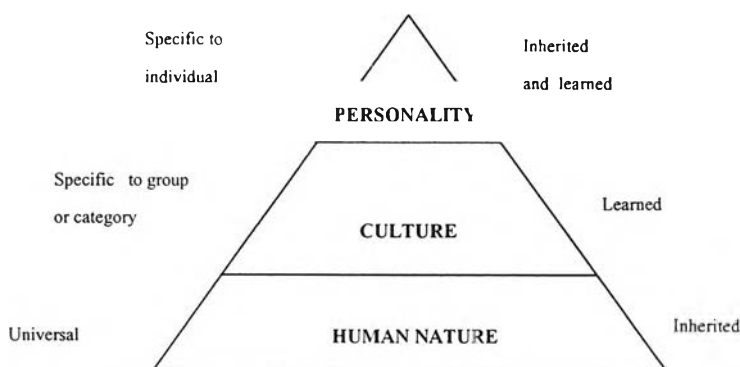


บทที่ 2

ปริทรรศน์วรรณกรรม

2.1 ความหมายของวัฒนธรรม

ในแต่ละสังคมจะประกอบไปด้วย คน ซึ่งแต่ละคนจะมีลักษณะวิธีการคิด การรู้สึกต่อสิ่งต่าง ๆ และการแสดงออกในแบบของตัวเอง ซึ่งทั้งหมดเกิดจากการเรียนรู้ในอดีต การเรียนรู้จะแตกต่างกันไปตามสิ่งแวดล้อมที่บุคคลประสบมา ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรม คือการสะสมความรู้ของจิตใจ ซึ่งทำให้สมาชิกของสังคมหนึ่งแตกต่างจากอีกสังคมหนึ่ง (Hofstede, 1991) โดยปกติมนุษย์ทุกคนสามารถที่จะมีความรู้สึกโกรธ กลัว ตีใจ เสียใจ รัก สนุก ต้องการเพื่อน ฯลฯ ซึ่งเราเรียกว่าสัญชาตญาณของความเป็นมนุษย์ และมนุษย์ทุกคนจะมีความสามารถที่จะมีความรู้สึกเหล่านี้มาตั้งแต่กำเนิด แต่การแสดงออกถึงความรู้สึกเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ในภายหลัง ซึ่งทำให้มนุษย์แตกต่างกันไปแต่ละกลุ่ม แต่ละสังคมซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมที่ต่างกัันนั่นเอง



รูปที่ 2.1 ระดับของการเรียนรู้ทางจิตใจของมนุษย์ (ที่มา : Hofstede ,1991)

จากรูปที่ 2.1 จะเห็นว่า มนุษย์ทุกคน (Universal) จะเริ่มต้นจากการมีสัญชาตญาณของความเป็นมนุษย์ซึ่งได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ (Inherited) หลังจากนั้นวัฒนธรรมซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ของจิตใจก็แบ่งแยกคนออกเป็นกลุ่มหรือประเภท สุดท้ายเมื่อรวมสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษและสิ่งที่ได้เรียนรู้มาจากสิ่งแวดล้อมและอดีต ทำให้คนมีบุคลิกแตกต่างกันออกไป (Hofstede, 1991)

2.1.1 ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของชาติ

Alex Inkeles นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน และ Daniel Levinson นักจิตวิทยาชาติเดียวกัน ได้ตีพิมพ์บทความเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชาติ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ของสังคม หน้าที่ของกลุ่มในสังคม และหน้าที่ของบุคคลในกลุ่ม (Inkeles and Levinson, 1969) ปัจจัยที่ใช้อธิบายวัฒนธรรมได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ของหน้าที่
- 2) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคม และแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นชายและความเป็นหญิง
- 3) แนวทางในการเผชิญหน้ากับปัญหา และการแสดงความรู้สึกลับ

ในปี 1974 Hofstede ได้สำรวจพนักงานของบริษัท IBM จำนวนมากจาก 50 ประเทศทั่วโลก (รวมถึงพนักงานจากบริษัทที่ทำธุรกิจส่งออกขนาดเล็กในประเทศยูโกสลาเวียเก่า ที่ไม่ได้อยู่ในเครือของ IBM) ซึ่งในจำนวนนี้ได้รวมถึงบริษัท IBM ประเทศไทยด้วย โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐาน ที่เป็นลักษณะเลือกกาคำตอบ โดยแบบสอบถามได้รวมไปถึงคำถามที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงาน ความเชื่อทั่วไป หรือคำถามที่สำรวจด้านอื่น ๆ เช่น ความพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นต้น

ผลจากข้อมูลจากการทำการสำรวจดังกล่าว ทำให้ Hofstede พบปัจจัย หรือมิติ 4 ประการซึ่งเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัดในองค์กร ได้แก่ระยะห่างอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นกลุ่ม (Individualism-Collectivism) และลักษณะความเป็นชาย-ความเป็นหญิง (Masculinity-Femininity) การศึกษาของ Hofstede เป็นแบบการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ และใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาด้านวัฒนธรรมระหว่างชาติและค่านิยม ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นจากการสังเกตพฤติกรรมและค่านิยมของคนในสังคม มีงานวิจัยเกี่ยวกับมิติ ดังกล่าวมากถึง 38 ชิ้น เพื่อการเปรียบเทียบวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ 39 ประเทศ นอกจากนี้ยังมีงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางวัฒนธรรมเหล่านี้อีกมากมาย ในระยะหลังมีการศึกษาค้นคว้าเรื่องปัจจัยทางวัฒนธรรมเพิ่มเติม พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญอีกตัวหนึ่งได้แก่ พลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamics) ดังนั้นงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมชาติ และวัฒนธรรมองค์กรหลังจากปี 1988 จึงศึกษาปัจจัยทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยนี้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งปัจจัยทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าวจะอธิบายในส่วนต่อไป

ปัจจัยที่ 1 : ระยะห่างอำนาจ

ระยะห่างอำนาจ คือ การที่สมาชิกในสังคมหรือในองค์กรยอมรับในอำนาจของผู้ที่มีอำนาจมากกว่า ยอมรับความไม่เท่าเทียมกัน และเชื่อในเรื่องของชนชั้น ในสังคมที่มีระยะห่างอำนาจสูง จะเป็นสังคมที่เป็นลักษณะชนชั้น มีความเผด็จการสูง และมีความแตกต่างของคนในสังคมทั้งในด้านอำนาจและความมั่งคั่งร่ำรวยมากกว่าสังคมที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ สังคมที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ จะมีความแตกต่างระหว่างชนชั้นต่ำ ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในสังคม

1. ดัชนีระยะห่างอำนาจ (Power distance index : PDI)

การวัดระดับความไม่เท่าเทียมกันในสังคม จะใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามเกี่ยวกับวิธีการแสดงออกเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความไม่เท่าเทียมกันนั้น ๆ โดยคำถามหลัก ๆ ที่ใช้นำมาคำนวณ ค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ ได้แก่

- (1) บ่อยครั้งแค่ไหนที่พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นด้วยกับผู้จัดการของเขา โดยให้ตัวเลขระหว่าง 1 (เป็นประจำ) ไปจนถึง 5 (ไม่เคย)
- (2) เฟอร์เร็นด์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่คิดว่า หัวหน้าของเขามีการปกครองแบบเผด็จการ (Autocratic) แบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic) โดยให้พนักงานเลือกจากการปกครอง 4 แบบ ได้แก่ เผด็จการ (Autocratic) พ่อปกครองลูก (Paternalistic) ที่ปรึกษา (Consultative) ประชาธิปไตย (Democratic)
- (3) เฟอร์เร็นด์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ชอบหัวหน้าที่มีการปกครองแบบที่ปรึกษา

โดยสูตรการคำนวณค่า PDI ของ Hofstede แสดงดังนี้

$$PDI = 135 - 25 (\text{คะแนนเฉลี่ยของคำถามข้อที่ 1}) + (\% \text{ ของผู้ได้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาของเขาเป็นแบบ Autocratic หรือ Paternalistic}) - (\% \text{ ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ชอบผู้บังคับบัญชาแบบ Consultative})$$

โดยค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ จะแสดงให้เห็นถึง ความขึ้นแก่กัน หรือการพึ่งพาอาศัยกันของคนในประเทศ ซึ่งในประเทศที่มีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจต่ำ คนในสังคมไม่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกัน เนื่องจากถือว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ในกรณีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง จะพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความคิดเป็นของตัวเอง ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ต้องพึ่งพาหัวหน้าเท่าใดนัก

และมักไม่ค่อยยอมรับความคิดของหัวหน้า ส่วนในประเทศที่มีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ สูง จะมีภาวะการณ์ขึ้นแก่กัน หรือการพึ่งพากันสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องพึ่งพาหัวหน้ามาก ไม่ค่อยมีความคิดเห็นของตัวเอง และจะชอบการปกครองแบบออกคำสั่งให้ทำมากกว่า

อาจกล่าวได้ว่าระยะห่างอำนาจ หมายถึง การที่ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าในสังคมและยอมรับว่า อำนาจถูกกระจายไปอย่างไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ก็ไม่ได้เกิดขึ้นที่ตัวของผู้นำคนเดียว แต่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ตามยอมรับในอำนาจที่ต่างกันด้วย

Hofstede ได้สรุปค่า PDI ของประเทศต่างๆ ที่คำนวณได้ไว้ในตารางที่ 2.1

2. ความแตกต่างของระยะห่างอำนาจภายในประเทศ : จากระดับชั้นทางสังคม การศึกษา และอาชีพ

เราพบว่าในสังคมทั่วไปมักจะไม่มีความเท่าเทียมกันเกิดขึ้นภายในสังคม มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มบุคคลจนสามารถแยกออกมาได้เป็นกลุ่มชนชั้นสูง ชนชั้นกลาง และชนชั้นระดับล่าง การศึกษาวิจัยของ Hofstede ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มชนชั้นกลางของบริษัท IBM ได้แก่ พนักงานขาย แผนกการตลาดและผู้มีการศึกษาพอสมควร และถือเป็นค่าดัชนีของประเทศ เพราะสะท้อนให้เห็นถึงระบบการปกครองและระบบการศึกษา แต่ถ้าพิจารณาในแต่ละกลุ่มอาชีพปรากฏว่ามีความแตกต่างกันมาก โดยคนงานระดับล่างมักจะมีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ สูงมาก ในขณะที่ระดับผู้จัดการจะมีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ ต่ำมาก ผลการศึกษานี้สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับ “ความขึ้นแก่กัน” ที่ได้กล่าวไปแล้ว และจากการศึกษานี้ยังพบอีกว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้ เนื่องจากระดับการศึกษาทั้งสิ้น และจากการศึกษาของ Hofstede ทำให้เราพอที่จะสรุปความแตกต่างในด้านระยะห่างอำนาจของอาชีพต่างๆ ได้ดังตาราง 2.2

ผลจากการสำรวจอาชีพ 38 อาชีพของ Hofstede ที่สรุปในตารางที่ 2.2 จะเห็นว่ากลุ่มอาชีพที่มีสถานะและการศึกษาต่ำที่สุด (พนักงานที่ไม่มีทักษะ หรือมีทักษะบางส่วน) จะมีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจสูงที่สุด และกลุ่มอาชีพที่มีสถานะและการศึกษาสูงที่สุด (ผู้จัดการของพนักงานที่มีความรู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ) ก็จะมีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจต่ำที่สุด

ตารางที่ 2.1 ดัชนีระยะห่างอำนาจ (Power Distance Index : PDI) ของแต่ละประเทศ (ที่มา : Hofstede, 1991)

ลำดับที่	ประเทศ	ค่า PDI	ลำดับที่	ประเทศ	ค่า PDI
1	Malaysia	104	27/28	South Korea	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Iran	58
2/3	Panama	95	29/30	Taiwan	58
4	Philippines	94	31	Spain	57
5/6	Mexico	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japan	54
7	Arab countries	80	34	Italy	50
8/9	Ecuador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonesia	78	35/36	South Africa	49
10/11	India	77	37	Jamaica	45
10/11	West Africa	77	38	USA	40
12	Yugoslavia	76	39	Canada	39
13	Singapore	74	40	Netherlands	38
14	Brazil	69	41	Australia	36
15/16	France	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Germany FR	35
17	Columbia	67	42/44	Great Britain	35
18/19	Salvador	66	45	Switzerland	34
18/19	Turkey	66	46	Finland	33
20	Belgium	65	47/48	Norway	31
21/23	East Africa	64	47/48	Sweden	31
21/23	Peru	64	49	Ireland (Republic of)	28
21/23	Thailand	64	50	New Zealand	22
24/25	Chile	63	51	Denmark	18
24/25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguay	61	53	Austria	11
27/28	Greece	60			

ตารางที่ 2.2 ระยะเวลาอำนาจของแต่ละระดับของอาชีพ (จากข้อมูลบริษัท IBM ของประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส และเยอรมัน; Hofstede, 1991)

กลุ่มอาชีพ	จำนวนของอาชีพ ในกลุ่ม	ช่วงค่า PDI		
		จาก	ถึง	เฉลี่ย
พนักงานที่ไม่มีทักษะ หรือมีทักษะบางส่วน	3	85	97	90
งานเสมียน หรือพนักงานขาย	8	57	84	71
พนักงานที่มีทักษะ หรือช่างเทคนิค	6	33	90	65
ผู้จัดการระดับล่าง	8	22	62	42
พนักงานที่มีความรู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ	8	-22	36	22
ผู้จัดการของพนักงานที่มีความรู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ	5	-19	21	8
รวม	38	-22	97	47

PDI = ดัชนีระยะห่างอำนาจ (Power Distance Index)

3. ระยะเวลาอำนาจในสถานที่ทำงาน

ในองค์กรที่มีค่าระยะห่างอำนาจสูง การสั่งงานจะขึ้นกับคนไม่กี่คน พนักงานคาดหวังว่า จะต้องได้รับคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด มีผังองค์กรเป็นลำดับขั้นหลายระดับ มีระดับเงินเดือนแตกต่างกันมากระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาจะมีสิทธิพิเศษเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชามาก การสื่อสารระหว่างกันมักจะเริ่มจากผู้บังคับบัญชาก่อนเสมอ ผู้จัดการในอุดมคติในสายตาพนักงานได้แก่ ผู้จัดการที่มีความเด็ดขาดแต่ใจดี

ในองค์กรที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองแต่ละฝ่ายเท่าเทียมกัน ที่ต่างกันมีเพียงหน้าที่ และบทบาทในการทำงาน ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น บทบาทและหน้าที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ การจัดองค์กรจะเป็นแบบกระจายศูนย์ ระดับชั้นจะมีไม่มาก ระดับเงินเดือนไม่แตกต่างกันมาก ทุกคนเท่ากัน ไม่มีใครมีสิทธิพิเศษเหนือใคร ทุกคนใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่บริษัทจัดให้เหมือนกัน เช่น ใช้นั่งจอดรถเดียวกัน ใครมาก่อนได้จอดก่อน ใช้โรงอาหารเดียวกัน ห้องน้ำเดียวกัน เป็นต้น พนักงานเข้าถึงหัวหน้าได้ง่าย และชอบหัวหน้าที่ปกครองแบบที่ปรึกษา

ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีค่าระยะห่างอำนาจต่างกัน

สังคมที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ	สังคมที่มีระยะห่างอำนาจสูง
ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ <ul style="list-style-type: none"> • ประชาธิปไตย • สนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ • เป็นอย่างไรก็ได้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายงาน • มีความชำนาญในงานนั้นๆ 	ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ <ul style="list-style-type: none"> • เติร์ดการ • เป็นผู้ริเริ่มโครงการและเป็นผู้ตัดสินใจ • เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา • เป็นผู้อาวุโสและมีประสบการณ์
ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ <ul style="list-style-type: none"> • เป็นโครงสร้างที่แบ่งเป็นลำดับชั้นไม่มาก • มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ • มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในด้านบทบาทงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย • มีการควบคุมเชิงสนับสนุน 	ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ <ul style="list-style-type: none"> • เป็นโครงสร้างที่แบ่งเป็นลำดับชั้น • การตัดสินใจต่างๆ อยู่ที่ส่วนกลาง • มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในด้านสถานะเงินเดือนหรือสิทธิพิเศษ • มีการควบคุมพนักงานโดยตรง
ความต้องการของสมาชิก <ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์กับหัวหน้า • ได้รับการยกย่องอย่างไม่เป็นทางการ • รักษาสถานะด้วยความสามารถ • ต้องการอิสระ 	ความต้องการของสมาชิก <ul style="list-style-type: none"> • มีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์กับหัวหน้า • ได้รับการยกย่องอย่างเป็นทางการ • รักษาสถานะด้วยความเข้มงวด • ต้องการความมั่นคง

ปัจจัยที่ 2 : ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นกลุ่ม

ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นกลุ่ม หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลกับส่วนรวม ซึ่งเกิดขึ้นในสังคมใดสังคมหนึ่ง ในสังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น จะมีความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกในสังคมแบบที่ไม่ผูกพันกันมากนัก และสมาชิกจะให้ความสำคัญกับเรื่องของตนเอง หรือ คุณค่าที่ตนยึดถืออย่างมาก ในทางตรงกันข้ามของความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ความเป็นกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในสังคมจะรู้สึกว่าสังคมของตนนั้นแตกต่างจากสังคมอื่น และสมาชิกในสังคมดังกล่าวจะได้รับความคาดหวังให้อุทิศตน และมีความซื่อสัตย์ต่อสังคมของตน สมาชิกพยายามที่จะรักษาความเป็นกลุ่มก้อนของสังคมเอาไว้ และสมาชิกในกลุ่มก็จะยึดถือค่านิยมของสังคมนั้นไว้ร่วมกัน

1. ดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism index : IDV)

การวัดระดับความเป็นปัจเจกบุคคลในสังคม จะใช้คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน 14 ข้อ ซึ่งจะถามในลักษณะที่ให้เกิดถึงปัจจัยที่พนักงานเห็นว่าสำคัญต่อตัวเขามากน้อยเพียงใด คำถามชุดนี้จะสามารถใช้วัดดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล และดัชนีลักษณะความเป็นชาย ซึ่งจะกล่าวในส่วนต่อไป

สำหรับเป้าหมายที่จะชี้ว่าสังคมเป็นแบบปัจเจกบุคคล ได้แก่

- (1) เวลาส่วนตัว หมายถึง พนักงานต้องการการทำงานที่ทำให้มีเวลาเหลือเพียงพอสำหรับตนเอง และครอบครัว
- (2) อิสระภาพ หมายถึง พนักงานต้องการอิสระในการเลือกใช้วิธีทำงานของตนเอง
- (3) ความท้าทาย หมายถึง พนักงานต้องการการทำงานที่ท้าทาย ก้าวหน้า และสามารถทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตได้

สำหรับเป้าหมายที่จะชี้ว่าสังคมเป็นแบบกลุ่ม ได้แก่

- (4) การฝึกอบรม หมายถึง ความต้องการโอกาสในการได้รับการฝึกอบรม เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถและทักษะในการทำงาน หรือเรียนรู้ทักษะใหม่
- (5) สภาพแวดล้อม หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี เช่น แสงสว่างที่เพียงพอ อากาศถ่ายเท หรือ พื้นที่ทำงานเพียงพอ เป็นต้น
- (6) การใช้ทักษะ หมายถึง การได้ใช้ทักษะความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน

โดยสูตรการคำนวณค่า IDV ของ Hofstede แสดงดังนี้

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

ลักษณะสังคมแบบปัจเจกบุคคล จะเน้นให้พนักงานมีความอิสระในการทำงาน ตรงข้ามกับการที่พนักงานมีความสัมพันธ์กันเป็นกลุ่มก้อนเหมือนแบบความเป็นกลุ่ม ซึ่งมักเห็นได้ว่าประเทศที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลมักเป็นประเทศที่เจริญแล้ว ร่ำรวย ขณะที่ประเทศที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มมักเป็นประเทศที่ยังไม่เจริญ ค่อนข้างยากจน

Hofstede ได้สรุปค่า IDV ของประเทศต่างๆ ที่คำนวณได้ไว้ในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism Index : IDV) ของแต่ละประเทศ (ที่มา : Hofstede, 1991)

ลำดับที่	ประเทศ	ค่า IDV	ลำดับที่	ประเทศ	ค่า IDV
1	USA	91	28	Turkey	37
2	Australia	90	29	Uruguay	36
3	Great Britain	89	30	Greece	35
4/5	Canada	80	31	Philippines	32
4/5	Netherlands	80	32	Mexico	30
6	New Zealand	79	33/35	East Africa	27
7	Italy	76	33/35	Yugoslavia	27
8	Belgium	75	33/35	Portugal	27
9	Denmark	74	36	Malaysia	26
10/11	Sweden	71	37	Hong Kong	25
10/11	France	71	38	Chile	23
12	Ireland (Republic of)	70	39/41	West Africa	20
13	Norway	69	39/41	Singapore	20
14	Switzerland	68	39/41	Thailand	20
15	Germany FR	67	42	Salvador	19
16	South Africa	65	43	South Korea	18
17	Finland	63	44	Taiwan	17
18	Austria	55	45	Peru	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	Spain	51	47/48	Pakistan	14
21	India	48	47/48	Indonesia	14
22/23	Japan	46	49	Colombia	13
22/23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Iran	41	51	Panama	11
25	Jamaica	39	52	Ecuador	8
26/27	Brazil	38	53	Guatemala	6
26/27	Arab countries	38			

2. ความแตกต่างระหว่างความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่ม เนื่องจากอาชีพ

ในส่วนที่แล้วได้กล่าวถึงระยะห่างอำนาจ ที่สามารถคำนวณเป็นค่าดัชนีของประเทศได้ และในแต่ละประเทศก็ยังสามารถคำนวณแยกตามแต่ละกลุ่มอาชีพ และพบว่ามีค่าต่างกันด้วย แต่ดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคลไม่สามารถคำนวณตามแต่ละกลุ่มอาชีพได้ เนื่องจากจะไม่พบความแตกต่างกันในแต่ละอาชีพ เคยมีการทดลองให้บุคคลต่างสาขาอาชีพทำแบบสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงานทั้ง 14 ข้อ ผลปรากฏว่าไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างของแต่ละอาชีพได้

3. ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นกลุ่มในสถานที่ทำงาน

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นปัจเจกบุคคล บริษัทต่างๆ มักจะรับพนักงานที่มีความเป็นตัวของตัวเอง แต่ต้องสอดคล้องกับงานที่ทำและเข้ากับหัวหน้างานได้ด้วย ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นกลุ่ม บริษัทต่างๆ มักจะรับพนักงานที่สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ ระบบการจ้างงานก็มักจะเป็นการจ้างญาติพี่น้องของเจ้าของบริษัท หรือญาติพี่น้องของพนักงาน หรือจ้างตามคำแนะนำของพนักงานเพื่อลดความเสี่ยง และมีความคิดว่าญาติพี่น้องของเราเองน่าจะเป็นห่วงในผลประโยชน์และชื่อเสียงของบริษัทมากกว่าคนอื่น และยังสามารถช่วยดูแลความประพฤติซึ่งกันและกันในครอบครัวได้ แต่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นปัจเจกบุคคล การจ้างญาติมาทำงานเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง เนื่องจากอาจทำให้เกิดการใช้ความเป็นญาติในการอ้างสิทธิพิเศษเหนือคนอื่น และอาจทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ ในบางบริษัทมีกฎว่า ถ้าพนักงานในบริษัทแต่งงานกันจะต้องมีคนใดคนหนึ่งลาออก

ในสังคมแบบความเป็นกลุ่ม การว่ากล่าวตักเตือนต่อหน้าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะเหมือนเป็นการหักหน้า แม้ผู้ถูกว่ากล่าวผิดจริงก็ตามก็ควรใช้วิธีการว่ากล่าวที่นุ่มนวล เช่น การว่ากล่าวผ่านคนกลาง เป็นต้น ผู้จัดการที่มาจากสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อมาทำงานในสังคมที่มีผู้ได้บังคับบัญชา มีลักษณะความเป็นกลุ่ม หากปรับตัวไม่ได้อาจเกิดความขัดแย้งไม่พอใจ หรือที่เรียกว่า ความขัดแย้งทางวัฒนธรรม (Culture shock) การทำงานร่วมกันในสังคมแบบมีความเป็นกลุ่มจำเป็นจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นพื้นฐานด้วย

ตารางที่ 2.5. ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มกับสังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล

สังคมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่ม	สังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล
<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เน้นความสัมพันธ์กับพนักงานมากกว่าเรื่องงาน ● ไม่ยกย่องหรือวิจารณ์พนักงานตรงๆ ● สนับสนุนความสามัคคีในหมู่พนักงาน ● การเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนพิจารณาจากความอาวุโส และความร่วมมือกับกลุ่ม <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ดูแลพนักงานเป็นอย่างดี ● ยอมรับเป้าหมาย และความสำเร็จของกลุ่ม ● มีบรรยากาศแบบครอบครัว ● ยึดมั่นแบบแผนประเพณี 	<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เน้นเรื่องงานมากกว่าความสัมพันธ์กับพนักงาน ● ยกย่องหรือวิจารณ์พนักงานอย่างตรงไปตรงมา ● สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิด และให้พนักงานตัดสินใจด้วยตัวเอง ● การเลื่อนขั้นหรือเงินเดือนพิจารณาจากผลงาน และการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ให้โอกาสบุคคลให้เจริญก้าวหน้าในการทำงาน ● ยอมรับเป้าหมายและความสำเร็จของบุคคล ● มีบรรยากาศของความเป็นมืออาชีพ ● มีความก้าวหน้า
สังคมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่ม	สังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล
<p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรม สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การได้ใช้ทักษะที่มีอยู่ ● การรักษาหน้า และการยอมรับจากองค์กร ● การเข้าข้าง การปกป้องคุ้มครอง ● ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม 	<p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เวลาส่วนตัว ความอิสระ ความท้าทาย ● ความเชื่อมั่นในตนเอง และการยอมรับจากเพื่อนร่วมอาชีพ ● ความยุติธรรมและการสนับสนุน ● ความมีอิสระ

ปัจจัยที่ 3 : ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง

ลักษณะความเป็นชาย และความเป็นหญิงในที่นี้หมายความว่าถึง บทบาทที่แสดงออกของแต่ละบุคคล ว่ามีลักษณะความเป็นชายหรือเป็นหญิง ซึ่งผู้ชายอาจแสดงออกในบทบาทของความเป็นหญิงก็ได้ ในขณะที่ผู้หญิงก็อาจแสดงออกในบทบาทของความเป็นชายได้ ผู้ชายส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีความก้าวร้าว ชอบการแข่งขัน มี

ความแข็งแกร่ง ส่วนผู้หญิงมักจะให้ความสำคัญกับการดูแลบ้าน เลี้ยงลูก ใส่ใจครอบครัว และนุ่มนวลกว่า ที่กล่าวมานี้คือบทบาทความเป็นชายและความเป็นหญิง ผู้ชายบางคนอาจใส่ใจสิ่งแวดล้อมรอบตัว ความรู้สึกของคนรอบข้าง มากกว่าความสำเร็จในหน้าที่การงานก็ได้ นั่นคือการแสดงบทบาทของความเป็นหญิง ในขณะที่ผู้หญิงบางคนก็อาจแสดงบทบาทของความเป็นชายได้ เช่น เอาจริงเอาจังกับงาน ให้ความสำคัญกับงานเหนือครอบครัวหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

1. ดัชนีลักษณะความเป็นชาย (Masculinity index : MAS)

การวัดระดับลักษณะความเป็นชายในสังคม จะใช้คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน 14 ข้อ ซึ่งเป็นชุดเดียวกันกับการคำนวณค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล โดยส่วนของชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง ได้แก่

เป้าหมายการทำงานที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะความเป็นชาย

- (1) รายได้ หมายถึง การมีโอกาสได้รับรายได้สูงขึ้น
- (2) การยอมรับ หมายถึง การได้รับคำชมเชยและการยอมรับเมื่อทำความดี
- (3) ความก้าวหน้า หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง
- (4) ความท้าทาย หมายถึง การได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

เป้าหมายการทำงานที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะความเป็นหญิง

- (5) ผู้จัดการ หมายถึง การทำงานร่วมกันอย่างดีระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา
- (6) ความร่วมมือ หมายถึง การประสานงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
- (7) ที่อยู่อาศัย หมายถึง การได้อาศัยในสถานที่ที่ตนเอง และครอบครัวต้องการ
- (8) ความมั่นคง หมายถึง มีความมั่นคงในอาชีพการงาน สามารถทำงานกับบริษัทได้นานเท่าที่ต้องการ

โดยสูตรการคำนวณค่า MAS ของ Hofstede แสดงดังนี้

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

Hofstede ได้สรุปค่า MAS ของประเทศต่างๆ ที่คำนวณได้ไว้ในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ดัชนีลักษณะความเป็นชาย (Masculinity Index : MAS) ของแต่ละประเทศ (ที่มา : Hofstede, 1991)

ลำดับที่	ประเทศ	ค่า MAS	ลำดับที่	ประเทศ	ค่า MAS
1	Japan	95	28	Singapore	48
2	Austria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonesia	46
4/5	Italy	70	30/31	West Africa	46
4/5	Switzerland	70	32/33	Turkey	45
6	Mexico	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Ireland (Republic of)	68	34	Panama	44
7/8	Jamaica	68	35/36	Iran	43
9/10	Great Britain	66	35/36	France	43
9/10	Germany FR	66	37/38	Spain	42
11/12	Philippines	64	37/38	Peru	42
11/12	Colombia	64	39	East Africa	41
13/14	South Africa	63	40	Salvador	40
13/14	Ecuador	63	41	South Korea	39
15	USA	62	42	Uruguay	38
16	Australia	61	43	Guatemala	37
17	New Zealand	58	44	Thailand	34
18/19	Greece	57	45	Portugal	31
18/19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20/21	Argentina	56	47	Finland	26
20/21	India	56	48/49	Yugoslavia	21
22	Belgium	54	48/49	Costa Rica	21
23	Arab countries	53	50	Denmark	16
24	Canada	52	51	Netherlands	14
25/26	Malaysia	50	52	Norway	8
25/26	Pakistan	50	53	Sweden	5
27	Brazil	49			

2. ลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิงในแต่ละอาชีพ

ในบางอาชีพ หรือบางงานจำเป็นต้องใช้ลักษณะความเป็นชายมากกว่าบางอาชีพ เนื่องจากลักษณะของงานที่ทำนั้น จากงานวิจัยของ Hofstede ในปี 1991 ซึ่งได้ศึกษางานของพนักงาน IBM 38 ตำแหน่ง แบ่งเป็น 6 กลุ่มใหญ่ พบว่า แต่ละกลุ่มต้องใช้ลักษณะความเป็นชายไม่เท่ากัน โดยสามารถเรียงลำดับจากอาชีพที่ต้องใช้ลักษณะความเป็นชายสูงไปจนถึงอาชีพที่ต้องใช้ลักษณะความเป็นหญิงสูงดังนี้

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

พนักงานขายส่วนใหญ่ได้รายได้จากค่าคอมมิชชั่น และมีการแข่งขันสูง วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ นักเทคนิค มักจะให้ความสำคัญกับผลงานทางเทคนิคของตนเอง ซึ่งแสดงถึงลักษณะความเป็นชาย ส่วนผู้จัดการนั้นต้องใช้ทั้งเทคนิคและการบริหารคนด้วย จึงต้องใช้ทั้งลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิง ส่วนพนักงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะ หรือใช้บางส่วน โดยมากจะไม่ค่อยสนใจความสำเร็จระดับสูงๆ เท่าใด แต่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่เป็นประจำจึงต้องใช้ลักษณะความเป็นหญิง ส่วนงานสำนักงานเป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสารกับคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรจึงต้องใช้ลักษณะความเป็นหญิงสูง

3. ลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิงในที่ทำงาน

นอกจากการให้ความสำคัญกับงาน ความก้าวร้าว และความทะเยอทะยานที่เป็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย และความอ่อนโยนกับการใส่ใจผู้อื่นที่เป็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิงแล้ว ปัจจัยลักษณะความเป็นชาย-ความเป็นหญิงยังเกี่ยวข้องกับการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ทำ ประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชาย เช่น สหรัฐอเมริกา ราชอาณาจักรอังกฤษ ไอร์แลนด์ การรับมือกับปัญหาจะใช้วิธีต่อสู้เพื่อชัยชนะ ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง เช่น เนเธอร์แลนด์ สวีเดน เดนมาร์ก การรับมือปัญหาจะใช้วิธีเจรจาและการออมชอม

ผู้จัดการในสังคมแบบลักษณะความเป็นชายจะมีความเด็ดขาด ตัดสินใจด้วยตัวเองคนเดียว โดยดูจากความจริงมากกว่าประชาติ ส่วนผู้จัดการในสังคมแบบลักษณะความเป็นหญิงจะคำนึงถึงความรู้สึกผู้อื่นมากกว่าความเด็ดขาด การตัดสินใจทำอะไรจึงต้องอาศัยประชาติ

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชาย เป็นผลดีต่ออุตสาหกรรม โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตในปริมาณมากๆ เนื่องจากการผลิตแบบนี้จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพและความเร็ว ส่วนวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นหญิงเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมบริการ การให้คำปรึกษา การขนส่ง การผลิตตามความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 2.7 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงกับสังคมที่มีลักษณะความเป็นชาย

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

ปัจจัยที่ 4 : การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ความไม่แน่นอนทำให้เกิดความกังวลได้ ในแต่ละสังคมจึงพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ขึ้นเพื่อบรรเทาความกังวลนี้ วิธีการเหล่านี้ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี กฎหมาย และศาสนา เป็นต้น ระดับของความกังวลจะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ สังคมที่มีความกังวลสูงจะมีการแสดงออกด้วยท่าทางมากกว่าสังคมที่มีความกังวลต่ำ ความแตกต่างระหว่างคนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงและต่ำ นั้นสังเกตได้ง่ายคือ คนในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มักจะทำตัวให้ยุ่ง กระวนกระวาย อารมณ์รุนแรง ก้าวร้าวและกระตือรือร้นมากกว่าคนในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

1. ดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในสังคม (Uncertainty Avoidance index : UAI)

การวัดระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในสังคม เริ่มต้นจากคำถามเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน ค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ของแต่ละประเทศเกิดจากคำถาม 3 ข้อหลักดังนี้

- (1) ความเครียดกับการงานที่ทำ คำถามที่ใช้คือ บ่อยแค่ไหนที่ท่านมีความเครียดกับการงาน
- (2) ความเห็นด้วยกับประโยคที่ว่า กฎของบริษัทไม่ควรละเมิดถึงแม้ว่าพนักงานจะคิดว่าการละเมิดนั้นจะทำให้บริษัทได้รับผลประโยชน์สูงสุดก็ตาม
- (3) เปอร์เซนต์ของพนักงานที่ต้องการทำงานร่วมกับบริษัทต่อไปในระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)

คำถามทั้ง 3 ข้อ แสดงถึงระดับความกังวลต่ออนาคตที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้นเราอาจให้ความหมายของ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนว่าเป็นความรู้สึกกลัวหรือถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือไม่คุ้นเคย

โดยสูตรการคำนวณค่า UAI ของ Hofstede แสดงดังนี้

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

Hofstede ได้สรุปค่า UAI ของประเทศต่างๆ ที่คำนวณได้ไว้ในตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 ดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance Index : UAI) ของแต่ละประเทศ (ที่มา : Hofstede, 1991)

ลำดับที่	ประเทศ	ค่า UAI	ลำดับที่	ประเทศ	ค่า UAI
1	Greece	112	28	Ecuador	67
2	Portugal	104	29	Germany FR	65
3	Guatemala	101	30	Thailand	64
4	Uruguay	100	31/32	Iran	59
5/6	Belgium	94	31/32	Finland	59
5/6	Salvador	94	33	Switzerland	58
7	Japan	92	34	West Africa	54
8	Yugoslavia	88	35	Netherlands	53
9	Peru	87	36	East Africa	52
10/15	France	86	37	Australia	51
10/15	Chile	86	38	Norway	50
10/15	Spain	86	39/40	South Africa	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	New Zealand	49
10/15	Panama	86	41/42	Indonesia	48
10/15	Argentina	85	41/42	Canada	48
16/17	Turkey	85	43	USA	46
16/17	South Korea	82	44	Philippines	44
18	Mexico	81	45	India	40
19	Israel	80	46	Malaysia	36
20	Colombia	76	47/48	Great Britain	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Ireland (Republic of)	35
21/22	Brazil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Italy	75	49/50	Sweden	29
24/25	Pakistan	70	51	Denmark	23
24/25	Austria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapore	8
27	Arab countries	68			

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในสถานที่ทำงาน

ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะมีกฎระเบียบทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการมาก เพื่อควบคุมความถูกต้องและหน้าที่ของหัวหน้า และลูกน้อง แต่สมาชิกของสังคมเองจะไม่ชอบกฎระเบียบ กฎระเบียบจะถูกกำหนดขึ้นเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

ตารางที่ 2.9 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง กับสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

สังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน สูง	สังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ต่ำ
<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีเป้าหมาย คำตอบ และคำสั่งที่แน่นอน • เกี่ยวข้องกับปัญหาทางปฏิบัติการในแต่ละวัน • แสดงความรู้สึก • เป็นผู้ชำนาญการพิเศษ <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ชัดเจน มีกฎระเบียบเป็นทางการ มีมาตรฐาน • มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน • เสถียร สม่าเสมอ และมีหลักการ • เน้นในด้านงานวิจัยที่เป็นพื้นฐาน และเกี่ยวกับการใช้ความคิด <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการอธิบายงาน และความคาดหวังในการทำงานอย่างเฉพาะเจาะจง • แม่นยำ ตรงต่อเวลา และทำงานหนัก • นำแนวความคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ • ความมั่นคงและเสถียรภาพในการทำงาน 	<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มอบหมายงานอย่างกว้างๆ ให้อิสระ ไม่เร่งรัดงานมากเกินไป • เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดด้านกลยุทธ์ และเพื่อผลประโยชน์ระยะยาว • เก็บความรู้สึก • เป็นผู้ที่ถนัดด้านการงานทั่วไป <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กฎระเบียบที่ชัดเจนในองค์กรมีน้อยกว่า • โครงสร้างเป็นที่รู้กันเองในหมู่สมาชิก • ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ • เน้นในด้านงานวิจัยเกี่ยวกับการดัดแปลง <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการอธิบายงาน และความคาดหวังในการทำงานอย่างกว้างๆ • มีความคิดริเริ่ม ชอบเสี่ยง และสร้างสรรค์ • พัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ • ความยืดหยุ่นและผลสำเร็จของงาน

ในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง คนจะทำงานหนัก หรืออย่างน้อยที่สุดก็คือให้ตัวเองมีอะไรทำอยู่ตลอดเวลา ชีวิตเร่งรีบ เวลาเป็นเงินเป็นทอง ทำให้คนในสังคมแบบนี้มีความถูกต้องและตรงต่อเวลา ทำงานหนักไม่ว่าหัวหน้าจะดูอยู่หรือไม่ก็ตาม ส่วนในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ คนจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อจำเป็น จะไม่ได้เกิดจากความต้องการในใจ ทุกคนชอบความสบาย

ความแตกต่างของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ทำให้วิธีจิตใจคนแตกต่างกันออกไป Maslow ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไว้ 5 ข้อ เรียงตามความสำคัญจากน้อยไปมาก คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการการยอมรับในสังคม ความต้องการทำสิ่งที่ปรารถนา โดยในสังคมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง จะอยู่เหนือความต้องการอื่นๆ

ปัจจัยที่ 5 : พลวัตขงจื้อ

พลวัตขงจื้อ หมายถึง การดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองแบบระยะยาวหรือ ระยะสั้น คำสอนของขงจื้อที่เป็นสาระสำคัญของปัจจัยทางวัฒนธรรมตัวที่ 5 ได้แก่

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

1. ดัชนีการมองอนาคตแบบระยะยาว (Long-term orientation index : LTO)

ปัจจัยพลวัตขงจื้อ มี 2 ข้อได้แก่ การมองอนาคตแบบระยะยาว (Long-term orientation) และ การมองอนาคตแบบระยะสั้น (Short-term orientation) สำหรับคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการมองอนาคตแบบระยะยาว ได้แก่

- (1) ความเพียรพยายาม
- (2) การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งตามสถานะของความไม่เท่าเทียมกัน
- (3) ความมัธยัสถ์
- (4) มีความละเอียดต่อการกระทำผิด

สำหรับคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการมองอนาคตแบบระยะสั้น ได้แก่

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

โดยสูตรการคำนวณค่า UAI ของ Hofstede แสดงดังนี้

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

Hofstede ได้สรุปค่า LTO ของประเทศต่างๆ ที่คำนวณได้ไว้ในตารางที่ 2.10

ค่า LTO ถ้ายิ่งสูงจะแสดงถึงความเชื่อในคำสอนขงจื้อสูง และสนับสนุนกิจกรรมการบริหาร ความเพียรพยายาม และการยืนหยัดยึดมั่นในเป้าหมายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเป็นนักบริหาร การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจมากกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเอาไว้ใช้ในการลงทุนเพิ่มอีก ความละเอียดทำให้คนมองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แก่กันและกันเป็นเรื่องใหญ่

ส่วนในด้าน การมองอนาคตแบบระยะสั้นนั้น ถ้ามีความสม่ำเสมอมากเกินไปก็จะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองแม้จะอยู่ในภาวะที่ตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็ตาม การรักษาน้ำหนักเกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ เช่นการตัดสินใจพลาดของผู้จัดการในการซื้อวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพเข้ามา แต่เพื่อรักษาน้ำหนักตัวเองจึงสั่งให้ใช้วัตถุดิบดังกล่าวจนทำให้เกิดผลเสียหายต่อสินค้าสำเร็จรูป เป็นต้น การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้า และบริการ หรืออาจไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาบริษัท

ตารางที่ 2.10 ดัชนีการมองอนาคตแบบระยะยาว (Long-term Orientation Index : LTO) ของแต่ละประเทศ (ที่มา : Hofstede, 1991)

ลำดับที่	ประเทศ	ค่า LTO	ลำดับที่	ประเทศ	ค่า LTO
1	China	118	13	Poland	32
2	Hong Kong	96	14	Germany FR	31
3	Taiwan	87	15	Australia	31
4	Japan	80	16	New Zealand	30
5	South Korea	75	17	USA	29
6	Brazil	65	18	Great Britain	25
7	India	61	19	Zimbabwe	25
8	Thailand	56	20	Canada	23
9	Singapore	48	21	Philippines	19
10	Netherlands	44	22	Nigeria	16
11	Bangladesh	40	23	Pakistan	0
12	Sweden	33			

ตารางที่ 2.11 ความแตกต่างระหว่าง การมองอนาคตแบบระยะสั้น และ การมองอนาคตแบบระยะยาว

การมองอนาคตแบบระยะสั้น	การมองอนาคตแบบระยะยาว
<ul style="list-style-type: none"> ● เคารพประเพณี ● เคารพสังคมและสถานะทางสังคมเหนือสิ่งอื่นใด ● ใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย ● มีเงินออมสำหรับการลงทุนน้อย ● คาดหวังในผลงานอย่างรวดเร็ว ● ห่วงเรื่องการรักษาหน้า ● เน้นข้อเท็จจริง 	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่ทันสมัย ● เคารพสังคมและสถานะทางสังคมโดยมีข้อจำกัด ● ประหยัด อุดออม ● มีเงินออมสำหรับการลงทุนมาก ● มีความพยายาม และอดทนแม้ว่าผลที่ได้จะช้า ● ห่วงเรื่องเป้าหมาย ● เน้นคุณธรรม

ในแต่ละประเทศจะประกอบไปด้วยกลุ่มสังคมย่อยๆ มากมาย บุคคลจะแตกต่างกันไปตามแต่ละสังคม ระดับการศึกษา เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เพศ อายุ ฯลฯ งานวิจัยของ Hofstede เพียงแต่บ่งชี้ว่าอะไรเป็นลักษณะของวัฒนธรรม เพื่อความเข้าใจ และสามารถอธิบายลักษณะของสังคมนั้นได้ แต่ไม่สามารถยึดถือได้ว่าคะแนนที่ได้จากการคำนวณของ Hofstede เป็นตัวแทนของคนทั้งหมด เนื่องจากตัวอย่างที่ใช้ในการคำนวณส่วนใหญ่เป็นชนชั้นกลางที่ทำงานในบริษัท IBM เท่านั้น

2.1.2 วัฒนธรรมองค์กร

โดยปกติแล้ววัฒนธรรมองค์กรมักจะเหมือนกับวัฒนธรรมชาติ แต่ในยุคที่องค์กรเริ่มจะมีความเป็นสากลมากขึ้น พนักงานในบริษัทไม่จำเป็นต้องเป็นคนในท้องถิ่นเสมอไป อาจเป็นชาวต่างชาติหรือเป็นชนกลุ่มน้อยที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันก็ได้ ดังนั้นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับวัฒนธรรมชาติด้วย ในปัจจุบันยังไม่มีคำจำกัดความที่เป็นมาตรฐานของคำว่า "วัฒนธรรมองค์กร" แต่ในที่นี้จะใช้คำจำกัดความของ Hofstede เนื่องจากในตอนต้นของบทนี้ได้เคยใช้คำจำกัดความวัฒนธรรมชาติของ Hofstede ซึ่งกล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมชาติ หมายถึง การเรียนรู้ของจิตใจซึ่งทำให้คนในชาติหนึ่งต่างจากอีกชาติหนึ่ง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ การเรียนรู้ของจิตใจซึ่งทำให้คนในองค์กรหนึ่งต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง (Hofstede,

1991) พนักงานในแต่ละองค์กรจะมีการกระทำและความสนใจที่เป็นลักษณะไปในทางเดียวกัน ซึ่งให้พวกเขาแตกต่างจากพนักงานในองค์กรอื่นๆ แม้ว่าองค์กรนั้นจะอยู่ในบริเวณเดียวกันก็ตาม

2.2 ความหมายของนวัตกรรม

มีผู้ให้นิยามของคำว่านวัตกรรมไว้หลายแบบ เช่น

นวัตกรรม หมายถึง ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลอง หรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้นๆ แล้วโดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้น (Invent) การพัฒนา (Development) ซึ่งอาจมีการทดลองปฏิบัติก่อน แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริงซึ่งแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา (Hughes, 1990)

นวัตกรรม หมายถึง การปรับปรุงของเก่าให้ใหม่ขึ้น และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุง เสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ (Morton, 1971)

นวัตกรรม หมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ที่แปลกไปจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมา หรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลองพัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2523)

2.2.1 ลักษณะของนวัตกรรม

โดยทั่วไปแล้วนวัตกรรมใหม่ที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้า หรือองค์กรต่าง ๆ จะประกอบไปด้วย 5 ลักษณะ (Garrett et al., 1996) ดังนี้

1. ความได้เปรียบเชิงสัมพัทธ์ (Relative Advantage) แสดงถึง ระดับมาก น้อย ในการที่นวัตกรรมอย่างหนึ่งสามารถให้หน้าที่การใช้งานที่ดีเหนือกว่าทางเลือกอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติม หรือนวัตกรรม "ใหม่ถอดด้าม" ที่แตกต่างจากสิ่งที่มีอยู่เดิมโดยสิ้นเชิง ปัจจุบันนี้เป็นลักษณะสมบัติที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดในการรับนวัตกรรมไปใช้

2. ความเข้ากันได้ (Compatibility) นวัตกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องเข้ากันได้กับทัศนคติ ความเชื่อ ทางปฏิบัติที่มีอยู่ ประสบการณ์ที่ผ่านมา และความจำเป็นของผู้รับนวัตกรรมนั้นไปใช้ ดังนั้นความสอดคล้องกับความจำเป็น และความต้องการของตลาดเป้าหมาย จะช่วยเร่งให้เกิดการรับนวัตกรรมใหม่ไปใช้

3. ความซับซ้อน (Complexity) ยิ่งความซับซ้อน หรือความยากของนวัตกรรม ตามที่ปรากฏต่อผู้บริโภคยิ่งมีมากขึ้น ความเป็นไปได้ที่จะรับเอานวัตกรรมนั้นไปใช้ก็จะมีน้อยลง เช่น สินค้าเทคโนโลยีขั้นสูง ปัจจุบันนี้อาจจะเป็นปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับเวลา เนื่องจากนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ออกมาแต่ละรุ่น ๆ หรือมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง ก็จะลดภาพลักษณ์ของความซับซ้อนในสายตาของผู้รับเอานวัตกรรมนั้นไปใช้

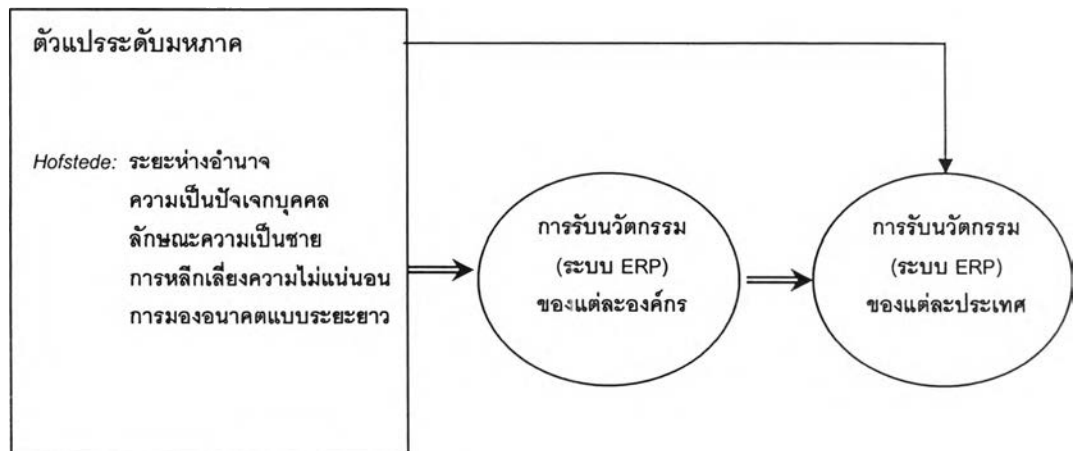
4. ความสังเกตเห็นได้ (Observables) ยิ่งผลประโยชน์ ของการนำนวัตกรรมไปใช้ ปรากฏแก่สายตาของสาธารณชนได้น้อยเท่าใด การนำนวัตกรรมนั้นไปใช้ก็จะมีน้อยเท่านั้น ปัจจุบันนี้เป็นปัจจัยที่อ่อนสุดในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ

5. การมีโอกาสได้ลอง (Trial ability) ยิ่งนวัตกรรมนั้นยากที่จะทดลองใช้ก่อนการซื้อ การรับนวัตกรรมนั้นไปใช้ก็จะมีน้อยลง แต่การลองใช้นวัตกรรมบางอย่างก่อนที่จะรับเอาไปใช้นั้น แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย เช่น ระบบพลังงานแสงอาทิตย์

2.3 ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อการรับนวัตกรรม

Van Everdingen and Waarts (2003) ได้ทำการสร้างแบบจำลองเพื่อใช้ในงานวิจัย เรื่อง ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมที่มีต่อการรับนวัตกรรมใหม่เข้าไปใช้ในแต่ละประเทศ ซึ่ง นวัตกรรมที่ใช้ในงานวิจัยคือ ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning : ERP) โดยแบบจำลองดังกล่าวได้พัฒนามาจาก Robertson and Gatignon (1986) แสดงดังรูปที่ 2.2





รูปที่ 2.2 แบบจำลองแนวคิดการรับนวัตกรรม (ที่มา : ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003))

จากรูปที่ 2.2 อธิบายได้ว่า การรับนวัตกรรม (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) เข้าไปใช้ในองค์กรของแต่ละประเทศนั้น เป็นผลกระทบมาจากปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมระดับมหภาค ซึ่งก็คือ ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละประเทศ ซึ่งในส่วนของตัวแปรระดับมหภาคนี้ Van Everdingen and Waarts ได้นำองค์ความรู้ทางด้านวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) ซึ่งได้แก่ ระยะห่างอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นกลุ่ม และลักษณะความเป็นชาย-ความเป็นหญิง และพลวัตขงจี้อ มาใช้ในการอธิบาย และสร้างสมมติฐาน ดังนี้

1. ระยะห่างอำนาจ

จากทฤษฎีของ Hofstede พบว่าองค์กรที่อยู่ในประเทศที่มีค่า ดัชนีระยะห่างอำนาจ สูง จะมีลักษณะของโครงสร้างการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ มีกฎเกณฑ์หรือแบบแผนที่เป็นทางการ และมีลำดับชั้นของการแบ่งปันข้อมูล ซึ่งลักษณะของการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง และการมีกฎเกณฑ์ หรือแบบแผนเป็นทางการนี้ จะมีส่วนทำให้การรับนวัตกรรมอยู่ในระดับต่ำ (Zmud, 1982) ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าองค์กรที่มีการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางนั้น ผู้จัดการระดับสูงมักจะไม่มีโอกาสที่จะได้เข้าถึงปัญหาต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการ ทำให้ไม่มีโอกาสในการจะนำเสนอนวัตกรรมใหม่เพื่อช่วยแก้ปัญหาเหล่านั้น และที่มากไปกว่านี้ก็คือ สำหรับองค์กรที่มีกฎเกณฑ์ หรือแบบแผนอย่างเป็นทางการนั้น พนักงานในระดับกลาง หรือระดับล่าง มักจะไม่มีโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็น หรือพิจารณาในการรับนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ใน

บริษัทเท่าใดนัก ทำได้แต่เพียงรอคำสั่งจากผู้จัดการระดับสูงเท่านั้น ดังนั้นสมมติฐานสำหรับ ปัจจัยระยะห่างอำนาจนี้ คือ

สมมติฐานที่ 1 : องค์กรที่มีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจ สูง จะไม่นิยมการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) ทำให้ประเทศที่ประกอบไปด้วยองค์กรลักษณะดังกล่าวมีการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) เข้าไปใช้น้อย

2. ความเป็นปัจเจกบุคคล ความเป็นกลุ่ม

สำหรับปัจจัย หรือมิตินี้จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ ปัจเจกบุคคล ในประเทศที่มีค่า ดัชนีลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ต่ำ หรือมีลักษณะความเป็นกลุ่มนั้น จะยึดมาตรฐานของกลุ่มเป็นสิ่งที่พึงปฏิบัติ และยิ่งไปกว่านั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมของความเป็นกลุ่ม จะมีลักษณะการตัดสินใจแบบรวมกลุ่ม ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความล่าช้าในกระบวนการการตัดสินใจรับนวัตกรรมใหม่ แต่ในทางตรงข้ามประเทศที่มีค่าดัชนีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล สูง ประชาชนจะสร้างตัวเลือกของตัวเอง ซึ่งรวมไปถึงการทำงานในองค์กรด้วย เพราะจะเกิดความเชื่อในการตัดสินใจด้วยตนเอง พนักงานขององค์กรที่อยู่ในประเทศที่มีลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล จะมีอิสระในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มากกว่าพนักงานขององค์กรที่อยู่ในประเทศที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มเป็นผลต่อเนื่องทำให้ ประเทศที่มีลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล นั้นได้รับการอนุญาตจตสิทธิบัตรต่างๆ มากกว่า ประเทศที่มีลักษณะของความเป็นกลุ่ม (Hofstede, 2001) และนอกจากนี้ผลการศึกษาของ Shane (1993) และ Lynn and Gelb (1996) ยังได้แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างความเป็นปัจเจกชน ต่อความสามารถในการรับนวัตกรรม ดังนั้นสมมติฐานสำหรับปัจจัยความเป็นปัจเจกบุคคล คือ

สมมติฐานที่ 2 : องค์กรที่มีค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง จะนิยมการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) ทำให้ประเทศที่ประกอบไปด้วยองค์กรลักษณะดังกล่าวมีการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) เข้าไปใช้มาก

3. ลักษณะความเป็นชาย-ความเป็นหญิง

สำหรับ ดัชนีลักษณะความเป็นชาย นี้จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะของความเป็นชาย และ ความเป็นหญิง โดยที่วัฒนธรรมของลักษณะความเป็นหญิงจะมีความเสมอภาค หรือ เท่าเทียมกัน สามัคคีกัน ชอบสังคม มักใช้สัญชาติญาณ และคำนึงถึงมติของคนส่วนใหญ่ แต่ในทางตรงข้าม วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายจะมีการแข่งขัน ความทะเยอทะยาน วัตถุนิยม และ

มองที่ประสิทธิภาพ Hofstede (2001) ได้ให้ข้อสังเกตว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายจะเน้นไปที่การให้รางวัล และการยอมรับเรื่องของประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องการอบรม และการพัฒนาตนเอง ซึ่งลักษณะเหล่านี้มักอยู่ในองค์กรที่สร้างนวัตกรรมใหม่ Rogers (1995) ได้ให้ข้อสังเกตว่าการยอมรับการจูงใจ หรือการกระตุ้นนั้น สัมพันธ์ในทางบวกต่อเรื่องของนวัตกรรม ดังนั้นสมมติฐานสำหรับปัจจัยลักษณะความเป็นชาย คือ

สมมติฐานที่ 3: องค์กรที่มีค่าดัชนีลักษณะความเป็นชาย สูง จะนิยมการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) ทำให้ประเทศที่ประกอบไปด้วยองค์กรลักษณะดังกล่าวมีการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) เข้าไปใช้มาก

4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

องค์กรที่อยู่ในประเทศที่มีค่า ดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน สูง จะมีลักษณะ ของการต่อต้านนวัตกรรม มีการจัดการแบบเป็นทางการมาก และจะมีกฎเกณฑ์เป็นข้อจำกัดในการรับนวัตกรรม (Hofstede 2001) สำหรับวัฒนธรรมแบบค่าดัชนีของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีค่าสูงนั้น จะมีทัศนคติในการต่อต้าน หรือไม่ชอบความเสี่ยง ซึ่งนั่นก็หมายถึง องค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในประเทศเหล่านี้ จะไม่รับความเสี่ยงแบบไม่จำเป็น และจะรับแต่เพียงนวัตกรรมที่ผ่านการพิสูจน์จากตลาดแล้วว่ามีคุณค่าจริง (Png et al., 2001) ดังนั้นสมมติฐานสำหรับปัจจัยการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ คือ

สมมติฐานที่ 4: องค์กรที่มีค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน สูง จะไม่นิยมการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) ทำให้ประเทศที่ประกอบไปด้วยองค์กรลักษณะดังกล่าวมีการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) เข้าไปใช้น้อย

5. พลวัตขงจื้อ (Confucian dynamics)

สำหรับปัจจัยพลวัตขงจื้อนี้ สามารถวัดระดับของปัจจัยได้จาก ดัชนีการมองอนาคตแบบระยะยาว ซึ่งวัฒนธรรมแบบที่มีค่าดัชนีการมองอนาคตแบบระยะยาวสูง นั้นจะมีลักษณะของความเพียรพยายาม ปรับประเพณีของตนไปตามสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการปรับตัวเอง และมีแนวคิดที่ว่าเหตุการณ์ที่สำคัญ ๆ ส่วนมากในชีวิตมักเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวนี้ทำให้คาดการณ์ได้ว่า องค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบการมองอนาคตระยะยาวนั้น จะมองที่ผลลัพธ์ในอนาคต และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบการมองอนาคตระยะสั้น เนื่องจาก

วัฒนธรรมแบบการมองอนาคตระยะสั้นนั้นจะมีลักษณะของการยึดติดกับอดีต และประชาชนจะเคารพประเพณีเก่า ๆ ดังนั้นสมมติฐานสำหรับปัจจัยการมองอนาคตแบบระยะยาว คือ

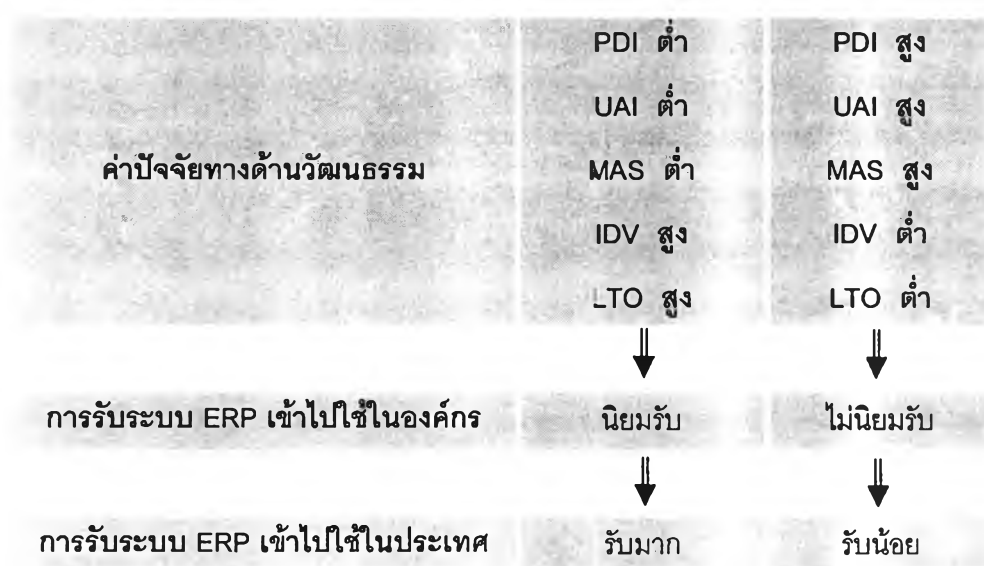
สมมติฐานที่ 5: องค์กรที่มีค่าดัชนีการมองอนาคตแบบระยะยาว สูง จะนิยมการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) ทำให้ประเทศที่ประกอบไปด้วยองค์กรลักษณะดังกล่าวมีการรับนวัตกรรมใหม่ (ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ) เข้าไปใช้มาก

ตารางที่ 2.12 สรุปลักษณะทางวัฒนธรรมของแต่ละปัจจัย การตั้งสมมติฐาน และผลสรุปจากงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) (ที่มา : ดัดแปลงจากงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts ,2003)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม	ลักษณะของวัฒนธรรม (ที่มีคะแนนของปัจจัย สูง)	ผลกระทบของปัจจัยต่อการรับระบบ ERP (สมมติฐาน)	ผลงานวิจัย (Van Everdingen and Waarts)
ระยะห่างอำนาจ (PDI)	โครงสร้างการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ มีลำดับชั้น มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ มีกฎเกณฑ์ หรือแบบแผนที่เป็นทางการ พนักงานในระดับกลาง หรือระดับล่างทำได้แต่ เพียงรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของ นวัตกรรมใหม่ ผู้จัดการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งซื้อนวัตกรรม	ทางลบ	ยืนยันสมมติฐาน
ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นกลุ่ม (IDV)	เชื่อในการตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นที่หนึ่งในด้านนวัตกรรมได้จากการเรียนรู้ ด้วยตนเอง มีอิสระในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ได้รับการอนุญาตจัดสิทธิบัตรนวัตกรรมใหม่ต่างๆ มาก	ทางบวก	ยืนยันสมมติฐาน
ลักษณะความเป็นชาย-ความเป็นหญิง (MAS)	ให้ความสำคัญกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน การแข่งขัน ความทะเยอทะยาน วัตถุนิยม และมองที่ประสิทธิภาพ เน้นเรื่องการอบรม และการพัฒนาตนเอง	ทางบวก	ปฏิเสธสมมติฐาน
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UAI)	มีกฎเกณฑ์เป็นข้อจำกัดในการรับนวัตกรรม มีความคิดด้านการจัดการแบบเป็นทางการมาก และต่อต้านนวัตกรรม	ทางลบ	ยืนยันสมมติฐาน
พลวัตของจิตใจ หรือ การมองอนาคตแบบระยะยาว (LTO)	มีความเพียรพยายาม อดทน อดออม ประหยัด มีความสามารถในการปรับตนเอง มองที่ผลลัพธ์ในอนาคต และการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว	ทางบวก	ยืนยันสมมติฐาน

ตารางที่ 2.12 เป็นการสรุปลักษณะทางวัฒนธรรมของแต่ละปัจจัย การตั้งสมมติฐานในงานวิจัย และผลสรุปของงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003) ซึ่งพบว่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของ Hofstede ทั้ง 5 ปัจจัยนั้นมีผลต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในแต่ละประเทศจริง โดยพบว่าองค์กรที่มีค่าของดัชนี ระยะห่างอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นชาย ต่ำ และค่าดัชนีของ ความเป็นปัจเจกบุคคล การมองอนาคตแบบระยะยาว สูง จะนิยมการรับนวัตกรรมระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ทำให้ประเทศที่ประกอบไปด้วยองค์กรลักษณะดังกล่าว มีการรับนวัตกรรมระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ เข้าไปใช้มาก และในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีค่าของดัชนี ระยะห่างอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นชาย สูง และค่าดัชนีของ ความเป็นปัจเจกบุคคล การมองอนาคตแบบระยะยาว ต่ำ จะไม่นิยมการรับนวัตกรรมระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ทำให้ประเทศที่ประกอบไปด้วยองค์กรลักษณะดังกล่าว มีการรับนวัตกรรมระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้น้อย แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.13 สรุปค่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการรับนวัตกรรม (ระบบ ERP) เข้าไปใช้ในองค์กรของแต่ละประเทศ จากงานวิจัยของ Van Everdingen and Waarts (2003)



2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มากกว่า 15 ปีที่ผ่านมา มีนักวิจัย 2 ท่าน คือ Robertson and Gatignon (1986) ได้นำเสนอแบบจำลอง ในเรื่องของการรับเอานวัตกรรมใหม่เข้าไปใช้ในองค์กร โดยในแบบจำลองประกอบด้วยปัจจัยทางวัฒนธรรมระดับมัชฌิมภาค (meso-level) ซึ่งก็คือ ลักษณะเฉพาะตัวของอุตสาหกรรมนั้น ๆ (industrial characteristics) และปัจจัยทางวัฒนธรรมระดับจุลภาค (micro-level) ซึ่งก็คือ ลักษณะเฉพาะตัวของนวัตกรรมนั้น ๆ (innovation characteristics) และลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรที่รับนวัตกรรมนั้น ๆ (company characteristics) เข้าไปใช้ จากนั้นแบบจำลองนี้ได้ผ่านการปรับปรุง และทำการทดสอบจากนักวิจัยหลายท่าน ได้แก่ Gauvin and Sinha (1993), Frambach et al. (1998) และ Montaguti et al. (2002) พบว่าแบบจำลองดังกล่าวใช้อธิบายความแตกต่างในเรื่องของ รูปแบบการแพร่กระจายของนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในประเทศ หรือในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้ดี แต่ยังไม่สามารถอธิบายความแตกต่างในเรื่องของ รูปแบบการแพร่กระจายของนวัตกรรมใหม่ ๆ ระหว่างประเทศได้ เพราะยังขาดปัจจัยทางวัฒนธรรมระดับมหภาค ทำให้เมื่อไม่นานมานี้มีนักวิจัยหลายท่านเริ่มที่จะศึกษาถึงบทบาทของวัฒนธรรมระดับมหภาค เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมการรับเอานวัตกรรมต่าง ๆ เข้าไปใช้ในองค์กรของแต่ละประเทศ (Van Everdingen and Waarts, 2003) เช่น ในปี 1998 ได้มีการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องของการรับนวัตกรรม BPR (Business Process Reengineering) เข้าไปใช้ในประเทศแถบยุโรป 4 ประเทศ อันได้แก่ อังกฤษ ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ และสวีเดน โดยที่การรับนวัตกรรม BPR อยู่ในช่วง 23 เปอร์เซ็นต์ (ในประเทศอังกฤษ) ถึง 41 เปอร์เซ็นต์ (ในประเทศสวีเดน) (Newell et al., 1998) และ นอกจากนี้ ในปี 2001 ยังมีงานวิจัยงานหนึ่ง ที่ไม่เพียงแต่จะศึกษาถึงความแตกต่างในเรื่องของการรับเอานวัตกรรมทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าไปใช้ในแต่ละประเทศเท่านั้น แต่ยังได้ค้นคว้าไปถึงผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมระดับมหภาคในมิติของ Hofstede ที่มีต่อการรับเอา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้ในแต่ละประเทศอีกด้วย โดยได้หยิบยกมา 2 ปัจจัย คือ ระยะเวลาอำนาจ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Png et al., 2001)

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมระดับมหภาคทั้ง 5 ปัจจัยจากการศึกษาของ Hofstede ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลาอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นชาย-ความเป็นหญิง ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นกลุ่ม และพลวัตขงจื้อ หรือการมองอนาคตแบบระยะยาว นั้นเป็นแบบการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ และใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาด้านวัฒนธรรมระดับชาติ ดังจะเห็นได้จากผลงานวิจัยหลาย ๆ เรื่อง อาทิ งานวิจัยเรื่องปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เปรียบเทียบระหว่างประเทศนิวซีแลนด์ และสิงคโปร์ โดยใช้

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของ Hofstede และได้เปรียบเทียบความแตกต่างของผลงานวิจัยกับผลงานของ Hofstede ในอดีต (Garrett et al., 1996) งานวิจัยเรื่องผลกระทบจากปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยศึกษาถึงปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม ทั้ง 5 ของ Hofstede ที่มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และศึกษาถึงขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยแบ่งเป็น 2 ระยะด้วยกัน คือ ระยะริเริ่ม ประกอบด้วยขั้นตอนแนวความคิด การคัดเลือก การทดสอบแนวคิด และระยะปฏิบัติ ประกอบด้วยขั้นการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ การทดสอบตลาด การนำสินค้าออกสู่ตลาด โดยมีผลสรุปว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะริเริ่ม คือ ความเป็นปัจเจกบุคคลสูง ในขณะที่ระยะห่างอำนาจ ลักษณะความเป็นชาย และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ต่ำ ส่วนระยะปฏิบัติควรมีความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ ในขณะที่ระยะห่างอำนาจ ลักษณะความเป็นชาย และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (Nakata and Sivakumar, 1996) งานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งใช้ทฤษฎีปัจจัยทางวัฒนธรรมของ Hofstede มาศึกษา โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมตามที่เป็นจริงในบางมิติเท่านั้น และความแตกต่างนั้นมีสหสัมพันธ์ทางลบต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (ประภาพร เหลืองช่วยโชค, 2539) งานวิจัยเรื่องผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางวัฒนธรรมกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย และเปรียบเทียบผลการวิจัยกับผลการศึกษาของต่างประเทศ โดยใช้ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมทั้ง 5 ปัจจัย จากการศึกษาของ Hofstede ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าดัชนี ระยะห่างอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นชาย สูง ค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล ต่ำ และค่าดัชนีการมองอนาคตในระยะยาว ปานกลาง ซึ่งวัฒนธรรมลักษณะดังกล่าวส่งผลกระทบในทางบวกต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะปฏิบัติมากกว่าระยะริเริ่ม (เขจร พงษ์ธรรมรักษ์, 2543) งานวิจัยเรื่องผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม และเพศ ต่อการใช้เว็บไซต์ โดยทำการศึกษาถึงปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม และเพศ ที่มีต่อการรับรู้ ความเข้าใจ และความพึงพอใจของผู้ที่ใช้เว็บไซต์ในกลุ่มประเทศต่าง ๆ อันได้แก่ เอเชีย ยุโรป อเมริกาใต้ และละติน และอเมริกาเหนือ โดยใช้ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมจากการศึกษาของ Hofstede ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นกลุ่ม และลักษณะความเป็นชาย-ความเป็นหญิง เป็นปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมที่สำคัญที่มีผลต่อการรับรู้ ความเข้าใจ และความพึงพอใจของผู้ที่ใช้เว็บไซต์ในกลุ่มประเทศต่าง ๆ (Simon, 2001)

นอกจากผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังพบว่า มีผลงานวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่ได้นำผลการศึกษาด้านวัฒนธรรมของ Hofstede มาเชื่อมโยงเพื่อศึกษาถึงผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมดังกล่าวต่อการนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (ERP) เข้าไปติดตั้งภายในองค์กร เนื่องจากระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเป็นนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีประโยชน์อย่างมากในทางเทคนิคและเป็นนวัตกรรมตัวหนึ่งที่แพร่กระจายไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการอุตสาหกรรม เช่นเมื่อไม่นานมานี้ มีผลจากรายงานการประชุม เรื่องประเด็นระดับชาติและระดับองค์กรต่อการดำเนินการติดตั้งระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ภายในบริษัทในประเทศโปรตุเกส ที่ได้นำปัจจัยด้านวัฒนธรรมของ Hofstede 3 มิติ อันได้แก่ ระยะเวลาอำนาจการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นปัจเจกบุคคล มาวิเคราะห์ถึงลักษณะทางวัฒนธรรมของพนักงานภายในบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศโปรตุเกส ในขณะที่บริษัทแห่งนั้นกำลังดำเนินการติดตั้งระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ ซึ่งผลการวิเคราะห์นั้นสรุปว่าค่าของดัชนีทั้ง 3 มิติ ของ Hofstede ของประเทศโปรตุเกสนั้น อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบระหว่างการดำเนินการติดตั้งระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Esteves et al., 2003) ระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ มีวิวัฒนาการมาจาก ระบบ MRP (Material Requirements Planning) และ MRP II (Manufacturing Resource Planning) ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยในเรื่องของการคำนวณความต้องการวัตถุดิบเท่านั้น แต่ยังรวบรวมกระบวนการทางด้านธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น การจัดซื้อ การผลิต การจัดการคลังสินค้า การกระจายสินค้า การขาย และ ทรัพยากรบุคคล เข้าด้วยกัน ภายใต้ฐานข้อมูลเดียวกัน (Kara, 1999) ดังนั้นการนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ เข้าไปติดตั้งในองค์กร จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน จากการทำงานตามหน้าที่ หรือ ตามหน่วยงานของตน (Function Oriented) ไปสู่ การทำงานตามกระบวนการ (Process Oriented) ซึ่งก็คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบหนึ่ง (Skok and Doringer, 2001) การนำระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปติดตั้งในองค์กรนั้น ไม่เพียงแต่จะก่อให้เกิดปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีภายในเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วย (Esteves et al., 2003)

จากข้างต้นที่ได้กล่าวถึง แบบจำลองของ Robertson and Gatignon (1986) ในเรื่องการบริหารนวัตกรรมเข้าไปใช้ในองค์กรนั้น พบว่ามีงานวิจัยที่น่าสนใจอยู่เรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นการนำแบบจำลองดังกล่าวนั้นมาปรับปรุง โดยเพิ่มปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมระดับมหภาคของ Hofstede ทั้ง 5 มิติ เข้าไป เพื่อที่จะศึกษาถึงผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม ที่มีต่อการรับนวัตกรรมระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในองค์กรในแต่ละประเทศ โดยได้ทำการสำรวจข้อมูลจากบริษัทต่าง ๆ ใน 10 ประเทศทั่วยุโรปตะวันตก ได้แก่ ฟินแลนด์ สวีเดน นอร์เวย์ เดนมาร์ค

เนเธอร์แลนด์ เบลเยียม ฝรั่งเศส สเปน อิตาลี และ อังกฤษ รวมทั้งหมด 2647 ตัวอย่าง ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของ Hofstede ทั้ง 5 ปัจจัยนั้นมีผลต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจเข้าไปใช้ในองค์กรของแต่ละประเทศจริง โดยพบว่าถ้าค่าของดัชนีระยะห่างอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเป็นชาย ต่ำ ในขณะที่ค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล และการมองอนาคตแบบระยะยาว สูง จะส่งผลกระทบในทางบวกต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าค่าของดัชนีระยะห่างอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเป็นชาย สูง ในขณะที่ค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคล และการมองอนาคตแบบระยะยาว ต่ำ จะส่งผลกระทบในทางลบต่อการรับระบบวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ โดยส่วนสุดท้ายของงานวิจัยได้ให้แนวทางการวิจัยต่อในอนาคตว่า ควรจะขยายผลไปยังประเทศต่าง ๆ ในแถบอื่น ๆ นอกเหนือจากยุโรปตะวันตก (Van Everdingen and Waarts, 2003) ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงได้นำแนวคิด สมมติฐาน และผลสรุปจากงานวิจัย ของ Van Everdingen and Waarts มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และการวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์กรในประเทศไทย