

## บทที่ 5

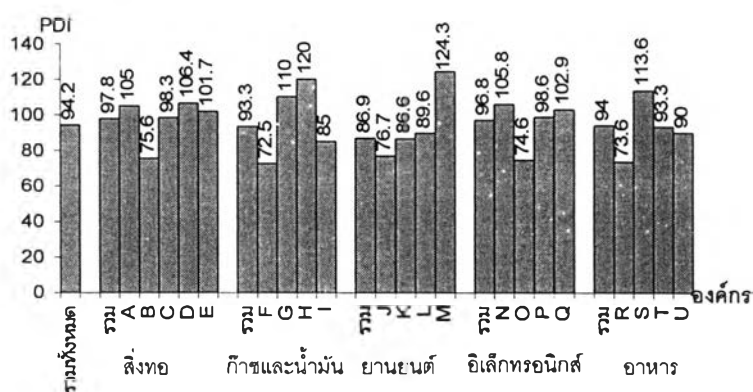
### การวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย

#### 5.1 การวิเคราะห์ลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์กรในประเทศไทย

##### 5.1.1 วิเคราะห์ค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

จากผลการคำนวณค่าดัชนีทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ที่ได้จากหัวข้อ 4.2.2 (ตารางที่ 4.4) สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 5.1-5.5 (โดยจะทำการแสดงเฉพาะค่าเฉลี่ยเท่านั้น)

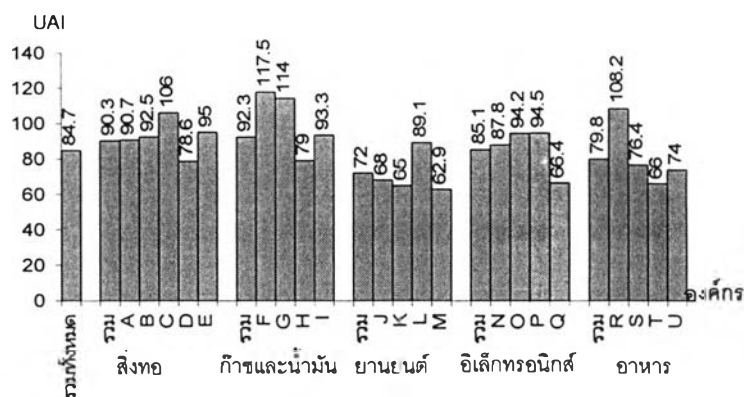
##### 5.1.1.1 วิเคราะห์ค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ (PDI)



รูปที่ 5.1 กราฟแท่งแสดงค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ (PDI)

จากรูปที่ 5.1 สามารถอธิบายได้ว่าค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ (PDI) ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดเท่ากับ 94.2 ซึ่งถือได้ว่าเป็นค่าที่สูง และเมื่อพิจารณาในระดับอุตสาหกรรมพบว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอมีค่า PDI รวมสูงสุดเท่ากับ 97.3 ในขณะที่อุตสาหกรรมยานยนต์มีค่า PDI รวมต่ำสุดเท่ากับ 86.9 ส่วนในระดับองค์กรนั้นพบว่าองค์กร M ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์นั้นมีค่า PDI สูงสุดเท่ากับ 124.3 ในขณะที่องค์กร F ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมันมีค่า PDI ต่ำสุดเท่ากับ 72.5

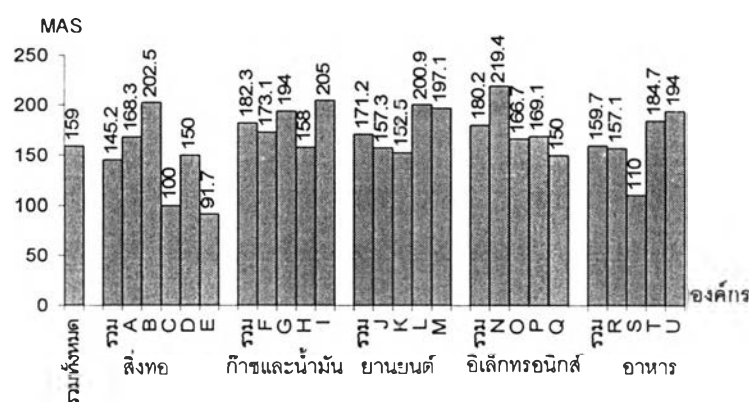
### 5.1.1.2 วิเคราะห์ค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI)



รูปที่ 5.2 กราฟแท่งแสดงค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI)

จากรูปที่ 5.2 สามารถอธิบายได้ว่าค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดเท่ากับ 84.7 ซึ่งถือได้ว่าเป็นค่าที่สูง และเมื่อพิจารณาในระดับอุตสาหกรรมพบว่าอุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมันมีค่า UAI รวมสูงสุดเท่ากับ 92.3 ในขณะที่อุตสาหกรรมยานยนต์มีค่า UAI รวมต่ำสุดเท่ากับ 72.0 ส่วนในระดับองค์กรนั้นพบว่าองค์กร F ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมันนั้นมีค่า UAI สูงสุดเท่ากับ 117.5 ในขณะที่องค์กร M ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์มีค่า UAI ต่ำสุดเท่ากับ 62.9

### 5.1.1.3 วิเคราะห์ค่าดัชนีลักษณะความเป็นชาย (MAS)

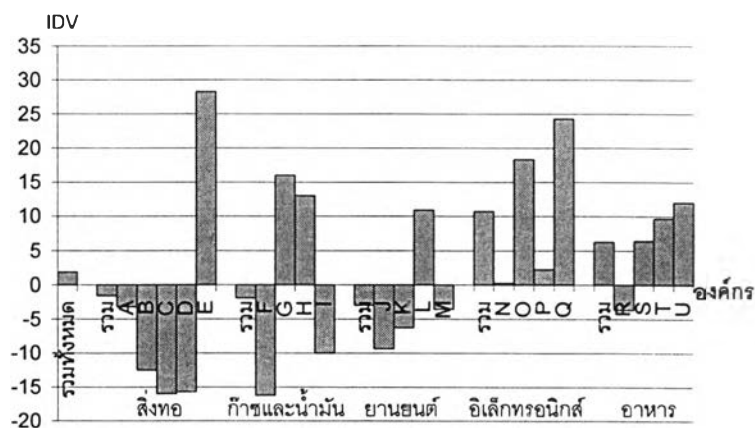


รูปที่ 5.3 กราฟแท่งแสดงค่าดัชนีลักษณะความเป็นชาย (MAS)

จากรูปที่ 5.3 สามารถอธิบายได้ว่าค่าดัชนีลักษณะความเป็นชาย (MAS) ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดเท่ากับ 159.0 ซึ่งถือได้ว่าเป็นค่าที่สูง และเมื่อพิจารณาในระดับ

อุตสาหกรรมพบว่าอุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมันมีค่า MAS รวมสูงสุดเท่ากับ 182.3 ในขณะที่อุตสาหกรรมสิ่งทอมีค่า MAS รวมต่ำสุดเท่ากับ 145.2 ส่วนในระดับองค์กรนั้นพบว่าองค์กร N ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีค่า MAS สูงสุดเท่ากับ 219.4 ในขณะที่องค์กร E ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอมีค่า MAS ต่ำสุดเท่ากับ 91.7

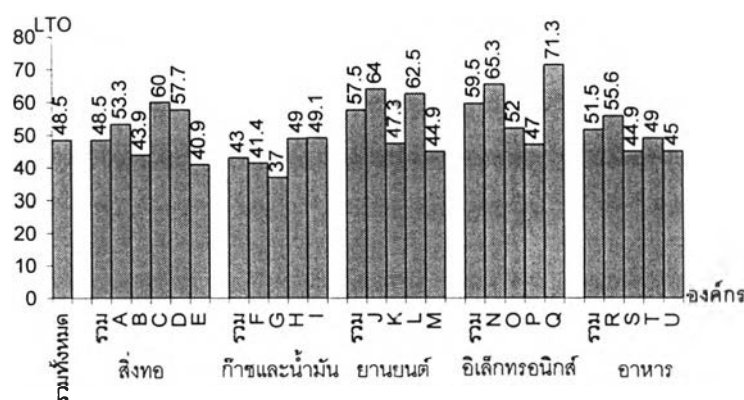
#### 5.1.1.4 วิเคราะห์ค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล (IDV)



รูปที่ 5.4 กราฟแท่งแสดงค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล (IDV)

จากรูปที่ 5.4 สามารถอธิบายได้ว่าค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล (IDV) ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดเท่ากับ 2.0 ซึ่งถือได้ว่าเป็นค่าที่ต่ำ และเมื่อพิจารณาในระดับอุตสาหกรรมพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีค่า IDV รวมสูงสุดเท่ากับ 10.7 ในขณะที่อุตสาหกรรมยานยนต์มีค่า IDV รวมต่ำสุดเท่ากับ -2.96 ส่วนในระดับองค์กรนั้นพบว่าองค์กร E ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอนั้นมีค่า IDV สูงสุดเท่ากับ 28.3 ในขณะที่องค์กร F ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมันมีค่า IDV ต่ำสุดเท่ากับ -16.25

### 5.1.1.5 วิเคราะห์ค่าดัชนีการมองอนาคตแบบระยะยาว (LTO)



รูปที่ 5.5 กราฟแท่งแสดงค่าดัชนีการมองอนาคตแบบระยะยาว (LTO)

จากรูปที่ 5.5 สามารถอธิบายได้ว่าค่าดัชนีการมองอนาคตแบบระยะยาว (LTO) ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมดเท่ากับ 48.5 ซึ่งถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในระดับอุตสาหกรรมพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีค่า LTO รวมสูงสุดเท่ากับ 59.5 ในขณะที่อุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมันมีค่า LTO รวมต่ำสุดเท่ากับ 43.0 ส่วนในระดับองค์กรนั้นพบว่าองค์กร Q ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีค่า LTO สูงสุดเท่ากับ 71.3 ในขณะที่องค์กร G ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมันมีค่า LTO ต่ำสุดเท่ากับ 37

ค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยของกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทยมีค่าแตกต่างกันไปตามองค์กร และประเภทอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่า IDV ซึ่งมีค่าสูงสุดอยู่ในช่วงที่เป็นบวก ส่วนค่าต่ำสุดนั้นอยู่ในช่วงที่เป็นลบ แต่อย่างไรก็ดีพบว่าโดยภาพรวมแล้วค่าของดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือ มีค่า ระยะห่างอำนาจ (PDI) สูง แสดงถึงความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง มีการยอมรับในอำนาจของผู้มีอำนาจมากในสังคม มีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) สูง แสดงถึงลักษณะการทำงานในประเทศไทยที่มีความยืดหยุ่นน้อย ชอบทำอะไรตามกฎเกณฑ์ โดยคำนึงถึงความมั่นคงในอาชีพการงานมากกว่าผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ มีค่าลักษณะความเป็นชาย (MAS) สูง ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องการการยอมรับภายในองค์กรว่าทำงานดี ทะเยอทะยาน มีค่าความเป็นปัจเจกบุคคล (IDV) ต่ำ ซึ่งแสดงถึงการชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำงานคนเดียว ให้ความสำคัญกับงานของกลุ่มมากกว่างานส่วนตัว ส่วนในเรื่องพลวัตเชิงจื้อ หรือ ค่าการมองอนาคตแบบระยะยาว (LTO) ประเทศไทยมีค่าปานกลาง แสดงถึงการทำงานอย่างมีจริยธรรม มีความขยัน เพียรพยายาม เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ประหยัด และ

มีความละเอียดต่อบาป มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในระดับปานกลาง

### 5.1.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางกายภาพ (เปอร์เซ็นต์เพศชาย อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา) ของกลุ่มตัวอย่าง กับค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

ปัจจัยอื่นๆ ซึ่งได้แก่ จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัทที่เป็นเพศชาย อายุ อายุงาน และระดับการศึกษา อาจมีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัท ซึ่งในงานวิจัยของ Hofstede (1991) ได้กล่าวไว้ว่าในแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างของบุคคล ซึ่งจะทำให้วัฒนธรรมในแต่ละกลุ่มย่อยๆ แตกต่างกันไป ซึ่งหากปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับดัชนีทางวัฒนธรรมจริง เราอาจนำความสัมพันธ์เหล่านี้ไปใช้ในการปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจมาใช้ในองค์กรได้ ตลอดจนการนำไปใช้ในการพิจารณาการรับพนักงานใหม่ได้

ทำการพิจารณาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับดัชนีทางวัฒนธรรม โดยใช้วิธีการ Pearson's Product Moment Correlation ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้วัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรคู่สองตัว โดยตัวสถิติที่ใช้ทดสอบในวิธีนี้คือ T-test หรือแสดงผลออกมาในรูปของ P-Value โดยทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (ค่าแอลฟา เท่ากับ 0.05) หากพบว่า P-Value ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่สองตัวใดๆ มีค่าน้อยกว่าค่าแอลฟา แสดงว่าตัวแปรคู่สองตัวนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ในทางตรงกันข้ามหากพบว่า P-Value ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่สองตัวใดๆ มีค่ามากกว่าค่าแอลฟา แสดงว่าตัวแปรคู่สองตัวนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยการทดสอบจะใช้ข้อมูล เปอร์เซ็นต์เพศชาย อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และปัจจัยทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ขององค์กรทั้งหมด 21 องค์กร จากตารางที่ 4.4 (รายละเอียดของการทดสอบแสดงดังภาคผนวก ค.2) โดยผลสรุปของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แสดงดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson

		PDI	UAI	MAS	IDV	LTO
%เพศชาย	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	-.482	-.115	.113	.010	-.104
	P-Value	.227	.620	.626	.966	.654
อายุ	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	-.152	.236	.019	.218	-.046
	P-Value	.510	.304	.935	.341	.844
อายุงาน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	-.012	*.489	-.039	.187	*-.501
	P-Value	.958	.024	.868	.418	.021
การศึกษา	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	-.152	.236	.019	.218	-.046
	P-Value	.510	.304	.935	.341	.844

หมายเหตุ : \* ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ค่านัยสำคัญ (แอลฟา) = 0.05

### ● อายุงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI)

จากตารางที่ 5.1 พบว่า P-Value ของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับค่า UAI มีค่าน้อยกว่าแอลฟา 0.05 ซึ่งหมายความว่าอายุงานมีความสัมพันธ์กับค่า การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน  $r = 0.489$  ซึ่งหมายความว่าเมื่ออายุงานมากขึ้น การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมากขึ้นด้วย เนื่องจากการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนั้นแสดงถึงความกังวลที่มีอยู่ในตัวของบุคคล และความกังวลนั้นก็แสดงให้เห็นถึงความเครียดที่มีอยู่ในตัวบุคคล พบว่าในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มักจะมีความกังวลมาก และเครียดมาก ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมักจะสร้างกฎระเบียบต่างๆ ขึ้นมาป้องกันความไม่แน่นอนที่จะขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมของคน และมักต้องการความมั่นคงในอาชีพการงาน และต้องการทำงานอยู่ในองค์กรเดิมของตนให้นานที่สุด ดังนั้นในประเด็นนี้จึงสามารถอธิบายได้ว่า สำหรับบุคคลที่มีอายุงานมากๆ นั้น เป็นบุคคลที่ผ่านประสบการณ์ทำงานมามาก ผ่านความเครียดในหน้าที่การงานมามาก และเนื่องจากมีอายุงานมานาน จึงเข้าใจกฎระเบียบขององค์กรเป็นอย่างดี และพร้อมที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเหล่านั้นด้วยความเคารพมากขึ้น อีกทั้งบุคคลที่มีอายุงานมาก หมายถึงว่าอยู่ในองค์กรนั้นมานานแล้ว จึงต้องการความมั่นคงในอาชีพการงานในองค์กรนั้นๆ มากกว่าที่จะคิดเปลี่ยนงาน หรือเปลี่ยนองค์กร จึงทำให้บุคคลที่มีอายุงานมากต้องการทำงานกับองค์กรเดิมของตนไปนานๆ ในทางตรงกันข้ามสำหรับบุคคลที่มีอายุงานน้อย อาจกล่าวได้ว่าบุคคลเหล่านี้มีประสบการณ์การทำงานน้อย ทำให้เผชิญกับความเครียดและความกังวลต่างๆ ในหน้าที่การงานมาน้อย นอกจากนี้ในเรื่องของกฎระเบียบขององค์กรนั้นก็อาจจะยังไม่ทราบ หรือไม่เข้าใจในทุกอย่าง จึงมีโอกาสที่จะฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ

เหล่านั้นได้มากกว่าบุคคลที่มีอายุงานมานาน สำหรับเรื่องของความมั่นคงในอาชีพนั้น ไม่ใช่ว่าบุคคลที่มีอายุงานน้อยจะไม่ต้องการ เพียงแต่ยังมีโอกาสที่จะเลือกงานเลือกองค์กรได้มากกว่า และต้องการความท้าทายมากกว่า อีกทั้งยังไม่เกิดความผูกพันในหน้าที่การงาน หรือองค์กรของตนเองมากนัก ดังนั้นเมื่อมีโอกาสที่เปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนองค์กรก็อาจจะตัดสินใจไปอย่างรวดเร็วมากกว่าคนที่มีอายุงานมานานที่ผูกพันกับองค์กรเดิมมากๆ

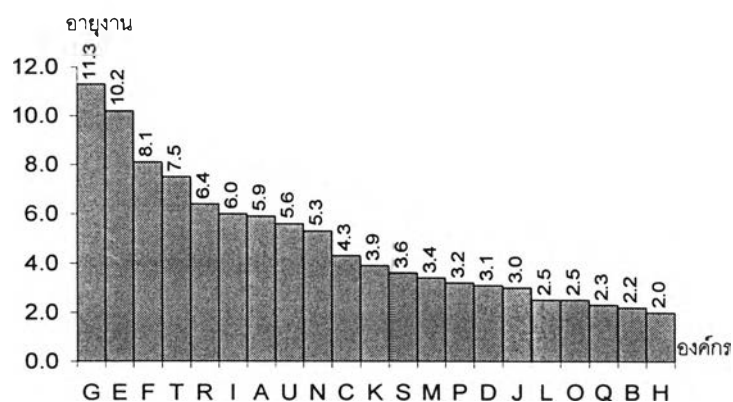
- อายุงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับค่าการมองอนาคตแบบระยะยาว (LTO)

จากตารางที่ 5.1 พบว่า P-Value ของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอายุงานกับค่า LTO มีค่าน้อยกว่าแอลฟา 0.05 ซึ่งหมายความว่าอายุงานมีความสัมพันธ์กับค่า การมองอนาคตแบบระยะยาว (LTO) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แต่เป็นความสัมพันธ์ในเชิงลบ เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน  $r = -0.501$  ซึ่งอธิบายได้ว่าเมื่อบุคคลมีอายุงานมากขึ้น มักจะไม่มองอนาคตในระยะยาวนัก มีความเพียรพยายามน้อยลง การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งตามสถานะของความไม่เท่าเทียมกันลดลง รักษาหน้ามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงตนเองไปตามสภาพแวดล้อมลดลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่มีอายุงานมากขึ้นหมายถึงการมีตำแหน่งหน้าที่การงานในองค์กรนั้นๆ มั่นคงแล้ว ไม่จำเป็นต้องมองไปถึงอนาคตอันไกลไปกว่าที่เป็นอยู่มากนัก เพียงแต่รับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีก็เพียงพอแล้ว แต่ถ้าหากอายุงานมากขึ้นแต่ตำแหน่งหน้าที่การงานยังไม่มั่นคง ก็อาจอธิบายได้ว่าการที่อายุงานมากขึ้นหมายถึงประสบการณ์การทำงานที่มากขึ้น ทำให้เข้าใจข้อจำกัดต่าง ๆ ภายองค์กรมากขึ้น จึงทำให้ความเพียรพยายามในการทำงานในหน้าที่ของตนลดลง ดังที่เคยได้ยินคำกล่าวเปรียบเปรยบ่อยครั้งว่า “เด็กรุ่นใหม่มักจะไฟแรง แต่คนรุ่นเก่านั้นไฟหมดเสียแล้ว” อีกทั้งอายุงานมากขึ้นหมายถึงการมีความอาวุโส จึงอาจทำให้การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งต่างๆ น้อยลงไป และด้วยประสบการณ์การทำงานที่มากขึ้น จึงทำให้ต้องพยายามรักษาหน้าของตนเองมากขึ้น เพราะต้องเป็นทั้งตัวอย่างที่ดีของพนักงานรุ่นใหม่ๆ อีกทั้งถ้าหากทำผิดพลาดในหน้าที่อาจเป็นที่ครหาได้ว่าอายุงานมากแต่ยังทำงานผิดพลาด

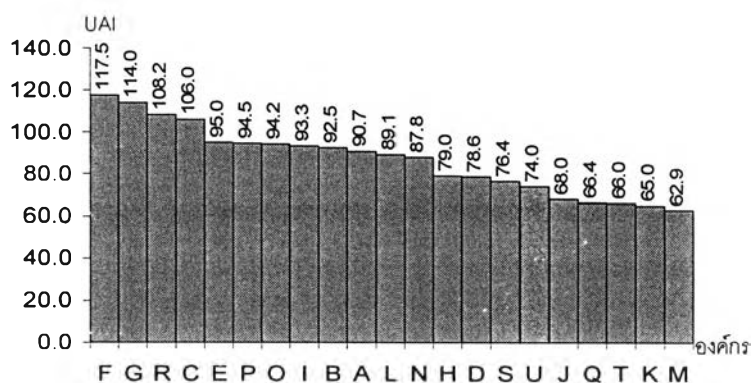
- เพอร์เซนต์เพศชายไม่มีความสัมพันธ์กับค่าลักษณะความเป็นชาย (MAS)

จากตารางที่ 5.1 พบว่าเพอร์เซนต์เพศชายไม่มีความสัมพันธ์กับค่าลักษณะความเป็นชาย ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ สังเกตจาก P-Value ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองมีค่ามากกว่าแอลฟา ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ผู้หญิงและผู้ชาย ไม่มีความแตกต่างกันในด้านลักษณะความเป็นชาย

จากตารางที่ 4.4 นำข้อมูล อายุงาน ค่า UAI และ ค่า LTO ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 21 องค์กรมาจัดลำดับเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอายุงาน กับค่า UAI และค่า LTO แสดงดังรูปที่ 5.6-5.8

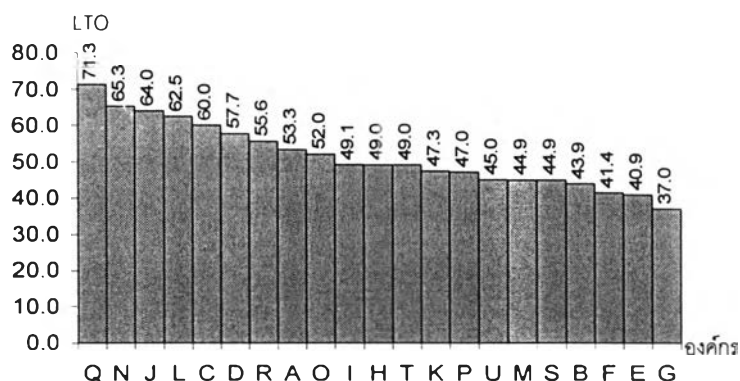


รูปที่ 5.6 กราฟแท่งแสดงการจัดลำดับอายุงานของกรุ่มตัวอย่าง 21 องค์กร (เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย)



รูปที่ 5.7 กราฟแท่งแสดงการจัดลำดับค่า UAI ของกรุ่มตัวอย่าง 21 องค์กร (เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย)





รูปที่ 5.8 กราฟแท่งแสดงการจัดลำดับค่า LTO ของกลุ่มตัวอย่าง 21 องค์กร (เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย)

จากรูปที่ 5.6 พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กร G E และ F มีอายุงานเฉลี่ยสูงเป็นอันดับ 1 2 และ 3 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จากรูปที่ 5.7 พบว่า องค์กร G มีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงเป็นอันดับ 2 องค์กร E มีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงเป็นอันดับ 5 และ องค์กร F มีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงเป็นอันดับ 1 ซึ่งถือได้ว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 องค์กร ที่มีอายุงานเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก มีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงสุดติด 1 ใน 5 อันดับแรก ในส่วนของค่าการมองอนาคตแบบระยะยาว จากรูปที่ 5.8 พบว่า องค์กร G E และ F มีค่าการมองอนาคตแบบระยะยาว ต่ำที่สุด 3 อันดับแรก ดังนั้นจากการสังเกตลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละองค์กรพบว่า อายุงานมีความสัมพันธ์กับค่าดัชนีทางวัฒนธรรมขององค์กร

### 5.1.3 วิเคราะห์ผลจากความแตกต่างของประเภทอุตสาหกรรม ต่อค่าดัชนีทางวัฒนธรรม

งานวิจัยนี้แบ่งกลุ่มอุตสาหกรรมที่ทำการศึกษาเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมก๊าซและน้ำมัน อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และ อุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งจากรูปที่ 5.1-5.5 ในหัวข้อ 5.1.1 พบว่าค่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยนั้นแตกต่างกันออกไปในแต่ละประเภทอุตสาหกรรม ดังนั้นในหัวข้อนี้จะทำการวิเคราะห์ว่า อุตสาหกรรมที่แตกต่างกันนั้น ส่งผลให้ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ซึ่งใช้วิธีทดสอบปัจจัย Anova One-way Analysis of Variance เนื่องจากปัจจัยที่ใช้ทดสอบมีปัจจัยเดียวคือ ประเภทอุตสาหกรรม สำหรับตัวสถิติที่ใช้ทดสอบในวิธีนี้คือ F-test หรือแสดงผลออกมาในรูปของ P-Value โดยทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (ค่าแอลฟา

เท่ากับ 0.05) หากพบว่า P-Value ของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวใดก็ตามมีค่าน้อยกว่าค่าแอลฟา แสดงว่าประเภทอุตสาหกรรมที่ต่างกันมีผลทำให้ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ในทางตรงกันข้ามหากพบว่า P-Value ของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวใดก็ตามมีค่ามากกว่าค่าแอลฟา แสดงว่าประเภทอุตสาหกรรมที่ต่างกันไม่มีผลทำให้ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (รายละเอียดของการทดสอบแสดงดังภาคผนวก ค.3) โดยผลที่ได้แสดงดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ผลการทดสอบความแตกต่างของประเภทอุตสาหกรรมต่อปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม (แสดงโดยค่า P-Value)

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม	P-Value
PDI	0.99
IDV	0.50
MAS	0.43
UAI	0.09
LTO	0.18

จากตารางที่ 5.2 พบว่า P-Value ของปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทุกตัวมีค่ามากกว่าค่าแอลฟา (0.05) ทั้งสิ้น จึงสรุปได้ว่า ความแตกต่างของประเภทอุตสาหกรรมในงานวิจัยนี้ไม่มีผลต่อค่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ดังนั้นในส่วนของทฤษฎีการวิเคราะห์ ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมต่อการรับนวัตกรรมระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้โดยองค์กรในประเทศไทย (หัวข้อ 5.2) จะทำการวิเคราะห์ในภาพรวมของทุกอุตสาหกรรม

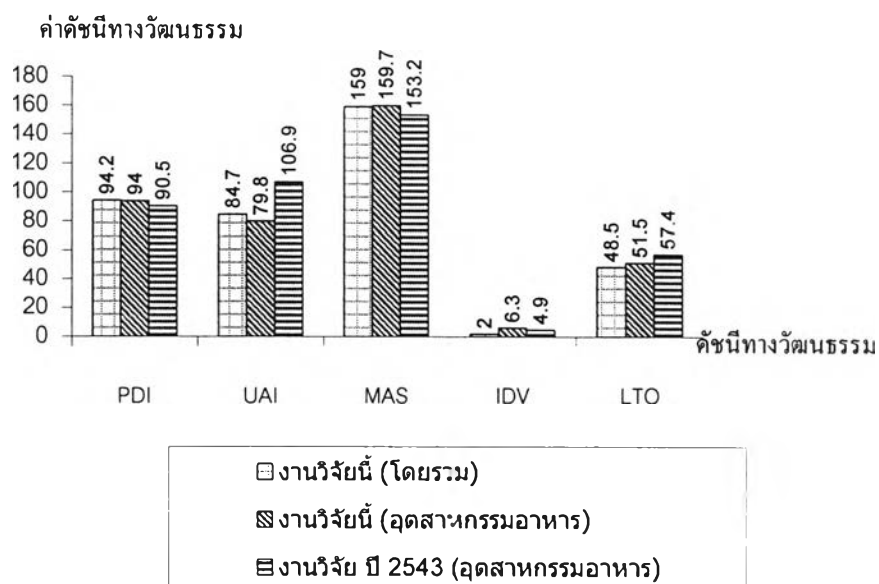
#### 5.1.4 วิเคราะห์ดัชนีทางวัฒนธรรมเปรียบเทียบกับงานวิจัยในอดีต

จากงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย (เขจร พงษ์ธรรมรักษ์ ,2543) ได้คำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยไว้ โดยเมื่อนำผลการคำนวณดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยนี้ ทำให้สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงการเปรียบเทียบค่าดัชนีทางวัฒนธรรมระหว่างงานวิจัยนี้เทียบกับงานวิจัยในอดีต

ดัชนีทางวัฒนธรรม	งานวิจัยนี้ (โดยรวม)	งานวิจัยนี้ (อุตสาหกรรมอาหาร)	งานวิจัยในอดีต (อุตสาหกรรมอาหาร)
PDI	94.2	94.0	90.50
UAI	84.7	79.8	106.90
MAS	159.0	159.7	153.20
IDV	2.0	6.3	4.90
LTO	48.5	51.5	57.40

จากตารางที่ 5.3 สามารถแสดงได้ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 5.9 กราฟแท่งแสดงการเปรียบเทียบค่าดัชนีทางวัฒนธรรมระหว่างงานวิจัยในอดีต (เขจร พงษ์ธรรมรักษ์ 2543) กับงานวิจัยนี้

จากตารางที่ 5.3 และรูปที่ 5.9 พบว่าค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยระหว่างงานวิจัยนี้กับงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาที่มีค่าใกล้เคียงกันมาก ไม่ว่าจะทำการเปรียบเทียบระหว่างค่าดัชนีโดยรวมของทุกกลุ่มอุตสาหกรรม หรือทำการเปรียบเทียบภายในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารเพียงอย่างเดียว จึงทำให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ตัวที่ทำการพิจารณานี้ เป็นลักษณะทางวัฒนธรรมที่ฝังรากลึก เพราะแม้เวลาจะผ่านมา 3 ปีแล้วก็ตาม แต่ค่าดัชนีดังกล่าวยังไม่เปลี่ยนแปลงไปมากนัก

## 5.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ขององค์กรภาคการผลิตในประเทศไทย

จากผลงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) พบว่าปัจจัยทางวัฒนธรรม ทั้ง 5 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Hofstede นั้นมีผลต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในองค์กรของแต่ละประเทศ โดยแสดงผลสรุปดังตารางที่ 2.2 นอกจากนี้ในแบบจำลองแนวคิดของงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) ดังรูปที่ 2.2 พบว่าปัจจัยทางวัฒนธรรม ทั้ง 5 ปัจจัย นั้นส่งผลต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจของแต่ละองค์กรเช่นกัน และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยนี้ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 เปรียบเทียบผลกระทบจากปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในระดับองค์กร

ผลงานวิจัย	ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม						การรับระบบ ERP เข้ามาใช้ในองค์กร
	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO		
Van Everdingen and Waarts (2003)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	⇒	นิยมรับ
	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ		ไม่นิยมรับ
ประเทศไทย*	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	ปานกลาง		รับมาใช้แล้ว

หมายเหตุ : \* จากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้

จากตารางที่ 5.4 อธิบายได้ว่าองค์กรใดมีค่า PDI, UAI, MAS ต่ำ IDV, LTO สูง จะนิยมรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในองค์กร ในทางตรงกันข้าม องค์กรใดมีค่า PDI, UAI, MAS สูง IDV, LTO ต่ำ จะไม่นิยมรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในองค์กร สำหรับผลการศึกษาด้านวัฒนธรรมในหัวข้อ 4.2 และ 5.1 พบว่าองค์กรในประเทศไทยมีค่า PDI, UAI, MAS สูง IDV ต่ำ ส่วนค่า LTO อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน่าจะทำองค์กรเหล่านั้นไม่นิยมที่จะรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจในระดับ แต่ในความเป็นจริงแล้วกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้ล้วนแล้วแต่เป็นองค์กรที่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจไปใช้แล้วทั้งสิ้น ซึ่งกล่าวได้ว่าผลที่ได้ตรงกันข้ามกับแนวคิดในงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) แต่ยังไม่อาจสรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย นี้ไม่มีผลต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจของแต่ละองค์กร เนื่องจากในงานวิจัยนี้ไม่มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรที่ยังไม่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้

อย่างไรก็ดีจากการวิเคราะห์ในหัวข้อ 5.1.4 ทำให้อนุมานได้ว่าสามารถนำข้อมูลในอดีตมาเปรียบเทียบได้ ซึ่งจากงานวิจัยของ เขจร พงษ์ธรรมรักษ์ (2543) นั้นได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรในอุตสาหกรรมอาหารทั้งหมด 7 องค์กร ซึ่งพบว่าองค์กรในงานวิจัยดังกล่าวนั้น ปัจจุบันนี้มี 2 องค์กรที่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ และมี 5 องค์กรที่ยังไม่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ ซึ่งเมื่อนำข้อมูลดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ขององค์กรจากงานวิจัยในอดีตทั้ง 5 องค์กรที่ยังไม่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ มาเปรียบเทียบกับงานวิจัยนี้ (โดยจะเปรียบเทียบเฉพาะองค์กรในอุตสาหกรรมอาหาร) สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมขององค์กรจากงานวิจัยนี้ (มีการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) และองค์กรจากงานวิจัยในอดีต (ไม่มีการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ)

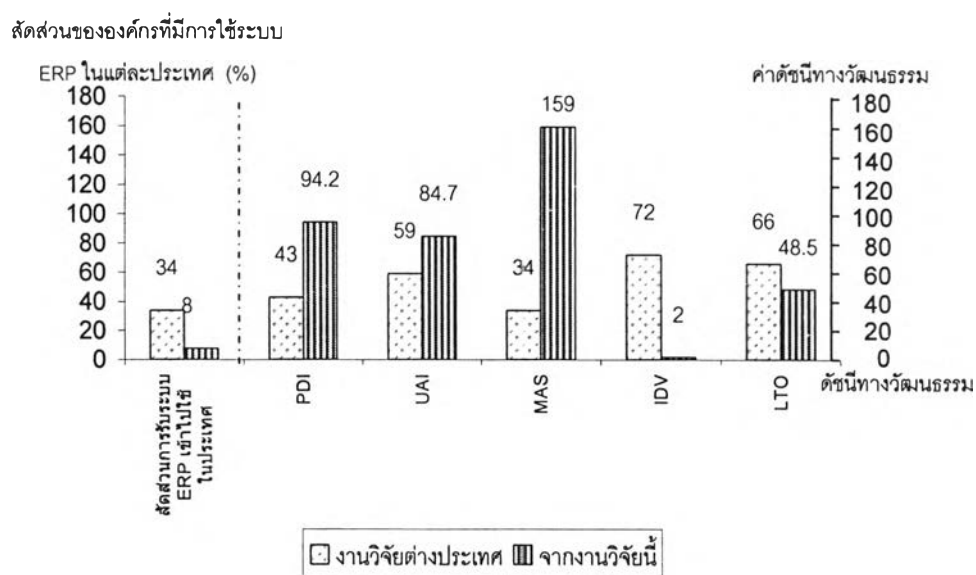
งานวิจัย	องค์กร	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO
งานวิจัย ใหม่	R	73.6	108.2	157.1	-3.64	55.6
	S	113.6	76.4	110.0	6.43	44.9
	T	93.3	66.0	184.7	9.67	49.0
	U	90.0	74.0	194.0	12.0	45.0
งานวิจัยใน อดีต *	AA	105.5	127.3	119.9	12.5	44.3
	BB	46.7	88.8	178.7	5.5	56.6
	CC	99.8	73.0	151.4	7.1	85.4
	DD	56.4	98.4	161.4	-15.7	62.7
	EE	163.6	165.1	232.9	-15.0	53.4

หมายเหตุ : \* เขจร พงษ์ธรรมรักษ์ (2543)

จากตารางที่ 5.5 แทนชื่อองค์กรจากงานวิจัยในอดีตทั้ง 5 องค์กรด้วยอักษร AA, BB, CC, DD และ EE ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวเมื่อนำมาทำการทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยของตัวแปรสุ่ม กรณีประชากร 2 ชุด เพื่อต้องการวิเคราะห์ว่าค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ซึ่งมาจากองค์กรที่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้แล้ว กับองค์กรที่ยังไม่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้นั้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ โดยทดสอบที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ (ดูรายละเอียดการทดสอบจากภาคผนวก ค.4) พบว่าผลจากการทดสอบแสดงให้เห็นทราบว่าค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย จากองค์กรที่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ และองค์กรที่ยังไม่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้นั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบกับการวิเคราะห์ในหัวข้อ 5.1.3 ซึ่งพบว่าค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่า จะมาจากอุตสาหกรรมที่ต่างประเภทกันก็ตาม ซึ่งทำให้อธิบายได้ว่าสำหรับองค์กรที่อยู่ในประเทศไทยนั้นมีค่า PDI, UAI, MAS สูง IDV ต่ำ และ LTO ปานกลาง ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมาจาก

อุตสาหกรรมประเภทใด และองค์กรนั้นจะมีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้หรือไม่ก็ตาม จึงทำให้สรุปได้ว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยนั้นไม่มีผลต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในระดับองค์กร

อย่างไรก็ดีถ้าหากเราพิจารณาในระดับภาพรวมของประเทศ โดยการอนุมานว่าค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยจากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นค่าที่เป็นตัวแทนของประเทศไทยได้ ประกอบกับการพิจารณา สัดส่วนขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ในประเทศที่มีการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ในหัวข้อ 4.1 รูปที่ 4.1 พบว่าผลจากงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) โดยแสดงการเปรียบเทียบดังรูปที่ 5.10



รูปที่ 5.10 กราฟแท่งแสดงการเปรียบเทียบระหว่างผลการวิจัยจากต่างประเทศ (Van Everdingen and Waarts (2003)) กับงานวิจัยนี้

จากรูปที่ 5.10 แสดงผลการวิจัยซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของสัดส่วนการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในแต่ละประเทศ และค่าเฉลี่ยของดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย ของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยของต่างประเทศทั้ง 10 ประเทศ เปรียบเทียบกับผลจากงานวิจัยนี้ พบว่า สัดส่วนการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจโดยเฉลี่ยจากงานวิจัยของต่างประเทศ นั้นมีค่าสูงกว่าประเทศไทยคือมีค่าเท่ากับ 34 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ของประเทศไทยมีค่าเท่ากับ 8 เปอร์เซ็นต์ ส่วนค่าดัชนีทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยนั้นพบว่า ค่า PDI,UAI และ MAS จากงานวิจัยของต่างประเทศมีค่าต่ำกว่าประเทศไทย ในขณะที่ค่า IDV และ LTO สูงกว่าประเทศไทย

จากรูปที่ 5.10 ประกอบกับผลสรุปจากงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) ซึ่งแสดงดังตารางที่ 2.2 สามารถแสดงการเปรียบเทียบผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม ต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในประเทศไทย ได้ดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 เปรียบเทียบผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในระดับประเทศ

ผลงานวิจัย	ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม						การรับระบบ ERP เข้ามาใช้ในประเทศ
	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO		
Van Everdingen and Waarts (2003)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	⇒	รับมาก
	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ		รับน้อย
ประเทศไทย*	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	ปาน กลาง		รับน้อย

หมายเหตุ \* จากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้

จากตารางที่ 5.6 อธิบายได้ว่าประเทศที่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้มาก จะมีค่า PDI,UAI, MAS ต่ำ IDV,LTO สูง ในขณะที่ ประเทศที่มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้น้อย จะมีค่า PDI,UAI, MAS สูง IDV,LTO ต่ำ สำหรับประเทศไทยนั้น มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้น้อย และมีค่า PDI, UAI, MAS สูง IDV ต่ำ และ LTO ปานกลาง ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) ถึง 4 ปัจจัย ยกเว้นค่า LTO ซึ่งจากตารางที่ 5.4 และ 5.6 สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 เปรียบเทียบผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในระดับองค์กรและในระดับประเทศ

ผลงานวิจัย	ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม						การรับระบบ ERP เข้าไปใช้ ในองค์กร	การรับระบบ ERP เข้าไปใช้ ในประเทศ
	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO			
Van Everdingen and Waarts (2003)	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	⇒	นิยมรับ	รับมาก
	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ		ไม่นิยมรับ	รับน้อย
ประเทศไทย*	สูง	สูง	สูง	ต่ำ	ปาน กลาง		รับมาใช้แล้ว	รับน้อย

หมายเหตุ \* จากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้

จากตารางที่ 5.7 พบว่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในงานวิจัยนี้ ไม่มีผลกระทบต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในระดับองค์กร เนื่องจากถึงแม้ว่าองค์กรในกลุ่มตัวอย่างจะมีค่า PDI, UAI และ MAS สูง ในขณะที่ค่า IDV ต่ำ ค่า LTO ปานกลาง แต่ก็มิได้หมายความว่าองค์กรเหล่านั้นจะไม่ต้องการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ ดังจะเห็นได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้มีการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจมาใช้แล้วทั้งสิ้น แต่ถ้าพิจารณาในระดับภาพรวมของประเทศนั้นพบว่า ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) ถึง 4 ปัจจัย ยกเว้นค่า LTO ซึ่งของประเทศไทยนั้นอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อเทียบกับผลงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) ดังรูปที่ 5.10 ก็ถือว่ามีค่าต่ำกว่า จึงทำให้สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยของ Hofstede นั้นไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ระดับองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยระดับมหภาคที่สะท้อนลักษณะทางวัฒนธรรมในระดับภาพรวมของประเทศมากกว่าวัฒนธรรมองค์กร

ถึงแม้ว่าผลการวิเคราะห์ในระดับภาพรวมของประเทศไทยนั้น จะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) แต่ถ้ามองจากผลในระดับองค์กรแล้วสามารถกล่าวได้ว่า จริงๆ แล้วปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยนั้นไม่ใช่จะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญว่าประเทศใดควรจะมีการรับนวัตกรรมอยู่ในระดับ ทั้งนี้เนื่องมาจากยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายที่เป็นปัจจัยสำคัญ เช่น ปัจจัยทางการเงิน เนื่องจากในบางองค์กรมีข้อจำกัดด้านการเงินทั้งที่มีความต้องการจะรับนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ เป็นต้น

### 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้งานภายในองค์กรในประเทศไทย

จากผลการสำรวจองค์กรที่มีการนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ ทั้งหมด 21 องค์กรในงานวิจัยนี้ สามารถสรุปข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ โดยจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ ระยะเวลาในการใช้งานระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ระดับความสำเร็จในการนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ และแผนกต่างๆ ที่มีการนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ แสดงดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 5.8 สรุปข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรในประเทศไทยที่รับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้

ข้อมูลเบื้องต้น	
ระยะเวลาที่นำระบบมาใช้ (เฉลี่ย : ปี)	3.7
ระดับความสำเร็จ	1.7

หมายเหตุ : ระดับความสำเร็จ 1 = ประสบความสำเร็จมาก 2 = ประสบความสำเร็จปานกลาง 3 = ไม่ประสบความสำเร็จ

จากตารางที่ 5.8 พบว่าระยะเวลาโดยเฉลี่ยที่องค์กรที่ทำการสำรวจในงานวิจัยนี้ นำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้มีค่าเท่ากับ 3.7 ปี ซึ่งถือได้ว่าเป็นระยะเวลาที่ไม่มาก ทั้งที่ระบบการวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาแพร่หลายในประเทศไทยเป็นระยะเวลานานแล้ว ส่วนระดับความสำเร็จของการนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้นั้น อยู่ที่ระดับปานกลาง ซึ่งสำหรับระดับความสำเร็จนั้นอาจไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ เนื่องจากนิยามการประสบความสำเร็จของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเป้าหมายการทำงานขององค์กรนั้นๆ

ตารางที่ 5.9 สรุปจำนวนการใช้งานระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจภายในหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

แผนก	จำนวนองค์กรที่นำระบบไปใช้ ในแผนกต่างๆ (องค์กร)	จำนวนองค์กรที่นำระบบไปใช้ ในแผนกต่างๆ (เปอร์เซ็นต์)
จัดซื้อ	17	94.44
บัญชี	17	94.44
คลังสินค้า	15	83.33
ผลิต	14	77.78
ฝ่ายขาย	10	55.56
บุคคล	6	33.33
ซ่อมบำรุง	1	5.56

หมายเหตุ จำนวนบริษัทที่ให้ข้อมูลในส่วนนี้ ทั้งหมด 18 องค์กร

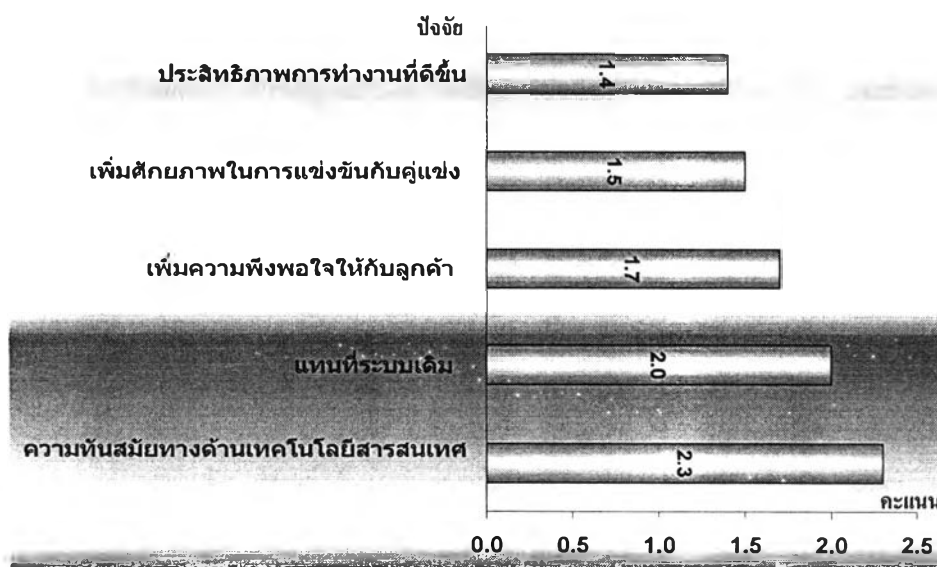
จากตารางที่ 5.9 ทำให้ทราบว่าแต่ละองค์กรที่ทำการสำรวจนั้น มีการนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปติดตั้งเพื่อใช้งานตามแผนกต่างๆ แตกต่างกันไป โดยพบว่าแผนกที่องค์กรต่างๆ นำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้มากที่สุดคือ แผนกจัดซื้อ และแผนกบัญชี ซึ่งสูงถึง 94.44 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนองค์กรทั้งหมดที่ทำการสำรวจ รองลงมาก็คือ แผนก

คลังสินค้า แผนกผลิต แผนกขาย แผนกบุคคล และแผนกซ่อมบำรุง ตามลำดับ สำหรับแผนกบัญชี ที่มีองค์กรต่างๆ นำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปติดตั้งสูงสุดนั้น อาจเนื่องมาจากระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจส่วนใหญ่พัฒนามาจาก ระบบการจัดการงานบัญชี จึงทำให้เป็นที่นิยม ประกอบกับองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับงานบัญชี ส่วนแผนกอื่นๆ นั้น องค์กรต่างๆ ก็เลือกที่จะนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ตามความจำเป็นของแต่ละองค์กร

นอกจากข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจที่องค์กรต่างๆ นำเข้าไปใช้ข้างต้นแล้ว จากผลการศึกษาในหัวข้อ 4.3 สามารถวิเคราะห์ผลได้ดังต่อไปนี้

### 5.3.1 วิเคราะห์ผลการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่นำไปสู่การรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจมาใช้ในองค์กร

จากผลการศึกษาในหัวข้อ 4.3.1 สามารถสรุปผลได้ดังรูปที่ 5.11



หมายเหตุ คะแนน : 1 = สำคัญมาก 2 = สำคัญ 3 = ไม่สำคัญ 4 = ไม่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 5.11 สรุปผลคะแนนของปัจจัยอื่นๆ ที่นำไปสู่การรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้งานในองค์กร

จากรูปที่ 5.11 พบว่าปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญที่สุด ที่นำไปสู่การนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในองค์กรคือ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลำดับต่อมาคือการเพิ่มศักยภาพ

การแข่งขัน การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการแทนที่ระบบเดิม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยตัวที่องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญน้อยที่สุดก็คือ ความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ และควบคุมทรัพยากร (Communication of the ACM, 2000) ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ให้กับองค์กร (Glover et al.,1999, Newell et al.,2003) การรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ เข้ามาใช้ในเป็นกลยุทธ์ในการลดต้นทุน อีกทั้งยังทำให้จำนวนของซัพพลายเออร์ ลดลงอย่างมาก (Anderson et al.,1997) และยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่ง (Davenport, 1998) นอกจากนั้นเหตุผลอื่นๆ ที่องค์กรรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจมาใช้ก็คือ แทนที่ระบบเดิม ต้องการสร้างมาตรฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับองค์กร และแก้ปัญหา Y2K (Esteves et al., 2003, Newell et al.,2003 )

### 5.3.1.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยอื่นๆ ที่นำไปสู่การรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ และลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กร

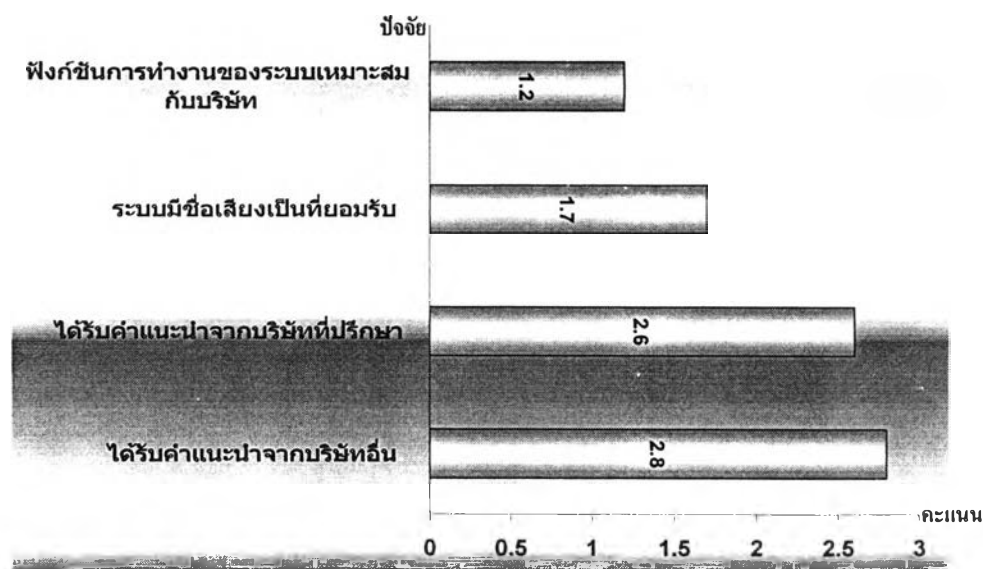
จากการวิเคราะห์ปัจจัยอื่นๆ ที่นำไปสู่การรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจมาใช้ขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างข้างต้นนั้น พบว่ามีบางปัจจัยที่สามารถอธิบายได้ด้วยลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยตามแนวคิดของ Hofstede ที่ใช้พิจารณาในงานวิจัยนี้ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมด้านผลงาน (results oriented) ตามแนวทางการศึกษาของ IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) ซึ่งพบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบที่ส่งเสริมด้านผลงานนั้น พนักงานจะรู้สึกสบายใจในการทำงานที่สภาวะที่ไม่ค่อยเครียด และจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ ชอบการแข่งขัน คิดว่าการทำงานในแต่ละวันเป็นความท้าทายใหม่ๆ สำหรับตน (Hofstede, 1991) ดังจะเห็นได้จากปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
2. องค์กรกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแบบที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า (Customer Orientation) ตามแนวทางการศึกษาของ IRIC ซึ่งพบว่าองค์กรลักษณะนี้จะเน้นไปที่การประชุมหารือถึงความต้องการของลูกค้า และเน้นว่าผลลัพธ์มีความสำคัญมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Hofstede, 1991) ดังจะเห็นได้จากปัจจัยการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า

จากการวิเคราะห์ข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าลักษณะทางวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมด้านผลงาน และวัฒนธรรมองค์กรแบบที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า นั้นเป็นปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวอื่น ๆ ที่นำไปสู่การรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในองค์กรกลุ่มตัวอย่าง และนอกเหนือจากปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวแล้ว ถ้าหากพิจารณาถึงรายนามขององค์กรกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมในงานวิจัยนี้ จะพบว่าองค์กรทั้ง 21 องค์กรนั้นเป็นองค์กรข้ามชาติถึง 15 องค์กร ส่วนอีก 6 องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่อยู่ในเครือบริษัทใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่ายังมีอีกปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรกลุ่มตัวอย่างรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวก็คือการใช้งานตามบริษัทแม่ทั้งที่อยู่ในต่างประเทศและประเทศไทย ดังนั้นจึงเป็นแนวทางที่ควรทำการศึกษาต่อไปว่ายังมีปัจจัยใดอีกบ้างที่นำไปสู่การรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมตัวอื่น ๆ หรือจะเป็นปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมเลยก็ตาม และปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสำคัญมากน้อยต่างแตกต่างกันอย่างไร

5.3.2 วิเคราะห์ผลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรเลือกซื้อระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจจากผู้ผลิตต่างๆ มาใช้

จากผลการศึกษาในหัวข้อ 4.3.2 สามารถสรุปผลได้ดังรูปที่ 5.12



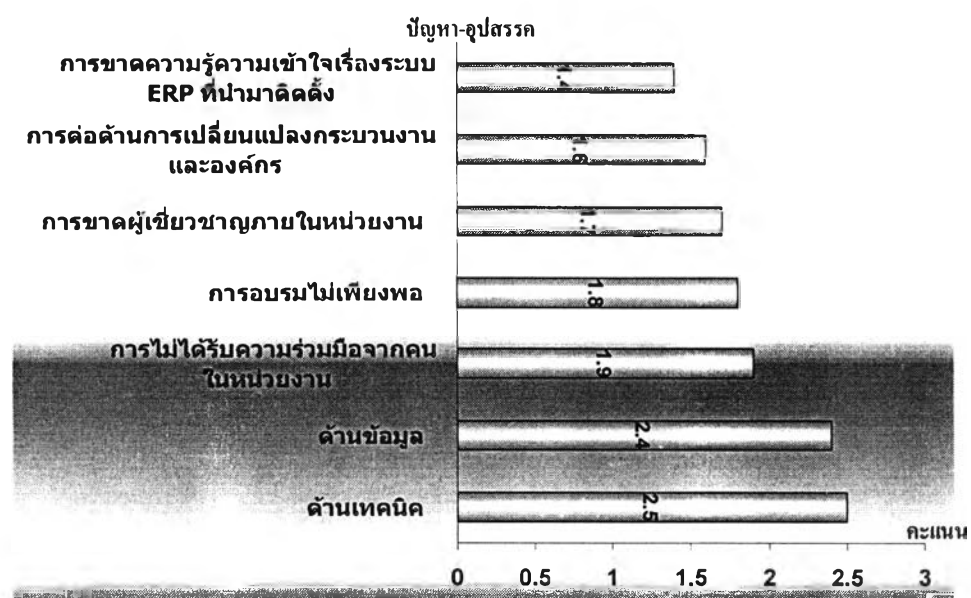
หมายเหตุ คะแนน : 1 = สำคัญมาก 2 = สำคัญ 3 = ไม่สำคัญ 4 = ไม่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 5.12 สรุปผลคะแนนของปัจจัยที่ทำให้องค์กรเลือกซื้อระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจจากผู้ผลิตต่างๆ มาใช้

จากรูปที่ 5.12 ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้องค์กรต่างๆ เลือกระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจยี่ห้อต่างๆ มาใช้คือ ฟังก์ชันการทำงานของระบบนั้นๆ เหมาะสมกับองค์กร รองลงคือ ความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของระบบนั้นๆ ส่วนการได้รับคำแนะนำจากบริษัทที่ปรึกษา และการได้รับคำแนะนำจากองค์กรอื่นนั้นไม่เป็นปัจจัยที่สำคัญมากนัก โดยมีงานวิจัยหนึ่งสนับสนุนผลสรุปนี้ งานวิจัยนั้นกล่าวว่า เหตุผลหลักที่เลือกใช้ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ตัวใดตัวหนึ่งก็คือ ซอฟต์แวร์นั้นมีฟังก์ชันการทำงานที่เหมาะสมกับองค์กร (Esteves et al., 2003)

### 5.3.3 วิเคราะห์ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในองค์กร

จากผลการศึกษาในหัวข้อ 4.3.3 สามารถสรุปผลได้ดังรูปที่ 5.13



หมายเหตุ คะแนน : 1 = เป็นอุปสรรคมาก 2 = เป็นอุปสรรค 3 = ไม่เป็นอุปสรรค

รูปที่ 5.13 สรุปผลระดับความมาก-น้อยของปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในองค์กร

จากรูปที่ 5.13 พบว่าสิ่งที่เป็อุปสรรคในการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในองค์กรมากที่สุด คือ การขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจที่นำมาติดตั้ง รองลงมาคือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานและการเปลี่ยนแปลงองค์กร การขาดผู้เชี่ยวชาญภายในหน่วยงาน การอบรมไม่เพียงพอ การไม่ได้รับความร่วมมือจากคนในหน่วยงาน และด้านข้อมูล ตามลำดับ ส่วนที่เป็นอุปสรรคน้อยที่สุดคือ ทางด้านเทคนิค

ปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญในขณะดำเนินการติดตั้งและใช้งานระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ คือ การขาดความรู้ ความเข้าใจในตัวของระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจที่นำมาใช้ การอบรมไม่เพียงพอ และไม่มีผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวระบบภายในองค์กร พบว่าถ้าหากอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบล่าช้าจะก่อให้เกิดปัญหามากมายหลังจากที่เริ่มใช้ระบบแล้ว แต่ถ้าอบรมเร็วก็จะทำให้ผู้ใช้มีความคุ้นเคยกับตัวระบบเร็ว ทำให้ผู้ใช้สามารถคาดการณ์ได้ว่าควรจะมีประยุต์ตัวระบบเข้ากับส่วนใดของงาน แต่การอบรมที่เร็วเกินไปอาจทำให้ผู้ใช้ลืมได้ ดังนั้นต้องกำหนดแผนการอบรมในช่วงเวลาที่เหมาะสม นอกจากนี้ในบางกรณียังพบว่า แม้แต่ทีมที่ปรึกษาเองก็ยังขาดความรู้ และความเชี่ยวชาญในเรื่องของระบบ เนื่องจากเป็นที่ปรึกษามือใหม่ ซึ่งก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญ (Esteves et al., 2003)

ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงาน (Boudrean and Robey, 1999 ; Stedman,1998) และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการสร้างกระบวนการงานใหม่ ทั้งส่วนงานการผลิต ลอจิสติกส์ และคลังสินค้า (Newell et al.,2003) ทั้งในระหว่างการติดตั้ง และหลังการใช้ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ กระบวนการและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปนั้น อาจเกิดจากการที่ผู้จัดการโครงการ หรือทีมที่ปรึกษานั้นขาดประสบการณ์ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (changed management) จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งต้องใช้เวลานาน กว่าจะปรับตัวได้ บางครั้งอาจต้องหลังจากเริ่มใช้ระบบ (Go-live) ไปเป็นระยะเวลาาน นอกจากนั้นยังพบว่าการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานนั้นส่งผลให้การอบรมล้มเหลว เนื่องจากการอบรมส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นก่อนการใช้ระบบทำงานจริง และเป็นกรอบรมตามมาตรฐานของระบบ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานเข้ามาเกี่ยวข้องก็จะทำให้สิ่งที่อบรมไปใช้ไม่ได้ (Esteves et al., 2003)

ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ไม่ต่างกับเทคโนโลยีอื่นๆ ที่ต้องการการปรับตัวขององค์กร (Bore and During,1992) ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และเป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งไม่ใช่แต่เพียงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิคเท่านั้น ในเรื่องขององค์กรก็ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจด้วย (Kraemmergaed, 2000) องค์กรจำนวนมากที่ประสบความล้มเหลวในการติดตั้งระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ หรือใช้ระยะเวลา และต้นทุนในการติดตั้งสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้มาก ซึ่งสาเหตุหลักเกิดจากองค์กรเหล่านั้นไม่นึกถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Appleton,1997 , Deloitte and Touch,1998) หรือที่เรียกว่าปรากฏการณ์ "ความล้มล้างขององค์กร" กล่าวคือคนในองค์กรยังคุ้นเคยกับโครงสร้างองค์กรแบบเดิม ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Damanpour and Evan,1984) ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Bancroft et al.,1998) บางองค์กรกลายเป็น

องค์กรแบบรวมศูนย์ (centralize) เนื่องจากในขณะที่มีการดำเนินการติดตั้ง ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจนั้นการถ่ายทอดความรู้ การอบรม จะเกิดขึ้นกับบุคคลเพียงกลุ่มเดียวที่เป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้นหลังจากดำเนินการติดตั้งแล้วเสร็จอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ จึงขึ้นอยู่กับคนกลุ่มนี้ แต่ในขณะเดียวกันบางองค์กรกลายเป็นองค์กรแบบกระจายศูนย์ (decentralize) โดยการปรับโครงสร้างการจัดการให้กระชับ และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (Baskerville et al., 1999, Davenport, 1998)

เมื่อนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในองค์กร พนักงานจะเกิดความหวาดกลัวในเรื่องของการถูกคาดหวังว่าประสิทธิภาพต้องเพิ่มขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการไม่ให้ความร่วมมือในขณะดำเนินการติดตั้งระบบ การปิดบังซ่อนเร้นข้อมูล การปล่อยข้อมูลผิดๆ เพื่อทำลายความน่าเชื่อถือของทีมที่ปรึกษา นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการยังสร้างผลกระทบทางด้านจิตใจแก่ผู้ใช้ระบบอีกด้วย เพราะผู้ใช้มักจะเกิดการไม่เห็นด้วย เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานระดับกลางถึงระดับล่าง ที่มีอายุมาก และการศึกษาไม่สูงนัก (Esteves et al., 2003)

นวัตกรรมใหม่ส่วนใหญ่ รวมทั้งระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจนั้นถูกสร้างและพัฒนาขึ้นจากประเทศทางฝั่งตะวันตก หรือประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างแตกต่างจากประเทศไทย ดังนั้นหากต้องการจะรับเข้ามาใช้ในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทย ต้องพิจารณาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย และถึงแม้จากผลงานวิจัยนี้จะทำให้ทราบว่า การรับนวัตกรรมระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้ามาใช้ในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยนั้น ไม่ได้มีผลมาจากปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา แต่อย่างไรก็ดีเราสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากลักษณะทางวัฒนธรรมที่ศึกษาได้ ในการผลักดันองค์กรในเรื่องของการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ รวมถึงนวัตกรรมต่างๆ ได้ กล่าวคือ เนื่องจากองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยมีค่า PDI สูง ซึ่งหมายถึงการมีโครงสร้างการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ มีลำดับชั้น มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ มีกฎเกณฑ์ หรือแบบแผนที่เป็นทางการ พนักงานในระดับกลาง หรือระดับล่างทำได้แต่เพียงรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของนวัตกรรมใหม่ ผู้จัดการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งซื้อนวัตกรรม ดังนั้นควรจะใช้วิธีการสั่งการที่ใช้อำนาจสิทธิ์เด็ดขาด โดยอาจเป็นลักษณะของนโยบายบริษัทสั่งการลงมาสู่พนักงาน ออกเป็นหนังสือเวียนที่มีลายลักษณ์อักษรชัดเจน นอกจากนี้ผลการศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ในการที่จะทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องมากขึ้น กล่าวคือเมื่อทราบว่าบุคคลากรในองค์กรชอบทำงานเป็นกลุ่ม เนื่องจากค่า IDV ต่ำ ดังนั้นลักษณะการมอบหมายงานก็ควรจะให้รับผิดชอบรวมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะทำงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ดีกว่าและรวดเร็วกว่า

บุคคลากรในองค์กรหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เนื่องจากค่า UAI สูง ดังนั้นควรมีข้อกำหนดในการทำงานที่เป็นเอกสารที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องของหน้าที่รับผิดชอบ และวิธีการทำงานต่างๆ บุคคลากรในองค์กรมีลักษณะความเป็นชายสูง เนื่องจากค่า MAS สูง ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีความทะเยอทะยาน วัตถุนิยม และ มุ่งที่ประสิทธิภาพ เน้นเรื่องการอบรม และการพัฒนาตนเอง ดังนั้นการส่งเสริมในเรื่องของแรงจูงใจต่างๆ เช่น ค่าล่วงเวลา สวัสดิการต่างๆ ควรพิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงาน รวมไปถึงควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ในเรื่องของการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ หรือนวัตกรรมอื่นๆ เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับการอบรมให้ความรู้ และความเข้าใจแก่พนักงานในองค์กรเหนือสิ่งอื่นใด เพื่อให้พนักงานได้ทราบในเบื้องต้นว่านวัตกรรมดังกล่าวคืออะไร และจะมีประโยชน์ต่อพวกเขาอย่างไร ควรต้องมีการประชาสัมพันธ์ก่อนล่วงหน้า และผู้บริหารองค์กรควรมีความรู้ในเรื่องของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

การวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีตลอดจนการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ แต่ก็พบว่าการรับนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กรในประเทศไทยนั้นยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งนอกเหนือจากงานวิจัยฉบับนี้ที่ศึกษาถึงการรับนวัตกรรมระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจแล้ว ยังมีรายงานเรื่องการรับนวัตกรรมอื่นๆ เข้ามาใช้ในประเทศไทย ดังเช่น รายงานผลเบื้องต้นของสัมมนาธุรกิจทางการค้าและธุรกิจทางการบริการ พ.ศ. 2545 โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ แสดงให้เห็นว่า สัดส่วนของจำนวนสถานประกอบการที่มีการใช้คอมพิวเตอร์มีเพียงร้อยละ 10.6 ในจำนวนนี้เป็นการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อดำเนินธุรกิจร้อยละ 4.3 และมีเว็บไซต์เป็นของตนเองที่สัดส่วนร้อยละ 0.8 ของจำนวนสถานประกอบการรวมเท่านั้น นอกจากนี้หากพิจารณาเป็นรายภาคแล้วพบว่าสัดส่วนการใช้คอมพิวเตอร์มีการกระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเป็นส่วนใหญ่ โดยมีสัดส่วนของจำนวนสถานประกอบการที่มีการใช้คอมพิวเตอร์มีเพียงร้อยละ 17.4 ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อดำเนินธุรกิจร้อยละ 8.2 และมีเว็บไซต์เป็นของตนเองที่สัดส่วนร้อยละ 1.7 ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนา หรือการนำนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาใช้ในประเทศนั้น ไม่ใช่จะเป็นปัญหาของเจ้าของธุรกิจ หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น แต่ถือได้ว่าเป็นปัญหาระดับประเทศ ซึ่งหน่วยงานทางภาครัฐควรมีมาตรการในการสนับสนุนช่วยเหลืออย่างจริงจัง ในปัจจุบันสำหรับในส่วนของนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสำคัญกับทุกภาคธุรกิจ หน่วยงานที่มีบทบาทหลัก คือ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (เนคเทค) โดยการตั้งเขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ขึ้น เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และมีส่วนสำคัญในการสนับสนุน



การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครบวงจร แต่อย่างไรก็ตามพบว่าเขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นี้ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้ประกอบการ ดังนั้นแนวทางในการแก้ไข คือ หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ควรเน้นการประชาสัมพันธ์รณรงค์ให้ผู้ประกอบการได้มาใช้ประโยชน์จากกิจกรรมต่างๆ ที่ทางรัฐบาลจัดดำเนินการขึ้นมา นอกจากนี้ยังพบว่า การขอรับบริการการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ มีขั้นตอนที่ยังยากซับซ้อนเนื่องจากระบบราชการ ที่มีโครงสร้างการให้อำนาจแบบรวมศูนย์ ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมไทย จึงทำให้เกิดความล่าช้าสำหรับผู้ประกอบการที่เข้ามาใช้บริการ ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ควรปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานราชการที่ให้บริการทางด้านนี้ให้มีลักษณะองค์กรแบบแบนเรียบ ที่มีการกระจายอำนาจมากขึ้น เพื่อลดขั้นตอนดังกล่าว ซึ่งจะทำให้มีความรวดเร็วมากขึ้น และสนองตอบความต้องการของผู้ประกอบการได้มากขึ้น และด้วยลักษณะทางวัฒนธรรมของคนไทยที่ชอบทำงานเป็นกลุ่ม และต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ดังนั้นทางภาครัฐควรจัดให้มีการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการที่มีความสนใจ หรือมีการรับนวัตกรรมประเภทเดียวกัน โดยอาจจัดให้มีการลงทะเบียนสมัครเป็นสมาชิกของกลุ่ม และจัดให้มีการสัมมนาภายในกลุ่มประจำปี เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ หรือปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหาร่วมกันภายในกลุ่ม โดยมีรัฐบาลให้ความช่วยเหลือในเรื่องของการประสานงาน การให้ความรู้ หรือข้อมูลใหม่ๆ ในเรื่องของนวัตกรรมนั้นๆ ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประกอบการมากขึ้น