำงานที่ท้าทายด้วยเช่นกันซึ่งบอกเป็นนัยๆ ว่าองค์กรเริ่มจะมีการพัฒนาไปทางลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล แต่ทั้งนี้พนักงานที่มีอายุน้อยจะมีความต้องการทำงานที่ท้าทายมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก

**ปัจจัยที่สาม ลักษณะความเป็นชาย (Masculinity Index)** จากงานวิจัยของ Hofstede(1980) มีค่าลักษณะความเป็นชายเท่ากับ 34 ซึ่งมีลักษณะไปทางลักษณะความเป็นหญิงมากกว่าความเป็นชาย แต่ผลการคำนวณใหม่ได้ค่าลักษณะความเป็นชายเท่ากับ 57.5 แสดงถึงการมีลักษณะความเป็นชาย มีข้อสังเกตว่าจำนวนพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมดมี 13 คน แต่ก็เป็นพนักงานชายเพียง 2 คนเท่านั้น(คิดเป็น 15.38%) ซึ่งแสดงถึงว่า %เพศชายไม่ได้มีความสัมพันธ์กับค่าความเป็นชายดังที่กล่าวไปแล้วเบื้องต้น พนักงานทั้งหญิงและชายจะมีความหนักแน่น เด็ดขาด ทะเยอทะยาน ตัดสินใจด้วยตัวเองโดยดูจากความเป็นจริง คำนึงถึง คุณภาพของผลงานมากกว่ากระบวนการทำงาน เน้นผลงานให้มีประสิทธิภาพเป็นหลัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในองค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วให้ทันกับแฟชั่นที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นหัวหน้างานจึงไม่ค่อยควบคุมวิธีการทำงานมากนัก พนักงานจะทำงานอย่างไรก็ได้ขอให้ได้ผลงานที่ดีและทันกับเวลาที่กำหนดไว้ และพนักงานจะเครียดถ้ามีกฎระเบียบในการทำงานที่เข้มงวดและในการแข่งขันระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน นอกจากนี้ยังกังวลในผลงานที่จะได้ พนักงานชอบงานที่มีความก้าวหน้าและท้าทายมาก

กว่าในอดีตและมองว่างานที่ตนเองทำอยู่ในปัจจุบันก็มีความท้าทายพอสมควร ซึ่งเป็นลักษณะที่เหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอย่างยิ่ง แต่จากการสัมภาษณ์สังเกตเห็นได้ว่าพนักงานที่มีอายุน้อยจะยังมองหางานที่มีความท้าทายและถ้ามีโอกาสก็อาจไปร่วมงานกับองค์กรอื่นได้

**ปัจจัยที่สี่ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance Index)** จากงานวิจัยของ Hofstede(1980) เดิมมีค่า 64 แต่ผลวิจัยที่ได้พบว่าคุณค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่มาก มีค่าเพิ่มขึ้นเป็น 67.6 อธิบายได้ว่า จากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงทำให้มีความไม่แน่นอนในชีวิตเพิ่มขึ้น ทำให้คนเกิดความกังวลต่ออนาคตของตนเองไม่สบายใจและเกิดความเครียดในการทำงานเพิ่มขึ้น จึงหาทางออกโดยการพยายามต่อสู้กับความเสี่ยงและพยายามไม่เข้าไปอยู่ในสภาวะที่เคลือบแครงหรือภาวะเสี่ยงที่ไม่คุ้นเคย ซึ่งตรงข้ามกับองค์กรที่มีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำที่จะยอมรับในความเสี่ยงว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ในชีวิตและอาจเกิดขึ้นกับตนเองได้ทุกวันต้องการความชัดเจนแน่นอนในกฎระเบียบขององค์กรและพยายามไม่ฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กรเพราะจะรู้สึกว่าเป็นคนบาปเมื่อไม่เคารพกฎพนักงานจะทำงานอย่างแม่นยำ ตรงต่อเวลา ทำงานหนัก เมื่อหัวหน้านำแนวคิดหรือระบบใหม่ๆ เข้ามาก็จะปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ตนเองมีความมั่นคงและเสี่ยงภาพในการทำงาน รวมถึงการคาดหวังว่าหัวหน้าจะมีคำตอบที่ถูกต้องและจะต้องการคำตอบในทุกๆ ปัญหาโดยเห็นได้ชัดจากการจัดประชุมบ่อยๆ เพื่อร่วมกันพิจารณาถึงสาเหตุของการที่ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่ยอมรับในตลาด อาจเกิดจากหลายปัจจัย เช่น เนื้อผ้า สีของผ้า รูปแบบ การตัดเย็บ ตลาดที่วางสินค้า เป็นต้น แต่ผลสุดท้ายที่ได้ก็มักสรุปได้ว่าเกิดจากฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงทำให้พนักงานเกิดความเครียดและกังวลเพิ่มขึ้น สังเกตได้ว่าการที่องค์กรมีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างสูงอาจเป็นเพราะพนักงานมีอายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 31-35 ปี ซึ่งการที่อายุเพิ่มขึ้น คนก็จะเริ่มมองหาความมั่นคงในชีวิตและเกิดความกังวลไม่กล้าที่จะเสี่ยงกับสิ่งต่างๆ

**ปัจจัยที่ห้าพลวัตขงจื้อ (Longterm Oriantation Index)** หรือการมองอนาคตในระยะสั้น-ระยะยาว จากงานวิจัยของ Hofstede(1980) มีค่าเท่ากับ 56 และงานวิจัยในปัจจุบันมีค่าเท่ากับ 54.9 จะเห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมปัจจัยนี้แทบจะไม่มี ความแตกต่างไปจากเดิม โดยมีค่าปานกลางเป็นไปในลักษณะการมองอนาคตในระยะยาว เคารพสังคมและสถานะทางสังคม เน้นคุณธรรม และนำหลักความพยายาม อุตทน ประหยัดอดออมเข้ามาใช้ในการทำงาน ผู้บริหารภายในองค์กรจะปรับเปลี่ยนขนบธรรมเนียมประเพณีให้เข้ากับสมัย พนักงานจะคาดหวังผลการทำงานในอนาคตมากกว่าที่จะต้องการให้ผลตอบแทนนั้นเกิดขึ้นเร็ว และจะปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้า สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเพื่ออนาคตที่มั่นคง ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะเป็นลักษณะของคนไทยอยู่แล้ว ดังนั้นค่าที่ได้จากการคำนวณใหม่จึงไม่แตกต่างจากในอดีตเท่าใด

ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์บุคคลแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านการดำเนินงานสอดคล้องกับผลคำนวณตามวิธีของ Hofstede โดยความคิดเห็นของพนักงานสามารถกล่าวถึงได้ในลักษณะของแต่ละปัจจัยวัฒนธรรมดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 ความสัมพันธ์ของการดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับปัจจัยวัฒนธรรม

Hofstede(1991)	ผลสัมภาษณ์	สอดคล้อง
<b>ระยะห่างอำนาจ(Power Distance)</b>		
1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ (centralisation)	อำนาจอยู่ที่หัวหน้ามากกว่าจะกระจายให้กับคนอื่น ๆ	ใช่
2 การริเริ่มแนวคิดต่างๆ จะเกิดจากหัวหน้ามากกว่าพนักงานระดับกลาง	หัวหน้าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิด เนื่องจากเชื่อในความคิดของตนมากกว่าพนักงาน	ใช่
3 ยอมรับในลำดับชั้นขององค์กร	มีลำดับชั้นการทำงานอย่างเห็นได้ชัด	ใช่
4 หัวหน้ามีการบริหารแบบที่นำมามากกว่าให้คำปรึกษา	หัวหน้าเป็นผู้ออกคำสั่งและชี้แนะทั้งในการสื่อสารและการทำงาน	ใช่
5 หัวหน้ามีรูปแบบการตัดสินใจลักษณะเผด็จการเหมือนพ่อ	มีการบริหารแบบเป็นครอบครัวและเผด็จการ	ใช่
6 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจะขึ้นกับพื้นฐานความเคารพยำเกรงมากกว่าความเท่าเทียมกัน	การบริหารตั้งอยู่พื้นฐานความเคารพนับถือและสร้างความเป็นกันเองกับพนักงาน	บางส่วน
<b>ความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualism)</b>		
7 ให้อำนาจกับผู้นำโครงการตั้งแต่การสร้างแนวคิดจนถึงขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์	หัวหน้าเป็นผู้นำโครงการและมีอำนาจมากกว่าผู้อื่น	ใช่
8 มีการให้อำนาจในการริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ในทุกระดับชั้นขององค์กร	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นผู้ปฏิบัติตาม แนวคิดนั้น	ไม่ใช่
9 มีการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันมากเนื่องจากทำงานเป็นทีม	ใช่
10 พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รับแรงกระตุ้นจากความหลากหลายและความท้าทายของการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากกว่าคำสั่งที่ได้รับ	พนักงานต้องการความหลากหลายและท้าทายในการทำงาน แต่ก็ปฏิบัติตามและฟังคำสั่งจากหัวหน้า	บางส่วน
11 การดำเนินงานขึ้นกับทักษะของแต่ละบุคคลและแรงจูงใจทางการเงินมากกว่าการร่วมมือกันในกลุ่ม	การทำงานใช้ทักษะของแต่ละคนและร่วมมือกันทำงาน	บางส่วน
12 เน้นที่ผลงานมากกว่าความสัมพันธ์ของบุคคล	กำหนดขอบเขตงานชัดเจน	ใช่
<b>ลักษณะความเป็นชาย(Masculinity)</b>		
13 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ชัดเจน	วัตถุประสงค์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ชัดเจน	ใช่
14 เน้นการสร้างความสัมพันธ์ภายในสภาพการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	เน้นผลงานมากกว่า	ไม่ใช่

Hofstede(1991)	ผลสัมฤทธิ์	สอดคล้อง
15 มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย	เป็นแบบเผด็จการมากกว่า	ไม่ใช่
16 แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความประนีประนอม	ใช้การประนีประนอม	ใช่
<b>การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance)</b>		
17 มีการวางแผนเพื่อให้สมาชิกเกิดความสบายใจในการทำงานที่ไม่แน่นอน	พนักงานชอบงานที่สามารถคาดการณ์และบอกหน้าที่ของแต่ละคนอย่างชัดเจน	ใช่
18 มีแผนและกฎเกณฑ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	มีแผนการทำงานที่ชัดเจน แต่ไม่ควบคุมการทำงาน	บางส่วน
19 พนักงานคาดหวังให้หัวหน้าตอบคำถามที่สงสัย ได้	พนักงานคาดหวังในคำตอบ เนื่องจากการปิดกั้นในการยอมรับความเห็นของพนักงาน	ใช่
20 ทุกคนถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามคำสั่ง	พนักงานต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของ หัวหน้า	ใช่
21 แรงกระตุ้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มาจากต้องการความมั่นคงทางการเงินและอาชีพเป็นอันดับแรก	ได้รับแรงกระตุ้นทั้งจากลักษณะงานที่ทำหายและความต้องการความมั่นคงในอาชีพ	บางส่วน
<b>พลวัตขงจื้อ(Confucian Dynamics)</b>		
22 เปลี่ยนแปลงการบริหารและการทำงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป	ควบคุมสภาวะและคาดการณ์สภาพในอนาคต	ใช่
23 ให้ความสำคัญกับสถานะและตำแหน่งทางสังคม	ทำให้รู้สึกมีความมั่นคง	ใช่
24 ลำดับชั้นมีความสำคัญ	เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งตามความไม่เท่าเทียมกัน	ใช่
25 มีการรักษาหน้าและพิจารณาความรู้สึกของคนด้วย	ใช้ความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์มาบริหารการทำงาน	ใช่

### 5.1.5 รูปแบบการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากตารางที่ 4.4 สามารถวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวมากที่สุด เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีจำแนกกลุ่ม(Discriminant Analysis) เพื่อพิจารณารูปแบบการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งกลุ่ม(สำเร็จหรือล้มเหลว)มาก ได้ดังตารางที่ 5.7 สมการเบื้องต้นเป็นดังสมการ (1) และสมการที่ใช้ในการกำหนดว่าโครงการจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเป็นดังด้านล่าง ซึ่งถ้าสมการที่ (2) มีค่ามากกว่าสมการที่(3) จะกำหนดให้โครงการนั้นอยู่ในกลุ่มล้มเหลว แต่ถ้าได้ค่าสมการที่ (2) น้อยกว่าค่าจากสมการที่(3) จะกำหนดให้โครงการนั้นอยู่ในกลุ่มสำเร็จ แนวคิดของการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม(Discriminant Analysis) พิจารณาได้จากภาคผนวก ง

$$\hat{D} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_{11}X_{11} + b_{12}X_{12} \quad (1)$$

$\hat{D}$  คือ Discriminant score

a คือ ค่าคงที่

$b_i$  คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของรูปแบบการดำเนินงาน  $X_i$

$X_i$  คือ ค่าของรูปแบบการดำเนินงานแต่ละข้อ

i คือ ชนิดของรูปแบบการดำเนินงาน ,  $i = 1, 2, 3, \dots, 12$

ค่าประมาณของฟังก์ชันในการแบ่งกลุ่ม สำหรับโครงการที่ล้มเหลว เป็น

$$\hat{D} = -81.262 + 10.634X_1 + 8.607X_2 + 13.584X_3 + 4.041X_4 + 8.790X_5 - 7.773X_6 - 2.066X_7 + 5.664X_8 + 2.835X_9 + 4.156X_{10} - .719X_{11} + 8.176X_{12} \quad (2)$$

ค่าประมาณของฟังก์ชันในการแบ่งกลุ่ม สำหรับโครงการที่สำเร็จ เป็น

$$\hat{D} = -102.452 + 14.382X_1 + 6.853X_2 + 14.355X_3 + 6.063X_4 + 11.368X_5 - 10.830X_6 - 2.086X_7 + 6.603X_8 + 4.364X_9 + 5.730X_{10} - 1.079X_{11} + 7.531X_{12} \quad (3)$$

ตารางที่ 5.7 รูปแบบการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ

i	ปัจจัยการดำเนินงาน( $X_i$ )	สัมประสิทธิ์
1	กระบวนการทำงานในบริษัทมีแบบแผนชัดเจน	0.581
2	ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการในระยะสิ้นสุด	-0.574
3	มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	0.460
4	อำนาจการสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	0.405
5	มีผู้ที่คอยผลักดันโครงการ	0.387
6	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	0.375
7	การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ	0.375
8	พนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ	0.317
9	ผู้ผลักดันโครงการจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง	0.278
10	ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นประจำ	0.260
11	ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนโครงการ	0.235
12	มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	-0.227

พบว่ารูปแบบการดำเนินงานที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการแบ่งกลุ่ม(สำเร็จหรือล้มเหลว)ของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากที่สุด (พิจารณาเฉพาะค่า ไม่พิจารณาเครื่องหมาย) ได้แก่

1. *การทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน*( $X_1$ ) (เกี่ยวกับปัจจัยด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน) ปัจจัยนี้คือ แบบแผนที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจในลักษณะการทำงาน แนวทางการดำเนินงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน ทำให้โอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จมีสูง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.581
2. *ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการในระยะสิ้นสุด*( $X_2$ ) (เกี่ยวกับปัจจัยด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน) ปัจจัยนี้คือ ถ้าผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะสุดท้ายแล้วโอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จจะมีน้อยมาก ขณะที่ถ้าผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเริ่มต้นแล้วโครงการจะประสบความสำเร็จมากกว่าล้มเหลว ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.574
3. *การติดต่อระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ*( $X_3$ ) (เกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะความเป็นกลุ่ม) ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีความเข้าใจที่ตรงกันตั้งแต่ เริ่มต้นโครงการและไม่ต้องมาแก้ไขปัญหาในภายหลังที่เป็นระยะเกือบจะสิ้นสุดโครงการ ผลิตภัณฑ์ที่ออกมาจะเป็นไปตามที่ฝ่ายการค้าต้องการและสามารถทำการผลิตได้อย่างไม่มีปัญหา ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.460
4. *อำนาจการสั่งการควรอยู่ที่บุคคลเพียงคนเดียว*( $X_4$ ) (เกี่ยวกับปัจจัยด้านระยะห่างอำนาจ) ปัจจัยนี้เป็นเรื่องที่ต้องขำงสำคัญสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในองค์กรนี้ เนื่องจาก การทำงานที่ต้องรับคำสั่งจากหัวหน้าหลายคนทำให้พนักงานเกิดความสับสน บาง ครั้งหัวหน้าจะสั่งงานไม่เหมือนกัน และการที่ต้องรอการอนุมัติจากหัวหน้าหลายคน ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความล่าช้ากว่าจะออกสู่ตลาด เมื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งแล้ว ผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่งจะออกสู่ตลาดได้เร็วกว่า ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.405
5. *การมีผู้ผลักดันโครงการ*( $X_5$ ) (เกี่ยวกับปัจจัยด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน) ปัจจัยนี้คือ เมื่อมีการคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาก็ควร จะมีผู้ทำหน้าที่คอยผลักดันโครงการไปตลอด เพราะจะช่วยให้โครงการมีโอกาส ประสบความสำเร็จมากขึ้น และผู้ที่ทำหน้าที่นี้ควรเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง เพราะการที่องค์กรนี้มีค่าระยะห่างอำนาจสูงแสดงว่าพนักงานยอมรับในอำนาจของ หัวหน้าและจะรับคำสั่งด้วยความเคารพ ดังนั้นถ้าผู้ผลักดันโครงการไม่มีอำนาจมาก พอพนักงานอาจจะไม่เต็มใจทำงานและผู้ผลักดันอาจจะไม่สามารถกระตุ้นพนักงาน ทุกๆ ฝ่ายได้อย่างเต็มที่ การดำเนินงานก็จะล่าช้าและผลิตภัณฑ์ก็ออกสู่ตลาดช้ากว่าคู่แข่ง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.387



และสุดท้ายรูปแบบการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งกลุ่มน้อยที่สุด คือ

5. มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ ( $X_{12}$ ) (เกี่ยวกับปัจจัยด้าน ลักษณะความเป็นชาย) หมายความว่า ถ้าฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าขัดแย้งกันเป็นประจำเพราะการที่ต่างฝ่ายต่างยึดถือแนวคิดในหน้าที่ของตนเป็นสำคัญจะเสียเวลาในการยุติปัญหาความขัดแย้ง และเมื่ออีกฝ่ายชนะอีกฝ่ายก็จะทำงานอย่างไม่เต็มใจ ผลลัพธ์ที่ออกมาจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรและอาจส่งผลไปในการทำงานระยะยาว ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -0.227

ทั้งนี้ค่าสัมประสิทธิ์ที่มีค่าสูงๆ จะมีอิทธิพลต่อการแบ่งกลุ่มมากด้วย แต่ค่าสัมประสิทธิ์ของรูปแบบการดำเนินงานแต่ละข้อมีค่าไม่แตกต่างกันมากนัก เช่น รูปแบบการดำเนินงานข้อที่ 1 และ 2 มีค่าใกล้เคียงกัน(ไม่พิจารณาเครื่องหมาย) ดังนั้นรูปแบบการดำเนินงานจะมีอิทธิพลในระดับเดียวกัน ไม่ต่างกันมาก หรืออาจกล่าวได้ว่าทุกๆ รูปแบบการดำเนินงานก็มีอิทธิพลใกล้เคียงกัน

สังเกตได้ว่าความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรม 4 ปัจจัยด้วยกัน แต่จะขึ้นกับปัจจัยการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานค่อนข้างกังวลกับงานที่ไม่มีเป้าหมายและแบบแผนที่แน่นอน จึงต้องการงานที่มีแผนการและการมีผู้ใหญ่เข้ามาสนับสนุนตั้งแต่เริ่มโครงการ เพื่อให้ทำงานได้อย่างสบายใจ และผลที่แสดงออกมาก็เป็นจริงตามค่าความสัมพันธ์ที่อายุและอายุงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับค่า UAI คือ พนักงานกลุ่มใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 36-40 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งยังมีอายุงานเฉลี่ยประมาณ 8 ปีครึ่ง ซึ่งก็มีค่าสูงสำหรับอายุงานเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในส่วนของค่าดัชนีทางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การบ่งชี้ว่าโครงการใดสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน ในแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารจะมีคำถามหลายข้อที่สามารถใช้ชี้วัดระดับความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งคำถามดังกล่าวและผลที่ได้เป็นดังนี้

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทประสบผลสำเร็จสูงกว่าระดับที่ตั้งไว้เล็กน้อย และโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละโครงการจะใช้เวลาโดยเฉลี่ยตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งออกจำหน่ายเป็นเวลาน้อยกว่า 6 เดือน จึงถือได้ว่าโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับเสื้อผ้าสตรีค่อยข้างประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

### 5.1.6 งานที่เป็นเป้าหมายของพนักงาน

สำหรับงานที่สำคัญดังตารางที่ 4.5 ได้ถูกจำแนกตามทฤษฎีความต้องการมูลฐาน 5 ชั้นของมาสโลว์(Maslow) แต่ทั้งนี้เป้าหมายของพนักงานก็มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้าน วัฒนธรรมด้วยเช่นกัน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.8

เป้าหมายการทำงานของพนักงานสามารถบอกถึงปัจจัยด้านวัฒนธรรมหลายอย่างด้วยกัน

1. พนักงานจะมีลักษณะทั้งความเป็นชายและความเป็นหญิงไปพร้อมๆ กันเพราะต้องการความมั่นคงในอาชีพการงาน(ลักษณะความเป็นหญิง) และชอบงานที่ทำให้ตนเองมีเกียรติ มีความสำคัญในองค์กร และมีโอกาสได้เงินเดือนสูงขึ้น(ลักษณะความเป็นชาย) ซึ่งตรงกับค่าดัชนีปัจจัยวัฒนธรรมที่ออกมาดังตารางที่ 5.1 มีลักษณะความเป็นชายแต่ก็มีค่าอยู่ในระดับไม่สูงมากแสดงว่ามีความเป็นหญิงอยู่ด้วย
2. นอกจากนี้ยังมีความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่มไปพร้อมๆ กันอีกด้วยเพราะต้องการอิสระในการทำงาน มีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่างเพียงพอ(ปัจเจกบุคคล) และต้องการโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ (ความเป็นกลุ่ม) ซึ่งตรงกับค่าดัชนีปัจจัยวัฒนธรรมที่ออกมาดังตารางที่ 5.1 มีลักษณะความเป็นกลุ่มแต่มีค่าในระดับปานกลางแสดงว่ามีความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ด้วย

เมื่อพิจารณาสิ่งสำคัญที่พนักงานต้องการมากที่สุด คือ ความต้องการด้านความปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานอันดับต้นตามแนวคิดของมาสโลว์ รวมถึงยังสามารถจัดกลุ่มตามปัจจัยวัฒนธรรมได้อยู่ในปัจจัยการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน แสดงว่าพนักงานยังมีความกังวลกับเรื่องความไม่แน่นอนมาก และเนื่องจากตอบสนองในเรื่องนี้ยังไม่สนองต่อความต้องการของพนักงานได้เต็มที่ ดังนั้นการที่จะมีแรงกระตุ้นหรือความคิดสร้างสรรค์ก็ยังมีไม่มาก จะไม่เหมือนกับบุคคลที่ได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐานในชีวิตมาอย่างดีแล้วเพราะบุคคลเหล่านี้ไม่มีความกังวลในจิตใจจึงสามารถทุ่มเทความคิดทั้งหมดให้กับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้เต็มที่และต่อเนื่อง

และความต้องการที่มีความสำคัญอีกข้อหนึ่ง คือ ความต้องการสำเร็จตามที่ปรารถนา ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้ตามปัจจัยทางวัฒนธรรมคือ ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง ส่วนความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดของมาสโลว์ด้านอื่นๆ ไม่สามารถจัดกลุ่มตามปัจจัยทางวัฒนธรรมได้ ดังนั้นปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานมากที่สุด คือ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง ตามลำดับ

ตารางที่ 5.8 ค่าเฉลี่ยของเป้าหมายงานที่จำแนกตามความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์

ความต้องการของเป้าหมายงาน	ค่าเฉลี่ย( $\bar{X} \pm SD$ )	ค่าเฉลี่ย( $\bar{X} \pm SD$ )	ปัจจัยวัฒนธรรม				
			PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
<b>1. ความปลอดภัย(Safety Needs)</b>							
1.1 มีความมั่นคงในอาชีพ	4.7±0.5	4.7±0.0				/	
1.2 มีความราบรื่นและมั่นคงในชีวิต	4.7±0.5					/	
<b>2. ความสำเร็จตามที่ปรารถนา(Self Actualization Needs)</b>							
2.1 มีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น	4.5±0.7	4.2±0.3			/		
2.2 ความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต	4.5±0.5				/		
2.3 โอกาสในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาทักษะการทำงาน หรือได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ	4.4±0.7				/		
2.4 มีโอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่ง	4.2±0.9				/		
2.5 ได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น	3.9±0.8				/		
2.6 มีโอกาสร่วมตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร	3.7±0.5			/			
<b>3. ทางด้านสังคม(Social Needs)</b>							
3.1 มีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี	4.5±0.5	4.1±0.2			/		
3.2 มีอิสระในการใช้วิธีการต่างๆ ในการทำงาน	4.5±0.5			/			
3.3 ลักษณะงานและการสั่งงานชัดเจน	4.3±0.9					/	
3.4 มีผู้บังคับบัญชาที่เป็นกันเอง	4.2±0.8				/		
3.5 มีการเคารพผู้อาวุโส	4.2±0.6						/
3.6 งานมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน เช่น ใช้ระยะเวลาการทำงานหรือการสอบ เป็นเกณฑ์	4.1±0.9		/				
3.7 ได้ทำงานที่ท้าทาย	4.1±0.8			/	/		
3.8 ต้องใช้ความมุมานะอดทน	4.1±0.6						/
3.9 มีสถานะทางสังคมที่ดี	4.0±0.4				/		
3.10 หน่วยงานมีการบริหารแบบแบนราบ มีการถ่ายโอนอำนาจไปให้พนักงานระดับล่างและมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น	4.0±0.4		/				
3.11 มีความประหยัด มัธยัสถ์ อุดหนุน	3.8±0.6						/
3.12 การเคารพในขนบธรรมเนียมประเพณี	3.8±0.8						/
<b>4. การมีฐานะเด่นทางสังคม(Esteem Needs)</b>							
4.1 งานที่ทำแล้วรู้สึกว่าคุณค่า มีเกียรติ	4.6±0.5	4.1±0.3			/		
4.2 งานที่ท่านสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้	4.3±0.5			/			
4.3 ได้รับการยอมรับในความซื่อสัตย์และภักดีต่อบริษัท	4.1±0.5						/
4.4 ได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานดี	3.8±0.4				/		
4.5 ผู้บังคับบัญชาจะปรึกษาท่านก่อนตัดสินใจในเรื่องต่างๆ	3.8±0.8		/				
<b>5. ทางสรีระ(Physiological Needs)</b>							
5.1 มีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่างเพียงพอ	4.3±0.6	4.0±0.5		/			
5.2 สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี	4.2±0.6			/			
5.3 ที่ทำงานอยู่ใกล้บ้านและครอบครัวพอใจ	3.4±1.0				/		

อาจกล่าวได้ว่า การจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของพนักงานจะทำให้พนักงานรู้สึกอยากทำงาน และทำให้ผลงานออกมาดี ดังนั้นในการบริหารงานผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างในด้านเป้าหมายในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น พนักงานต้องการ มีความมั่นคงในอาชีพ และความราบรื่นและมั่นคงในชีวิตของตนก่อนเป็นอันดับแรก ผู้บริหารก็ควรให้ความสำคัญกับตรงนี้ด้วย แสดงให้พนักงานเห็นว่าองค์กรมีการเติบโตอย่างสม่ำเสมอ แม้จะเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจก็จะไม่ปลดพนักงานออก แต่อาจลดเงินเดือนพนักงานลงบ้างและ คั้นส่วนที่หักออกไปให้แก่พนักงานเมื่อภาวะเศรษฐกิจดีขึ้น นอกจากนี้ควรให้อิสระในการทำงาน และดูแลครอบครัวของพนักงานด้วยนอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับพนักงานเพียงคนเดียว อาจจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และครอบครัวของพนักงานด้วยกัน หรือมีการจัดงานเลี้ยงฉลองความสำเร็จให้กับพนักงานเป็นทีมมากกว่าที่จะจูงใจด้วยการตั้งเงินรางวัลให้พนักงานเมื่อทำงานได้ลุล่วงตามเป้าหมาย เมื่อพนักงานทำงานได้ดีก็มีการชมเชยยกย่องเป็นทีมเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และได้ทำงานที่มีเกียรติ มีการขึ้นเงินเดือนโดยมีเกณฑ์ที่เหมาะสมทำให้พนักงานมีความตั้งใจเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้การจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานก็เป็นสิ่งที่ดีเพราะพนักงานก็ให้ความสำคัญโอกาสในการเรียนรู้เช่นกัน ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและให้พนักงานดำเนินงานเป็นกลุ่ม เนื่องจากเป้าหมายการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในองค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี เป็นต้น

### 5.1.7 การทำงานในอุดมคติและการทำงานในปัจจุบัน

สภาวะการทำงานในอุดมคติหรือลักษณะวัฒนธรรมที่พนักงานต้องการให้เกิดขึ้นจะแสดงถึงระดับความปรารถนาของพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในรูปแบบการทำงานที่ตนเองต้องการ และรูปแบบการทำงานที่ต้องการหลีกเลี่ยง

ตารางที่ 5.9 ลักษณะการทำงานในอุดมคติ

	การทำงาน	ค่าเฉลี่ย
1	หน่วยงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีเจ้านาย 2 คนเป็นเรื่องที่ควรหลีกเลี่ยงอย่างยิ่งไม่ว่ากรณีใดๆ	3.92
2	ร่วมงานกับองค์กรใหญ่ย่อมดีกว่าองค์กรเล็ก	3.08
3	ทุกคนควรจัดจ้อที่ปัญหาจนกว่าจะแก้ไขปัญหานั้นได้	3.00
4	งานและความสนุกสนานต้องแยกจากกัน	2.77
5	การนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรเป็นเรื่องง่าย	2.77
6	ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง	2.62
7	ไม่ควรฝ่าฝืนกฎระเบียบของบริษัท แม้ว่ากฎระเบียบจะทำให้หน่วยงานได้ประโยชน์มากขึ้น	2.62
8	ผู้จัดการที่ดีไม่จำเป็นต้องตอบคำถามอย่างละเอียดผู้ได้บังคับบัญชาก็สามารถทำงานได้	2.39
9	เส้นทางอาชีพของแต่ละคนควรอยู่ในหน่วยงานเดียวตลอดชีวิตการทำงาน	2.00

สภาวะที่พนักงานต้องการมากที่สุดคือ ต้องการหลีกเลี่ยงการมีผู้บังคับบัญชาถึง 2 คน มีค่าเฉลี่ยถึง 3.92 ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์แผนกสตรีนั้น พบว่า พนักงานอยู่ภายใต้การดูแลของหัวหน้าแผนกเพียงคนเดียว แต่เนื่องจากการทำงานที่ต้องมีการประสานงานกับหลายๆ ฝ่าย ทั้งฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายธุรกิจ ฝ่ายผลิต ฝ่าย pattern และฝ่ายขาย ในการทำงานจึงต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าแผนกนั้นๆ อีกครั้ง เช่น ในขั้นตอนการคัดเลือกผ้าที่ใช้ จะต้องออกไปพิจารณาผ้ากับคนฝ่ายธุรกิจและฝ่ายจัดซื้อ เมื่อพิจารณาผ้าที่จะใช้ได้ตามต้องการ และตามราคาที่ไม่เกินกำหนดแล้ว ต้องทำการเสนอจำนวนผ้าที่ต้องการใช้และค่าใช้จ่ายทั้งหมด แก่หัวหน้าฝ่ายทั้งสองอีกครั้งจนได้รับการอนุมัติจึงจะทำการดำเนินการต่อได้ ดังนั้นบางครั้ง พนักงานจะรู้สึกว่ถ้าหัวหน้าฝ่ายใดไม่อนุมัติหรือไม่เห็นด้วยกับผลิตภัณฑ์ตัวใหม่แล้วตนเองจะ ต้องตอบข้อสงสัยต่างๆ ให้ได้โดยเฉพาะถ้าหัวหน้าแต่ละฝ่ายสงสัยในประเด็นที่ต่างกันพนักงาน ก็จะต้องเสียเวลาในการสร้างความเข้าใจเพิ่มขึ้นด้วย ลักษณะเช่นนี้แสดงถึงสภาวะไม่แน่นอนและ อาจทำให้เกิดปัญหากับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ ซึ่งมีงานศึกษาเกี่ยวกับองค์กรการทำงาน แบบเมตริก (matrix organization) จำนวนมากที่แสดงถึงความสำคัญของการทำงานแบบ cross functional integration โดยแลเห็นว่าการทำงานแบบนี้อาจจะไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่มีการ ตรวจสอบหรือมีการไต่ตรองอยู่ตลอดเวลา

พนักงานเห็นด้วยกับข้อที่ว่าการทำงานกับองค์กรใหญ่ย่อมดีกว่าองค์กรเล็ก ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานมีความคิดเห็นว่าองค์กรใหญ่ย่อมจะตอบสนองความต้องการของตนในด้านการมีสถานะการทำงานที่ดี มีอำนาจในการตัดสินใจ มีสถานะภาพทางสังคม มีความมั่นคงปลอดภัย มี

สวัสดิการและทำให้อาชีพของตนพัฒนาไปได้ดีกว่าการทำงานกับองค์กรเล็ก นอกจากนี้องค์กรที่ได้ทำการวิจัยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และไม่ค่อยมีการเคร่งครัดกับแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากนัก เนื่องจากเป็นแผนที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลงานขึ้นมา จึงปล่อยให้พนักงานทำงานอย่างอิสระ เช่น สามารถรับโทรศัพท์(เมื่อถือ)ระหว่างทำงานได้ ทำให้พนักงานรู้สึกดีที่ได้ทำงานกับองค์กรใหญ่

ลักษณะการทำงานที่พนักงานปรารถนาถัดไปคือ ทุกคนควรจัดจ้อยที่ปัญหาจนกว่าจะแก้ไขปัญหานั้นได้ และงานกับความสนุกสนานต้องแยกจากกัน ทั้งสองข้อนี้เป็นการบอกนัยๆ ถึงความต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

การนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง การนำเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรขนาดใหญ่จะต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะบางครั้งหัวหน้างานและพนักงานบางคนยังยึดติดอยู่กับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ พนักงานเห็นว่าการทำงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมแต่ก็ตอบรับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ เช่น การนำโปรแกรมออกแบบผลิตภัณฑ์เข้ามาใช้ แต่เนื่องจากไม่เพียงพอกับความต้องการของพนักงาน พนักงานจึงคาดหวังการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ เข้ามาใช้อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง เป็นการแสดงถึงลักษณะความเป็นชาย และบอกเป็นนัยว่าความรับผิดชอบของโครงการขึ้นกับคนเพียงคนเดียว รวมถึงสมาชิกคนอื่น ๆ ก็เชื่อมั่นในคนๆ นั้นเช่นกัน แต่ในข้อนี้พนักงานเห็นด้วยในระดับปานกลางค่อนข้างไม่เห็นด้วย(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62) เนื่องจากทุกคนต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตและไม่คิดว่าการไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตจะเกิดจากความผิดพลาดของตนเองเท่านั้น เพราะงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นความผิดพลาดจะเกิดจากกลุ่มบุคคลมากกว่าเกิดจากคนเพียงคนเดียว อีกทั้งพนักงานคิดว่าการจะประสบความสำเร็จในชีวิตได้น่าจะขึ้นกับโอกาสที่ดีด้วย

ผู้จัดการที่ดีไม่จำเป็นต้องตอบคำถามอย่างละเอียดผู้ได้บังคับบัญชาที่สามารถทำงานได้ข้อนี้อาจเป็นการแสดงถึงระยะห่างอำนาจได้ โดยค่าเฉลี่ยที่ได้เท่ากับ 2.39 เมื่อเทียบกับการสัมภาษณ์จากพนักงานแล้วได้ว่าพนักงานจะต้องคอยฟังคำสั่งจากหัวหน้าเป็นหลักถึงแม้จะตัดสินใจในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ได้เองแต่เรื่องสำคัญยังขึ้นกับหัวหน้าและเมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อสงสัยพนักงานจะต้องการคำตอบจากหัวหน้าและเชื่อมั่นในคำตอบนั้น พนักงานจะไม่กล้าที่จะหาคำตอบด้วยตนเอง เป็นเพราะการทำงานตามแนวทางที่ทำกันเรื่อยมาหัวหน้าเป็นผู้สั่งแล้วลูกน้องเป็นผู้ทำตาม ซึ่งจะตรงกับระยะห่างอำนาจที่มีค่าค่อนข้างสูง และเส้นทางอาชีพของแต่ละคนควรอยู่

ในหน่วยงานเดียวตลอดชีวิตการทำงาน มีค่าเฉลี่ย เพียง 2.00 แสดงว่าพนักงานไม่ต้องการให้ชีวิตการทำงานของตนอยู่กับองค์กรเพียงแห่งเดียวเท่า นั้น พนักงานจะไขว่คว้าหางานที่ดีและถ้ามีโอกาสก็กล้าที่จะลองเปลี่ยนงานทันที

นอกจากลักษณะการทำงานที่พนักงานปรารถนาแล้วยังมีลักษณะการทำงานตามความเป็นจริงดังตารางที่ 5.10 ที่ใช้ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันขององค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งผลที่ได้คือ พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่อบอุ่นเป็นกันเองเหมือนครอบครัว มีการทำงานเป็นทีมและเพื่อนร่วมงานในแผนกไวใจได้ ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้ มีผู้บังคับบัญชาที่ยืดหยุ่นสามารถพูดต่อรองได้ มีการทำกิจกรรมร่วมกันทั้งกิจกรรมภายในโรงงานและกิจกรรมระหว่างเพื่อนร่วมงานที่จัดขึ้นเอง

ตารางที่ 5.10 ลักษณะการทำงานในปัจจุบัน

การทำงาน	ค่าเฉลี่ย
1 ความสามารถของข้าพเจ้าไม่ได้ขึ้นกับวิธีการในการทำงาน แต่ขึ้นกับผลลัพธ์ที่ได้	4.00
2 เป้าหมายและวิธีการทำงานของข้าพเจ้ามีความชัดเจน	3.85
3 ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีความยืดหยุ่น เช่น ข้าพเจ้าสามารถต่อรองเวลาส่งงานกับผู้บังคับบัญชาได้	3.77
4 ในที่ทำงานของข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และมีการปรึกษากันก่อนตัดสินใจ	3.54
5 ในงานของข้าพเจ้ามีคำอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างชัดเจน	3.54
6 คนส่วนใหญ่ไวใจได้	3.46
7 ข้าพเจ้าทำงานในที่ที่ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.46
8 ในที่ทำงานของข้าพเจ้านับสนุนผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.31
9 ข้าพเจ้ามีอิสระในที่ทำงานสูง	3.15
10 การเลื่อนตำแหน่งของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับความอาวุโส	3.00
11 ในที่ทำงานของข้าพเจ้าไม่ค่อยมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน	2.85
12 โครงการที่ข้าพเจ้าทำส่วนใหญ่เป็นโครงการระยะสั้นๆ	2.85
13 ข้าพเจ้าจะเข้ารับผิดชอบงานก็ต่อเมื่อเห็นว่าตรงกับกฎและวิธีการที่ได้วางไว้แล้ว	2.77
14 งานที่ข้าพเจ้าทำมีความมั่นคงต่ำ แม้ว่าข้าพเจ้าจะทำงานดีเพียงใด	2.46

ลักษณะการทำงานตามความเป็นจริงที่พนักงานเห็นด้วยมากที่สุดคือ มีการวัดความสามารถจากผลลัพธ์หรือผลงานที่ได้ที่ได้มากกว่าการดูจากขั้นตอนการทำงาน มีการอธิบายเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มโครงการ เช่น มีการประชุมในรูปแบบของงานที่ต้องการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ลักษณะการทำงานต่อมาเป็นการที่ผู้บังคับบัญชามีความ

ยืดหยุ่น เช่น สามารถต่อรองเวลาส่งงานกับผู้บังคับบัญชาได้ ในการประชุมจะเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระแต่การตัดสินใจขึ้นกับผู้บังคับบัญชา มีคำอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างชัดเจน คนส่วนใหญ่ไว้ใจได้ ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสนับสนุนผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พนักงานมีอิสระในที่ทำงาน การเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความอาวุโสเป็นหลัก

ส่วนลักษณะการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยปานกลางแต่ค่อนข้างไม่เห็นด้วยนั้นมีดังนี้ ที่ทำงานไม่ค่อยมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกันพนักงาน เพราะจากการสัมภาษณ์แล้วทางองค์กรมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานทำร่วมกันในวันสำคัญต่างๆ เช่น การตกบาตรในเทศกาลปีใหม่ งานกีฬา มีการออกกำลังกายยามเช้า เป็นต้น อีกทั้งพนักงานในแผนกเสื้อผ้าสตรียังมีการทำกิจกรรมร่วมกันอื่นๆ อีก เช่น การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันหรือจัดเลี้ยงกันเองภายในแผนก

ด้านโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการแบบต่อเนื่องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา พนักงานจะรับผิดชอบงานทั้งหมดในส่วนของตนเองเพราะมีการแบ่งพนักงานตามตราผลิตภัณฑ์อยู่แล้ว และสุดท้ายพนักงานมีความเห็นว่างานที่ทำในปัจจุบันค่อนข้างมีความมั่นคงสูง

### 5.1.8 ลักษณะการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา

ส่วนประกอบอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ก็คือ รูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า โดยรูปแบบการตัดสินใจจะแบ่งได้เป็น 4 ประเภทด้วยกัน: แบบเผด็จการ แบบพ่อปกครองลูก แบบที่ปรึกษา และแบบประชาธิปไตย

ตารางที่ 5.11 ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ลักษณะหัวหน้า	ความเป็นจริง %	อุดมคติ %
A เผด็จการ(autocratic)	61.54	0
B พ่อปกครองลูก(paternalistic)	15.38	0
C ที่ปรึกษา(consultative)	15.38	7.69
D ประชาธิปไตย(democratic)	7.69	92.31

ตารางที่ 5.11 แสดงความถี่ในรูปแบบการตัดสินใจของผู้จัดการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และรูปแบบการตัดสินใจของผู้จัดการที่พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ชื่นชอบ



ลักษณะของผู้จัดการทั้งจากความเป็นจริงและที่พนักงานปรารถนานั้นจะเป็นส่วนหนึ่งในการคำนวณค่าระยะห่างอำนาจขององค์กร ซึ่งพบว่าในสภาพความเป็นจริงผู้จัดการจะมีลักษณะการตัดสินใจแบบเผด็จการมากที่สุด ซึ่งตรงกับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจัยระยะห่างอำนาจที่มีค่าค่อนข้างสูง และจากการสัมภาษณ์พนักงานแสดงถึงการเหลื่อมล้ำของอำนาจในองค์กร ผู้จัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง และจึงจะบอกการตัดสินใจนั้นให้กับพนักงานรับรู้ ส่วนผู้จัดการในอุดมคติหรือผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบนั้นพบว่า พนักงานไม่ชื่นชอบการตัดสินใจของผู้จัดการแบบเผด็จการและแบบพ่อปกครองลูก แต่จะชอบแบบประชาธิปไตยมากที่สุด เช่น ผู้จัดการควรเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งที่จะตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ยกปัญหามาให้ทุกคนอภิปรายร่วมกันและยอมรับผลการตัดสินใจของที่ประชุม

## 5.2 การวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อระยะการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่

จากการคำนวณคะแนนปัจจัยด้านวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Hofstede และงานวิจัยเชิงสำรวจของ Nakata and Sivakumar (1996) สรุปว่า กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะริเริ่ม และระยะปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยด้านวัฒนธรรมจะมีผลในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย และดัชนีของปัจจัยวัฒนธรรมสามารถแสดงได้ใน รูปแบบของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งสองระยะ

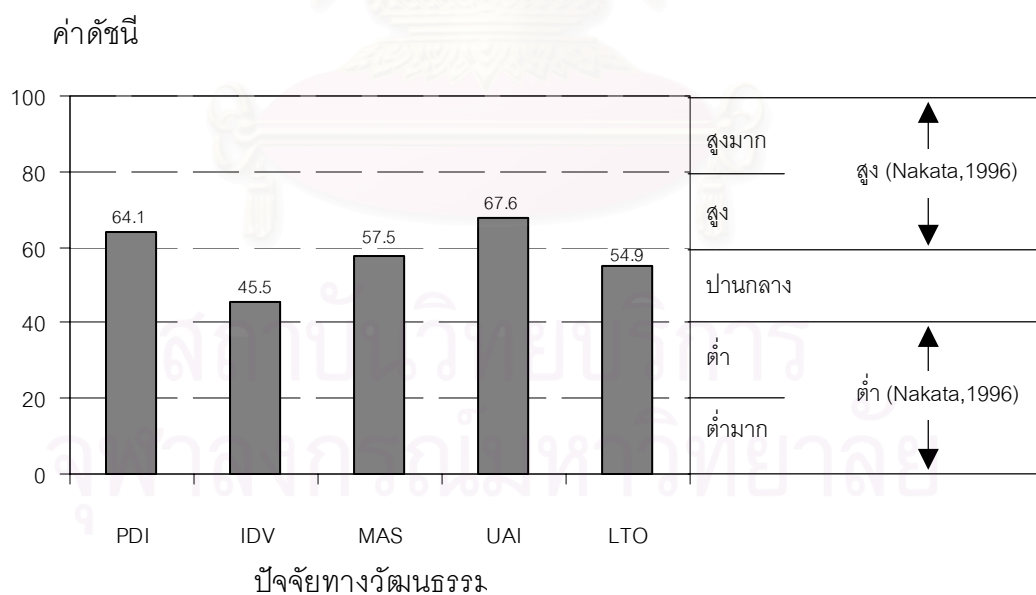
จากงานวิจัยเชิงสำรวจของ Nakata and Sivakumar (1996) สรุปได้ว่าในระยะริเริ่มต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะของ ค่า PDI, UAI, MAS ต่ำ และค่า IDV และ LTO สูง ส่วนในระยะปฏิบัตินั้นต้องการความเป็นระเบียบแบบแผนเพื่อความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นจึงเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะค่า PDI, UAI, MAS, LTO สูง และ IDV ต่ำ ซึ่งสามารถแสดงระดับค่าดัชนีวัฒนธรรมที่มีผลต่อระยะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ดังตารางที่ 5.12

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.12 การเปรียบเทียบค่าดัชนีทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อระยะการพัฒนาดิจิทัลที่ใหม่ (Nakata and Sivakumar,1996)

ปัจจัยวัฒนธรรม	ระดับค่าดัชนี	
	ระยะริเริ่ม	ระยะปฏิบัติ
Power distance	PDI ต่ำ	PDI สูง
Individualism-Collectivism	IDV สูง Individualism	IDV ต่ำ Collectivism
Masculinity-Femininity	MAS ต่ำ Femininity	MAS สูง Masculinity
Uncertainty avoidance	UAI ต่ำ	UAI สูง
Confucian dynamics	LTO สูง	LTO สูง

รูปที่ 5.2 ค่าดัชนีวัฒนธรรมขององค์กรตัวอย่างเมื่อเทียบกับสเกล 0 - 100



แต่เนื่องจากระดับค่าดัชนีของ Nakata and Sivakumar (1996) ไม่ได้กำหนดระดับค่าดัชนีสูง ต่ำ หรือปานกลางไว้อย่างชัดเจนว่าค่าดัชนีควรมีค่าเท่าใด ดังนั้นจึงจัดแบ่งระดับดัชนีสูง ต่ำ และปานกลางตามสเกล 0 – 100 ดังนี้

1. ปัจจัยวัฒนธรรมที่มีช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 0-20 จะถือว่ามีค่าดัชนีต่ำมาก
2. ปัจจัยวัฒนธรรมที่มีช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 21-40 จะถือว่ามีค่าดัชนีต่ำ
3. ปัจจัยวัฒนธรรมที่มีช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 41-60 จะถือว่ามีค่าดัชนีปานกลาง
4. ปัจจัยวัฒนธรรมที่มีช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 61-80 จะถือว่ามีค่าดัชนีสูง
5. ปัจจัยวัฒนธรรมที่มีช่วงคะแนนอยู่ระหว่าง 81-100 จะถือว่ามีค่าดัชนีสูงมาก

และจะถือวาระดับค่าดัชนีต่ำตามแนวคิดของ Nakata and Sivakumar (1996) จะอยู่ในช่วงคะแนน 0-40 และระดับค่าดัชนีสูงจะอยู่ในช่วงคะแนน 61-100 โดยแสดงไว้ดังรูป ที่ 5.2 แสดงผลของค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ของโรงงานตัวอย่าง โดยมีค่า PDI เท่ากับ 64.1 ค่า IDV เท่ากับ 43.7 ค่า MAS เท่ากับ 57.5 ค่า UAI เท่ากับ 67.6 และ LTO เท่ากับ 54.9

เมื่อพิจารณาจากรูปที่ 5.2 และตารางที่ 5.11 พบว่ามีค่าดัชนีวัฒนธรรมขององค์กร ตัวอย่างมีค่า PDI และ UAI อยู่ในระดับสูง ค่า IDV MAS และ LTO อยู่ในระดับปานกลาง จึงอธิบายได้ว่า องค์กรที่ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีลักษณะของวัฒนธรรมที่ไปได้ทั้งระยะริเริ่มและระยะ ปฏิบัติ แต่จะเหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะปฏิบัติมากกว่าเนื่อง คือ ถ้ามีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นแล้วก็จะสามารถพัฒนาออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็มีบางลักษณะที่เหมาะสมกับ การทำงานในระยะริเริ่ม จึงมีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นมาบ้างแต่อาจจะไม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพราะค่า IDV MAS และ LTO อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นถ้าองค์กรต้องการพัฒนาในระยะริเริ่มก็ ควรจะยอมรับในความสามารถของพนักงาน และกล้าที่จะนำแนวคิดของพนักงานไปปฏิบัติหรือ ตัดสินใจคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิตด้วยวิธีแบบประชาธิปไตย ซึ่งน่าจะเป็นสัญญาณที่ดี ว่าต่อไปในอนาคตอาจจะมีการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องรวดเร็วและมีความหลากหลายจนสามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์จากต่างชาติได้

ทั้งนี้ในการเก็บข้อมูลทั้งแบบสอบถามและการสัมภาษณ์พนักงานอยู่ในระยะริเริ่มทั้งสิ้น แต่ข้อมูลที่ได้ชี้ถึงความเหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะปฏิบัติมากกว่า จึงถือได้ว่าข้อมูลไม่มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในระยะริเริ่ม

## 5.3 การอภิปรายผลการวิจัย

### 5.3.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

#### 5.3.1.1 ระยะห่างอำนาจ(Power Distance)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแหล่งที่หนึ่งแบบสอบถามตามวิธีคำนวณของ Hofstede แล้วพบว่า องค์กรมีระยะห่างอำนาจสูง ซึ่งข้อมูลจากแหล่งที่สองและสามก็เป็นไปในทิศทางที่ เสริมปัจจัยด้านนี้ เห็นได้ชัดจากการที่หัวหน้าจะมีอำนาจเหนือกว่าลูกน้องค่อนข้างมาก และการ ตัดสินใจแบบประชาธิปไตยก็มีน้อย ถึงแม้ว่าทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้แต่ก็ไม่มีอำนาจ ในการตัดสินใจเลย ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะองค์กรนี้เป็นองค์กรคนไทยจึงมีแนวคิดแบบตะวันออก ที่ในอดีตก็มีระบบเจ้าขุนมูลนาย ปกครองกันแบบเผด็จการ ผู้ที่นำเครพต้องเป็นบุคคลที่มากด้วย ประสบการณ์และอายุ ดังนั้นการยึดติดกับระบบนี้จึงยังมีอยู่และยังรู้สึกดีกับการมีอำนาจมากกว่าผู้อื่น แต่ดูเหมือนว่าทางองค์กรจะสร้างการทำงานแบบเป็นครอบครัวเพื่อลดช่องว่างระหว่าง อำนาจลง ซึ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงลดระยะห่างอำนาจไปเรื่อยๆ ต่อไปหัวหน้าอาจเปลี่ยนจากการ ปกครองแบบเผด็จการเป็นแบบพ่อปกครองลูก ถึงแม้ว่าหัวหน้าแบบพ่อปกครองลูกอาจจะไม่ใช่ ลักษณะหัวหน้าที่พนักงานต้องการแต่ก็น่าจะช่วยให้พนักงานไม่รู้สึกถึงความต่างของตนมากนัก และทำให้ลดความเครียดในการทำงานลงได้ ซึ่งเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมสิ่งทอแล้วพบว่ามียะยะห่างอำนาจสูงในระดับใกล้เคียงกัน(นิชาภา,2547)

#### 5.3.1.2 ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม

##### (Individualism and Collectivism)

ผลจากข้อมูลแหล่งที่หนึ่งแสดงถึงการมีความเป็นปัจเจกชนปานกลางและเอนเอียงไปทางค่าน้อย ซึ่งข้อมูลในแหล่งที่สองและสามก็มีความสอดคล้องกับข้อมูลแหล่งที่หนึ่ง คือ มีการทำงานเป็นกลุ่ม มีความผูกพันกันในหมู่สมาชิกทั้งนี้เป็นเพราะคนไทยส่วนมากจะถูกเลี้ยงดูมาใน ครอบครัวที่มีพ่อแม่อยู่ด้วย ซึ่งน้อยมากที่จะมีคนเดียวโตมาด้วยตัวเอง ดังนั้นคนจึงมีลักษณะของการชอบทำงานเป็นกลุ่ม มีการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มและจะคิดถึงในสิ่งที่เป็นส่วนร่วม หรือคิดถึงผู้อื่นนอกจากตัวเองด้วย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นความต้องการส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กรก็ชี้ถึงการมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลด้วย คือ ต้องการอิสระภาพในการทำงาน ต้องการเวลาส่วนตัว และชอบงานที่ท้าทาย ลักษณะทั้งหมดนี้เป็นความต้องการส่วนบุคคลไม่ใช่ความต้องการที่คำนึงถึงผู้อื่นด้วย(ความเป็นปัจเจกชน) ซึ่งทางองค์กรก็ให้อิสระในการทำงานกับพนักงานจะไม่มีการควบคุมที่เข้มงวด อีกทั้งงานที่พนักงานทำอยู่จะเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ไปเรื่อยๆ พนักงานจึงรู้

ลึกถึงความท้าทายนี้ จะเห็นว่าข้อมูลแหล่งที่สองและสามจะบอกถึงทั้งลักษณะความเป็นกลุ่ม และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลไปพร้อมๆ กัน ซึ่งตรงกับข้อมูลจากแหล่งที่หนึ่ง และเมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลจากอุตสาหกรรมสิ่งทอ(นิชาภา,2547) ก็มีค่าความเป็นปัจเจกบุคคลไปในทางเดียวกัน คือมีค่าปานกลาง

### 5.3.1.3 ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง(Masculinity and Femininity)

ผลจากข้อมูลแหล่งที่หนึ่งแสดงถึงการมีลักษณะความเป็นชายมากกว่าลักษณะความเป็นหญิง ซึ่งข้อมูลในแหล่งที่สองและสามก็มีความสอดคล้องกับข้อมูลแหล่งที่หนึ่ง คือ พนักงานจะกระตือรือร้นในการทำงาน ค่อนข้างมั่นใจในตัวเอง พยายามสร้างความสำเร็จในหน้าที่การงานให้กับตนเอง ให้ความสำคัญกับผลงานของตนมาก และต้องการงานที่ท้าทายความสามารถดังที่กล่าวในปัจจัยข้อที่ 2 แต่ก็บางอย่างที่เป็นลักษณะที่ขัดแย้งกับลักษณะความเป็นชาย เช่น มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า เป็นเพราะการทำงานเป็นทีมและการที่ต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาทำให้มีลักษณะความเป็นหญิงอยู่ด้วย ซึ่งนี้อาจเป็นเหตุผลว่าทำไมข้อมูลการคำนวณจากแหล่งที่หนึ่งจึงมีแนวโน้มไปทางลักษณะความเป็นชายแต่ค่าที่ได้ก็ไม่ได้มีค่าสูงมากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลจากอุตสาหกรรมสิ่งทอ(นิชาภา,2547)ก็มีค่าไปทางลักษณะความเป็นชายเช่นเดียวกัน

ซึ่งลักษณะความเป็นชายค่อนข้างจะสัมพันธ์กับความเป็นปัจเจกบุคคล เพราะถ้ามีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลแล้วก็มักจะมีทิศทางไปในลักษณะความเป็นชายด้วย พฤติกรรมที่แสดงออกมาจะคล้ายเคียงกันมาก เช่น ชอบความท้าทาย มีความกระตือรือร้น เป็นต้น

### 5.3.1.4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance)

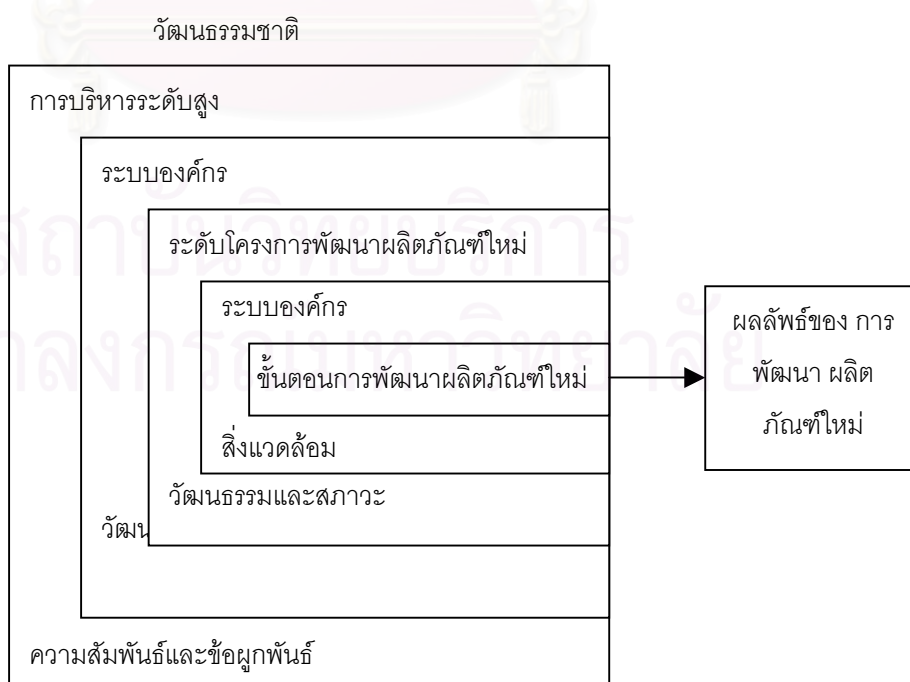
ผลจากการคำนวณข้อมูลแหล่งที่หนึ่งตามแนวทางของ Hofstede แสดงถึงค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่สูง ซึ่งข้อมูลในแหล่งที่สองและสามก็มีความสอดคล้องกับข้อมูลแหล่งที่หนึ่ง คือ พนักงานมีความกังวลและความเครียดจากหลายๆ ด้าน เช่น เครียดกับงานที่ทำ เครียดกับความแตกต่างของอำนาจที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และเครียดกับเพื่อนร่วมงานต่าง แผนก ทั้งนี้ค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะแตกต่างกันไปตามอายุของคน เมื่อคนแก่ตัวลงจะมีความเครียดสูงขึ้น แต่ข้อมูลในแหล่งที่สองนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์บางท่านมีอายุไม่สูงแต่ก็มีความกังวลกับการทำงานด้วย อาจเป็นเพราะได้รับความกดดันจากงานที่มีจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบ เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลจากอุตสาหกรรมสิ่งทอ(นิชาภา,2547)ก็มีค่าที่ใกล้เคียงกันมาก มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

### 5.3.1.5 พลวัตขงจื้อ(Confucian Dynamics)

ผลจากคำนวณข้อมูลแหล่งที่หนึ่งตามแนวทางของ Hofstede แสดงถึงการมีค่าพลวัตขงจื้ออยู่ในช่วงปานกลาง ซึ่งข้อมูลในแหล่งที่สองและสามก็มีความสอดคล้องกับข้อมูลแหล่งที่หนึ่ง คือ พนักงานมองอนาคตในแบบระยะสั้นและระยะยาวไปพร้อมๆ กัน นำหลักจริยธรรม เข้ามาใช้เห็นได้จากการมองระยะสั้น เช่น ต้องการความมั่นคง มีการรักษาหน้า เคารพในประเพณี ตอบแทนผู้อื่นด้วยคำทักทาย ความรัก และของขวัญ เป็นต้น ส่วนการมองระยะยาว เช่น ความเพียรพยายาม การเชื่อฟังและปฏิบัติคำสั่งหัวหน้า ความมัธยัสถ์ และมีความละเอียดต่อ บาบ เป็นต้น เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลจากอุตสาหกรรมสิ่งทอ(นิชาภา,2547)ก็มีค่าพลวัตขงจื้อ ในระดับปานกลางเช่นกัน

ซึ่งแสดงว่าในองค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปหรือสิ่งทอจะมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เหมือนกันไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเป็นคนไทยรวมถึงมีลักษณะแนวคิดเป็นแบบตะวันออกผลที่ได้มาจึงคล้ายเคียงกัน ซึ่งการเชื่อมโยงนี้เป็นดังรูปที่ 5.3 แสดงการเชื่อมโยงวัฒนธรรมไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ วัฒนธรรมจะส่งผลไปถึงกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอน และสุดท้ายส่งผลถึงผลลัพธ์ที่จะได้ออกมา ซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้

รูปที่ 5.3 สภาพแวดล้อมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่



ทั้งนี้แต่ละปัจจัยวัฒนธรรมจะมีผลเกี่ยวเนื่องกับสังคมและการบริหารงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย ดังนี้

**ตารางที่ 5.13** ความเกี่ยวเนื่องของปัจจัยวัฒนธรรมกับสังคมและการบริหารงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจัยวัฒนธรรม	การทำงาน มีแบบแผน	รวมศูนย์ อำนาจ	ทำงานแบบ ยืดหยุ่น	สภาวะการ ทำงานร่วมกัน
ระยะห่างอำนาจ		/		
ความเป็นปัจเจกบุคคล-เป็นกลุ่ม		/	/	/
ลักษณะความเป็นชาย-เป็นหญิง	/		/	/
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	/			
พลวัตเชิงข้อ	/			

องค์กรนี้มีระยะห่างอำนาจสูงทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควรมีการรวมอำนาจการบริหารมาไว้ที่ศูนย์กลาง ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมความร่วมมือและการสื่อสารให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

การมีลักษณะเป็นกลุ่มจะช่วยส่งเสริมการสื่อสาร ความร่วมมือกัน และความปรองดองภายในองค์กร สังคมที่ยึดมั่นในความเป็นกลุ่มจะชอบการทำงานเป็นทีมและโครงสร้างการทำงานแบบเมตริก ดังนั้นลักษณะนี้จึงมีความสำคัญสำหรับการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันหลายฝ่ายเพราะการสื่อสารและใกล้ชิดสนิทสนมกันมากจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย นอกจากนี้ลักษณะความเป็นกลุ่มจะสนับสนุนสภาพแวดล้อมองค์กรให้มีการกระจายอำนาจ(ภายในทีม) มีความยืดหยุ่น และมีการทำงานร่วมกัน

องค์กรนี้มีลักษณะความเป็นชายจึงมีการให้ความสำคัญกับงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นต้องบอกวัตถุประสงค์และแผนการทำงานให้พนักงานรับรู้อย่างชัดเจนเป็นทางการเพราะการทำให้เป็นทางการจะช่วยไม่ให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความสับสน และความเหลื่อมล้ำอำนาจ แต่ถ้ามีลักษณะเป็นหญิงจะมีแนวโน้มการร่วมมือกันและสามารถยืดหยุ่นได้ดีกว่า

นอกจากนี้องค์กรยังมีความต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ซึ่งจะผลักดันให้ใช้เทคนิค เช่น การวางแผนงานอย่างชัดเจนและเป็นทางการเข้ามาช่วยให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน และมีกฎระเบียบเข้ามาช่วยในการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

การมองอนาคตในระยะยาวจะมีแนวโน้มไปสู่การรวมมือกันตลอดจนการให้ความสำคัญกับงาน ดังนั้นจะตอบสนองต่อการทำงานที่แบบแผนชัดเจนได้ดี

### 5.3.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากผลการคำนวณค่าดัชนีวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยเมื่อเทียบกับสเกล 0 – 100 ตามตารางที่ 5.1 และรูปที่ 5.2 พบว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Hofstede มีเพียง 2 ปัจจัยหลัก คือ PDI และ UAI ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากกว่าปัจจัยอื่น เนื่องจากทั้ง 2 ปัจจัยมีค่าดัชนีอยู่ในระดับสูง ขณะที่อีก 3 ปัจจัย IDV MAS และ LTO นั้นมีค่าดัชนีวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง จึงถือได้ว่าไม่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ทั้งนี้ปัจจัยด้านวัฒนธรรม PDI มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 19.9 และ UAI มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 21.9 หรือข้อมูลมีการเบี่ยงเบนมากถึง 30% เมื่อเทียบกับค่าดัชนีวัฒนธรรม แสดงว่าอาจจะไม่สามารถสรุปข้อมูลได้แน่นอน และถึงแม้ว่าข้อมูลในส่วนการสัมภาษณ์จะมีความสอดคล้องกับค่าดัชนีวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยก็ตาม แต่เนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพียง 13 คน จึงไม่สามารถสรุปผลแทนทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปได้

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในองค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นไปในรูปแบบที่พนักงานระดับกลางคอยรับคำสั่งและแผนงานที่ชัดเจนจากหัวหน้า โดยมีการทำงานร่วมกับแผนกอื่นๆ เป็นทีมแยกตามแต่ละตราผลิตภัณฑ์ การทำงานเป็นอิสระไม่มีการควบคุมวิธีการทำงานแต่ขอให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและตรงตามเวลาที่กำหนด ลักษณะวัฒนธรรมเช่นนี้ส่งผลดีในขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระยะปฏิบัติ คือ ขั้นตอนการผลิต การทดสอบสินค้าและการออกสู่ตลาดเป็นไปอย่างรวดเร็ว เห็นได้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาในแต่ละเดือนไม่น้อยกว่า 20 แบบ และค่อนข้างประสบความสำเร็จในตลาดเป็นอย่างดี เห็นได้จากในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาผลการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่สูงกว่าระดับที่ตั้งเป้าไว้ แต่วัฒนธรรมเช่นนี้ไม่ส่งผลดีในระยะริเริ่มเท่าใดนัก เนื่องจากหัวหน้าจะเป็นผู้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ วางแผนงาน คัดเลือกผลิตภัณฑ์(ไม่ค่อยยอมรับความคิดของพนักงาน) และมีหัวหน้าถึงสองคนทำให้ แนวคิดสร้างสรรค์มีไม่มากเท่าที่ควรและเสียเวลาในขั้นตอนนี้มากกว่าบริษัทคู่ค้า

ถึงแม้ว่าการเก็บข้อมูลจะอยู่ในขั้นริเริ่มก็ตาม แต่องค์กรกลับมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะปฏิบัติ ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานยังมีความกังวลและความต้องการในความปลอดภัยอยู่(ตามตารางที่ 4.5) หรือมีความต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุด จึงไม่สามารถที่จะคิดในสิ่งใหม่ๆ ได้ ซึ่งถ้าสามารถขจัดความต้องการระดับพื้นฐานของมนุษย์ได้ก็



จะทำให้เน้นไปที่ความต้องการสำเร็จในสิ่งปรารถนาอื่นๆ ซึ่งนอกเหนือจากความต้องการเบื้องต้น เมื่อนั้นการดำเนินงานก็จะเป็นไปในแนวทางที่มีแนวคิดใหม่ๆ และมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นสามารถเทียบเท่ากับต่างประเทศได้

การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระยะวีเริ่มมากขึ้นสามารถปรับในแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

**ระยะห่างอำนาจ(PDI)** มีค่าในระดับสูง แสดงถึงการที่พนักงานไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้เท่าที่ควร และอำนาจจะรวมอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา การดำเนินงานและแนวคิดหลักๆ จะมาจากหัวหน้า เปรียบเสมือนไม่มีความหลากหลายทางด้านแนวคิด ดังนั้นระยะห่างอำนาจที่สูง ผลกระทบในแง่บวกต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ การมีระยะห่างอำนาจต่ำ ซึ่งจะช่วยให้เกิดแนวคิดแปลกใหม่และหลากหลาย เนื่องจากพนักงานสามารถความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ได้แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากหลายมุมมอง

**การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(UAI)** มีค่าในระดับสูง แสดงถึงการที่พนักงานไม่กล้าที่จะทำหรือคิดสิ่งใหม่ๆ เนื่องจากกังวลในความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะไม่ส่งผลดีการทำงานของตน รวมถึงการที่ต้องเคร่งครัดในกระบวนการทำงาน อาจทำให้เกิดความตึงเครียดทางความคิด หรือเป็นการสร้างขีดจำกัดทางความคิดมากเกินไป ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่ค่อยมีความหลากหลายเท่าที่ควร ดังนั้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมปัจจัยนี้ให้มีความต่ำ จะส่งผลดีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างทางความคิดให้แก่พนักงาน ถึงแม้ว่าความคิดนั้น อาจจะไม่ดีก็ตาม จะช่วยให้พนักงานคลายความกังวลและความเครียดในการทำงานลงได้ เมื่อพนักงานมั่นใจในความมั่นคงของอาชีพแล้วก็สามารถรวบรวมสมาธิและความคิดทั้งหมดมาจดจ่ออยู่ที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ผลงานที่ออกมาจึงจะมีความหลากหลายเพิ่มขึ้น

**ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม(IDV)** ปัจจัยนี้มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง การมีความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมีค่า IDV สูง ต่างคนจะมี ความคิดเป็นของตัวเองที่แตกต่างกัน ดังนั้นการให้พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบออกแบบผลิตภัณฑ์ของแต่ละคนมาแล้วทำการคัดเลือกตัดสินใจร่วมกัน ช่วยให้มีหลากหลายของสินค้ามากขึ้น

**ความเป็นชายและความเป็นหญิง(MAS)** มีค่าในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สามารถสรุปได้ว่ามีผลดีหรือผลเสียต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่วัฒนธรรมที่ส่งผลในแง่บวกต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ การมีลักษณะความเป็นหญิงหรือมีค่า MAS ต่ำ เนื่องจากจะมีการใส่ใจกับความเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความต้องการของผู้บริโภค ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้จะตรงกับความต้องการ

ต้องการของลูกค้านามากที่สุด และเกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดความสบายใจในสภาพแวดล้อมการทำงานแล้วผลงานที่ได้จะค่อนข้างออกมาดีและมีความหลากหลาย

**พลวัตเชิงจื้อหรือการมองอนาคตแบบระยะยาว(LTO)** มีค่าในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สามารถสรุปได้ว่ามีผลดีหรือผลเสียต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่วัฒนธรรมที่ส่งผลในแง่บวกต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ การมองอนาคตแบบระยะยาว จะคำนึงถึงผลได้ผลเสียในอนาคต และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะมองไปถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคต้องการในอนาคต ดังนั้นการปรับวัฒนธรรมให้มีค่า LTO สูงจะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมสำเร็จรูป

นอกจากการปรับวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตั้งเบื้องต้นแล้ว การทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันก็สามารถช่วยชี้้นำการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมในปัจจุบันได้ดังนี้

### 5.3.2.1 วัฒนธรรมที่ช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจัยทางวัฒนธรรมจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หลายๆ ด้านด้วยกัน ซึ่งสำหรับองค์กรนี้สามารถแนะนำการปรับใช้การทำงานของการทำงานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมได้ดังนี้

1. การมีการทำงานเป็นทีม(ลักษณะความเป็นกลุ่ม) จึงควรมีผู้นำของทีม แต่ก็ต้องให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันของสมาชิกภายในทีมด้วย
2. ควรมีกฎระเบียบหรือขั้นตอนการทำงานไม่มาก แต่ให้มีเพียงพอที่จะช่วยชี้้นำการทำงานได้และกฎควรจะมียืดหยุ่นได้(การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน)
3. การทำให้พนักงานติดต่อสื่อสารกันมาก ให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน และการมีมุมมองและเป้าหมายร่วมกันจะช่วยให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ
4. การให้มีการฝึกอบรมและมีให้รางวัลจะช่วยให้พนักงานพอใจในการทำงาน (ลักษณะความเป็นชาย-เป็นหญิง)
5. การเชื่อใจ การเข้ามามีส่วนร่วม และการยอมรับแนวคิดของพนักงานจะช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจและสร้างความคิดใหม่ๆ ได้เร็วขึ้น และเปิดกว้างต่อการทำงานรูปแบบใหม่(ช่วยในระยะริเริ่ม)
6. การมีลำดับขั้นน้อยๆ ให้ทุกคนเท่าเทียมกันจะช่วยในระยะริเริ่มได้ดี

7. การให้พนักงานได้มีรับผิดชอบงานและทำให้มีเชื่อมั่นในผลงานก็จะช่วยกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะเริ่มต้นทำให้สามารถสร้างแนวคิดใหม่ๆ และสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ซึ่งควรจัดให้มีการกระจายอำนาจ บอกแผนงานที่ชัดเจนเป็นทางการ และเน้นเป้าหมายของงานให้ทุกคนรับรู้
8. หัวหน้าควรมีบทบาทในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย คือ มีการติดต่อกับพนักงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เข้าช่วยเหลือเวลาเกิดปัญหา และสนับสนุนด้านข้อมูลและอุปกรณ์การทำงาน
9. องค์กรควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ให้รางวัล และให้อิสระ ช่วยแก้ไขข้อผิดพลาด ให้มีการรับผิดชอบงานเพียงคนเดียวหรือส่งเสริมแนวคิดเป็นรายบุคคล และให้เงินลงทุนในโครงการที่เป็นประโยชน์

### 5.3.2.2 การจัดการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

เป้าหมายการทำงานของพนักงานจะช่วยเพิ่มความพอใจ ประสิทธิภาพและศักยภาพการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้ผลงานมีคุณภาพและประสบความสำเร็จในที่สุด

1. ความเข้าใจรูปแบบการทำงานหลายๆ อย่างค่อนข้างมีความสำคัญ ดังนั้นควรให้โอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงาน ซึ่งน่าจะเป็นการอบรมที่ไม่ซับซ้อนและไม่เป็นทางการ
2. การให้ความสำคัญกับพนักงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน่าจะเป็นการดี เพราะทำให้มีสภาพการทำงานร่วมกัน การรับผิดชอบร่วมกัน และความสนใจในเพื่อนร่วมงาน รวมถึงควรมีแผนงานและเนื้อหางานที่ชัดเจน
3. ให้พนักงานมีเวลาส่วนตัว อย่าให้พนักงานรู้สึกว่าเวลาส่วนตัวปะปนกับเวลางาน (นังานกลับไปทำบ้าน)
4. การให้รางวัลกับพนักงาน ซึ่งอาจจะไม่ต้องเป็นตัวเงินก็ได้ แต่น่าจะเป็นการยอมรับให้ทำงานที่ดีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
5. ควรมีกฎที่ยืดหยุ่นได้และยอมให้ทำงานตามวิธีของตัวเองได้บ้าง
6. บอกเป้าหมายขององค์กรและของโครงการให้พนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นการทำงานและทำให้โครงการประสบความสำเร็จ
7. ผู้จัดการหรือคณะกรรมการต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มโครงการและต้องไม่มีการบริหารแบบเผด็จการ

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยผลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ(PDI) สูง โดยมีค่าเท่ากับ  $64.1 \pm 19.9$  ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แสดงให้เห็นว่าอำนาจในการปกครองของหัวหน้ามีมาก ทำให้พนักงานระดับกลางแสดงความคิดเห็นของตนออกมาได้ไม่เต็มที่
2. ดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล(IDV) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเท่ากับ  $45.5 \pm 8.9$  ซึ่งไม่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
3. ค่าดัชนีลักษณะความเป็นชาย(MAS) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเท่ากับ  $57.5 \pm 3.8$  ซึ่งไม่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
4. ค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(UAI) สูง โดยมีค่าเท่ากับ  $67.6 \pm 21.9$  ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แสดงให้เห็นว่าบุคคลจะไม่พยายามทำงานที่ไม่คุ้นเคย ชอบทำงานที่มีคำสั่งและแบบแผนชัดเจน
5. ค่าดัชนีพลวัตเชิงจิต หรือค่าการมองอนาคตแบบระยะยาว(LTO) ปานกลาง โดยมีค่าเท่ากับ  $54.9 \pm 5.2$  ซึ่งไม่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
6. อายุของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับค่า UAI และอายุงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับค่า UAI และ LTO
7. วัฒนธรรมขององค์กรตัวอย่างไม่มีความสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะเริ่มต้น ซึ่งเป็นระยะที่ทำการเก็บข้อมูล แต่วัฒนธรรมขององค์กรตัวอย่างกลับมีความเหมาะสมกับระยะปฏิบัติ นั่นคือ ถ้ามีแนวคิดใหม่ๆ แล้วก็จะสามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว แต่จะไม่ค่อยมีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น
8. การเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Hofstede(1980) พบว่าบางปัจจัยมีความแตกต่างกันมาก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ผลการเปรียบเทียบพบว่า

- 8.1 ไม้มีความแตกต่างด้านระยะห่างอำนาจ หมายความว่า หัวหน้ายังคงมีอำนาจในการปกครองมากอยู่
  - 8.2 ความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเพิ่มขึ้นจากเดิมมากแต่ยังคงมีลักษณะความเป็นกลุ่ม
  - 8.3 ลักษณะความเป็นชายมีค่าแตกต่างจากเดิมมาก จากเดิมที่มีลักษณะความเป็นหญิง แต่ปัจจุบันพนักงานมีลักษณะความเป็นชายมากขึ้น
  - 8.4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นจากเดิมเล็กน้อย
  - 8.5 ค่าพลวัติขงจื้อลดลงเล็กน้อย แต่ยังคงมีค่าปานกลาง
9. รูปแบบการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากที่สุด ได้แก่ กระบวนการทำงานในบริษัทที่มีแบบแผนชัดเจน
  10. เป้าหมายหลักในการทำงานของพนักงานคือ ต้องการความราบรื่นและความมั่นคงทั้งในชีวิตและในอาชีพของตน ซึ่งเป็นความต้องการด้านความปลอดภัย(Safety Needs)
  11. การทำงานที่พนักงานความปรารถนาคือ ไม่ต้องการมีผู้บังคับบัญชาถึง 2 คนหรือมากกว่านี้ ชอบร่วมงานกับองค์กรใหญ่ ต้องการทำงานด้วยความมุ่งมั่น และชอบการทำงานเป็นกลุ่ม ตามลำดับ
  12. ผู้บังคับบัญชาของพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันมีการปกครองแบบเผด็จการมากที่สุด ขณะที่พนักงานต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีการปกครองแบบประชาธิปไตย และแบบที่ปรึกษา

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาในเชิงลึกขององค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพียงแห่งเดียว และศึกษาเฉพาะส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น เนื่องจากระยะเวลาในการทำวิจัยมีไม่มาก และเรื่องนี้ค่อนข้างเป็นเรื่องที่ต้องใช้การสังเกตในหลายๆ ด้าน ดังนั้นวัฒนธรรมดังที่ได้ศึกษาในงานวิจัยนี้อาจจะไม่สามารถอธิบายรวมไปถึงกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้ แต่ก็น่าจะบอกถึงผลกระทบที่มีต่อการทำงานในทุกๆ ประเภทของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีตราผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมหรือองค์กร และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

### 6.2.1 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมหรือองค์กร

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรมหรือองค์กรมีดังนี้

1. ส่วนใหญ่แล้วแนวคิดและเทคนิควิธีการต่างๆ ในการทำงาน จะถูกสร้างและพัฒนาขึ้นจากประเทศทางตะวันตก หรือประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างไปจากประเทศไทย ดังนั้นหากต้องการจะรับเข้ามาใช้ในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยก็ต้องพิจารณาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรม
2. การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ อาจทำได้โดยเริ่มจากการปลูกฝังแนวคิดในเรื่องวัฒนธรรมที่ถูกต้องให้กับพนักงาน
3. ผู้บริหารและลักษณะงานที่องค์กรนั้นดำเนินอยู่ก็เป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อปัจจัย วัฒนธรรมว่าแต่ละปัจจัยจะเป็นเช่นไร และสามารถผลักดันให้องค์กรไปในลักษณะใด เช่น การมีผู้บริหารคนไทยก็จะผลักดันและรับเอาแนวคิดแบบตะวันออกเข้ามาใช้มาก กว่าแบบตะวันตก หรือองค์กรที่ปรึกษาจะมีแต่ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีความรู้ องค์กรนั้น จึงมีระยะห่างของอำนาจต่ำ หรือมีลักษณะความเป็นชายสูง เป็นต้น
4. การพิจารณารับคนเข้าทำงานในองค์กรนอกจากการพิจารณาที่ความสามารถแล้ว ควรพิจารณาในส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย เช่น วัฒนธรรม ท้องถิ่น ศาสนา อายุ การศึกษา เป็นต้น เพราะจะช่วยเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับ วัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด
5. เนื่องจากกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะ ริเริ่มและระยะปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละระยะต้องการสภาวะแวดล้อมในการทำงานต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าองค์กรมีปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบมีระยะห่างอำนาจ และการ หลีกเลียงความไม่แน่นอนสูง มีค่าพลวัตเชิงจ้อปานกลาง มีความเป็นกลุ่ม และมี ลักษณะไปทางความเป็นชาย ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะแก่การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ในระยะปฏิบัติ แต่ถ้าต้องการให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพก็ควร ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปตามขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแต่ละระยะ ใน ระยะริเริ่มต้องให้พนักงานรู้สึกมีความเท่าเทียมกัน เป็นตัวของตัวเอง ยอมรับใน ความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในแผนก ให้กล้าเสนอ แนวคิดใหม่ๆ การจัดสภาวะแวดล้อมในการทำงานเช่นนี้ในขั้นตอนการสร้างแนวคิด หรือระยะริเริ่มจะทำให้มีแนวคิดใหม่ๆ และมีความหลากหลาย ส่วนระยะปฏิบัติต้อง การความแน่นอนชัดเจนในการสั่งงาน ความสามัคคีในการทำงาน มีเป้าหมายการ ทำงานที่ชัดเจน มีระเบียบแบบแผน ดังนั้นในระยะนี้ถ้าจัดสภาวะแวดล้อมให้ เหมาะสมแล้วก็จะทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นไปด้วยความรวดเร็วและราบรื่น

6. การใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน ควรพิจารณาที่เป้าหมายการทำงาน  
ของพนักงาน เช่น ในองค์กรพนักงานต้องการความราบรื่นและมั่นคงในชีวิต  
ก็ต้องให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน หรือมีการทำงานเป็นกลุ่ม แล้วต้องการเพื่อนร่วม  
งานที่ให้ความร่วมมือดีก็จัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน และมีการยกย่องชมเชยหรือให้  
รางวัลเป็นทีมไม่ใช่ให้ใครคนใดคนหนึ่ง
7. ต้องมีการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานก่อน ให้เกิดความมั่นใจ ไม่มีความกังวล  
เมื่อมีความมั่นใจแล้วจะช่วยผลักดันการมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

## 6.2.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคตมีดังนี้

1. องค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีกระบวนการทำงานในแต่ละแผนกแตกต่างกันออกไป  
ซึ่งปัจจัยด้านวัฒนธรรมอาจมีผลต่อการทำงานต่างกันไปด้วย ดังนั้นการศึกษาปัจจัย  
ด้านวัฒนธรรมในการทำงานด้านอื่นก็จะทราบถึงวัฒนธรรมในแผนกนั้นๆ และ  
สามารถนำไปปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับแต่ละแผนกได้
2. งานวิจัยนี้ศึกษาขององค์กรผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปขนาดใหญ่ที่มีพนักงาน 1,500 คน ดังนั้น  
การศึกษาในองค์กรที่มีขนาดกลาง หรือขนาดเล็กอาจจะได้ผลที่แตกต่างกันออกไป
3. นอกจากวัฒนธรรมแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์  
ดังนั้นการศึกษาปัจจัยอื่นๆ อาจช่วยปรับปรุงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ประสบ  
ความสำเร็จได้และปัจจัยเหล่านั้นก็อาจมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้วย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544. การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวด้วย SPSS for windows. พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม.
- เขจร พงษ์ธรรมรักษ์. 2543. ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาค วิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธวัชชัย งามสันติวงศ์. 2542. SPSS for Windows. หลักการและวิธีการใช้คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่องานวิจัย. ปรับปรุงครั้งที่ 3 โรงพิมพ์เซ็นจูรี่.
- รัชนก. 2542. สื่อไทยเทียบอินเตอร์ จุดกระแสส่งออก. วารสารคู่แข่งรายเดือน 19 (มีนาคม): 81-93.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. 2530. แบบสอบถาม: การสร้างและการใช้. เล่มที่ 1. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Bond, Michael H. 1987. Chinese Values and the search for Culture-Free Dimensions of Culture. Journal of Cross-Cultural Psychology 18 (June) 2 : 143-164.
- Booz, Allen, and Hamilton. 1982. New Products Management for the 1980s. New York : Booz, Allen, and Hamilton, Inc.
- Cooper, R. G. 1998. Product leadership: Creating and launching superior new products. New York : Perseus Books.
- Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. 1996. Winning businesses in product development : The critical success factors. Research-Technology Management vol.39 no.4(Jul/Aug) : 18-29.
- Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. 1987. New Product: What Separates Losers From Winners. Journal of Product Innovation Management 4,3 : 169-184.
- Cooper, Robert G. 1978. Strategic Planning for Successful Technological Innovation. The Business Quarterly 43(Spring) : 64-54.



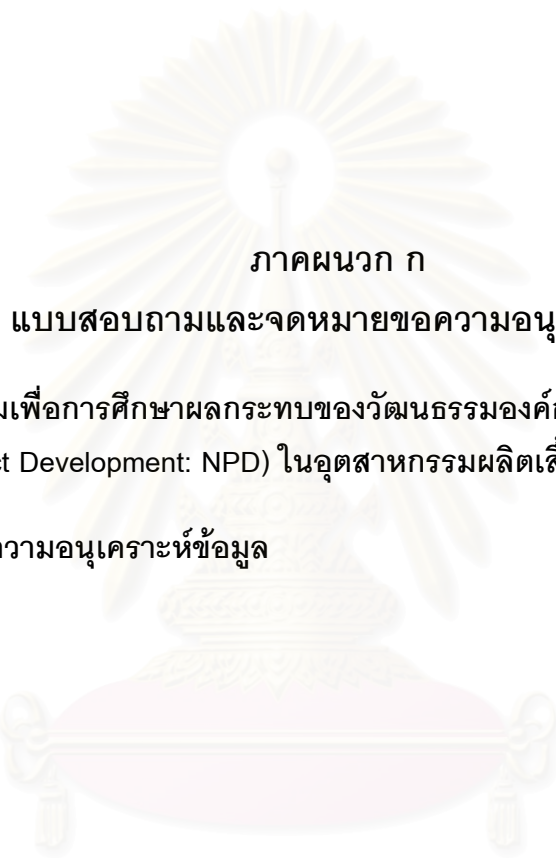
- Earley, P.C. 1989. Social loafing and collectivism : a comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly* 34 : 565-581.
- Etzioni, A. 1975. A comparative Analysis of Comple Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York : Free Press.
- Francesco, A. M., and Gold, B. A. 1998. International Organization Behavior. Lubin School of Business, Pace University : Prentice-Hall.
- Garrett, T. C., Buisson, D. H.,and Meng, Y. C. 2001. The national culture and NPD workgoup dynamics: A cross-cultural study. 25<sup>th</sup> International Product Development Association Conference. October.
- Garrett, T. C., Buisson, D. H.,and Meng, Y. C. 1996. Culture Impacts on Product Development Practices: A Cross-Cultural Comparison Between Singapore and New Zealand. Department of Marketing, University of Otago and Department of Industrial and systems Engineering, National University of Singapore.
- Garrett, T. C., Buisson, D. H., and Meng, Y. C., Chansa-ngavej, C., and Phongthamarug, K. 2000. New product development group dynamics: National cultural determinants a three country study. Department of Marketing, University of Otago ,Department of Industrial and systems Engineering, National University of Singapore and Department of Industrial Engineering, Chulalongkorn University. (Mimeographed)
- Harding, S., Phillips, D.1986. Contrasting Values in Western Europe. London : Macmillan.
- Hofstede, G. 1987. Cultute's Consequence : International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA : Sage Publications.
- Hofstede, G., and Bond, M. H. 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organization Dynamics* 16 (Spring) : 5-21.
- Hofstede, G. 1991. Cultures and organizations: Software of the mind. London : McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1994. Management scientists are human. Management Science 40(1) : 4-13.

- Inkeles, A., and Daniel, J. L. 1969. National character: The study of model personality and sociocultural systems. The Handbook of Social Psychology. 4 vols. 2 nd ed. Edited by G.Lindsey & E.Aronson, Reading MA : Addison Wesley.
- Jassawalla, A. R., and Sashittal, H. C. 2000. Cross-functional dynamics in new product development. Research-technology management. The Journal of Product Innovation Management Abstracts 18 (2001): 51-58.
- Johne, Frederick A. 1984. How Experienced Product Innovators Organize. Journal of Product Innovation Management 4 (December) : 210-223.
- Lee, Jachee, Lee, Jinjoo and Souder, W. E. 2000. Differences of organizational characteristic in new product development : Cross-cultural comparison of korea and the US. Technovation 20: 497-508.
- Lester, D. 1998. Critical success factors for new product development. Reserch-Technology Management. V41n1(Jan/Feb) : 36-43
- Mulder, M. 1976. Reduction of power differences in practice: the power distance reduction theory and its applications . Assen Netherlands : Van Goreum.
- Nakata, C., and Sivakumar, K. 1996. National culture and new product development : An integrative review. Journal of Marketing 60(1) : 61-72.
- Ng, S.H. 1982. Human values in nine countries. Lisse Netherlands : Swets&Zeitlinger.
- O'Reilly, Charles. 1989. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. California Management Review 31 (Summer) : 9-25.
- Saban, K., Lanasa, J., Lackman, C., and Peach, G. 2000. Organizational learning: A critical component to new product development. Journal of product and brand management 2 : 99-117.
- Servi, I. S. 1990. New Product Development and marketing : A Practical Guide. New York : Praeger.
- Souder, W. E., Buisson, D. H., and Garrett T. C. 1997. Success Through Customer-Driven New Product Development : A Comparison of U.S. and New Zealand Small Entrepreneurial High Technology Firms. Journal of Product Innovation Management 14 : 459-472.
- Zaltman, G., Duncan, R., and Holbek, J. 1973. Innovations and Organizations. New York: John Wiley & Sons.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามและจดหมายขอความอนุเคราะห์

ก.1 แบบสอบถามเพื่อการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่(New Product Development: NPD) ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย

ก.2 จดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ก.1 แบบสอบถามเพื่อการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่(New Product Development: NPD) ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย

### ชุดที่ 1 แบบสอบถามสำหรับผู้จัดการโครงการหรือหัวหน้าฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์

กรุณาตอบคำถามทุกข้อต่อไปนี้ และโปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่จากประสบการณ์ของท่าน แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาภาพรวม ดังนั้นตัวเลือกในบางข้ออาจจะไม่ตรงกับคำตอบที่ท่านต้องการนัก อย่างไรก็ตามโปรดพิจารณาเลือกคำตอบที่เหมาะสมที่สุดแทนที่จะปล่อยคำตอบให้ว่างไว้

#### A. ข้อมูลส่วนตัว

บริษัท \_\_\_\_\_  
 แผนกหรือ SBU \_\_\_\_\_  
 ชื่อ \_\_\_\_\_  
 ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
 วันที่ \_\_\_\_\_

\*SBU คือ Strategic business unit ซึ่งรวมถึงบริษัทย่อยในเครือบริษัทใหญ่

#### B. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท

- 1 บริษัทของท่านมีพนักงานทั้งหมดกี่คน \_\_\_\_\_
- 2 บริษัทของท่านก่อตั้งมาแล้วกี่ปี \_\_\_\_\_
- 3 ยอดขายของบริษัทท่านในปีที่แล้วเป็นเงินเท่าใด \_\_\_\_\_
- 4 กรุณาอธิบายลักษณะและชนิดของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทของท่านผลิต  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 5 ปัจจุบันยอดขายของบริษัทจำแนกเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปกี่เปอร์เซ็นต์และขายเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์อื่น(นำไปแปรรูปต่อ)กี่เปอร์เซ็นต์
  1. ส่วนประกอบ \_\_\_\_\_%
  2. ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป \_\_\_\_\_%
- 6 ยอดส่งออกคิดเป็นสัดส่วนเท่าใดของยอดขายทั้งหมด \_\_\_\_\_

### C. ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม

1. ในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา มียอดขายที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทเป็นสัดส่วนเท่าใด \_\_\_\_\_%
2. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทประสบความสำเร็จในระดับใด (กรุณาวงกลมรอบคำตอบที่ต้องการ)
  - 5 สูงกว่าระดับที่ตั้งไว้มาก
  - 4 สูงกว่าระดับที่ตั้งไว้เล็กน้อย
  - 3 ตรงกับระดับที่ตั้งไว้
  - 2 ต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้เล็กน้อย
  - 1 ต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้มาก
3. บริษัทของท่านมีเจ้าหน้าที่ทำงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนเท่าใด
 

Full time \_\_\_\_\_

Part time \_\_\_\_\_
4. พิจารณานบุคคลดังกล่าว เป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีคน และต่ำกว่าระดับปริญญาตรีคน
 

จบระดับปริญญา \_\_\_\_\_ คน

ต่ำกว่าระดับปริญญา \_\_\_\_\_ คน
5. ในปีที่ผ่านมาค่าใช้จ่ายในด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทของท่านคิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของยอดขาย \_\_\_\_\_%
6. โครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทของท่าน แต่ละโครงการใช้เวลาโดยเฉลี่ยตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งออกจำหน่ายเป็นเวลาเท่าใด (กรุณาวงกลมรอบคำตอบที่ต้องการ)
  - 1 ต่ำกว่า 6 เดือน
  - 2 ระหว่าง 6 เดือน - 1 ปี
  - 3 ระหว่าง 1 - 2 ปี
  - 4 ระหว่าง 2 - 3 ปี
  - 5 มากกว่า 3 ปี
7. ในอุตสาหกรรมนี้ ผลิตภัณฑ์จะล้าสมัยเมื่อใด (กรุณาวงกลมรอบคำตอบที่ต้องการ)
  - 1 ต่ำกว่า 1 ปี
  - 2 ตั้งแต่ 1 - 2 ปี
  - 3 ตั้งแต่ 2 - 3 ปี
  - 4 ตั้งแต่ 3 - 5 ปี
  - 5 ตั้งแต่ 5 - 10 ปี
  - 6 10 ปีขึ้นไป

## D. การใช้เทคโนโลยี

กรุณาวางกลมรอบหัวข้อที่แสดงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
1 บริษัทของเราสามารถคาดการณ์ได้ว่ามีเทคโนโลยีอะไรที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต	5	4	3	2	1	D1
2 บริษัทของเราสามารถนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ได้ดี	5	4	3	2	1	D2
3 บริษัทของเราสามารถนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ได้ดีพอๆ กับคู่แข่ง	5	4	3	2	1	D3
4 บริษัทของเราประสบความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มกำไรให้บริษัท	5	4	3	2	1	D4
5 บริษัทของเราประสบความสำเร็จในด้านการตลาดจากเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มกำไร	5	4	3	2	1	D5
6 บริษัทของเราพยายามที่จะเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์	5	4	3	2	1	D6
7 บริษัทของเราพยายามที่จะเป็นผู้นำในตลาด	5	4	3	2	1	D7
8 บริษัทของเราพยายามที่จะเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	D8
9 สิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทของเราประสบความสำเร็จได้คือ เทคโนโลยีใหม่ๆ	5	4	3	2	1	D9
10 บริษัทของเราจะไม่ลงทุนในด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ จนกว่าจะพบว่าบริษัทอื่นได้ประโยชน์จากการลงทุนในด้านนี้	5	4	3	2	1	D10
11 เทคโนโลยีของบริษัทเราถือเป็นเทคโนโลยีใหม่ล่าสุด	5	4	3	2	1	D11
12 เทคโนโลยีที่บริษัทของเรานำมาใช้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	5	4	3	2	1	D12
13 งานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีของเราอยู่ในแนวหน้า	5	4	3	2	1	D13
14 บริษัทของเราพยายามก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้	5	4	3	2	1	D14
15 บริษัทของเราพยายามเพียงเพื่อจะเป็น "ที่ 2" ที่ดี ในอุตสาหกรรมนี้	5	4	3	2	1	D15

## E. เทคนิคและวิธีการ

เทคนิคและวิธีการต่อไปนี้สามารถใช้เพื่อลดเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ ถ้าบริษัทของท่านเคยใช้เทคนิคใด ให้ทำเครื่องหมาย X ในช่องว่างที่กำหนด หลังจากนั้นให้วงกลมรอบหมายเลขที่แสดงผลของ เทคนิคดังกล่าวว่าสามารถลดเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้มากน้อยเพียงใด

- โดย 5 = ช่วยลดเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้มาก  
 4 = ช่วยลดเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้พอสมควร  
 3 = ช่วยลดเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้บ้างเล็กน้อย  
 2 = ไม่ได้ช่วยลดเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เลย  
 1 = ทำให้เวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น (กรุณอธิบายสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาท้ายหัวข้อนี้)

เทคนิคและวิธีการ	ได้ใช้แล้ว	ผลของการใช้เทคนิคและวิธีการ					CODE
1 การใช้ Cross-functional teams		5	4	3	2	1	E1
2 พยากรณ์ความต้องการของลูกค้า		5	4	3	2	1	E2
3 ให้ความสนใจในเรื่องความเป็นไปได้ในการผลิตระหว่างออกแบบผลิตภัณฑ์		5	4	3	2	1	E3
4 ให้ทีมงานมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น		5	4	3	2	1	E4
5 ทำต้นแบบอย่างรวดเร็ว (Rapid Prototype)		5	4	3	2	1	E5
6 TQM (Total Quality Management)		5	4	3	2	1	E6
7 ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น (Flexible manufacturing system, FMS)		5	4	3	2	1	E7
8 ลดเวลาการทดสอบผลิตภัณฑ์		5	4	3	2	1	E8
9 ใช้เทคนิค PERT และ CRM		5	4	3	2	1	E9
10 ใช้มาตรฐาน ISO 9000, ISO14000		5	4	3	2	1	E10
11 ตั้งเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน		5	4	3	2	1	E11
12 ตั้งเป้าหมายของเวลาให้ชัดเจน		5	4	3	2	1	E12
13 จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง		5	4	3	2	1	E13
14 ปรับปรุงการวางแผนโครงการให้ดีขึ้น		5	4	3	2	1	E14
15 จัดทำเอกสารขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ชัดเจน		5	4	3	2	1	E15
16 ปรับปรุงระบบควบคุมต้นทุน		5	4	3	2	1	E16



เทคนิคและวิธีการ	ได้ใช้ แล้ว	ผลของการใช้เทคนิคและวิธีการ					CODE
17 การสั่งงานและความคุมอย่างใกล้ชิด		5	4	3	2	1	E17
18 การร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่าย R&D และฝ่ายผลิต		5	4	3	2	1	E18
19 การนำความต้องการของลูกค้ามาใช้ใน ขั้นตอนออกแบบผลิตภัณฑ์		5	4	3	2	1	E19
20 พัฒนาด้านแบบคุณภาพสูง (High quality prototype)		5	4	3	2	1	E20
21 ใช้ข้อมูลจากคู่แข่ง		5	4	3	2	1	E21
22 ให้บริษัทอื่นรับเหมา		5	4	3	2	1	E22
23 ระบบ Automation/Robotics		5	4	3	2	1	E23
24 CAD/CAM		5	4	3	2	1	E24
25 อื่นๆ โปรดระบุ		5	4	3	2	1	E25

ข้อคิดเห็น : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### F. รอบเวลาของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

คำถามในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับรอบเวลา ซึ่งหมายถึง เวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสามารถนำสินค้าออกจำหน่ายได้ กรุณาเลือกคำตอบที่ดีที่สุดในการคิดเห็นของท่าน

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
1 ตามปกติแล้ว บริษัทของเราจะยึดถือความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น การสอบถามผู้บริโภคโดยตรง	5	4	3	2	1	F1
2 จากคำถามในข้อ 1 บริษัทของเราจะติดต่อกับผู้บริโภคโดยเฉลี่ย 1 ครั้งต่อเดือน	5	4	3	2	1	F2

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
3 ระหว่างที่เรากำลังพัฒนาสินค้าเรามักจะให้ บริโภคนได้ลองสิ่งที่เราพัฒนาขึ้นจนถึงขณะ นั้น(ผลิตภัณฑ์อาจยังไม่เสร็จสมบูรณ์)	5	4	3	2	1	F3
4 เราพยายามที่จะให้บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ และวิศวกรได้เข้าไปเรียนรู้แง่มุมต่างๆ ของ ธุรกิจ	5	4	3	2	1	F4
5 เราใช้ทีมงานเฉพาะกิจจำนวนมากและมีการ จัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันในทีมเพื่อที่จะทำ ให้งานเสร็จเร็วขึ้น	5	4	3	2	1	F5
6 เราพยายามนำสินค้าที่เป็นต้นแบบไปให้ลูกค้า ได้ลองใช้อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้	5	4	3	2	1	F6
7 มักจะมีบุคลากรจากบริษัทผู้บ่อนขึ้นส่วน วัตถุดิบ (Supplier) ของเรามาช่วยอยู่ในทีม พัฒนาผลิตภัณฑ์ของเรา	5	4	3	2	1	F7
8 เราจะไม่ลังเลที่จะนำส่วนประกอบที่ผลิตจาก คู่แข่งมาใช้ ถ้าสามารถทำให้สินค้าออกสู่ ตลาดได้เร็วขึ้น	5	4	3	2	1	F8
9 เราเชื่อว่าการพัฒนาสินค้าล่าช้าไป 6 เดือน ยิ่งดีกว่าเสร็จตามกำหนดแต่เกินงบประมาณไป 50 %	5	4	3	2	1	F9
10 ในบางครั้งเราออกแบบผลิตภัณฑ์โดยตั้งใจให้ มีลักษณะที่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ใน อนาคต เพื่อเป็นรากฐานที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์ รุ่นต่อไป	5	4	3	2	1	F10
11 การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกขึ้นอยู่กับบุคลากร มากกว่าเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	F11
12 ในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นจะต้องมีหลาย คนที่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำได้เมื่อคนขาด	5	4	3	2	1	F12
13 ในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น แต่ละคนจะมี หน้าที่ตามที่ตนเองถนัดหรือได้รับมอบหมาย โดยไม่เกี่ยวข้องว่ามีตำแหน่งหน้าที่การงาน ประจำอยู่ในระดับใด	5	4	3	2	1	F13
14 นโยบายของเราจะคำนึงถึงกลุ่มผลิตภัณฑ์ มากกว่าผลิตภัณฑ์เดี่ยวๆ แต่ละตัว	5	4	3	2	1	F14
15 รายละเอียดในการผลิตจะได้รับการพิจารณา ในขั้น ตอนออกแบบผลิตภัณฑ์	5	4	3	2	1	F15

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
16 เรายังคงมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือออกแบบใหม่หลายครั้งในระหว่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์	5	4	3	2	1	F16
17 ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของเรา ยิ่งใกล้ช่วงที่จะทำการผลิตเท่าใดก็ยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงแบบบ่อยขึ้น เท่านั้น	5	4	3	2	1	F17
18 เรายังร่วมมือกับบริษัทผู้ป้อนชิ้นส่วนวัตถุดิบ (Supplier) ในหลายๆ ด้าน	5	4	3	2	1	F18

19. หากท่านไม่มีความร่วมมือกับบริษัทผู้ป้อนชิ้นส่วนวัตถุดิบ(Supplier) ของท่าน กรุณาข้ามข้อนี้ไป แต่หากมีการร่วมมือกันแล้ว กรุณา ยกตัวอย่างความร่วมมือที่ใช้อยู่เป็นประจำ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ) F19

1. การแบ่งปันข้อมูลต้นทุน
2. ร่วมมือกันวางแผนธุรกิจ
3. วางแผนทำกำไรร่วมกัน
4. ใช้ข้อมูลทางการเงินร่วมกัน
5. อื่นๆ \_\_\_\_\_

20. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของเราเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว (เลือกเพียง 1 ข้อ) F20

1. สั้นกว่ามาก
2. สั้นกว่า
3. พอๆ กัน
4. นานกว่า
5. นานกว่ามาก

21. เมื่อเทียบกับคู่แข่งของเราแล้ว สัดส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จของเรา F21

1. ต่ำกว่ามาก
2. ต่ำกว่า
3. พอๆ กัน
4. สูงกว่า
5. สูงกว่ามาก

## ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับพนักงานฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์

กรุณาตอบคำถามทุกข้อต่อไปนี้ และโปรดแสดงความเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่จากประสบการณ์ของท่าน แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาภาพรวม ดังนั้นตัวเลือกในบางข้ออาจจะไม่ตรงกับคำตอบที่ท่านต้องการนัก อย่างไรก็ตามโปรดพิจารณาเลือกคำตอบที่เหมาะสมที่สุดแทนที่จะปล่อยคำตอบให้ว่างไว้

### ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

บริษัท: \_\_\_\_\_

หน่วยงานหรือแผนก : \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง : \_\_\_\_\_

อายุงาน : \_\_\_\_\_

ระดับการศึกษา : \_\_\_\_\_

จบการศึกษาจากประเทศ : \_\_\_\_\_

วุฒิการศึกษาอื่นๆ (ถ้ามี): \_\_\_\_\_

สัญชาติ : \_\_\_\_\_

สัญชาติที่กำเนิด (กรณีที่มีการเปลี่ยนสัญชาติ): \_\_\_\_\_

เพศ : (วงกลมล้อมรอบ) ชาย / หญิง

อายุ : (วงกลมล้อมรอบ) 20-25 ปี 41-45 ปี

26-30 ปี 46-50 ปี

31-35 ปี 51-55 ปี

36-40 ปี 56 ปีขึ้นไป

วันที่ตอบแบบสอบถาม : \_\_\_\_\_

## ส่วนที่ 1

กรุณาคิดถึงงานในอุดมคติของท่านหรืองานที่ท่านต้องการทำมากที่สุด โดยไม่ต้องคำนึงถึงงานที่กำลังทำอยู่  
ในปัจจุบัน แล้วตอบคำถามต่อไปนี้ โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่แสดงถึงความสำคัญของแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ	สำคัญ มากที่สุด	สำคัญ มาก	ปาน กลาง	สำคัญ น้อย	สำคัญ น้อยที่ สุด	CODE
1 โอกาสในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาทักษะ การทำงาน หรือได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ	1	2	3	4	5	Q1-1
2 โอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องที่ เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร	1	2	3	4	5	Q1-2
3 งานที่ทำแล้วรู้สึกว่าคุณค่ามีเกียรติ	1	2	3	4	5	Q1-3
4 มีอิสระในการใช้วิธีการต่างๆ ในการทำงาน	1	2	3	4	5	Q1-4
5 มีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว อย่างเพียงพอ	1	2	3	4	5	Q1-5
6 มีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี	1	2	3	4	5	Q1-6
7 มีความมั่นคงในอาชีพ	1	2	3	4	5	Q1-7
8 มีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น	1	2	3	4	5	Q1-8
9 สถานที่ทำงานอยู่ใกล้บ้านหรือได้อาศัยในที่ ที่ท่านและครอบครัวพอใจ	1	2	3	4	5	Q1-9
10 งานที่ท่านทำสามารถช่วยให้องค์กรประสบ ความสำเร็จได้	1	2	3	4	5	Q1-10
11 งานที่มีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน เช่น ใช้ระยะเวลาการทำงานหรือการสอบ เป็นเกณฑ์	1	2	3	4	5	Q1-11
12 ได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น	1	2	3	4	5	Q1-12
13 ได้รับค่าชมเชยเมื่อทำงานดี	1	2	3	4	5	Q1-13
14 มีผู้บังคับบัญชาที่เป็นกันเอง	1	2	3	4	5	Q1-14
15 ลักษณะงานและการสั่งงานชัดเจน	1	2	3	4	5	Q1-15
16 สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี	1	2	3	4	5	Q1-16
17 ผู้บังคับบัญชาของท่านจะปรึกษาท่านก่อน ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ	1	2	3	4	5	Q1-17
18 มีโอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5	Q1-18
19 ได้ทำงานที่ท้าทาย	1	2	3	4	5	Q1-19
20 ได้รับการยอมรับในเรื่องความซื่อสัตย์และ ความจงรักภักดีต่อบริษัท	1	2	3	4	5	Q1-20

## ส่วนที่ 2

กรุณาระบุว่าหัวข้อต่อไปนี้มีมีความสำคัญต่อท่านเพียงใด โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

หัวข้อ	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	ปานกลาง	สำคัญน้อย	สำคัญน้อยที่สุด	CODE
1 การมีสถานะทางสังคม	1	2	3	4	5	Q2-1
2 ความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต	1	2	3	4	5	Q2-2
3 การเคารพผู้อาวุโส	1	2	3	4	5	Q2-3
4 เป็นหน่วยงานที่มีการลดลำดับขั้นของการตัดสินใจ มีการถ่ายโอนอำนาจไปให้พนักงานระดับล่างมากขึ้น พนักงานมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น	1	2	3	4	5	Q2-4
5 ความร่ำรวยและมั่นคงในชีวิต	1	2	3	4	5	Q2-5
6 ความประหยัด มัธยัสถ์ อดออม	1	2	3	4	5	Q2-6
7 ความมุ่งมั่นสุดสหาะ	1	2	3	4	5	Q2-7
8 การเคารพในขนบธรรมเนียมประเพณี	1	2	3	4	5	Q2-8

## ส่วนที่ 3

กรุณาวงกลมล้อมรอบตัวเลขซึ่งแสดงถึงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของท่านต่อข้อความต่อไปนี้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงงานที่ท่านกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน

หัวข้อ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	CODE
1 ร่วมงานกับองค์กรใหญ่ย่อมดีกว่าองค์กรเล็ก	1	2	3	4	5	Q3-1
2 การนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรเป็นเรื่องง่าย	1	2	3	4	5	Q3-2
3 เส้นทางอาชีพของแต่ละคนควรอยู่ในหน่วยงานเดียวตลอดชีวิตการทำงาน	1	2	3	4	5	Q3-3
4 ไม่ควรฝ่าฝืนกฎระเบียบของบริษัท แม้ว่ากฎฝ่าฝืนจะทำให้หน่วยงานได้ประโยชน์มากขึ้น	1	2	3	4	5	Q3-4
5 การงานและการเล่นควรแยกจากกันอย่างเด็ดขาด	1	2	3	4	5	Q3-5
6 ทุกคนควรจดจ่อที่ปัญหาจนกว่าจะแก้ไขปัญหานั้นได้	1	2	3	4	5	Q3-6

#### ส่วนที่ 4 : กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้

หัวข้อ	เป็นประจำ		บางครั้ง		ไม่เคย	CODE
1 ท่านรู้สึกกังวลใจหรือเครียดกับงานบ่อยแค่ไหน	1	2	3	4	5	Q4-1
2 บ่อยครั้งแค่ไหนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	Q4-2

- 2 ท่านคิดว่าท่านจะร่วมงานกับหน่วยงานนี้เป็นเวลานานเท่าใด Q4-3
- 0-2 ปี                      3-5 ปี                      6-10 ปี                      11 ปี – เกษียณ

#### ส่วนที่ 5

สำหรับคำถาม 18 ข้อต่อไปนี้ กรุณาวางกลมล้อมรอบหมายเลขที่ตรงกับสภาพในที่ทำงานของท่านที่สุด

หัวข้อ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	CODE
1 คนส่วนใหญ่ไว้ใจได้	1	2	3	4	5	Q5-1
2 ข้าพเจ้ามีอิสระมากในการทำงาน	1	2	3	4	5	Q5-2
3 ในที่ทำงานของข้าพเจ้าสนับสนุนผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	1	2	3	4	5	Q5-3
4 ข้าพเจ้าจะเข้ารับผิดชอบงานก็ต่อเมื่อเห็นว่าตรงกับกฎและวิธีการที่ได้วางไว้แล้ว	1	2	3	4	5	Q5-4
5 งานที่ข้าพเจ้าทำมีความมั่นคงต่ำ แม้ว่าข้าพเจ้าจะทำงานดีเพียงใด	1	2	3	4	5	Q5-5
6 การเลื่อนตำแหน่งของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับความอาวุโส	1	2	3	4	5	Q5-6
7 ผู้จัดการที่ดีไม่จำเป็นต้องสั่งงานอย่างละเอียดผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถทำงานได้	1	2	3	4	5	Q5-7
8 ในที่ทำงานของข้าพเจ้าไม่ค่อยมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน	1	2	3	4	5	Q5-8
9 หน่วยงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีเจ้านาย 2 คน เป็นเรื่องที่ควรหลีกเลี่ยงอย่างยิ่งไม่ว่ากรณีใดๆ	1	2	3	4	5	Q5-9
10 ข้าพเจ้าทำงานในที่ที่ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม	1	2	3	4	5	Q5-10

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
11 ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่ เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง	1	2	3	4	5	Q5-11
12 ในที่ทำงานของข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้แสดง ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และมีการ ปรึกษากันก่อนการตัดสินใจ	1	2	3	4	5	Q5-12
13 ในงานของข้าพเจ้ามีคำอธิบายขั้นตอนและ วิธีการทำงานอย่างชัดเจน	1	2	3	4	5	Q5-13
14 ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีความยืดหยุ่น เช่น ข้าพเจ้าสามารถต่อรองเวลาส่งงานกับ ผู้บังคับบัญชาได้	1	2	3	4	5	Q5-14
15 เป้าหมายและวิธีการทำงานของข้าพเจ้า มีความชัดเจน	1	2	3	4	5	Q5-15
16 โครงการที่ข้าพเจ้าทำส่วนใหญ่เป็น โครงการระยะสั้นๆ	1	2	3	4	5	Q5-16
17 ความสามารถของข้าพเจ้าไม่ได้ขึ้นกับ วิธีการในการทำงาน แต่ขึ้นกับผลลัพธ์ที่ได้	1	2	3	4	5	Q5-17

## ส่วนที่ 6

กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วตอบคำถาม

- ผู้จัดการ A ผู้จัดการ A มักจะตัดสินใจด้วยตัวเองเรียบร้อยแล้ว และจะสั่งงานอย่างชัดเจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ได้แย้ง
- ผู้จัดการ B ผู้จัดการ B มักจะตัดสินใจด้วยตัวเองไปแล้ว แต่ก่อนจะดำเนินการก็จะอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจนั้นๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ และตอบคำถามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสงสัย
- ผู้จัดการ C ผู้จัดการ C จะปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งก่อนจะตัดสินใจ ฟังคำแนะนำและนำมาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจ และคาดหวังว่าทุกคนจะเชื่อในการตัดสินใจนั้นไม่ว่าจะตรงกับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ก็ตาม
- ผู้จัดการ D ผู้จัดการ D จะเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งที่จะต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ยกปัญหามาให้ทุกคนอภิปรายร่วมกัน และยอมรับผลการตัดสินใจของที่ประชุม

1. ผู้จัดการคนใดที่ท่านชอบมากที่สุด Q6-1  

ผู้จัดการ A
ผู้จัดการ B
ผู้จัดการ C
ผู้จัดการ D
2. ผู้จัดการคนใดที่ตรงกับผู้จัดการของท่านในความเป็นจริงมากที่สุด Q6-2  

ผู้จัดการ A
ผู้จัดการ B
ผู้จัดการ C
ผู้จัดการ D



## ส่วนที่ 7

ข้อความต่อไปนี้จะอธิบายถึงลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กร กรุณาให้คะแนนความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสม

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
1 ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) ขึ้นตรงต่อบุคคลคนเดียวกัน	5	4	3	2	1	Q7-1
2 หากโครงการประสบความสำเร็จทั้งฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) จะได้รับ ความดีความชอบร่วมกัน	5	4	3	2	1	Q7-2
3 ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์(R&D) จะมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ	5	4	3	2	1	Q7-3
4 ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) ไม่เคยขัดแย้งแนวความคิดของกันและกัน	5	4	3	2	1	Q7-4
5 มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D	5	4	3	2	1	Q7-5
6 หัวหน้าทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะสลับสับเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานฝ่ายการตลาดและ R&D	5	4	3	2	1	Q7-6
7 ฝ่ายการตลาดและ R&D มักจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ร่วมกัน	5	4	3	2	1	Q7-7

**คำแนะนำ:** สำหรับคำถามตั้งแต่ส่วนที่ 8-11 ให้ท่านคิดถึงโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สักโครงการหนึ่งไว้ในใจ อาจเป็นโครงการที่กำลังทำอยู่หรือเสร็จสิ้นไปแล้ว และเป็นโครงการที่ **"ประสบความสำเร็จ"**

เนื่องจากโครงการที่ประสบผลสำเร็จในแต่ละบริษัทมีมาตรฐานไม่เหมือนกัน แต่ในแบบสอบถามนี้มุ่งเน้นเพื่อหาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเท่านั้น ดังนั้นโครงการที่ท่านคิดถึงอยู่ในใจ ซึ่งประสบความสำเร็จควรจะต้องมีผลแตกต่างจากโครงการที่ไม่ประสบความสำเร็จที่จะนำมาใช้ตอบคำถามในส่วนที่ 12-15 พอสมควร สิ่งที่ท่านจะนำมาตัดสินว่าโครงการใดประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของโครงการ เช่น ยอดขาย จากผลิตภัณฑ์ใหม่, ระยะเวลาในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

### ส่วนที่ 8: ลักษณะของโครงการ

กรุณาให้คะแนนความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงานในโครงการนี้ โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสม

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
1 กระบวนการทำงานในบริษัทมีแบบแผนชัดเจน	5	4	3	2	1	Q8-1
2 อำนาจการสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	5	4	3	2	1	Q8-2
3 พนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1	Q8-3

4. ท่านคิดว่าโครงการนี้มีลักษณะการทำงานเป็นอย่างไร Q8-4

5                      4                      3                      2                      1

สายงานมีความยืดหยุ่นสูง

มีสายงานตายตัวปรับตัวไม่ได้

(ORGANIC)

(MECHANISTIC)

ORGANIC คือ การทำงานที่อำนาจหน้าที่กระจายออกไป แต่ละงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างอิสระสามารถใช้วิธีการได้อย่างอิสระเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

MECHANISTIC คือ การทำงานเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา แต่ละคนทำงานเฉพาะของตนเอง การแบ่งงานตามหน้าที่ชัดเจน ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอิสระ ทุกอย่างต้องทำตามกฎระเบียบ

5. โครงการนี้มีการจัดการและสั่งงานแบบใด Q8-5

- 1 ผ่านทางแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- 2 ภายใต้อำนาจผู้จัดการผลิตภัณฑ์
- 3 ผ่านคณะทำงานที่ตั้งขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ (through a task force)
- 4 ผ่านคณะกรรมการผลิตภัณฑ์ใหม่
- 5 ใช้องค์กรแบบ MATRIX
- 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

### ส่วนที่ 9: การประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า

กรุณาวงกลมรอบคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

หัวข้อ	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	CODE
1 มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q9-1
2 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q9-2
3 มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q9-3
4 ฝ่ายการค้ามีส่วนในการกำหนดเรื่องที่ต้องตัดสินใจ (Problem definition) มากน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q9-4
5 ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่ต้องตัดสินใจ (Problem definition) มากน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q9-5

### ส่วนที่ 10: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

กรุณาวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสมที่สุด

- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญสนับสนุนโครงการ Q10-1
  - 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  - 4 เห็นด้วย
  - 3 เฉยๆ
  - 2 ไม่เห็นด้วย
  - 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในระยะเวลาใด Q10-2

1	2	3	4	5
เริ่มต้นโครงการ				สิ้นสุดโครงการ

### ส่วนที่ 11: ผู้ผลักดันโครงการ

- โครงการของท่านมีใครเป็นตัวตั้งตัวตีคอยผลักดันโครงการ(Product Champion) ตั้งแต่ต้นหรือไม่มี Q11-1
  - มี
  - ไม่มี

ถ้ามี กรุณาทำต่อข้อ 2-3 ถ้าไม่มีไม่ต้องทำข้อ 2-3

2. ผู้ที่คอยผลักดันโครงการนี้ เป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงในหน่วยงาน Q11-2
- 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 เห็นด้วย
- 3 เฉยๆ
- 2 ไม่เห็นด้วย
- 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ผู้ที่เป็นคนผลักดันโครงการ(Product Champion) มีอิทธิพลสูงในองค์กร และทำให้ทุกคนนึกถึงโครงการนี้ Q11-3
- 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 เห็นด้วย
- 3 เฉยๆ
- 2 ไม่เห็นด้วย
- 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

**คำแนะนำ:** สำหรับคำถามตั้งแต่ส่วนที่ 12 เป็นต้นไป ให้ท่านคิดถึงโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สักโครงการหนึ่งไว้ในใจ อาจเป็นโครงการที่กำลังทำอยู่หรือเสร็จสิ้นไปแล้วและเป็นโครงการที่ **"ไม่ประสบความสำเร็จ"**

#### ส่วนที่ 12: ลักษณะของโครงการ

กรุณาให้คะแนนความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงานในโครงการนี้ โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสม

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
1 กระบวนการทำงานในบริษัทมีแบบแผนชัดเจน	5	4	3	2	1	Q12-1
2 อำนาจการสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	5	4	3	2	1	Q12-2
3 พนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ	5	4	3	2	1	Q12-3

- 4 ท่านคิดว่าโครงการนี้มีลักษณะการทำงานเป็นอย่างไร Q12-4

5                      4                      3                      2                      1

สายงานมีความยืดหยุ่นสูง

มีสายงานตายตัวปรับตัวไม่ได้

(ORGANIC)

(MECHANISTIC)

ORGANIC คือ การทำงานที่อำนาจหน้าที่กระจายออกไป แต่ผลงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างอิสระสามารถใช้วิธีการได้อย่างอิสระเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

MECHANISTIC คือ การทำงานเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา แต่ละคนทำงานเฉพาะของตนเอง การแบ่งงานตามหน้าที่ชัดเจน ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอิสระ ทุกอย่างต้องทำตามกฎระเบียบ

- 5 โครงการนี้มีการจัดการและสั่งงานแบบใด Q12-5
- 1 ผ่านทางแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
  - 2 ภายใต้อำนาจจัดการผลิตภัณฑ์
  - 3 ผ่านคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นเพื่อการนี้โดยเฉพาะ (through a task force)
  - 4 ผ่านคณะกรรมการผลิตภัณฑ์ใหม่
  - 5 ใช้องค์กรแบบ MATRIX
  - 6 อื่นๆ (โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

### ส่วนที่ 13: การประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า

กรุณาวงกลมรอบคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

หัวข้อ	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	CODE
1 มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q13-1
2 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q13-2
3 มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิค และฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q13-3
4 ฝ่ายการค้ามีส่วนในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ (Problem definition) มากน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q13-4
5 ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ (Problem definition) มากน้อยเพียงใด	5	4	3	2	1	Q13-5

### ส่วนที่ 14: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

กรุณาวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสมที่สุด

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุนโครงการ Q14-1
- 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  - 4 เห็นด้วย
  - 3 เฉยๆ
  - 2 ไม่เห็นด้วย
  - 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

- 2 ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในช่วงเวลาใด Q14-2
- |  |                 |   |   |   |                |
|--|-----------------|---|---|---|----------------|
|  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5              |
|  | เริ่มต้นโครงการ |   |   |   | สิ้นสุดโครงการ |

### ส่วนที่ 15: ผู้ผลักดันโครงการ

- 1 โครงการของท่านคิดถึง มีใครเป็นตัวตั้งตัวตีคอยผลักดันโครงการ(Product Champion) ตั้งแต่ต้นหรือไม่มี Q15-1
- ไม่มี
- ถ้ามี กรุณาทำต่อข้อ 2-3 ถ้าไม่มีไม่ต้องทำข้อ 2-3
- 2 ผู้ที่คอยผลักดันโครงการนี้ เป็นผู้มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงในหน่วยงาน Q15-2
- 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 เห็นด้วย
- 3 เฉยๆ
- 2 ไม่เห็นด้วย
- 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ผู้ที่เป็นคนผลักดันโครงการ(Product Champion) มีอิทธิพลสูงในองค์กร และทำให้ทุกคนนึกถึงโครงการนี้ Q15-3
- 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 เห็นด้วย
- 3 เฉยๆ
- 2 ไม่เห็นด้วย
- 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

### ส่วนที่ 16

กรุณาวางกลมรอบคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
1 องค์กรข้าพเจ้ามุ่งเน้นทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์มากกว่าด้านปริมาณผลิตภัณฑ์	5	4	3	2	1	Q16-1
2 องค์กรข้าพเจ้ามุ่งเน้นไปที่ผลงานที่จะได้มากกว่าที่จะมุ่งไปที่ขั้นตอนการทำงาน	5	4	3	2	1	Q16-2
3 ข้าพเจ้าและเพื่อนร่วมงานต้องแข่งขันกันในการทำงาน	5	4	3	2	1	Q16-3

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
4 ข้าพเจ้ารู้สึกว่าเป็นที่ทำงานผู้ร่วมงานไม่ค่อย มีความคุ้นเคยสนิทสนมกัน	5	4	3	2	1	Q16-4
5 เมื่อมีสถานการณ์ใหม่ๆ เข้ามาข้าพเจ้าและ คนอื่นๆ ก็มีความยินดีที่จะทำงาน	5	4	3	2	1	Q16-5
6 ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ทำในแต่ละวันมีความ ท้าทาย	5	4	3	2	1	Q16-6
7 หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการให้สวัสดิการที่ ดี	5	4	3	2	1	Q16-7
8 การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะเกิดจากกลุ่ม บุคคล	5	4	3	2	1	Q16-8
9 หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการให้ความสำคัญ กับพนักงานอย่างมาก	5	4	3	2	1	Q16-9
10 ประสิทธิภาพในการทำงานจะช่วยให้ ข้าพเจ้าทำงานเสร็จสมบูรณ์ได้	5	4	3	2	1	Q16-10
11 พฤติกรรมของหน่วยงานไม่เพียงแต่จะ ครอบคลุมพฤติกรรมเฉพาะที่ทำงานแต่ยัง รวมถึงที่บ้านด้วย	5	4	3	2	1	Q16-11
12 การที่หน่วยงานจะจ้างพนักงาน ไม่เพียงแต่ จะพิจารณาจากความสามารถในการทำ งานเท่านั้นยังรวมถึงภูมิหลังและครอบครัว ของพนักงานด้วย	5	4	3	2	1	Q16-12
13 พนักงานจะไม่กังวลถึงงานข้างหน้า เนื่อง จากทางหน่วยงานมีการดูแลเรื่องพวกนี้	5	4	3	2	1	Q16-13
14 ข้าพเจ้ารู้สึกว่ามีเฉพาะคนพิเศษเท่านั้นที่ จะเข้ามาอยู่ในหน่วยงานนี้ได้	5	4	3	2	1	Q16-14
15 เมื่อเข้ามาทำงานในหน่วยงานนี้ครั้งแรก ข้าพเจ้าต้องใช้เวลา (มากกว่า 1ปี) ใน การปรับตัวให้ เข้ากับหน่วยงานนี้ได้	5	4	3	2	1	Q16-15
16 หน่วยงานนี้มีลักษณะปิดกั้นเหมือนมี ความลับ	5	4	3	2	1	Q16-16
17 หน่วยงานไม่ค่อยจะเปิดเผยสิ่งต่างๆ ต่อคน ภายนอก	5	4	3	2	1	Q16-17
18 ในหน่วยงานของข้าพเจ้ามีการพูดเล่นเกี่ยว กับตัวหน่วยและเกี่ยวกับงานอยู่บ่อยๆ	5	4	3	2	1	Q16-18
19 การประชุมในหน่วยงานจะเป็นโดย ประมาณเอาว่าจะมาเวลาไหน	5	4	3	2	1	Q16-19

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	CODE
20 การปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน ถือเป็น เรื่องสำคัญกว่าผลลัพธ์ที่จะได้	5	4	3	2	1	Q16-20
21 จริยธรรมและความซื่อสัตย์มีค่ามาก สำหรับหน่วยงานข้าพเจ้า						
22 ข้าพเจ้ารู้สึกว่หน้าที่ของตนเองคือการ ปฏิบัติตามกฎเท่านั้น	5	4	3	2	1	Q16-22
23 หน่วยงานข้าพเจ้าส่งเสริมหลักการทาง ศาสนา เช่น ศีล 5 เข้ามาเป็นแนวปฏิบัติ ในการทำงาน หรือหลัก การอื่นๆ (โปรด ระบุด้านล่าง)	5	4	3	2	1	Q16-23

โปรดระบุ : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ก. 2 จดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม  
คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7 สิงหาคม 2546

เรื่อง การขอความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยของนิสิต

เรียน ฝ่ายบุคคล

เนื่องด้วยนางสาวปัทมพร รุ่งน้อย ซึ่งเป็นนิสิตในหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าของประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต และมีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ในด้านข้อมูลในการวิจัยจากบริษัทของท่าน

ข้าพเจ้าขอรับรองว่านางสาวปัทมพร รุ่งน้อย เป็นนิสิตในหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิตภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีข้าพเจ้า รศ.ดร.ชูเวช ชาญสง่าเวช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร จึงขอความร่วมมือในการอนุเคราะห์ ข้อมูลเบื้องต้นจากบริษัทของท่าน

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ (รศ.ดร.ชูเวช ชาญสง่าเวช)  
อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธุรการภาควิชาฯ

โทร 0-2218-6814-6

โทรสาร 0-2251-3969,0-2218-6813

## จดหมายขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์พนักงาน

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ  
คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

16 ธันวาคม 2546

เรื่อง การขอความอนุเคราะห์เข้าไปสัมภาษณ์พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาเสื้อผ้าสตรี

เรียน ฝ่ายบุคคล

เนื่องด้วยนางสาวปัทมนรส รุ่งน้อย ซึ่งเป็นนิสิตในหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าของประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ปริญญามหาบัณฑิต และมีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ในด้านข้อมูลในการวิจัยจากบริษัทของท่าน โดยขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์พนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี

ข้าพเจ้าขอรับรองว่านางสาวปัทมนรส รุ่งน้อย เป็นนิสิตในหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิตภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีข้าพเจ้า รศ.ดร.ชูเวช ช่างสูง่าเวช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร จึงขอความร่วมมือในการอนุเคราะห์ ข้อมูลเบื้องต้นจากบริษัทของท่าน ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ และนำมาใช้ประโยชน์ในทางวิชาการ เท่านั้น อนึ่งหากบริษัทประสงค์จะขอรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อข้าพเจ้าทางโทรศัพท์ 01-912-1535 ได้ ตลอดเวลา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.ชูเวช ช่างสูง่าเวช)  
อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ

ธุรการภาควิชาฯ

โทร 0-2218-6814-6

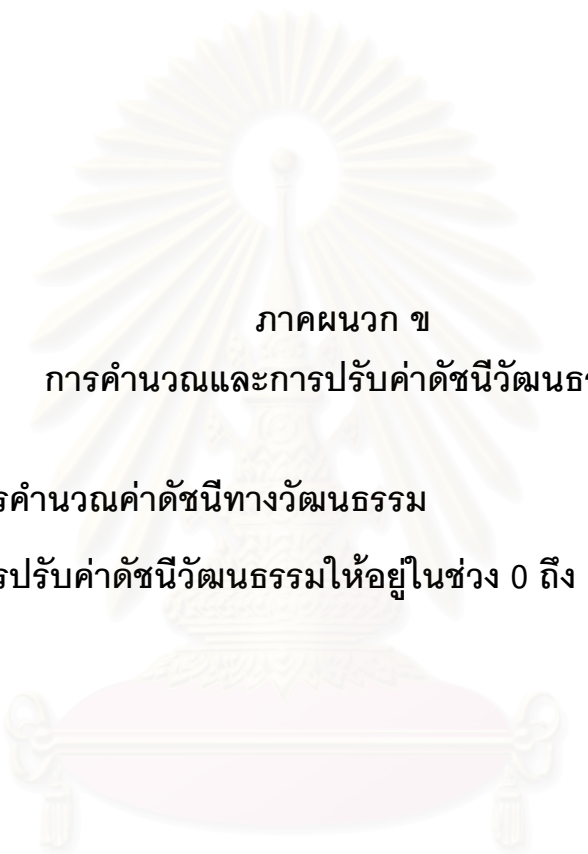
โทรสาร 0-2251-3969,0-2218-6813

## จดหมายชี้แจงรายละเอียดของโครงการ

### งานวิจัยเรื่องผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย

เป็นที่ทราบกันดีว่าโลกปัจจุบันเป็นโลกของการเปลี่ยนแปลง ทำให้วงจรผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) สั้นลง มีนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation) ตลอดเวลา มีความต้องการการออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Design and Product Development) ในรูปแบบใหม่ๆ และพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนเร็ว ซึ่งแนวทางที่ดีนั้นอุตสาหกรรมไทยก็ควรที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และตรงกับความต้องการตลาด ความต้องการลูกค้ามากที่สุด ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่(New Product Development (NPD)) จึงถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศไทย เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการค้า ทำให้บริษัทเข้าถึงตลาดใหม่ รวมถึงตลาดต่างประเทศ และช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ การจะเป็นผู้ชนะในการแข่งขันด้านการค้าได้นั้นควรจะสร้างและเป็นผู้นำในตลาดใหม่ โดยเน้นการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ยังเป็นการกระตุ้นให้อุตสาหกรรมไทยสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายขึ้น และมีรูปแบบใหม่ที่เป็นที่ต้องการตามความนิยมในแต่ละตลาดเป้าหมาย ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ก็จะเป็นการสร้างควมนิยมภายในประเทศเพิ่มขึ้นจนสามารถสร้างตราผลิตภัณฑ์ของตนเองขึ้นมาได้ ปัจจุบันอุตสาหกรรมไทยที่เป็นอุตสาหกรรมที่เห็นได้ชัดว่ามีการปรับตัวเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบอยู่ตลอดเวลา ก็คือ อุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปค่อนข้างที่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและสมัยนิยมอยู่ตลอดเวลา งานวิจัยที่ผ่านมาแล้วในหลายประเทศพบว่าแนวคิดและวิธีการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน และให้ผลสำเร็จต่างกันด้วย โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้จะศึกษาถึงผลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของไทยที่มีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ พิจารณาว่ามีปัจจัยตัวใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงหรือโดยทางอ้อม ปัจจัยตัวใดส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากที่สุด เมื่อนั้นก็จะทราบถึงปัจจัยและเทคนิคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมไทย และสามารถนำมาใช้หรือสร้างวัฒนธรรมในบริษัทนั้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไป

การใช้แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยดังกล่าวเพื่อที่จะทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร สำหรับแบบสอบถามแบ่งเป็นสองชุด คือ ชุดที่ 1 สำหรับผู้จัดการโครงการหรือหัวหน้าฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะศึกษาในข้อมูลเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และรอบระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และชุดที่ 2 สำหรับพนักงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะศึกษาในข้อมูลทางด้านวัฒนธรรม (ซึ่งดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ นายเชजर พงษ์ธรรมรักษ์ ,2543) จึงใคร่ขอความร่วมมือจากผู้จัดการโครงการและพนักงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ หากท่านมีข้อสงสัยประการใดกรุณาติดต่อข้าพเจ้า นางสาวปณิตอรส รุ่งน้อย โทร.09-771-5324 นิสิตในหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในความดูแลของ รศ.ดร.ฐเวช ชาญสง่าเวช อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ



ภาคผนวก ข  
การคำนวณและการปรับค่าดัชนีวัฒนธรรม

ข.1 การคำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

ข.2 การปรับค่าดัชนีวัฒนธรรมให้อยู่ในช่วง 0 ถึง 100

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ข.1 การคำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

การคำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรมจากสูตรการคำนวณของ Hofstede ในบทที่ 2 จะได้คะแนนของปัจจัยวัฒนธรรมแต่ละด้านดังนี้

Power distance index (PDI) = 135 - 25 (คะแนนเฉลี่ยของคำถามว่าบ่อยครั้งแค่ไหนที่พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นด้วยกับผู้จัดการของเขา) + (% ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาของเขาเป็นแบบ Autocratic หรือ Paternalistic) - (% ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบผู้บังคับบัญชาแบบ Consultative)

### จากแบบสอบถาม

คะแนนเฉลี่ยของคำถามว่าบ่อยครั้งแค่ไหนที่พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นด้วยกับผู้จัดการของเขา = 3.77

% ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาของเขาเป็นแบบ Autocratic หรือ Paternalistic = 76.92

% ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบผู้บังคับบัญชาแบบ Consultative = 15.38

ดังนั้น PDI = 135 - 25(3.77) + 76.92 - 15.38

$$PDI = 102.3$$

Individualism index (IDV) = - 50(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว และครอบครัวอย่างเพียงพอ”) + 30(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี”) + 20(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีความมั่นคงในอนาคต”) - 25(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การได้ทำงานที่ทำหาย”) + 100

### จากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัว และครอบครัวอย่างเพียงพอ = 4.31

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี = 4.23

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีความมั่นคงในอนาคต = 4.46

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การได้ทำงานที่ท้าทาย = 3.92

$$IDV = -50(4.31) + 30(4.23) + 20(4.46) - 25(3.92) + 100$$

$$IDV = 2.7$$

**Masculinity index (MAS)** = 60(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี”) - 20(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีโอกาที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น”) + 20(ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า “คนส่วนใหญ่ไว้ใจได้”) - 70(ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า “ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต ส่วนใหญ่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง”) + 130

#### จากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี = 4.69

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีโอกาที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น = 4.31

ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า คนส่วนใหญ่ไว้ใจได้ = 3.38

ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิต ส่วนใหญ่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง = 3.46

$$MAS = 60(4.69) - 20(4.31) + 20(3.38) - 70(3.46) + 130$$

$$MAS = 150.8$$

**Uncertainty avoidance index (UAI)** = 300 - 30(ค่าเฉลี่ยของ “กฎระเบียบของบริษัทจะละเมิดไม่ได้แม้ว่าพนักงานจะคิดว่าจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด”) - (%ของผู้ตอบแบบสอบถามที่จะทำงานต่อในบริษัทไปอีกน้อยกว่า 5 ปี) - 40(ค่าเฉลี่ยของคำถามว่า “บ่อยครั้งแค่ไหน ที่คุณรู้สึกเครียดกับงาน”)

#### จากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยของ กฎระเบียบของบริษัทจะละเมิดไม่ได้แม้ว่าพนักงานจะคิดว่าจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด = 2.54

%ของผู้ตอบแบบสอบถามที่จะทำงานต่อในบริษัทไปอีกน้อยกว่า 5 ปี = 30.77

ค่าเฉลี่ยของคำถามว่า ป่อยครั้งแค่ไหนที่คุณรู้สึกเครียดกับงาน = 2.15

$$UAI = 300 - 2.54 - 30.77 - 40(2.15)$$

$$UAI = 106.9$$

Long-term orientation index (LTO) = 45(ค่าเฉลี่ยของ “ความราบรื่นและความมั่นคงในชีวิต”) - 30(ค่าเฉลี่ยของ “ความประหยัด มัธยัสถ์ อดออม”) - 35(ค่าเฉลี่ยของ “ความมูมานะ อุตสาหะ”) + 15(ค่าเฉลี่ยของ “การเคารพในประเพณี”) + 67

จากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยของ ความราบรื่นและความมั่นคงในชีวิต = 4.54

ค่าเฉลี่ยของ ความประหยัด มัธยัสถ์ อดออม = 3.62

ค่าเฉลี่ยของ ความมูมานะอุตสาหะ = 4.08

ค่าเฉลี่ยของ การเคารพในประเพณี = 3.77

$$LTO = 45(4.54) - 30(3.62) - 35(4.08) + 15(3.77) + 67$$

$$LTO = 76.6$$

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ข.2 การปรับค่าดัชนีวัฒนธรรมให้อยู่ในช่วง 0 ถึง 100

ปัจจัยทางวัฒนธรรม	ค่าดัชนี	ช่วงของค่าดัชนี ต่ำสุด-สูงสุด	ค่าที่ได้หลัง การปรับ
ระยะห่างอำนาจ(Power Distance)	102.3	-90 ถึง 210	64.1
ความเป็นปัจเจกบุคคล(Individualism)	2.7	-225 ถึง 275	45.5
ลักษณะความเป็นชาย(Masculinity)	150.8	-240 ถึง 440	57.5
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	106.9	-150 ถึง 230	67.6
การมองการณ์ไกล(Longterm Orientation)	76.6	-198 ถึง 302	54.9

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค  
การทดสอบทางสถิติ

- ค.1 การคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแปรปรวนของผลลัพธ์จากแบบสอบถาม
- ค.2 การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพ (เปอร์เซ็นต์เพศชาย อายุ อายุ งาน และระดับการศึกษา) และค่าดัชนีทางวัฒนธรรม
- ค.3 การทดสอบผลของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ในช่วงอายุต่างกัน
- ค.4 การทดสอบผลของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ในผู้ชายและผู้หญิง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ค.1 การคำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความแปรปรวนของผลลัพธ์จากแบบสอบถาม

จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ได้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือของคำตอบจากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน และอัตราส่วนระหว่างค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์ของค่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย โดยเป็นการวิเคราะห์ในระดับบุคคล ซึ่งแบ่งเป็นผลการคำนวณปัจจัยทางวัฒนธรรม และผลการปรับค่าปัจจัยทางวัฒนธรรมระดับ 0-100 (แสดงดังตารางที่ ค.1-ค.2) ซึ่งผลจากตาราง ค.1 พบว่าในระดับบุคคลนั้นค่า IDV มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน และอัตราส่วนระหว่างค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูงมาก เนื่องด้วยสูตรการคำนวณค่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 สูตรมีค่าสัมประสิทธิ์ตัวคูณในแต่ละพจน์ (แสดงดังภาคผนวก ข) จึงทำให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นช่วงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่า IDV ซึ่งผลการคำนวณพบว่าช่วงคำตอบของค่าดังกล่าวอยู่ในช่วงที่ค่าน้อยที่สุดเป็นค่าลบ จนถึงค่ามากที่สุดเป็นค่าบวก อีกทั้งค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์ยังมีค่าน้อยมาก จนถึงเป็นค่าติดลบ จึงทำให้ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน และค่าอัตราส่วนระหว่างค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ แต่ทั้งนี้ค่า IDV ในตารางที่ ค.2 ไม่มีค่าสูง และในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ผลการปรับค่า 0-100 ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงถือว่าค่า IDV ไม่มีอัตราส่วนระหว่างค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับค่าเฉลี่ยมากผิดปกติและในงานวิจัยนี้จึงมิได้มีการตัดข้อมูลใดๆ ออกจากการคำนวณปัจจัยทางวัฒนธรรม

ส่วนตารางที่ ค.3 เป็นการทดสอบความน่าเชื่อถือของคำตอบจากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน และอัตราส่วนระหว่างค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์สำหรับรูปแบบการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ และตารางที่ ค.4 สำหรับรูปแบบการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จล้มเหลว

ตารางที่ ค.5 เป็นการทดสอบความน่าเชื่อถือของคำตอบจากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน และอัตราส่วนระหว่างค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์สำหรับเป้าหมายของงานที่พนักงานต้องการ

ตารางที่ ค.1 ค่าทางสถิติสำหรับผลการคำนวณปัจจัยทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ในระดับบุคคล

ปัจจัยวัฒนธรรม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	ค่าน้อยสุด	ค่ามากที่สุด	ค่าเฉลี่ย(1)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(2)	ค่าความแปรปรวน	(2)/(1)
PDI	13	10	160	102.3	59.8	3581.7	0.6
IDV	13	-95	70	2.7	44.4	1973.4	16.5
MAS	13	110	180	150.8	25.6	657.7	0.2
UAI	13	-40	230	106.9	83.3	6939.7	0.8
LTO	13	27	107	76.6	25.9	672.8	0.3

ตารางที่ ค.2 ค่าทางสถิติสำหรับผลการปรับค่าปัจจัยทางวัฒนธรรมระดับ 0-100 ทั้ง 5 ปัจจัย ในระดับบุคคล

ปัจจัยวัฒนธรรม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	ค่าน้อยสุด	ค่ามากที่สุด	ค่าเฉลี่ย(1)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(2)	ค่าความแปรปรวน	(2)/(1)
PDI	13	33.3	83.3	64.1	19.9	397.7	0.3
IDV	13	26	59	45.5	8.9	78.9	0.2
MAS	13	51.5	61.8	57.5	3.8	14.3	0.1
UAI	13	28.9	100	67.6	21.9	481.2	0.3
LTO	13	45	61	54.9	5.2	26.9	0.1

**ตารางที่ ค.3** ค่าทางสถิติสำหรับรูปแบบการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ

รูปแบบการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ	ค่าน้อยสุด	ค่ามากสุด	ค่าเฉลี่ย(1)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(2)	ค่าความแปรปรวน	(2)/(1)
กระบวนการทำงานในบริษัทที่มีแบบแผนชัดเจน	3	5	4.2	0.6	0.3	0.1
อำนาจการสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	3	4	3.7	0.5	0.2	0.1
พนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ	3	5	3.8	0.6	0.4	0.2
การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ	1	5	3.6	1.2	1.4	0.3
มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	2	5	3.5	0.8	0.6	0.2
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	3	5	3.7	0.8	0.6	0.2
มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	2	4	2.8	0.6	0.4	0.2
ฝ่ายการค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่ต้องตัดสินใจเป็นประจำ	3	5	4.0	0.7	0.5	0.2
ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่ต้องตัดสินใจเป็นประจำ	3	4	3.4	0.5	0.3	0.1
ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนโครงการ	2	5	4.3	1.0	1.1	0.2
ช่วงเวลาที่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการ(1=เริ่มต้น,5=สิ้นสุด)	1	5	2.2	1.4	2.0	0.7
มีผู้ที่คอยผลักดันโครงการ(1=ไม่มี,2=มี)	2	2	2.0	0.0	0.0	0.0
ผู้ผลักดันโครงการจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง	4	5	4.6	0.5	0.3	0.1

ตารางที่ ค.4 ค่าทางสถิติสำหรับรูปแบบการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ

รูปแบบการดำเนินงานที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ	ค่าน้อยสุด	ค่ามากสุด	ค่าเฉลี่ย(1)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(2)	ค่าความแปรปรวน	(2)/ 1)
กระบวนการทำงานในบริษัทที่มีแบบแผนชัดเจน	1	4	2.5	0.9	0.8	0.3
อำนาจการสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	1	4	2.6	0.9	0.8	0.3
พนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ	1	4	2.8	1.0	1.0	0.4
การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ	1	5	2.0	1.1	1.2	0.5
มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	1	3	2.2	0.7	0.5	0.3
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	1	4	2.5	1.0	0.9	0.4
มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	2	5	3.5	1.0	0.9	0.3
ฝ่ายการค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่ต้องตัดสินใจเป็นประจำ	2	5	3.5	1.0	0.9	0.3
ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่ต้องตัดสินใจเป็นประจำ	2	4	2.8	0.7	0.5	0.3
ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนโครงการ	1	5	3.4	1.0	1.1	0.3
เวลาที่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการ(1=เริ่มต้น,5=สิ้นสุด)	3	5	4.6	0.8	0.6	0.2
มีผู้ที่คอยผลักดันโครงการ(1=ไม่มี,2=มี)	1	2	1.5	0.5	0.3	0.4
ผู้ผลักดันโครงการจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง	3	5	3.8	0.9	0.8	0.2

ตารางที่ ค.5 ค่าทางสถิติสำหรับเป้าหมายงาน

เป้าหมายในการทำงาน	ค่าน้อย สุด	ค่ามาก สุด	ค่าเฉลี่ย( 1)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน(2)	ค่าความ แปรปรวน	(2)/(1)
โอกาสในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาทักษะ การทำงาน หรือได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ	3	5	4.4	0.7	0.4	0.1
โอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องที่ เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร	3	4	3.7	0.5	0.2	0.1
งานที่ทำแล้วรู้สึกว่าคุณค่า มีเกียรติ	4	5	4.6	0.5	0.3	0.1
มีอิสระในการใช้วิธีการต่างๆ ในการทำงาน	4	5	4.5	0.5	0.3	0.1
มีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่าง เพียงพอ	3	5	4.3	0.6	0.4	0.1
มีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี	4	5	4.5	0.5	0.3	0.1
มีความมั่นคงในอาชีพ	4	5	4.7	0.5	0.2	0.1
มีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น	3	5	4.5	0.7	0.4	0.1
สถานที่ทำงานอยู่ใกล้บ้านหรือได้อาศัยในที่ ที่ท่านและครอบครัวพอใจ	2	5	3.4	1.0	0.9	0.3
งานที่ท่านทำสามารถช่วยให้องค์กรประสบ ความสำเร็จได้	4	5	4.3	0.5	0.2	0.1
งานที่มีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน เช่น ใช้ระยะเวลาการทำงานหรือการสอบ เป็นเกณฑ์	2	5	4.1	0.9	0.7	0.2
ได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น	3	5	3.9	0.8	0.6	0.2
ได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานดี	3	4	3.8	0.4	0.2	0.1
มีผู้บังคับบัญชาที่เป็นกันเอง	2	5	4.2	0.8	0.6	0.2
ลักษณะงานและการสั่งงานชัดเจน	2	5	4.3	0.9	0.7	0.2
สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี	3	5	4.2	0.6	0.3	0.1
ผู้บังคับบัญชาของท่านจะปรึกษาท่านก่อน ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ	2	5	3.8	0.8	0.7	0.2
มีโอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่ง	2	5	4.2	0.9	0.8	0.2
ได้ทำงานที่ท้าทาย	3	5	4.1	0.8	0.6	0.2
ได้รับการยอมรับในเรื่องความซื่อสัตย์และ ความจงรักภักดีต่อบริษัท	3	5	4.1	0.5	0.2	0.1
มีสถานะทางสังคมที่ดี	3	5	4.0	0.4	0.2	0.1
ความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต	4	5	4.5	0.5	0.3	0.1
การเคารพผู้อาวุโส	3	5	4.2	0.6	0.3	0.1
เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารแบบแบนราบ( Flat) มีการถ่ายโอนอำนาจไปให้พนักงาน ระดับล่างมากขึ้นพนักงานมีอำนาจตัดสินใจ มากขึ้น	3	5	4.0	0.4	0.2	0.1

เป้าหมายในการทำงาน	ค่าน้อย สุด	ค่ามาก สุด	ค่าเฉลี่ย( 1)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน(2)	ค่าความ แปรปรวน	(2)/(1)
ความราบรื่นและมั่นคงในชีวิต	4	5	4.7	0.5	0.2	0.1
ความประหยัด มีธยัสถ์ อดออม	3	5	3.8	0.6	0.4	0.2
ความมุ่งมั่นะอุตสาหะ	3	5	4.1	0.6	0.4	0.2
การเคารพในขนบธรรมเนียมประเพณี	3	5	3.8	0.8	0.7	0.2



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ค.2 การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างลักษณะทางกายภาพ (เปอร์เซ็นต์เพศชาย อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา) และค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

### แนวคิดและการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) คือค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสุ่ม 2 ตัวใดๆ ( $Y_i$  และ  $X_i$ ) โดยที่

$$r = \frac{S_{xy}}{\sqrt{S_{xx} S_{yy}}}$$

เมื่อ

$$S_{xx} = \sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}$$

$$S_{yy} = \sum Y_i^2 - \frac{(\sum Y_i)^2}{n}$$

$$S_{xy} = \sum X_i Y_i - \frac{(\sum X_i)(\sum Y_i)}{n}$$

ในการวิเคราะห์คุณสมบัติเชิงสถิติของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสิ่งตัวอย่าง  $r$  ด้วยการอนุมานทางสถิตินี้ จะมีการทดสอบที่สำคัญมากคือการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ (ถ้าหากมีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่า  $Y_i$  และ  $X_i$  มีความสัมพันธ์กัน) โดยสมมติฐานสำหรับการทดสอบ คือ

$$H_0 : r = 0$$

$$H_1 : r \neq 0$$

และตัวสถิติที่สำหรับการทดสอบคือ  $t_0$  โดย

$$t_0 = r \frac{\sqrt{n-2}}{1-r^2} \sim t_{n-2}$$

(ที่มา : กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2542) )



## ข้อมูลที่ใช้ในการทดสอบ

พนักงาน	เพศชาย	ช่วงอายุ	อายุงาน (ปี)	การศึกษา	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
1	0	5	19	2	83.3	39.0	58.8	71.1	61.0
2	0	4	14	2	50.0	54.0	54.4	84.2	61.0
3	0	4	8	2	83.3	45.0	54.4	71.1	54.0
4	0	2	0.08	2	33.3	40.0	61.8	65.8	45.0
5	0	2	6	2	83.3	39.0	52.9	84.2	55.0
6	0	3	11	2	66.7	55.0	60.3	100.0	60.0
7	0	3	2	1	41.7	40.0	55.9	47.4	49.0
8	0	4	14	2	83.3	50.0	61.8	84.2	52.0
9	0	4	12	2	66.7	59.0	54.4	71.1	61.0
10	0	1	2	2	75.0	44.0	61.8	28.9	56.0
11	0	4	11	2	33.3	49.0	61.8	89.5	58.0
12	1	2	6	2	50.0	52.0	57.4	44.7	50.0
13	1	2	7	2	83.3	26.0	51.5	36.8	52.0

หมายเหตุ : ช่วงอายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม 1=20-25 ปี; 2=26-30 ปี; 3=31-35 ปี; 4=36-40 ปี; 5=41-45 ปี

การศึกษา 1= ระดับการศึกษานุปริญญา 2 = การศึกษาระดับปริญญาตรี

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ค.3 การทดสอบผลของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ในช่วงอายุต่างกัน

#### สมมติฐานการทดสอบ

H0 : ช่วงอายุที่ต่างกันไม่มีผลต่อค่าปัจจัยด้านวัฒนธรรม

H1 : ช่วงอายุที่ต่างกันมีผลต่อค่าปัจจัยด้านวัฒนธรรม

หรือสามารถเขียนสมมติฐานได้ว่า

H0 : ช่วงอายุ 21- 25 ปี = ช่วงอายุ 26- 30 ปี = ช่วงอายุ 31- 35 ปี = ช่วงอายุ 36- 40 ปี =  
ช่วงอายุ 41- 45 ปี

H1 : ช่วงอายุ 21- 25 ปี  $\neq$  ช่วงอายุ 26- 30 ปี  $\neq$  ช่วงอายุ 31- 35 ปี  $\neq$  ช่วงอายุ 36- 40 ปี  
 $\neq$  ช่วงอายุ 41- 45 ปี

#### ข้อมูลที่ใช้ในการทดสอบ

1. ปัจจัยด้านระยะห่างอำนาจ(PDI)

ช่วงอายุ(ปี)	จำนวนพนักงาน				
	1	2	3	4	5
21-25	75.0				
26-30	33.3	83.3	50.0	83.3	
31-35	66.7	41.7			
36-40	50.0	83.5	83.3	66.7	33.3
41-45	83.3				

2. ปัจจัยด้านความเป็นปัจเจกบุคคล(IDV)

ช่วงอายุ(ปี)	จำนวนพนักงาน				
	1	2	3	4	5
21-25	44				
26-30	40	39	52	26	
31-35	55	40			
36-40	54	45	50	59	49
41-45	39				

## 3. ปัจจัยด้านลักษณะความเป็นชาย(MAS)

ช่วงอายุ(ปี)	จำนวนพนักงาน				
	1	2	3	4	5
21-25	61.8				
26-30	61.8	52.9	57.4	51.5	
31-35	60.3	55.9			
36-40	54.4	54.4	61.8	54.4	61.8
41-45	58.8				

## 4. ปัจจัยด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(UAI)

ช่วงอายุ(ปี)	จำนวนพนักงาน				
	1	2	3	4	5
21-25	28.9				
26-30	65.8	84.2	44.7	36.8	
31-35	100	47.4			
36-40	84.2	71.1	84.2	71.1	89.5
41-45	71.1				

## 5. ปัจจัยด้านพลวัตเชิงจ้อ(LTO)

ช่วงอายุ(ปี)	จำนวนพนักงาน				
	1	2	3	4	5
21-25	56				
26-30	45	55	50	52	
31-35	60	49			
36-40	61	54	52	61	58
41-45	61				

## ผลการทดสอบโดยใช้โปรแกรม SPSS (One-way ANOVA Analysis of Variance)

factor		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
PDI	Between Groups	697.1	174.27	0.34	0.84
	Within Groups	4075.1	509.39		
	Total	4772.2			
IDV	Between Groups	382.8	95.70	1.36	0.33
	Within Groups	564.5	70.56		
	Total	947.2			
MAS	Between Groups	31.2	7.81	0.44	0.77
	Within Groups	140.8	17.60		
	Total	172.0			
UAI	Between Groups	2733.9	683.49	1.80	0.22
	Within Groups	3040.9	380.11		
	Total	5774.8			
LTO	Between Groups	142.6	35.66	1.58	0.27
	Within Groups	180.3	22.54		
	Total	322.9			

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ค.4 การทดสอบผลของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ในผู้ชายและผู้หญิง

##### สมมติฐานการทดสอบ

H0 : การเป็นผู้ชายและผู้หญิงไม่มีผลต่อค่าปัจจัยด้านวัฒนธรรม

H1 : การเป็นผู้ชายและผู้หญิงมีผลต่อค่าปัจจัยด้านวัฒนธรรม

หรือสามารถเขียนสมมติฐานได้ว่า

H0 : ผู้ชาย = ผู้หญิง

H1 : ผู้ชาย  $\neq$  ผู้หญิง

##### ข้อมูลที่ใช้ในการทดสอบ

		พนักงาน										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PDI	หญิง	83.3	50	83.3	33.3	83.3	66.7	41.7	83.3	66.7	75	33.3
	ชาย	50	83									
IDV	หญิง	39	54	45	40	39	55	40	50	59	44	49
	ชาย	52	26									
MAS	หญิง	58.8	54.4	54.4	61.8	52.9	60.3	55.9	61.8	54.4	61.8	61.5
	ชาย	57.4	51.5									
UAI	หญิง	71.1	84.2	71.1	65.8	84.2	100	47.4	84.2	71.1	28.9	89.5
	ชาย	44.7	36.8									
LTO	หญิง	61	61	54	45	55	60	49	52	61	56	58
	ชาย	50	52									

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผลการทดสอบโดยใช้โปรแกรม SPSS (One-way Analysis of Variance)

factor		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
PDI	Between Groups	15.5	15.46	0.04	0.85
	Within Groups	4756.7	432.43		
	Total	4772.2			
IDV	Between Groups	101.0	101.05	1.31	0.28
	Within Groups	846.2	76.93		
	Total	947.2			
MAS	Between Groups	21.7	21.66	1.58	0.23
	Within Groups	150.4	13.67		
	Total	172.0			
UAI	Between Groups	1706.0	1705.95	4.61	0.06
	Within Groups	4068.9	369.90		
	Total	5774.8			
LTO	Between Groups	36.4	36.38	1.40	0.26
	Within Groups	286.5	26.05		
	Total	322.9			

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม(Discriminant Analysis)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม(Discriminant Analysis)

การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มเป็นเทคนิคที่ใช้ในการแบ่งกลุ่มคน สัตว์ องค์กร สิ่งของ ฯลฯ ออกเป็นกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ในที่นี้ใช้คำว่า case แทน คน หรือ องค์กร หรือสิ่งของ ฯลฯ และ case ใด case หนึ่งจะต้องอยู่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว เช่น โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มสำเร็จและกลุ่มล้มเหลว ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลที่ทราบจำนวนกลุ่ม และทราบว่าแต่ละ case อยู่ในกลุ่มใด แล้วใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสร้างสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรที่คาดว่าจะทำให้ case ที่อยู่คนละกลุ่มมีความแตกต่างกัน และยังสามารใช้สมการดังกล่าวจัดกลุ่มหรือพยากรณ์กลุ่มให้กับ case ที่ยังไม่ทราบกลุ่ม

### หลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม

การที่ต้องทราบจำนวนกลุ่มและทราบว่าแต่ละ case อยู่กลุ่มใด จึงเป็นการกำหนดว่าข้อมูลนั้นจะต้องเป็นข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นแล้ว จากนั้นนำข้อมูลมาสร้างสมการโดยใช้หลักการของการวิเคราะห์ความถดถอย

สำหรับสมการความถดถอยที่สร้างขึ้นใน Discriminant Analysis นั้น ตัวแปรตามจะต้องเป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม เช่น ถ้าแบ่งลูกหนี้เป็น 2 กลุ่ม ตัวแปรตาม D จะมี 2 ค่าคือ

$$D = \begin{cases} 1 & \text{ถ้าเป็นโครงการที่สำเร็จ} \\ 2 & \text{ถ้าเป็นโครงการที่ล้มเหลว} \end{cases}$$

ส่วนตัวแปรอิสระหรือตัวแปรที่ทำให้กลุ่มแตกต่างกัน ในที่นี้จะเรียกว่า ตัวแปรจำแนกกลุ่ม(discriminator variable) ซึ่งเป็นตัวแปรที่นำมาใช้ในการแบ่งกลุ่ม case ส่วนตัวแปรอิสระหรือตัวแปรจำแนกกลุ่มควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ กรณีที่ตัวแปรจำแนกกลุ่มเป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม(categorical variable) หรือตัวแปรเชิงคุณภาพจะต้องปรับให้อยู่ในรูปตัวแปรเทียม(dummy variable) ตัวแปรจำแนกกลุ่มที่ทำให้ case แตกต่างกัน อาจมีเพียง 1 ตัว หรือตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรจำแนกกลุ่มจะอยู่ในรูปเชิงเส้นดังนี้

$$\hat{D} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_pX_p \quad (1)$$

$\hat{D}$  คือ Discriminant score

a คือ ค่าคงที่



- b<sub>i</sub> คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ  $X_i$   
 $X_i$  คือ ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรจำแนกกลุ่ม ; i

### วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม

1. เพื่อหาสมการจำแนกกลุ่ม ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรแยกกลุ่ม(D) กับตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว  $X_1, X_2, \dots, X_p$  ;  $p \geq 1$  โดยการสร้างสมการเชิงเส้นดังกล่าวจะต้องใช้ข้อมูลจริงที่ทราบกลุ่มอยู่แล้ว
2. เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป
3. เพื่อนำสมการจำแนกกลุ่มที่สร้างในข้อ 1 มาใช้ในการพยากรณ์ว่า case ใหม่ที่ยังไม่ทราบกลุ่มว่าควรจะอยู่ในกลุ่มใด เช่น ถ้ามีโครงการเข้ามาใหม่ๆ อาจใช้สมการจำแนกกลุ่มพยากรณ์ว่าโครงการนี้จะเป็นโครงการที่สำเร็จหรือล้มเหลว โดยใช้ตัวแปรอิสระของลูกค้ายาวดังกล่าว
4. พิจารณาว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่สำคัญที่ใช้ในการแบ่งกลุ่ม
5. สามารถใช้สมการจำแนกกลุ่มที่สร้างในข้อ 1 มาใช้ในการประเมินเปอร์เซ็นต์ความถูกต้องของการจำแนกกลุ่ม

### ขั้นตอนการจำแนกกลุ่ม

ก่อนขั้นตอนการแบ่งกลุ่ม case นั้น จะต้องทราบจำนวนกลุ่มก่อนจะต้องทราบว่าแต่ละ case เดิมอยู่กลุ่มใด จึงจะสามารถใช้สมการจำแนกกลุ่มในการพยากรณ์ว่า case ใหม่หรือปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อการแบ่งกลุ่ม หลังจากทราบจำนวนกลุ่มแล้วให้ทำตามขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาหรือกำหนดตัวแปรอิสระที่คาดว่าจะมีผลหรืออิทธิพลต่อการจำแนกกลุ่ม เช่น การทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน อาจพิจารณาถึงการบริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการในระยะสิ้นสุด การติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า เป็นตัวแปรอิสระที่คาดว่าจะทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
2. เลือกตัวอย่างแต่ละกลุ่มเพื่อใช้เป็นตัวแทนของกลุ่ม เช่น เลือกพนักงานตัวอย่างโครงการที่ประสบความสำเร็จ และโครงการที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว จากพนักงานแต่ละกลุ่มที่มีอยู่จริง หรืออาจใช้ประชากรหรือพนักงานทั้งหมดก็ได้
3. เก็บรวบรวมข้อมูลของตัวแปรอิสระที่เลือกไว้ในขั้นที่ 1 เช่น เก็บข้อมูลคะแนนของกระบวนการทำงานในบริษัทที่มีแบบแผนชัดเจน คะแนนของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการในระยะสิ้นสุดที่ถูกเลือกเป็นตัวอย่างในขั้นที่ 2

4. สร้างเกณฑ์หรือสร้างสมการจำแนกกลุ่มโดยใช้ข้อมูลที่เก็บจากขั้นที่ 2 และ 3 สำหรับหลักเกณฑ์ที่ใช้ จะนำหลักการของการวิเคราะห์ถดถอย และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดเนการสร้างสมการเชิงเส้นที่เป็นสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบ่งกลุ่มกับตัวแปรอิสระที่ทำให้มีเปอร์เซ็นต์การจัดกลุ่มผิดน้อยที่สุด

สำหรับสมการการจำแนกกลุ่มจะอยู่ในรูปเชิงเส้นดังนี้

$$\hat{D} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_pX_p \quad (1)$$

$\hat{D}$  คือ ตัวแปรตามหรือเรียกว่า Discriminant score

a คือ ค่าคงที่

$b_i$  คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการจำแนกกลุ่ม

$X_i$  คือ ตัวแปรอิสระหรือเรียกว่าตัวแปรจำแนกกลุ่ม (discriminator variable) ตัวที่  $i$  ;

$$i = 1, 2, 3, \dots, p$$

P คือ จำนวนตัวแปรจำแนกกลุ่ม

จำนวนสมการจำแนกกลุ่ม =  $\min(p, k-1)$

โดยที่  $k$  = จำนวนกลุ่ม

กรณีที่แบ่งเป็น 2 กลุ่ม จะมีสมการจำแนกกลุ่มเพียง 1 สมการ

5. นำเกณฑ์หรือสมการจำแนกกลุ่มที่ได้จากขั้นที่ 4 มาพยากรณ์กลุ่มของคนหรือสิ่งของที่เข้ามาใหม่

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวปัทมรส รุ่งน้อย เกิดเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2523 ที่อำเภอเมือง จังหวัดตาก สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในปีการศึกษา 2545 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2545



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย