

ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย



นายเชจร พงษ์ธรรมรักษ์

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-13-0008-5

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON NEW PRODUCT DEVELOPMENT OF FOOD
INDUSTRIES IN THAILAND.

Mr.Kajen Phongthamarug

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2000

ISBN 974-13-0008-5

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรม
อาหารของประเทศไทย
โดย นายเชจร พงษ์ธรรมรักษ์
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์นี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ปัญญาแก้ว)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ จรุงญ มหิณาพองกุล)

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

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมชาย พัวจินดาเนตร)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เกาประเสริฐวงศ์)

เขจร พงษ์ธรรมรักษ์ : ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหาร
ของประเทศไทย. (ORGANIZATIONAL CULTURES IMPACT ON NEW PRODUCT DEVELOPMENT
OF FOOD INDUSTRIES) อ. ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ชูเวช ชานูสง่าเวช, 100 หน้า. ISBN 974-13-0008-5.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางวัฒนธรรมกับความสำเร็จและความล้ม
เหลว ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารของไทย และเปรียบเทียบผลการวิจัยกับผลการศึกษา
ของต่างประเทศ โดยใช้ปัจจัยทางวัฒนธรรมจากการศึกษาของ Hofstede ในการเปรียบเทียบ ซึ่งได้แก่ Power
Distance, Individualism-Collectivism, Masculinity-Femininity, Uncertainty Avoidance, Confucian
Dynamics กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับ
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ จากบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย จำนวน 75 ตัวอย่าง จาก 8 บริษัท โดยใน
จำนวนนี้ แบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำนวน 6 คน และเป็นพนักงานระดับล่างตลอดจนระดับกลาง
จำนวน 69 คน

ผลการวิจัยที่สำคัญแบ่งได้เป็นสามส่วนคือ 1) วัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษา มีความสอด
คล้องกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะปฏิบัติมากกว่าในระยะริเริ่ม และพบว่าปัจจัยอื่น ได้แก่ สัดส่วน
ของเพศชายในองค์กร อายุ และระดับการศึกษาของพนักงานมีความสัมพันธ์กับ ค่าปัจจัยทางวัฒนธรรม 2) ปัจจัย
ที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การทำงานที่มีแบบ
แผนชัดเจน การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การสื่อสารระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า การมีส่วนร่วม
ร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจของฝ่ายการค้า การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ
และ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า ตามลำดับ และ 3) ผลการคำนวณดัชนีทางวัฒนธรรม
เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของ Hofstede(1991) มีความแตกต่างกันมาก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างใน
การวิจัยของ Hofstede ใช้พนักงานทุกคนในบริษัทและใช้เพียงบริษัทเดียว ส่วนในการวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจาก
แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์แต่มาจากหลาย
บริษัท ส่วนการนำไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของประเทศนิวซีแลนด์ปรากฏว่า ประเทศไทยมีปัจจัยทางวัฒนธรรม
ในด้าน Power Distance สูงกว่านิวซีแลนด์มากซึ่งแสดงถึงการมีอำนาจไม่เท่าเทียมกันของบุคคล ส่วนในด้าน
Uncertainty Avoidance และ Masculinity ทั้งสองประเทศมีค่าสูงและใกล้เคียงกัน ซึ่งแสดงถึงความชอบในการ
ทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน และให้ความสำคัญกับงานมาก ส่วนปัจจัย Individualism ทั้งประเทศไทย และนิวซี
แลนด์มีค่าต่ำโดยเฉพาะนิวซีแลนด์มีค่าต่ำมาก ซึ่งแสดงถึงความชอบทำงานเป็นกลุ่ม ส่วนในปัจจัยสุดท้ายคือ
Confucian Dynamics ประเทศไทยมีค่าสูงกว่านิวซีแลนด์เล็กน้อย แสดงถึงการคำนึงถึงผลได้ผลเสียในอนาคต
มากกว่า

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม
สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหกรรม
ปีการศึกษา 2543

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

4070224921 : MAJOR Industrial Engineering

KEY WORD: Culture / New Product Development / Power Distance / Individualism / Masculinity / Uncertainty Avoidance / Confucian Dynamic.

KAJEN PHONGTHAMMARUG : ORGANIZATIONAL CULTURES IMPACT ON NEW PRODUCT DEVELOPMENT OF FOOD INDUSTRIES IN THAILAND. THESIS ADVISOR : ASSOC.PROF.CHUVEJ CHANSANGAVEJ, Ph.D, 100 pp. ISBN 974-13-0008-5.

The purpose of this research is to study the relationship between the cultural factors and the success and failure of the new product development process of food industries in Thailand and compare the result of the research with the outcome of the study in other countries. The cultural dimensions used to compare the results are from Hofstede's research such as Power Distance, Individualism-Collectivism, Masculinity-Femininity, Uncertainty Avoidance, Confucian Dynamics. The sample groups in this research comprise of the personnel involved in new product research and development and the persons in charge of product development from a total of eight food manufacturing companies in Thailand. The total of 75 respondents consisted of 6 executives and 69 low and middle ranking personnel.

The results of the research can be divided into three groups. 1) The cultures of the studied sample groups are in agreement with new product development procedure in implementation stage. There was a relationship between cultural dimension and other factors, such as percent of male employees in the firm, age and level of education. 2) The most influential factor is the pattern working procedure, the top management support, the communication between technical and commercial department, the participation in problem solving decision by the commercial department, the adequate participation in the decision making by people in the project, and the information exchange between the commercial and technical department respectively. 3) The results of cultural index calculation compared with that of Hofstede(1991) research are much differences due to the differences of sample group. The sample groups of Hofstede research are from all officers in one company while that of this research are from the new product development department and persons in charge of research and development department from many companies. The results comparing to that of the research conducted in New Zealand indicated that Thailand has much more power distance than New Zealand, this shows the inequality of persons. For uncertainty avoidance and masculinity, both countries has high scores similarly which indicated the preference in pattern working and paying more attention to work. Both countries score low on Individualism but New Zealand score lower than Thailand, this shows the preference in working in group. The last dimension is Confucian Dynamics, Thailand score a little more than New Zealand, this explains the consideration of the future outcomes.

Department Industrial Engineering
Field of study Industrial Engineering
Academic year 2000

Student's signature.....
Advisor's signature.....
Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากดร.ชูเวช ช่างสง่าเวช ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้การดูแล ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็น ด้วยความเมตตาแก่ผู้วิจัยตลอดการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมทุกท่านที่มีส่วนในการประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณ Mr. Tony C. Garrett, Department of Marketing, และ Professor David H. Buisson, Division of Commerce, University of Otago ที่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการเก็บข้อมูล และช่วยเหลือในด้านเอกสารเกี่ยวกับทฤษฎีในการวิจัย รวมทั้งช่วยพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จนสามารถดำเนินการวิจัยได้สำเร็จ

ขอขอบคุณ คุณชมพู่ อภิรักษ์เหล่าสกุล คุณก้องเกียรติ สิงโตกุล คุณทัศนีย์ เตชะศฤงคาร คุณวรท อิงคตานุวัฒน์ และคุณเสกสรรค์ ศรีสุพรรณวิทยา นิสิตชั้นปีที่ 4 ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ที่ได้ทำโครงการทางวิศวกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ และผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากโครงการดังกล่าวเป็นแนวทางสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณบริษัทต่างๆที่ได้ให้ความร่วมมือและให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลในการทำวิจัย รวมทั้งพนักงาน ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณคุณเกียรติศักดิ์ มีศรี ตลอดจนเพื่อนๆ และน้องๆ ที่ได้ช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณคุณอุลลิสซา เปรมเกษม ที่ได้ช่วยเหลือในทุกๆ ด้าน และได้ให้กำลังใจในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคแก่ผู้วิจัยด้วยความจริงใจเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อและคุณแม่เป็นอย่างสูงที่ได้สนับสนุน ดูแลและเอาใจใส่ผู้วิจัยด้วยความรัก และความเมตตา ตลอดจนช่วยเหลือและรับผิดชอบในด้านงานอื่นๆ แทนผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยทำงานวิจัยนี้ ทำให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สารบัญ

บทที่	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ

บทที่		
1	บทนำ..... 1	
1.1	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1	
1.2	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3	สมมติฐานของการวิจัย	2
1.4	ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.5	ประโยชน์ของการวิจัย.....	3
1.6	คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	3
1.7	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	4
1.8	ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	5
2	ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1	แนวคิดและทฤษฎี.....	6
2.2	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
3.1	ประชากร.....	45
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.3	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
3.4	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
4.1 การวิเคราะห์ผลการวิจัย.....	49
5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	67
5.1 สรุปผลการวิจัย	67
5.2 ข้อเสนอแนะ	68
รายการอ้างอิง.....	71
ภาคผนวก.....	74
ภาคผนวก ก	75
จดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูล.....	75
จดหมายชี้แจงรายละเอียดของโครงการ.....	76
นโยบายความลับของข้อมูล.....	77
ภาคผนวก ข	78
แบบสอบถามสำหรับผู้จัดการโครงการ	78
แบบสอบถามสำหรับพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	85
ภาคผนวก ค	96
ฐานข้อมูลบริษัทในอุตสาหกรรมอาหาร	96
รายนามบริษัทที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัย.....	99
ประวัติผู้เขียน.....	100

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 Power distance index.....	12
2.2 ระยะห่างอำนาจของแต่ละระดับอาชีพ.....	13
2.3 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีค่าระยะห่างอำนาจต่างกัน	15
2.4 Individualism-Collectivism Index.....	17
2.5 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงาน ของสังคมที่มีลักษณะความเป็นส่วนรวมกับ สังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	20
2.6 Masculinity-Femininity Index	23
2.7 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงาน ของสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงกับ สังคมที่มีลักษณะความเป็นชาย	26
2.8 Uncertainty avoidance Index	28
2.9 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงาน ของสังคมที่มี Uncertainty Avoidance สูง กับสังคมที่มี Uncertainty Avoidance ต่ำ.....	30
2.10 Long-term orientation index(LTO) ของแต่ละประเทศ	33
2.11 ความแตกต่างระหว่าง Short-term orientation และ Long-term orientation	34
2.12 รูปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	42
4.1 ดัชนีทางวัฒนธรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย.....	52
4.2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's product moment correlation).....	54
4.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ประสบความสำเร็จ	57
4.4 อิทธิพลของปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว.....	58
4.5 ระดับความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละบริษัท	60
4.6 ความสัมพันธ์ของค่าดัชนีทางวัฒนธรรมกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่.....	60
4.7 ค่าดัชนีทางวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยและประเทศนิวซีแลนด์	62
4.8 ค่าดัชนีทางวัฒนธรรมของประเทศไทยและประเทศนิวซีแลนด์จากการศึกษาของ Hofstede.....	62
4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเป้าหมายในการทำงานของประเทศไทยและนิวซีแลนด์.....	65

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 ระดับของการเรียนรู้ทางจิตใจของมนุษย์	7
2.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Masculinity index กับเพศ	24



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันในท้องตลาดมีสินค้ามากมายให้ผู้บริโภคได้เลือก แต่ในความหลากหลายนั้นพบว่ามีความซ้ำซ้อนกันอยู่มาก ซึ่งเป็นสินค้าที่มีเครื่องหมายการค้าจากต่างประเทศ และสินค้าเหล่านั้นก็มีส่วนแบ่งทางการตลาดไม่น้อยทีเดียว เหตุใดสินค้าซึ่งมีเครื่องหมายการค้าของประเทศไทยจึงไม่ได้รับความนิยมจากตลาดภายในประเทศ เหตุผลประการหนึ่งน่าจะมาจากสินค้าต่างประเทศมีความหลากหลายและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่ตลอดเวลาให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด และด้วยเหตุนี้เองแนวคิดที่จะศึกษาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรในประเทศไทยจึงเกิดขึ้น เพราะนั่นจะเป็นแรงผลักดันให้มีสินค้าที่มีเครื่องหมายการค้าของไทย

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงตลาดใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของตลาดเดิม(Nakata and Sivakumar, 1996) จากงานวิจัยที่ผ่านมาในหลายประเทศพบว่า แนวคิดและวิธีการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน และให้ผลสำเร็จแตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่น เทคนิค QFD(Quality Function Deployment) ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น เมื่อนำไปใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกากลับไม่ได้ผล เนื่องจากวัฒนธรรมของทั้ง 2 ประเทศไม่เหมือนกัน ความเหมาะสมในการใช้เทคนิคแต่ละอย่างก็แตกต่างกัน(Griffin, 1992) มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สรุปว่า วัฒนธรรมมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่(Nakata and Sivakumar, 1996) ดังนั้นถ้าเราศึกษาวัฒนธรรมของประเทศไทยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เราก็จะสามารถนำเทคนิคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มาปรับใช้ได้เหมาะสม หรือสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมที่น่าจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก ๆ ก็คือ อุตสาหกรรมอาหาร เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ค่อนข้างจะต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากจำเป็นจะต้องผลิตผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งรูปแบบ รสชาติ และคุณภาพ ในขณะเดียวกันการออกแนวคิดใหม่ๆ ของสินค้าจะทำให้เกิดความแปลกใหม่ในตลาด ซึ่งในอุตสาหกรรมอาหารค่อนข้างจะมีความเคลื่อนไหวของแนวคิดได้บ่อย ๆ มากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ ดังนั้นงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงมีความสำคัญอย่างมาก

เนื่องจากปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีพัฒนาขึ้นมา อุตสาหกรรมอาหารซึ่งแต่เดิมเคยเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดไม่ใหญ่นัก ปัจจุบันก็มีการพัฒนาขึ้นมาทั้งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและกระบวนการผลิต อีกทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนเป็นอย่างดี จึงมีการแข่งขันกันสูงมาก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ แต่พบว่ายังมีได้มีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในประเทศไทยอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรที่จะมีส่วนผลักดันให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรก็มีรากฐานมาจากวัฒนธรรมของคนในประเทศนั้นๆ จึงพบอยู่เสมอว่าแต่ละองค์กรมีศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ก็เนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันนั่นเอง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมไทย กับความสำเร็จและความล้มเหลว ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหาร
2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะความสัมพันธ์ที่ได้ กับผลการศึกษาในต่างประเทศ

1.3 สมมติฐานในการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรน่าจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
2. วัฒนธรรมของประเทศไทย และนิวซีแลนด์ มีความแตกต่างกันซึ่งมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของแต่ละประเทศ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

เปรียบเทียบโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยทั้งที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ โดยเกณฑ์ในการเลือกบริษัทที่จะเข้าไปสำรวจ คือ จะต้องเป็นบริษัทที่มีการผลิตสินค้าประเภทอาหารที่มีงานทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ทีมงานที่ทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ อาจตั้งขึ้นเป็นแผนกหรือไม่ก็ได้ โดยจะเก็บตัวอย่างจากอุตสาหกรรม

กรรมอาหารทุกประเภท ยกเว้น อาหารสดแช่แข็ง และอาหารสดที่มีได้มีการแปรรูป โดยจะใช้จำนวนตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามประมาณ 100-300 ตัวอย่าง

1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร เพื่อให้สินค้าไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้มากขึ้น
2. เป็นโครงการวิจัยนำร่องสำหรับการศึกษาในเรื่องผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ของประเทศไทย

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

วัฒนธรรมชาติ หมายถึง การสะสมความรู้ของจิตใจ ซึ่งทำให้สมาชิกของประเทศหนึ่งแตกต่างจากอีกประเทศหนึ่ง

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ และสิ่งแวดล้อมในองค์กร ซึ่งทำให้สมาชิกขององค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น

ปัจจัยทางวัฒนธรรม หรือ มิติของวัฒนธรรม(Culture dimensions) หมายถึง ปัจจัยที่ใช้ในการบ่งชี้ หรืออธิบายลักษณะของวัฒนธรรม

ระยะห่างอำนาจ หรือ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ(Power distance) หมายถึง การที่สมาชิกในสังคมหรือในองค์กรยอมรับในอำนาจของผู้ที่มีอำนาจมากกว่า ยอมรับในความไม่เท่าเทียมกัน และเชื่อในเรื่องของชนชั้น

ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่นิยมความเป็นส่วนตัว ชอบทำงานคนเดียว ยึดถือความสนใจของตนเองเหนือความสนใจของกลุ่ม

ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่นิยมความเป็นกลุ่ม ชอบทำงานเป็นกลุ่ม ยึดถือความสนใจของกลุ่มเป็นหลักแม้ว่าจะไม่ถูกใจตนเองก็ตาม

ความเป็นชาย (Masculinity) หมายถึง การแสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจความก้าวหน้าในงานที่ทำ และมีความก้าวร้าว

ความเป็นหญิง (Femininity) หมายถึง การแสดงออกของความอ่อนน้อมถ่อมตน การคำนึงถึงจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น เน้นความสัมพันธ์มากกว่าเรื่องงาน

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง ความไม่ต้องการพบกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ไม่ชอบความเสี่ยง

Confucian dynamism หมายถึง การปฏิบัติตามคำสอนของขงจื้อซึ่ง แบ่งออกเป็นเรื่องของการมองการณ์ไกล และการมองใกล้

การปกครองแบบเผด็จการ(Autocratic) หมายถึง การปกครองที่อำนาจเด็ดขาดอยู่ที่หัวหน้าและมักจะตัดสินใจทุกอย่างโดยไม่สนใจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

การปกครองแบบพ่อปกครองลูก(Paternalistic) หมายถึง การปกครองที่อำนาจเด็ดขาดยังอยู่ที่หัวหน้า แต่การตัดสินใจทำอะไรจะมีการอธิบายเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังก่อนเสมอ

การปกครองแบบที่ปรึกษา(Consultative) หมายถึง การปกครองที่หัวหน้าจะนำปัญหามาปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาและถามความเห็นทุกครั้งก่อนการตัดสินใจ แต่การตัดสินใจนั้นอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

การปกครองแบบประชาธิปไตย(Democratic) หมายถึง การปกครองที่อาศัยเสียงของคนส่วนใหญ่ในที่ประชุม หัวหน้าจะไม่ตัดสินใจเอง ซึ่งการปกครองแบบนี้ไม่ค่อยพบในองค์กรเท่าใดนัก

1.7 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. สัมภาษณ์วิจัยและ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มประเภทของอุตสาหกรรมอาหารที่จะศึกษา
3. จัดทำฐานข้อมูลของบริษัทที่จะเข้าไปสำรวจ
4. จัดทำแบบสอบถาม
5. ทดสอบแบบสอบถามจากโรงงานตัวอย่าง และแก้ไข

6. เก็บข้อมูลของการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องตามรายการจากฐานข้อมูล
7. นำข้อมูลดิบที่ได้ มาแปลงเป็นคะแนน(Index Score)ของแต่ละปัจจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
8. เปรียบเทียบลักษณะความสัมพันธ์ที่ได้กับผลการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์
9. สรุปผล และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้อง และสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
10. จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

1.8 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ในส่วนต้นของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นบทคัดย่อซึ่งกล่าวถึงเนื้อหาทั้งหมดของวิทยานิพนธ์นี้ โดยสรุป ส่วนต่อไปจะเป็นส่วนของเนื้อหาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

บทที่ 1 บทนำ จะกล่าวถึงที่มาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของงานวิจัย ขอบเขตของงานวิจัย ข้อตกลง ข้อจำกัด และขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะกล่าวถึงทฤษฎีที่ใช้ และสำรวจบทความที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีดังกล่าว

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย จะกล่าวถึงการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย การวิเคราะห์ผลการวิจัย

บทที่ 4 การวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย จะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์ และการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัย และการอภิปรายผลการวิจัย

บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ จะกล่าวสรุปผลการวิจัยทั้งหมด และข้อเสนอแนะโดยรวมสำหรับการพัฒนาทีมงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหาร และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

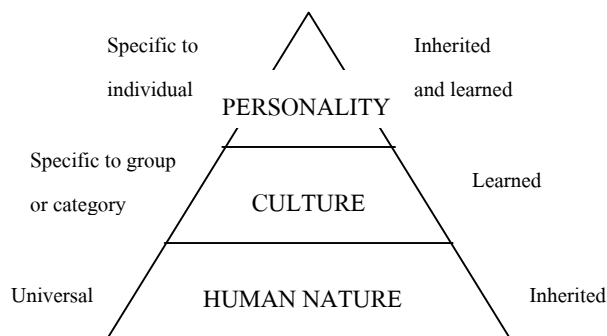
2.1 แนวคิดและทฤษฎี

สาระสำคัญของงานวิจัยชิ้นนี้ จะเกี่ยวข้องกับทฤษฎี และงานวิจัย 3 เรื่อง ได้แก่ 1) วัฒนธรรม 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 3) ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นในส่วนแรกของบทนี้จะกล่าวถึง วัฒนธรรมของชาติ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่บ่งชี้ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมหนึ่งกับวัฒนธรรมอื่น และการสำรวจงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางวัฒนธรรมของประเทศไทย ในส่วนที่ 2 จะกล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เทคนิคและวิธีการต่างๆของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนสุดท้าย เป็นการนำปัจจัยทางวัฒนธรรมที่กล่าวถึงในส่วนแรกมาพิจารณาในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่มีต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นๆ

ก. วัฒนธรรม

1. ความหมายของวัฒนธรรม

ในแต่ละสังคมจะประกอบไปด้วย คน ซึ่งแต่ละคนจะมีลักษณะวิธีการคิด การรู้สึกต่อสิ่งต่างๆ และการแสดงออกในแบบของตัวเอง ซึ่งทั้งหมดเกิดจากการเรียนรู้ในอดีต การเรียนรู้จะแตกต่างกันไปตามสิ่งแวดล้อมที่บุคคลประสบมา ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรม คือการสะสมความรู้ของจิตใจ ซึ่งทำให้สมาชิกของสังคมหนึ่งแตกต่างจากอีกสังคมหนึ่ง (Hofstede, 1991) โดยปกติมนุษย์ทุกคนสามารถที่จะมีความรู้สึกโกรธ กลัว ดีใจ เสียใจ รัก สนุก ต้องการเพื่อน ฯลฯ ซึ่งเราเรียกว่าสัญชาตญาณของความเป็นมนุษย์ และมนุษย์ทุกคนจะมีความสามารถที่จะมีความรู้สึกเหล่านี้มาตั้งแต่กำเนิด แต่การแสดงออกถึงความรู้สึกเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ในภายหลัง ซึ่งทำให้มนุษย์แตกต่างกันไปตามแต่ละกลุ่ม แต่ละสังคม ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างชัดเจน



รูปที่ 2.1 ระดับของการเรียนรู้ทางจิตใจของมนุษย์(Hofstede, 1991)

จากรูปที่ 2.1 จะเห็นว่า มนุษย์ทุกคน(Universal) จะเริ่มต้นจากการมีสัญชาตญาณของความ เป็นมนุษย์ซึ่งได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ(Inherited) หลังจากนั้นวัฒนธรรมซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ของ จิตใจก็แบ่งแยกคนออกเป็นกลุ่มหรือประเภท สุดท้ายเมื่อรวมสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษและสิ่ง ที่ได้เรียนรู้มาจากสิ่งแวดล้อมและอดีต ทำให้คนมีบุคลิกแตกต่างกันไป(Hofstede,1991)

2. ระดับของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมแบ่งเป็นหลายระดับ บุคคลหนึ่งอาจมีวัฒนธรรมหลายอย่างรวมอยู่ในตัวก็ได้ ระดับ ของ วัฒนธรรมดังกล่าวได้แก่

- 1) วัฒนธรรมของชาติ
- 2) วัฒนธรรมท้องถิ่น เผ่าพันธุ์ ศาสนา ภาษา
- 3) วัฒนธรรมของเพศ
- 4) วัฒนธรรมของช่วงอายุ (Generation level)
- 5) วัฒนธรรมของชนชั้น
- 6) วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเหล่านี้บางครั้งอาจขัดแย้งกันได้ เช่นในบริษัทข้ามชาติที่มีพนักงานบางส่วนเป็นชาว ต่างชาติ และมีพนักงานบางส่วนเป็นคนท้องถิ่น แต่อีกส่วนเป็นคนต่างถิ่น มีทั้งเพศชายและหญิง อายุต่าง กันมาอยู่รวมกันภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน ก็อาจทำให้เกิดความขัดแย้งดังกล่าวได้ บุคคลจำเป็นต้องปรับตัวและเรียนรู้วัฒนธรรมที่อาจขัดแย้งกันนี้เพื่อให้อยู่ในสังคมนั้นๆ ได้

3. ความแตกต่างของวัฒนธรรมที่เกิดจากภูมิศาสตร์ ศาสนา เพศ ช่วงอายุ ชนชั้น

เนื่องจากประเทศหนึ่งอาจเกิดจากคนมากมายซึ่งมีความแตกต่างกัน เนื่องจาก สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ศาสนา อายุ สังคม เพศ การศึกษา ฯลฯ ดังนั้นวัฒนธรรมของแต่ละคนที่จัดอยู่ในแต่ละกลุ่มที่กล่าวมาก็น่าจะแตกต่างกันด้วย เนื่องจากในตอนต้นเราได้กล่าวไปแล้วว่าวัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้ของจิตใจ จากเหตุการณ์ ในอดีตหรือสิ่งแวดล้อม ความแตกต่างของวัฒนธรรมอาจนำมาซึ่งปัญหาความขัดแย้ง เนื่องจากความไม่เข้าใจกันระหว่างสังคม

ความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา และลักษณะภูมิศาสตร์ ทำให้เกิดปัญหามากมายในปัจจุบัน เช่น สงครามแบ่งแยกดินแดน สงครามศาสนา ปัญหาชนกลุ่มน้อย เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ล้วนเกิดจากการไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ๆ ได้นั่นเอง

ศาสนาและความเชื่อมีผลต่อวัฒนธรรม และวัฒนธรรมก็มีผลต่อความเชื่อด้วยเช่นกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าศาสนาสำคัญๆ จึงมีหลายนิกาย ซึ่งแสดงแนวทางการนับถือ ที่แตกต่างกันออกไปตาม วัฒนธรรมที่ต่างกัน

ความแตกต่างทางด้านกายภาพของเพศ ทำให้ผู้หญิงและผู้ชายมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีแนวคิดที่ต่างกัน มีความเชื่อที่ต่างกัน เช่น ในสังคมหนึ่งอาจถือว่าอาชีพบางอย่างเหมาะสมสำหรับผู้ชาย ผู้หญิงไม่ควรทำไม่ใช่เพราะผู้หญิงไม่มีความสามารถ แต่เป็นเพราะผู้หญิงไม่ใช่สัญลักษณ์ของอาชีพนั้นๆ

ช่วงอายุของคนที่แตกต่างกัน เช่น รุ่นปู่-รุ่นพ่อ-รุ่นลูก ก็จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันด้วยเนื่องจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ซึ่งส่วนหนึ่งการจากการพัฒนาของเทคโนโลยี

วัฒนธรรมที่แตกต่างกันตามระดับชั้นของสังคม โดยมากเกิดจากการศึกษา เนื่องจากวัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้ การศึกษาทำให้คนมีระดับชั้นทางสังคมที่แตกต่างกัน มีอาชีพที่ต่างกัน ปัจจัยที่แบ่งแยกระดับชั้นทางสังคม เช่น การพูดจา มารยาท เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของชาติ

Alex Inkeles นักสังคมวิทยาชาวอเมริกัน และ Daniel Levinson นักจิตวิทยาชาติเดียวกัน ได้ตีพิมพ์บทความเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชาติ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ของสังคม หน้าที่ของกลุ่มในสังคม และหน้าที่ของบุคคลในกลุ่ม ปัจจัยที่ใช้อธิบายวัฒนธรรมได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ของหน้าที่
- 2) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคม และแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นชายและความเป็นหญิง
- 3) แนวทางในการเผชิญหน้ากับปัญหา และการแสดงความรู้สึก (Inkeles and Levinson, 1969)

หลังจากนั้น ในปี 1974 Hofstede ได้สำรวจพนักงานของบริษัท IBM จำนวนมากกว่า 50 ประเทศทั่วโลก (รวมถึงพนักงานจากบริษัทที่ทำธุรกิจส่งออกขนาดเล็กในประเทศยูโกสลาเวียเก่า ที่ไม่ได้อยู่ในเครือของ IBM) ซึ่งในจำนวนนี้ได้รวมถึงบริษัท IBM ประเทศไทยด้วย (Hofstede, 1991) โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐาน ที่เป็นลักษณะเลือกคำตอบ (paper-and-pencil) โดยแบบสอบถามได้รวมไปถึงคำถามที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงาน (เช่น “สำหรับคุณแล้ว การมีความสัมพันธ์อันดีในด้านหน้าที่การงานกับหัวหน้า เป็นเรื่องที่สำคัญเพียงใด”) ความเชื่อทั่วไป (เช่น “การแข่งขันในหมู่พนักงานจะให้ผลเสียมากกว่าผลดี”) ความรู้สึกเรื่องบรรยากาศในองค์กร (เช่น “บ่อยครั้งเพียงไรที่คุณรู้สึกประสพ หรือเครียดกับการทำงาน”) หรือเป็นคำถามที่สำรวจในด้านอื่นๆ เช่น ความพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่จะนิยมผู้จัดการประเภทเผด็จการ หรือ ประเภทให้คำแนะนำแก่พนักงาน เป็นต้น

ผลจากข้อมูลจากการทำการสำรวจดังกล่าว ทำให้ Hofstede พบปัจจัย หรือมิติ 4 ประการซึ่งเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กร ได้แก่ ระยะห่างอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และ ลักษณะความเป็นชาย-หญิง (Masculinity - Femininity) การศึกษาของ Hofstede เป็นแบบการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ และใช้กันอย่างแพร่หลายในการศึกษาด้านวัฒนธรรมระหว่างชาติและค่านิยม ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นจากการสังเกตพฤติกรรมและค่านิยมของคนในสังคม (Hoppe, 1993; Nakata and Sivakumar, 1996) มีงานวิจัยเกี่ยวกับ Dimensions ดังกล่าวมากถึง 38 ชิ้นเพื่อการเปรียบเทียบวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ 39 ประเทศ (Hofstede 1980, p.11) นอกจากนี้ยังมีงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ ตัวแปรทางวัฒนธรรมเหล่านี้อีกมากมาย (เช่น Bond et al. 1987; Hofstede and Bond 1984; Ng et al. 1982; Hoppe, 1993)

ในระยะหลังมีการศึกษาตัวค้นคว้าเรื่องตัวแปรทางวัฒนธรรมเพิ่มเติม พบว่ามีตัวแปรที่สำคัญอีกตัวหนึ่งได้แก่ Confucian Dynamic (Hofstede 1994, Hofstede and Bond 1988) งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมของชาติ และวัฒนธรรมองค์กรหลังจากปี 1988 จึงศึกษาตัวแปรทางวัฒนธรรมทั้ง 5 นี้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งตัวแปรทางวัฒนธรรมทั้ง 5 ประการสามารถอธิบายได้ดังนี้

ก) ระยะห่างอำนาจ (Power Distance)

เราคงต้องยอมรับกันว่าทุกสังคมมีความไม่เท่าเทียมกันของคนในสังคม ไม่ว่าจะเป็น ครอบครัว โรงเรียน ที่ทำงาน ฯลฯ สำหรับในบางสังคมความไม่เท่าเทียมกันเป็นเรื่องปกติ และทุกคนยอมรับในความเป็นจริงนี้ จึงไม่พยายามหาวิธีที่จะทำให้บุคคลเท่าเทียมกัน ในขณะที่บางสังคมรู้สึกว่าคุณคนควรจะมี ความเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ จึงมีการสร้างกฎเกณฑ์ต่างๆ ขึ้นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเท่าเทียมกัน เช่น กฎระเบียบ กฎหมาย เป็นต้น แต่ในความเป็นจริงก็ยังไม่พบว่ามีการปฏิบัติที่จะให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกันหมด

ระยะห่างอำนาจ (Power distance) คือการที่สมาชิกในสังคมหรือในองค์กรยอมรับในอำนาจของผู้ที่มีอำนาจมากกว่า ยอมรับในความไม่เท่าเทียมกัน และเชื่อในเรื่องของชนชั้น (Hofstede and Bond 1988, p.10) ในสังคมที่มีระยะห่างอำนาจสูง เช่น ประเทศฟิลิปปินส์ เม็กซิโก อินเดีย หรือฝรั่งเศส (Hofstede 1980, p.104) จะเป็นสังคมที่เป็นลักษณะชนชั้น มีความเป็นเผด็จการสูงกว่า และมีความแตกต่างของคนในสังคมทั้งในด้านอำนาจและความมั่งคั่งร่ำรวยได้มากกว่าสังคมที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ สังคมที่มีระยะห่างอำนาจต่ำเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ ออสเตรเลีย หรือ อิสราเอล (Hofstede 1980, p.104) จะมีความแตกต่างระหว่างชนชั้นต่ำ ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในสังคม

1) การวัดระดับความไม่เท่าเทียมกันในสังคม (Power distance index: PDI)

การวัดระดับความไม่เท่าเทียมกันในสังคม จะใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยชุดคำถามเกี่ยวกับวิธีการแสดงออกเมื่อต้องเผชิญหน้ากับความไม่เท่าเทียมกันนั้นๆ โดยคำถามหลักๆ ที่ใช้นำมาคำนวณ ค่า PDI ได้แก่

(1) บ่อยครั้งแค่ไหนที่พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้จัดการของเขา โดยให้เลือกตัวเลขระหว่าง 1 (บ่อยมาก) ไปจนถึง 5 (น้อยมาก)

(2) เฮอร์เซ็นต์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่คิดว่า หัวหน้าของเขามีการปกครองแบบ เผด็จการ(Autocratic) แบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic) หรือแบบที่ปรึกษา(Consultative) โดยให้พนักงานเลือกจากการปกครอง 4 แบบ ได้แก่ เผด็จการ(Autocratic) พ่อปกครองลูก(Paternalistic) ที่ปรึกษา(Consultative) ประชาธิปไตย(Democratic)

(3) เฮอร์เซ็นต์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบ หัวหน้าที่มีการปกครองแบบพ่อปกครองลูก (Paternalistic)

การคำนวณค่า PDI ของ Hofstede จะใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์ง่ายๆ ดังนี้

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

จากคำถามที่ใช้ในการคำนวณค่า PDI จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างคำถามข้อ 2 และคำถามข้อ 3 ในประเทศที่ พนักงานไม่กลัวที่จะแสดงความไม่เห็นด้วยกับหัวหน้า และหัวหน้าก็ไม่ได้เป็นแบบเผด็จการ หรือ แบบพ่อปกครองลูก พนักงานส่วนใหญ่มักจะชอบเจ้านายที่มีลักษณะการปกครองแบบเป็นที่ปรึกษา

ในทางตรงข้าม ถ้าพนักงานไม่กล้าที่จะแสดงความไม่เห็นด้วยกับหัวหน้า และหัวหน้ามีการปกครองแบบเผด็จการ หรือ แบบพ่อปกครองลูก พนักงานส่วนใหญ่มักจะชอบเจ้านายที่มีลักษณะการปกครองแบบเผด็จการ หรือ แบบพ่อปกครองลูก

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเห็นว่า ค่า PDI แสดงให้เห็นถึง ความขึ้นแก่กัน หรือการพึ่งพากันของคนในประเทศ ในประเทศที่มีค่า PDI ต่ำ หมายความว่า คนในสังคมไม่จำเป็นต้องพึ่งพากัน เนื่องจากถือว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ในกรณีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องก็เช่นเดียวกัน ลูกน้องไม่ต้องพึ่งพาหัวหน้าเท่าใดนัก เมื่อให้ตอบคำถามถึงความชอบในลักษณะการปกครองของหัวหน้า คนส่วนใหญ่จึงตอบว่าชอบการปกครองแบบที่ปรึกษามากกว่าการออกคำสั่ง ส่วนในประเทศที่มีค่า PDI สูง มีภาวะการขึ้นแก่กัน หรือการพึ่งพากันสูง ลูกน้องจึงต้องพึ่งพาหัวหน้ามาก และจะชอบการปกครองแบบออกคำสั่งให้ทำมากกว่า

อาจกล่าวได้ว่า Power distance หมายถึงการที่ผู้ที่มีอำนาจน้อยในสังคมรู้และยอมรับว่า อำนาจถูกกระจายไปอย่างไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ก็ไม่ได้เกิดขึ้นที่ตัวของผู้นำคนเดียว แต่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ตามยอมรับในอำนาจที่ต่างกันด้วย

Hofstede ได้สรุปคะแนนของประเทศต่างๆที่คำนวณได้ไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 Power distance index (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	Colombia	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			

PDI = Power Distance Index

2) ความแตกต่างของ Power distance ภายในประเทศ : จากระดับชั้นของสังคม การศึกษา และอาชีพ

การศึกษาวิจัยของ Hofstede ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มชนชั้นกลางของบริษัท IBM ได้แก่ พนักงานขาย แผนกการตลาด และผู้มีการศึกษาพอสมควร และถือเป็นค่าดัชนีของประเทศ แต่ถ้าพิจารณาในแต่ละกลุ่มอาชีพ ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันมาก โดย คนงานระดับล่างมักจะมีค่า PDI สูงมาก ในขณะที่ระดับผู้จัดการจะมีค่า PDI ต่ำมาก ดังแสดงในตารางที่ 2.2 ผลการศึกษานี้สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับ “ความขึ้นแก่กัน” ที่ได้กล่าวไปแล้ว และจากการศึกษานี้ยังพบอีกว่าความแตกต่างที่เกิดขึ้นเนื่องจากระดับการศึกษาทั้งสิ้น และจากการศึกษาของ Hofstede ทำให้เราพอที่จะสรุปความแตกต่างในด้านระยะห่างอำนาจของอาชีพต่างๆได้ดังตารางต่อไปนี้

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

กลุ่มอาชีพ	จำนวนของอาชีพ ในกลุ่ม	ช่วงค่า PDI		
		จาก	ถึง	เฉลี่ย
พนักงานที่ไม่มีทักษะ หรือ มีทักษะบางส่วน	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 = Power Distance Index

จากผลจากการสำรวจอาชีพ 38 อาชีพของ Hofstede ที่สรุปในตารางที่ 2.2 จะเห็นว่ากลุ่มอาชีพที่มีสถานะและการศึกษาต่ำที่สุด(พนักงานที่ไม่มีทักษะ หรือ มีทักษะบางส่วน)จะมีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจสูงที่สุด และกลุ่มอาชีพที่มีสถานะและการศึกษาสูงที่สุด(ผู้จัดการของพนักงานที่มีความรู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ) ก็จะมีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจต่ำที่สุด

นอกจากนี้ ความแตกต่างของระยะห่างอำนาจ จะมากขึ้นในประเทศที่มีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจต่ำ (Hofstede, 1980) หรืออาจกล่าวได้ว่าประเทศที่มีค่าดัชนีระยะห่างอำนาจสูงจากตารางที่ 2.1 แต่ละอาชีพจะแสดงลักษณะของระยะห่างอำนาจที่สูงเหมือนกันหมด แต่ในประเทศที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ เฉพาะชนชั้นกลางและสูงเท่านั้นที่จะแสดงลักษณะของระยะห่างอำนาจที่ต่ำ ส่วนชนชั้นที่สถานะต่ำหรือมีการศึกษาต่ำยังแสดงลักษณะของระยะห่างอำนาจที่สูงอยู่

3) Power distance ในสถานที่ทำงาน

ในองค์กรที่มีค่า Power distance สูง อำนาจการสั่งงานจะขึ้นกับคนไม่กี่คน พนักงานคาดหวังว่า จะต้องได้รับคำสั่งในการทำงานอย่างละเอียด มีผังองค์กรเป็นลำดับขั้นหลายระดับ มีระดับเงินเดือนแตกต่างกันมากระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาจะมีสิทธิพิเศษเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มาก การสื่อสารระหว่างกันมักจะเริ่มจากผู้บังคับบัญชาก่อนเสมอ ผู้จัดการในอุดมคติในสายตาพนักงานได้แก่ ผู้จัดการที่มีความเด็ดขาดแต่ใจดี หรือปกครองอย่างพอที่ดี

ในองค์กรที่มีค่า Power distance ต่ำ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มองแต่ฝ่ายเท่ากันไม่มีใครเหนือกว่ากัน ที่ต่างกันมีเพียงหน้าที่และบทบาทในการทำงาน ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น บทบาทและหน้าที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ การจัดองค์กรจะเป็นแบบกระจายศูนย์ (Decentralize) ระดับชั้นจะมีไม่มาก ระดับเงินเดือนไม่แตกต่างกันมาก ทุกคนเท่ากัน ไม่มีใครมีสิทธิพิเศษเหนือใคร ทุกคนใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่บริษัทจัดให้เหมือนๆ กัน เช่น ใช้ที่จอดรถเดียวกันใครมาก่อนได้จอดก่อน ใช้โรงอาหารเดียวกัน ห้องน้ำเดียวกัน เป็นต้น พนักงานเข้าถึงหัวหน้าได้ง่าย และชอบหัวหน้าที่ปกครองแบบที่ปรึกษา และจากการศึกษาของ Hofstede ทำให้เราพอที่จะสรุปความแตกต่างในด้านการทำงาน ของสังคมที่มี ระยะห่างอำนาจ สูง กับสังคมที่มี ระยะห่างอำนาจ ต่ำ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ในกรณีขององค์กรที่มีระยะห่างอำนาจสูงนั้นอำนาจการบริหารขึ้นกับบุคคลไม่กี่คน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับคำสั่งว่าจะต้องทำอะไรบ้าง การริเริ่มในสิ่งใด ๆ จะต้องเริ่มจากผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ลักษณะของหัวหน้าที่เป็นที่ต้องการจะต้องเป็นคนมีเมตตา ใจดี แต่หากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้ต้องเจอกับหัวหน้าที่ไม่ดี เขาเหล่านั้นจะรู้สึกต่อต้าน การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปด้วยความอึดอัดใจ แต่ก็ไม่กล้าขัดขึ้น ในขณะที่องค์กรที่มีระยะห่างอำนาจต่ำนั้น สถานะของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาไม่ต่างกันมากนัก ระบบการปกครองเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralized) ซึ่งการกระจายอำนาจนั้น แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงานของสังคมที่มีค่าระยะห่างอำนาจต่างกัน

สังคมที่มี Power Distance สูง	สังคมที่มี Power Distance ต่ำ
<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เผด็จการ • เป็นผู้ริเริ่มโครงการและเป็นผู้ตัดสินใจ • เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา • เป็นผู้อาวุโสและมีประสบการณ์ <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป็นโครงสร้างที่แบ่งเป็นลำดับชั้น • การตัดสินใจต่างๆ อยู่ที่ส่วนกลาง • มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในด้านสถานะ เงินเดือน หรือสิทธิพิเศษ • มีการควบคุมพนักงานโดยตรง <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีความเกี่ยวข้องทางอารมณ์กับหัวหน้า • ได้รับการยกย่องอย่างเป็นทางการ • รักษาสถานะด้วยความเข้มงวด • ต้องการความมั่นคง 	<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ประชาธิปไตย • สนับสนุนให้พนักงานเป็นผู้ริเริ่มโครงการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ • เป็นอย่างไรก็ได้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายงาน • มีความชำนาญในงานนั้นๆ <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป็นโครงสร้างที่แบ่งเป็นลำดับชั้นไม่มาก • มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ • มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในด้านบทบาทงาน หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย • มีการควบคุมเชิงสนับสนุน <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีความเกี่ยวข้องทางอารมณ์กับหัวหน้า • ได้รับการยกย่องอย่างไม่เป็นทางการ • รักษาสถานะด้วยความสามารถ • ต้องการมีอิสระ

ข) ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นส่วนรวม (Individualism versus Collectivism)

ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นส่วนรวม (Individualism-Collectivism) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับส่วนรวมซึ่งเกิดขึ้นในสังคมใดสังคมหนึ่ง (Hofstede 1980, p.213) ในสังคมที่มีลักษณะของความเป็น Individualism นั้น จะมีความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกในสังคมแบบที่ไม่ผูกพันกันมากนัก และสมาชิกจะให้ความสำคัญกับเรื่องของตนเอง หรือ คุณค่าที่ตนยึดถืออย่างมาก ตัวอย่างของประเทศที่มีลักษณะของ Individualism ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา หรืออิตาลี เป็นต้น (Hofstede 1980, p.222) ในทางตรงข้ามของความเป็น Individualism คือ ความเป็นส่วนรวม(Collectivism) ซึ่งสมาชิกในสังคมจะรู้สึกว่าสังคมของตนนั้นแตกต่างจากสังคมอื่น และสมาชิกในสังคมดังกล่าวจะได้รับความคาดหวังให้อุทิศตน และมีความซื่อสัตย์ต่อสังคมของตน สมาชิกจะพยายามที่

จะรักษาความเป็นกลุ่มก้อนของสังคมเอาไว้ และสมาชิกในกลุ่มก็จะยึดถือค่านิยมของสังคมนั้นไว้ร่วมกัน ประเทศที่มีลักษณะเช่นนี้ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น อิหร่าน ไต้หวัน และโคลัมเบีย เป็นต้น (Hofstede 1980, p.222)

จากการศึกษาของ Etzioni ในปี 1975 ได้กล่าวไว้ว่า ในองค์กรที่มีลักษณะของความเป็น Individualism นั้น การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรจะเป็นไปในลักษณะที่มีการวางแผนมาแล้ว นั่นคือ การทำเพื่อหวังผลตอบแทนนั่นเอง ในขณะที่องค์กรที่มีลักษณะแบบ Collectivism นั้น สมาชิกจะเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรด้วยหลักศีลธรรม นั่นคือ การทำไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่หวังผลตอบแทนนั่นเอง

1) การวัดระดับความเป็น Individual ในสังคม

สังคมที่มีความเป็น Individualism จะมีความผูกพันของคนในสังคมน้อย ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองก่อน ส่วนสังคมที่มีความเป็น Collectivism มีความผูกพันของคนในสังคมมาก และยึดถือกลุ่มเป็นหลัก การวัดระดับความเป็น Individualism จะใช้ดัชนีที่เรียกว่า Individualism index (IDV) ซึ่งได้จากคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน 14 ข้อ ซึ่งจะถามในลักษณะที่ให้คิดถึงปัจจัยที่พนักงานเห็นว่าสำคัญต่อตัวเขามากน้อยเพียงใด คำถามชุดนี้จะสามารถใช้อัด Individualism index และปัจจัย Masculinity-femininity index ซึ่งจะกล่าวในส่วนต่อไป

สำหรับเป้าหมายที่จะชี้ว่าสังคมเป็นแบบ Individualist ได้แก่

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

สำหรับเป้าหมายที่จะชี้ว่าสังคมเป็นแบบ Collectivist ได้แก่

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

ตารางที่ 2.4 Individualism-Collectivism Index (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	Equador	8
26/27	Brazil	38	53	Guatemala	6
26/27	Arab countries	38			

IDV = Individualism Index

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

จะสังเกตได้ว่าเป้าหมายสำหรับ Individualist เน้นหนักไปในทางที่ทำให้พนักงานไม่ต้องพึ่งพาบริษัท ส่วนเป้าหมายสำหรับ Collectivist จะเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัทจัดให้สำหรับพนักงาน และเน้นหนักไปในทางที่ให้พนักงานพึ่งพาบริษัท เป็นที่น่าสังเกตว่าประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Individualist สูงมักจะมั่งคั่งกว่าประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Collectivist ดังแสดงในตารางที่ 2.4 เป้าหมายในการทำงานของพนักงานในประเทศที่ร่ำรวยส่วนใหญ่ไม่ได้คิดถึง การฝึกอบรม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และการใช้ทักษะ เนื่องจากการจัดสิ่งเหล่านี้ให้จนพนักงานถือเป็นเรื่องปกติที่จะต้องได้รับอยู่แล้ว

2) ความแตกต่างระหว่าง Individualism และ Collectivism เนื่องจากอาชีพ

ในส่วนที่แล้วได้กล่าวถึง Power distance ที่สามารถคำนวณเป็นค่าดัชนีของประเทศได้ และในแต่ละประเทศก็ยังสามารถคำนวณแยกตามแต่ละกลุ่มอาชีพ และพบว่ามีค่าต่างกันด้วย แต่ Individualism index ไม่สามารถคำนวณตามแต่ละกลุ่มอาชีพได้ เนื่องจากจะไม่พบความแตกต่างกันในแต่ละอาชีพ เคยมีการทดลองให้บุคคลต่างสาขาอาชีพทำแบบสอบถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงานทั้ง 14 ข้อ ผลปรากฏว่า ไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างของแต่ละอาชีพได้

3) Individualism และ Collectivism ในสถานที่ทำงาน

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Individualist บริษัทต่างๆ มักจะรับพนักงานที่มีความเป็นตัวของตัวเอง แต่ต้องสอดคล้องกับงานที่ทำและเข้ากับหัวหน้างานได้ด้วย ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Collectivist บริษัทต่างๆ มักจะรับพนักงานที่สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ ระบบการจ้างงานก็มักจะเป็นการจ้างญาติพี่น้องของเจ้าของบริษัท หรือญาติพี่น้องของพนักงาน หรือจ้างตามคำแนะนำของพนักงาน เพื่อลดความเสี่ยง และมีความคิดว่าญาติพี่น้องของเราเองน่าจะเป็นห่วงในผลประโยชน์และชื่อเสียงของบริษัทมากกว่าคนอื่น และยังสามารถช่วยเหลือความประพฤติซึ่งกันและกันในครอบครัวได้ด้วย แต่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Individualist การจ้างญาติมาทำงานเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง เนื่องจากอาจทำให้เกิดการใช้ความเป็นญาติในการอ้างสิทธิพิเศษเหนือคนอื่น และอาจทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ ในบางบริษัทมีกฎว่าถ้าพนักงานในบริษัทแต่งงานกัน จะต้องมีคนใดคนหนึ่งลาออก

Christopher Earley ซึ่งเป็นนักวิจัยด้านการจัดการชาวอเมริกัน ได้ทำการทดลองโดยใช้ผู้จัดการฝึกหัด จากประเทศจีน และ อเมริกา โดยแบ่งออกเป็นประเทศละ 2 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน กลุ่มแรกให้ทำงาน 200 งานภายในเวลา 1 ชั่วโมง (งานแต่ละงานจะใช้เวลาทำประมาณ 2-5 นาทีเช่น เขียนบันทึก จดข้อความ เขียนตาราง คำนวณเงินเดือน เป็นต้น) อีกกลุ่มหนึ่งให้แต่ละคนทำงาน 20 งานภายในเวลา 1 ชั่วโมง ผลปรากฏว่า ชาวจีนทำงานเป็นกลุ่มได้ดีกว่าชาวอเมริกันมาก แต่ชาวอเมริกันทำงานคนเดียวได้ดีกว่าชาวจีนมากเช่นกัน (Earley, 1989)

ไม่มีใครสามารถบอกได้ว่าวัฒนธรรมแบบไหนดีกว่ากัน แต่ถ้าเราทราบวัฒนธรรมของชาติเราเป็นอย่างไร เราก็สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน เช่นประเทศไทยมีวัฒนธรรมที่เป็นแบบ Collectivist (IDV = 20) จึงชอบที่จะทำงานเป็นกลุ่ม การสั่งงานให้มีการรับผิดชอบเป็นกลุ่มจึงน่าดีกว่าสั่งงานให้ไปทำคนเดียว การให้โบนัสหรือรางวัลเมื่อสามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายควรจะให้รางวัลเป็นกลุ่ม ความคิดเห็นของกลุ่มถือเป็นเรื่องสำคัญ หากผู้บริหารไม่เคารพความคิดเห็นของกลุ่มพนักงาน ก็อาจทำให้เกิดการต่อต้านในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น สหภาพแรงงาน เป็นต้น

ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Individualist เช่น USA, New Zealand การจัดการก็ควรส่งเสริมความเป็น Individual เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ การให้โบนัส รางวัล ควรให้เป็นรายบุคคล และต้องขึ้นกับความตั้งใจ ความขยันของแต่ละคน การจูงใจพนักงานด้วยการให้รางวัลบางครั้งอาจต้องขึ้นกับวิจารณ์ญาณของผู้จัดการด้วย เนื่องจากในบางบริษัทอาจประกอบไปด้วยพนักงานจากต่างท้องถิ่น หรือเป็นชาวต่างชาติ จึงมีวัฒนธรรมที่ต่างออกไปจากวัฒนธรรมชาติ

ในสังคมแบบ Collectivist อาจมีความแตกต่างกันของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะในเรื่องของศีลธรรมจรรยาบรรณ หากความแตกต่างนี้มากก็จะทำให้การทำงานของกลุ่มขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นหากจำเป็นจะต้องให้พนักงานรวมกลุ่มกันเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด ผู้จัดการควรจะต้องคิดถึงความแตกต่างนี้ด้วย

เทคนิควิธีการต่างๆ ที่เราเคยเรียนรู้มา ส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นในประเทศที่มีสังคมแบบ Individualism และเทคนิคเหล่านั้นถูกสร้างขึ้นโดยมีสมมติฐานที่ว่าสังคมเป็นแบบ Individualism ดังนั้นการนำมาใช้ในสังคมแบบ Collectivism จึงจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบด้วย

ในสังคมแบบ Collectivism การว่ากล่าวตักเตือนต่อหน้าเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพราะเหมือนเป็นการหักหน้า แม้ผู้ถูกว่ากล่าวจะผิดจริงก็ตาม ก็ควรใช้วิธีการว่ากล่าวที่นุ่มนวลเช่น การว่ากล่าวผ่านคนกลาง เป็นต้น ผู้จัดการที่มาจากสังคมที่เป็น Individualism เมื่อมาทำงานในสังคมที่มีผู้ใต้บังคับ

ปัญหาเป็น Collectivist หากปรับตัวไม่ได้อาจเกิดการขัดแย้งไม่พอใจกัน หรือที่เรียกว่า Culture shock การทำงานร่วมกันในสังคมแบบ Collectivism จำเป็นจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นพื้นฐานด้วย

ตารางที่ 2.5 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงาน ของสังคมที่มีลักษณะความเป็นส่วนรวมกับสังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล

สังคมที่เป็น Collectivism	สังคมที่เป็น Individualism
<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เน้นความสัมพันธ์กับพนักงานมากกว่าเรื่องงาน ● ไม่ยกย่องหรือวิจารณ์พนักงานตรงๆ ● สนับสนุนความสามัคคีในหมู่พนักงาน ● การเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือน พิจารณาจากความอาวุโส และความร่วมมือกับกลุ่ม <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ดูแลพนักงานเป็นอย่างดี ● ยอมรับเป้าหมาย และความสำเร็จของกลุ่ม ● มีบรรยากาศแบบครอบครัว ● ยึดมั่นแบบแผนประเพณี <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรม สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การได้ใช้ทักษะที่มีอยู่ ● การรักษาหน้า และการยอมรับจากองค์กร ● การเข้าข้าง และการปกป้องคุ้มครอง ● ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม 	<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เน้นเรื่องงานมากกว่าความสัมพันธ์กับพนักงาน ● ยกย่องหรือวิจารณ์พนักงานโดยตรงไปตรงมา ● สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิด และให้พนักงานตัดสินใจด้วยตัวเอง ● การเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือน พิจารณาจากผลงาน และการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ให้โอกาสบุคคลให้เจริญก้าวหน้าในการทำงาน ● ยอมรับเป้าหมาย และความสำเร็จของบุคคล ● มีบรรยากาศของความเป็นมืออาชีพ ● มีความก้าวหน้า <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เวลาส่วนตัว อิสระ ความท้าทาย ● ความเชื่อมั่นในตนเอง และการยอมรับจากเพื่อนร่วมอาชีพ ● ความยุติธรรม และการสนับสนุน ● ความมีอิสรภาพ

ค) ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง(Masculinity and Femininity)

1) ความหนักแน่นเด็ดขาด และความอ่อนนุ่มถ่อมตัว

พฤติกรรมในด้านความหนักแน่น ความเด็ดขาด และความอ่อนนุ่มถ่อมตัว เป็นความแตกต่างของวัฒนธรรมชาติอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ Masculinity และ Femininity ตัวอย่างเหตุการณ์ที่ปัจจัยนี้มีบทบาทได้แก่ ชาวอเมริกันซึ่งมีค่าความเป็น Masculinity สูง มักจะพูดถึงตนเองในทางที่ดีเกินความเป็นจริง เมื่อจะสมัครงานก็จะกรอกใบสมัครโดยอ้างถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เคยได้รับ เกรด รางวัลต่างๆ เพื่อแสดงความเป็นที่สูงสุดเหนือคนอื่น ตรงข้ามกับชาวต่างชาติ ซึ่งมีค่าความเป็น Masculinity ต่ำ มักจะชอบถ่อมตัว เวลากรอกใบสมัครงาน จะเขียนเฉพาะสิ่งที่จำเป็น โดยคาดหวังว่าจะถูกซักถามตอนสัมภาษณ์ และจะพยายามระมัดระวังไม่ให้ถูกมองว่าเป็นคนขี้โม้โอ้อวด การให้คำมั่นสัญญาอะไรก็ตามต้องมั่นใจว่าสามารถทำได้แน่นอน ผู้สัมภาษณ์งานชาวอเมริกันจะเข้าใจวัฒนธรรมของคนอเมริกันในข้อนี้ดี เวลาพิจารณาใบสมัครงานก็จะลดระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากใบสมัครและคำพูดต่างๆลง ส่วนผู้สัมภาษณ์งานชาวต่างชาติก็จะเข้าใจวัฒนธรรมของชาวต่างชาติดีเช่นกัน เวลาพิจารณาใบสมัครงานก็จะเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากใบสมัครและคำพูดต่างๆ ขึ้น เป็นต้น

2) เพศ และบทบาทของเพศ

คำว่า Masculinity และ Femininity ถ้าแปลตามพจนานุกรม อังกฤษ-ไทย จะหมายถึง ความเป็นชาย และ ความเป็นหญิง ซึ่งในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า เพศชายหรือเพศหญิง แต่หมายความถึง บทบาทที่แสดงออกของแต่ละบุคคล ว่ามีลักษณะความเป็นชายหรือหญิง ผู้ชายอาจแสดงออกในบทบาทของความเป็นหญิงก็ได้ ในขณะที่ผู้หญิงก็อาจแสดงออกในบทบาทของความเป็นชายได้

ผู้ชายส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีความก้าวร้าว ชอบการแข่งขัน มีความแข็งแรงแกร่ง ส่วนผู้หญิงมักจะให้ความสำคัญกับการดูแลบ้าน เลี้ยงลูก ใส่ใจคนรอบข้าง และนุ่มนวลกว่า ที่กล่าวมานี้คือบทบาทของความเป็นชายและความเป็นหญิง ผู้ชายบางคนอาจใส่ใจในสิ่งแวดล้อมรอบตัว ความรู้สึกของคนรอบข้าง มากกว่าความสำเร็จในหน้าที่การงานก็ได้ นั่นคือการแสดงบทบาทของความเป็นหญิง ในขณะที่ผู้หญิงบางคนก็อาจแสดงบทบาทของความเป็นชายได้ เช่นเอาจริงเอาจังกับงาน ให้ความสำคัญกับงานเหนือครอบครัว หรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

3) การวัดระดับความเป็น Masculinity และ Femininity

การวัดระดับความเป็น Masculinity และ Femininity จะใช้ชุดคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน 14 ข้อที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ การวัดระดับความเป็น Individualism-Collectivism โดยส่วนของชุดคำถามที่เกี่ยวข้องกับ Masculinity-Femininity ได้แก่

เป้าหมายการทำงานที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็น Masculinity

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

เป้าหมายการทำงานที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็น Femininity

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

ข้อมูลจากคำถามเหล่านี้ จะถูกนำมาใช้ในการคำนวณ Masculinity index (MAS) ของแต่ละประเทศรวบรวมจากการสำรวจของ Hofstede ดังแสดงในตารางที่ 2.6

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

ค่า MAS ถูกคำนวณแยกกันระหว่างเพศหญิงและเพศชายของแต่ละประเทศ ผลปรากฏว่าประเทศที่มีค่า MAS สูง จะมีความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงสูงด้วย แต่ในประเทศที่มีค่า MAS ต่ำ จะไม่ค่อยมีความแตกต่างกันระหว่างผู้หญิงและผู้ชาย ดังแสดงในรูปที่ 2.2 จะเห็นว่าผู้หญิงจะมีค่าความเป็น MAS ต่ำกว่าผู้ชาย และมีความแตกต่างน้อยกว่าผู้ชาย

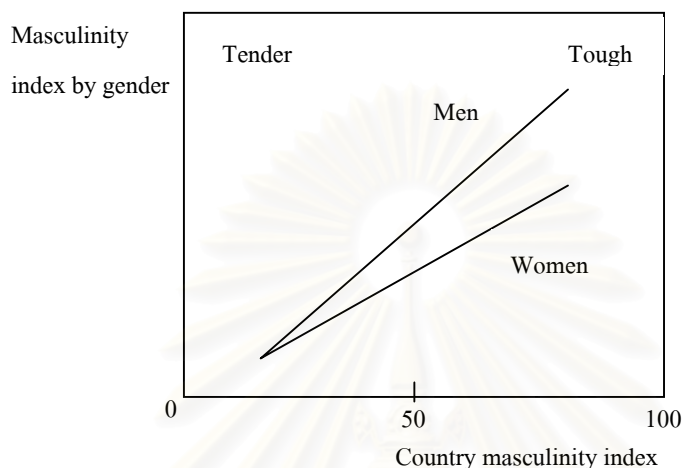
ตารางที่ 2.6 Masculinity-Femininity Index (Hofstede, 1991)

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	Equador	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			

MAS = Masculinity Index

4) วัฒนธรรมของแต่ละเพศ

จากรูปที่ 2.2 เราพอจะบอกได้ว่า ส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของจิตใจ ขึ้นอยู่กับว่าเราเกิดมาเป็นชายหรือหญิง เช่นเดียวกับ เชื้อชาติ ซึ่งเราเลือกไม่ได้ แต่ทั้งวัฒนธรรมของเพศ และวัฒนธรรมของชาติต่างก็เกิดจากการเรียนรู้ทั้งสิ้น



รูปที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Masculinity index กับเพศ (Hofstede, 1991)

เมื่อผู้ชายรวมกลุ่มกันก็จะเกิดวัฒนธรรมแบบ Masculinity ขึ้นในกลุ่ม เช่นเดียวกัน ถ้าผู้หญิงรวมกลุ่มกันก็จะเกิดวัฒนธรรมแบบ Femininity ขึ้นในกลุ่ม วัฒนธรรมแบบ Masculinity ถือเป็นสิ่งแปลกปลอมสำหรับกลุ่มผู้หญิง และ วัฒนธรรมแบบ Femininity ก็ถือเป็นสิ่งแปลกปลอมสำหรับกลุ่มผู้ชาย การไม่เข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายอาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรม (Culture shock) ซึ่งทำลายความรู้สึกซึ่งกันและกันได้

5) Masculinity-Femininity ในแต่ละอาชีพ

ในบางอาชีพหรือบางงาน จำเป็นต้องใช้ความเป็น Masculine มากกว่าบางอาชีพ เนื่องจากลักษณะของงานที่ทำนั้น จากงานวิจัยของ Hofstede ในปี 1991 ซึ่งได้ศึกษาของพนักงาน IBM 38 ตำแหน่ง แบ่งเป็น 6 กลุ่มใหญ่ พบว่า แต่ละกลุ่มต้องใช้ความเป็น Masculinity ไม่เท่ากัน โดยสามารถเรียงลำดับจากอาชีพที่ต้องใช้ความเป็น Masculine สูง ไปจนถึง อาชีพที่ต้องใช้ความเป็น Feminine สูง ดังนี้

- (1) พนักงานขาย
- (2) พนักงานผู้เชี่ยวชาญ (วิศวกร นักวิทยาศาสตร์)
- (3) พนักงานที่มีทักษะ ช่างเทคนิค
- (4) ผู้จัดการ

(5) พนักงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะ หรือใช้บางส่วน

(6) พนักงานที่ทำงานในสำนักงาน

พนักงานชาย ส่วนใหญ่ได้รายได้จากค่าคอมมิชชั่น และมีการแข่งขันสูง นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักเทคนิค มักจะให้ความสำคัญกับผลงานทางด้านเทคนิคของตนเอง ซึ่งแสดงถึงความเป็น Masculine ส่วนผู้จัดการนั้นต้องใช้ทั้งเทคนิคและการบริหารคนด้วยจึงต้องใช้ทั้งความเป็น Masculine และ Feminine ส่วนพนักงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะ หรือใช้บางส่วน โดยมากจะไม่ค่อยสนใจความสำเร็จระดับสูงๆ เท่าใด แต่ต้องทำงานร่วมกันเป็นที่อยู่เป็นประจำ จึงต้องใช้ความเป็น Feminine ส่วนงานสำนักงานเป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสารกับคน ทั้งภายในและภายนอกองค์กรจึงต้องใช้ความเป็น Feminine สูง

6) Masculinity และ Femininity ในที่ทำงาน

นอกจากการให้ความสำคัญกับงาน ความก้าวร้าว และความทะเยอทะยานที่เป็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบ Masculinity และความอ่อนโยน และการใส่ใจผู้อื่นที่เป็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบ Femininity แล้ว ปัจจัย Masculinity-Femininity ยังเกี่ยวข้องกับการรับมือปัญหาที่เกิดขึ้นในงานที่ทำ ประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Masculinity เช่น USA, UK, Ireland การรับมือปัญหาจะใช้วิธีต่อสู้เพื่อชัยชนะ ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Femininity เช่น Netherlands, Sweden, Denmark การรับมือปัญหาจะใช้วิธีเจรจาและการยอมขอม

ประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Masculinity ควรจะให้พนักงานมีโอกาสในการได้ทำงานที่ได้รับการยอมรับ งานที่ก้าวหน้าและท้าทาย Frederick Herzberg (1966) ได้กล่าวไว้ในหลัก “การเพิ่มคุณค่าของงาน” ว่าการมอบหมายให้พนักงานทำงานง่ายๆ ก็ควรมอบความรับผิดชอบอื่นเพิ่มเติมด้วย เช่น ถ้ามอบหมายให้พนักงานควบคุมเครื่องจักร ก็อาจมอบหน้าที่ในการตั้งเครื่อง และการบำรุงรักษาเครื่องให้ด้วย ส่วนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Femininity งานที่มอบหมายให้พนักงานทำควรจะเป็นงานที่ให้โอกาสในการช่วยเหลือสังคมและผู้อื่น และเป็นงานที่ต้องติดต่อสื่อสารกับคนอื่นด้วย

ผู้จัดการในสังคมแบบ Masculine จะมีความเด็ดขาด ตัดสินใจด้วยตัวเองคนเดียวโดยดูจากความจริงมากกว่าประชามติ ส่วนผู้จัดการในสังคมแบบ Feminine จะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นมากกว่าความเด็ดขาด การตัดสินใจทำอะไรจึงต้องอาศัยประชามติ

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมแบบ Masculinity เป็นผลดีต่ออุตสาหกรรม โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตในปริมาณมากๆ เนื่องจากการผลิตแบบนี้จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ และความเร็ว ส่วนวัฒนธรรมแบบ Femininity เป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมบริการ การให้คำปรึกษา การขนส่ง การผลิต

ตามความต้องการของลูกค้า และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งมีชีวิตเช่น Biochemistry การเกษตร เช่น ประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้นำในด้านสินค้าอิเล็กทรอนิกส์คุณภาพสูง Netherlands และ Denmark เป็นผู้นำในธุรกิจบริการ การขนส่งสินค้าเกษตร และยา เป็นต้น

ตารางที่ 2.7 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงาน ของสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงกับสังคมที่มีลักษณะความเป็นชาย

สังคมที่เป็น Femininity	สังคมที่เป็น Masculinity
<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีความเห็นอกเห็นใจ แสวงหาข้อตกลงร่วมกัน รอบคอบ ● คำนึงถึงสวัสดิการของลูกจ้าง ● ชายหรือหญิงก็ได้ ● แก้ไขความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เน้นความร่วมมือ ● ส่งเสริมความน่าสนใจของงานโดยการให้โอกาสที่จะได้ร่วมมือ และช่วยเหลือผู้อื่น ● มีขนาดเล็ก และรับผิดชอบต่อสังคม ● มีพนักงานเป็นศูนย์กลาง <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คุณภาพชีวิตในการทำงาน ● มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นในองค์กร ● มีความรับผิดชอบ ความเคารพต่อลูกค้า ● ครอบครัว และงาน 	<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● หนักแน่น เด็ดขาด แข็งกร้าว ● คำนึงถึงผลงานของลูกจ้าง ● ชาย ● แก้ไขความขัดแย้งด้วยการสู้กันจนรู้แพ้รู้ชนะ <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เน้นการแข่งขัน ● ส่งเสริมความน่าสนใจของงานโดยการให้โอกาสที่จะได้การยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง ● มีขนาดใหญ่ ● มีงานเป็นศูนย์กลาง <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คุณภาพของผลงาน ● รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง ● มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และปริมาณงาน ● งาน

ง) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน(Uncertainty Avoidance)

ความไม่แน่นอนทำให้คนเกิดความกังวลได้ ในแต่ละสังคมจึงพัฒนาวิธีการต่างๆ ขึ้นเพื่อบรรเทาความกังวลนี้ วิธีการเหล่านี้ได้แก่ การใช้เทคโนโลยี กฎหมายและ ศาสนา เป็นต้น เทคโนโลยีสามารถช่วยลดความไม่แน่นอนเนื่องจากธรรมชาติ กฎหมาย และกฎระเบียบป้องกันความไม่แน่นอนเนื่องจากพฤติกรรม

กรรมของคน ศาสนาและความเชื่อใช้ในการทำนายอนาคตของคน ความไม่แน่นอนเกิดจากความรู้สึกและประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน ความรู้สึกเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะใครคนใดคนหนึ่ง แต่อาจเกิดขึ้นกับสมาชิกอื่นๆ ในสังคมด้วย เช่นเดียวกับวัฒนธรรมอื่นๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้

1) การวัดระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในสังคม(Uncertainty avoidance index: UAI)

การวัดระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในสังคม(Uncertainty avoidance index; UAI) เริ่มต้นจากคำถามเกี่ยวกับความเครียดในการทำงาน ค่า UAI ของแต่ละประเทศเกิดจากคำถาม 3 ข้อหลักดังนี้

- (1) ความเครียดกับงานที่ทำ คำถามที่ใช้คือ บ่อยแค่ไหนที่ท่านมีความเครียดกับงาน
- (2) ความเห็นด้วยกับประโยคที่ว่า กฎของบริษัทไม่ควรละเมิดถึงแม้ว่าพนักงานจะคิดว่าการละเมิดนั้นจะทำให้บริษัทได้รับผลประโยชน์สูงสุดก็ตาม
- (3) เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ต้องการทำงานร่วมกับบริษัทต่อไปในระยะยาว (มากกว่า 5 ปี)

จะสังเกตว่าคำถามทั้ง 3 ข้อดูแล้วขัดแย้งกันเอง ทำไมคนที่เครียดกับงานจึงเคารพกฎ และอยากทำงานร่วมกับบริษัทไปอีกนาน แต่ข้อมูลที่ได้จากคำถามทั้ง 3 ข้อไม่ได้หมายความว่าคนคนหนึ่งจะตอบคำถามสอดคล้องกันทั้ง 3 ข้อ การแปรความหมายของคำถามจะใช้ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนจากคำถามทั้ง 3 ข้อ

คำถามทั้ง 3 ข้อ แสดงถึงระดับความกังวลต่ออนาคตที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้นเราอาจให้ความหมายของ Uncertainty avoidance ว่าเป็นความรู้สึกกลัวหรือถูกคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือไม่คุ้นเคย

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

ตารางที่ 2.8 Uncertainty avoidance Index (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	86	41/42	Canada	48
16/17	Turkey	85	43	USA	46
16/17	South Korea	85	44	Philippines	44
18	Mexico	82	45	India	40
19	Israel	81	46	Malaysia	36
20	Colombia	80	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			

UAI = Uncertainty Avoidance Index

2) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความกังวล

ระดับของความกังวลจะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ สังคมที่มีความกังวลสูงจะมีการแสดงออกด้วยท่าทางมากกว่าสังคมที่มีความกังวลต่ำ การพูดจาจะมีการใช้ท่าทางประกอบเพื่อการแสดงอารมณ์ ในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และได้หวัน การระบายความเครียด และความกังวลจะอาศัยการดื่มสุรา ในขณะที่เดียวกันก็จะปลดปล่อยอารมณ์ก้าวร้าวเพื่อระบายความเครียดและความกังวล ในสังคมที่มี Uncertainty avoidance ต่ำ ความเครียดเหล่านี้ไม่ได้ถูกปลดปล่อย เนื่องจากความก้าวร้าวรุนแรงเป็นสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ หากความเครียดก่อตัวสะสมมากเกินไปอาจทำให้เกิดโรคภัยเกี่ยวกับจิตใจ หรือสมองได้ เช่นเส้นเลือดในสมองแตก เป็นต้น

ความแตกต่างระหว่างคนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Uncertainty avoidance สูงและต่ำนั้น สังเกตได้ง่ายคือ คนในสังคมที่มี Uncertainty avoidance สูง มักจะทำตัวให้ยุ่ง กระจวนกระวาย อารมณ์รุนแรง ก้าวร้าวและ กระตือรือร้น ซึ่งทำให้คนในสังคมแบบนี้อยู่อย่างไม่ค่อยมีความสุข ส่วนคนในสังคมที่มี Uncertainty avoidance ต่ำ มักจะเป็นคนเจียบๆ ง่ายๆ และเกียจคร้าน

Uncertainty avoidance ต่างจาก Risk avoidance คือ Risk หมายถึงความเสี่ยงต่อเหตุการณ์ ซึ่งเฉพาะเจาะจง แต่ Uncertainty หมายถึงสถานการณ์หรือ เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งไม่รู้ว่าจะเกี่ยวกับเรื่องอะไร

จากการสำรวจพบว่า Uncertainty avoidance จะแตกต่างกันไปตามอายุของคน เมื่อคนแก่ตัวลง พบว่าจะมีความเครียดสูงขึ้น เคารพกฎเกณฑ์มากขึ้น และต้องการทำงานร่วมกับบริษัทไปอีกนานๆ และในประเทศที่มีค่า UAI สูงพนักงานมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ดังนั้นการสำรวจของ Hofstede เพื่อหาค่า UAI ของแต่ละประเทศจึงจำเป็นต้องควบคุมอายุของกลุ่มตัวอย่างด้วย(Hofstede, 1991)

3) Uncertainty avoidance ในสถานที่ทำงาน

ในสังคมที่มี Uncertainty avoidance สูงจะมีกฎระเบียบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากเพื่อควบคุมความถูกต้องและหน้าที่ของหัวหน้า และลูกน้อง สมาชิกของสังคมเองก็ต้องการกฎเกณฑ์เหล่านี้มาใช้ควบคุมเช่นกัน ส่วนในสังคมที่มี Uncertainty avoidance ต่ำ สมาชิกในสังคมจะไม่ชอบกฎระเบียบ กฎระเบียบจะถูกกำหนดขึ้นเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

ตารางที่ 2.9 ความแตกต่างด้านความชอบในการทำงาน ของสังคมที่มี Uncertainty Avoidance สูงกับสังคมที่มี Uncertainty Avoidance ต่ำ

สังคมที่มี Uncertainty Avoidance สูง	สังคมที่มี Uncertainty Avoidance ต่ำ
<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีเป้าหมาย คำตอบ และคำสั่งที่แน่นอน • เกี่ยวข้องกับปัญหาทางปฏิบัติการในแต่ละวัน • แสดงความรู้สึกรู้สึก • เป็นผู้ชำนาญการพิเศษ <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ชัดเจน มีกฎระเบียบเป็นทางการ มีมาตรฐาน • มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน • เสถียร สม่ำเสมอ และมีหลักการ • เน้นในด้านงานวิจัยที่เป็นพื้นฐาน และเกี่ยวกับการใช้ความคิด <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการอธิบายงาน และความคาดหวังในการทำงานอย่างเฉพาะเจาะจง • แม่นยำ ตรงต่อเวลา และทำงานหนัก • นำแนวความคิดใหม่ๆไปปฏิบัติ • ความมั่นคงและเสถียรภาพในการทำงาน 	<p>ลักษณะผู้จัดการที่พนักงานชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มอบหมายงานอย่างกว้างๆ ให้อิสระ ไม่เร่งรัดงานมากเกินไป • เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดด้านกลยุทธ์ และเพื่อผลระยะยาว • เก็บความรู้สึก • เป็นผู้ที่ถนัดด้านการงานทั่วไป <p>ลักษณะองค์กรที่สมาชิกชื่นชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • กฎระเบียบในองค์กรที่ชัดเจนมีน้อยกว่า • โครงสร้างเป็นที่รู้จักตนเองในหมู่สมาชิก • ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ • เน้นในด้านงานวิจัยที่เกี่ยวกับการดัดแปลง <p>ความต้องการของสมาชิก</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการอธิบายงาน และความคาดหวังในการทำงานอย่างกว้างๆ • มีความคิดริเริ่ม ชอบเสี่ยง และสร้างสรรค์ • พัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ • ความยืดหยุ่นและผลสำเร็จของงาน

ในสังคมที่มี Uncertainty avoidance สูง คนจะทำงานหนัก หรืออย่างน้อยที่สุดก็คือให้ตัวเองมีอะไรทำอยู่ตลอดเวลา ชีวิตเร่งรีบ เวลาเป็นเงินเป็นทอง ทำให้คนในสังคมแบบนี้มีความถูกต้องและตรงต่อเวลา ทำงานหนักไม่ว่าหัวหน้าจะดูอยู่หรือไม่ก็ตามส่วนในสังคมที่มี Uncertainty avoidance ต่ำ คนจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อจำเป็นไม่ได้เกิดจากความต้องการในใจ ทุกคนชอบความสบาย

ความแตกต่างของ Uncertainty avoidance ทำให้วิธีการจูงใจคนแตกต่างกันออกไป Maslow ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ไว้ 5 ข้อ เรียงตามความสำคัญจากน้อยไปมากดังนี้คือ ความ

ต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการการยอมรับในสังคม ความต้องการทำสิ่งที่ปรารถนา(Self-actualization) ถ้ามองในแง่ของ Individualism ความต้องการทำสิ่งที่ปรารถนาจะเป็นความต้องการสูงสุดเหนือสิ่งอื่นใด แต่ถ้ามองในแง่ของ Uncertainty avoidance และ Masculinity ความต้องการพื้นฐานนี้ก็เปลี่ยนไป

ในสังคมที่มี Uncertainty avoidance สูง ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงจะอยู่เหนือความต้องการอื่นๆ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็จะอยู่เหนือความต้องการอื่นๆ ในสังคมแบบ Feminine แต่ในสังคมแบบ Masculine ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคมจะอยู่เหนือความต้องการอื่นๆ ดังนั้นการจูงใจพนักงานจึงต้องดูว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรด้วย

จ) Confucian dynamics

การศึกษาของ Hofstede ได้สรุปปัจจัยทางวัฒนธรรมได้ 4 ปัจจัยดังได้กล่าวมาแล้ว ต่อมาได้มีการศึกษาด้วยวิธีอื่นเพื่อหาปัจจัยทางวัฒนธรรมซึ่งอาจยังไม่พบในการศึกษาบริษัท IBM และพบว่าปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยได้จากคำถามซึ่งสร้างขึ้นในประเทศตะวันตก และมีงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันความแตกต่างของแนวคิดระหว่างประเทศตะวันตกและตะวันออก ในขณะที่เดียวกับที่มีการสำรวจบริษัท IBM ของ Hofstede มีงานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งซึ่งถูกตีพิมพ์ (Ng et al., 1982, pp.196-205) โดยกลุ่มนักวิจัยจาก 9 ประเทศในแถบเอเชียแปซิฟิก ได้ปรับปรุงเครื่องมือที่เรียกว่า Rokeach value survey (RVS) และนำมาใช้สำรวจนักเรียนจิตวิทยา 100 คนจาก 10 ประเทศ RVS เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมากในการค่านิยมของสังคมอเมริกันประมาณปี 1970 ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยนักจิตวิทยาชาวอเมริกันชื่อ Milton Rokeach แต่ผลการสำรวจในครั้งนั้นไม่ได้ถูกนำมาเปรียบเทียบกับผลจาก IBM เนื่องจากวิธีการในการวิเคราะห์ต่างกัน จนกระทั่ง Michael Bond จาก Chinese University of Hong Kong ได้นำผลจากการศึกษา RVS มาวิเคราะห์ใหม่เพื่อให้เป็นแนวทางเดียวกับการศึกษาบริษัท IBM แล้วเปรียบเทียบกัน ปรากฏว่าพบปัจจัยทางวัฒนธรรม 5 ปัจจัย และ 4 ปัจจัยก็มีความสัมพันธ์กับ ผลการศึกษาบริษัท IBM แต่ยังไม่สามารถแปลความหมายของปัจจัยที่ 5 ได้(Hofstede and Bond, 1984)

ทั้ง RVS และ IBM questionnaires ถูกสร้างขึ้นจากความคิดของชาวตะวันตกทั้งสิ้น แม้ว่าจะนำมาใช้ให้ชาวตะวันออกตอบคำถามก็ตาม อาจมีคำถามบางข้อไม่เกี่ยวข้องกับชาวตะวันออกเลย ในขณะที่บางคำถามที่ควรถามกลับไม่มี ดังนั้น Michael Bond จึงพัฒนาแบบสอบถามใหม่จากความร่วมมือของนักสังคมวิทยาชาวฮ่องกง และได้หวั่น ซึ่งเรียกว่า Chinese value survey (CVS) และสามารถสรุปปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ 5 ซึ่งเขาเรียกว่า Confucian Dynamism ซึ่งหมายถึงการดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิถี

การมองอนาคตของคนว่ามองแบบระยะยาวหรือ ระยะสั้น คำสอนของขงจื้อที่เป็นสาระสำคัญของปัจจัยทางวัฒนธรรมตัวที่ 5 ได้แก่

- (1) ความมั่นคงของสังคมมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ของบุคคลซึ่งมีความไม่เท่าเทียมกัน ความไม่เท่าเทียมกันทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลเป็นแบบพึ่งพาอาศัยกัน
- (2) ครอบครัวเป็นต้นแบบของทุกๆสังคม คนแต่ละคนไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว ทุกคนจะเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมคือครอบครัว เด็กๆ จะต้องเรียนรู้ที่จะเข้าสังคมให้ได้ ต้องรู้จักการรักษาหน้าคนอื่นซึ่งเปรียบเสมือนการให้เกียรติผู้อื่น เนื่องจากการเสียหน้าเป็นเรื่องใหญ่ในสังคม ความสัมพันธ์ของคนในสังคมเน้นการให้เกียรติ และรักษาหน้าซึ่งกันและกัน
- (3) ถ้าไม่ยอมให้คนอื่นปฏิบัติต่อเราอย่างไร ก็จงอย่าปฏิบัติต่อเขาอย่างนั้น
- (4) คนจะต้องทำงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ ต้องทำงานหนัก ไม่ใช่จ่ายเกินความจำเป็น อดทน และอดออม

ปัจจัย Confucian dynamism มี 2 ขั้วได้แก่ Long-term orientation และ Short-term orientation สำหรับคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการมองการณ์ไกล(Long-term orientation) ได้แก่

- (1) ความเพียรพยายาม (Persistence or perseverance)
- (2) การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งตามสถานะของความไม่เท่าเทียมกัน
- (3) ความมัธยัสถ์(Thrift)
- (4) มีความละเอียด

สำหรับคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการมองใกล้(Short-term orientation) ได้แก่

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

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

ตารางที่ 2.10 Long-term orientation index ของแต่ละประเทศ (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			

LTO = Long-term Orientation Index

โดยค่า LTO = 45(ค่าเฉลี่ยของ “ความราบรื่นและความมั่นคงในชีวิต”)-30(ค่าเฉลี่ยของ “ความประหยัด มัธยัสถ์ อุดม”) -35(ค่าเฉลี่ยของ “ความมูมานะอุตสาหะ”)+15(ค่าเฉลี่ยของ “การเคารพในประเพณี”)+67

ค่า LTO ถ้ายิ่งสูงแสดงถึงความเชื่อในคำสอนขงจื้อสูง และสนับสนุนกิจกรรมการบริหาร ความเพียรพยายามและการยืนหยัดยึดมั่นในเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเป็นนักบริหาร การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัด มัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเอาไว้ใช้ในการลงทุนเพิ่มอีก ความละเอียดทำให้คนมองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แก่นักและกันเป็นเรื่องใหญ่

ส่วนในด้าน Short-term orientation ความสม่ำเสมอ ถ้ามีมากเกินไปก็จะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองแม้จะอยู่ในภาวะที่ตลาดเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็ตาม การรักษาน้ำหนักมากเกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ เช่นการตัดสินใจพลาดของผู้จัดการในการซื้อวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพเข้ามา แต่เพื่อรักษาน้ำหนักตนเองจึงสั่งให้ใช้วัตถุดิบดังกล่าวจนทำให้เกิดผลเสียหายต่อสินค้าสำเร็จรูป เป็นต้น การเคารพประเพณีมากเกินไปอาจขัดขวางแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรืออาจ

ไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาบริษัท การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำท้าทาย ความรักและ ของขวัญ แสดงออกการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ

ตารางที่ 2.11 ความแตกต่างระหว่าง Short-term orientation และ Long-term orientation

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

ในแต่ละประเทศจะประกอบไปด้วยกลุ่มสังคมย่อยๆ มากมาย บุคคลจะแตกต่างกันไปตามแต่ละสังคม ระดับการศึกษา เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เพศ อายุ ฯลฯ งานวิจัยของ Hofstede เพียงแต่บ่งชี้ว่าอะไรเป็นลักษณะของวัฒนธรรม เพื่อความเข้าใจและสามารถอธิบายลักษณะของสังคมนั้นได้ แต่เราไม่สามารถยึดถือได้ว่าคะแนนที่ได้จากการคำนวณของ Hofstede เป็นตัวแทนของคนทั้งหมด เนื่องจากตัวอย่างที่ใช้ในการคำนวณส่วนใหญ่เป็นชนชั้นกลางที่ทำงานในบริษัท IBM เท่านั้น

5. วัฒนธรรมองค์กร

โดยปกติแล้ววัฒนธรรมองค์กรมักจะเหมือนกับวัฒนธรรมของชาติ แต่ในยุคที่องค์กรเริ่มจะมีความเป็นสากลมากขึ้น พนักงานในบริษัทไม่จำเป็นต้องเป็นคนในท้องถิ่นเสมอไป อาจเป็นชาวต่างชาติหรือเป็นชนกลุ่มน้อยที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไปก็ได้ ดังนั้นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับวัฒนธรรมชาติด้วย ในปัจจุบันยังไม่มีคำจำกัดความที่เป็นมาตรฐานของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” แต่ในที่นี้จะใช้คำจำกัดความของ Hofstede เนื่องจากในตอนต้นของบทนี้ได้เคยใช้คำจำกัดความวัฒนธรรมชาติของ Hofstede ซึ่งกล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมชาติ หมายถึง การเรียนรู้ของจิตใจซึ่งทำให้คนใน

ชาติหนึ่งต่างจากอีกชาติหนึ่ง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ การเรียนรู้ของจิตใจซึ่งทำให้คนในองค์กรหนึ่งต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง (Hofstede, 1991)

ข. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจุบันการเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทั้งจากภายในประเทศ และต่างประเทศ ตลาดที่กำลังอึมครึม เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทต้องพยายามมองหาตลาดใหม่ และธุรกิจใหม่เพื่อรักษาความได้เปรียบของบริษัท การพัฒนาสินค้าใหม่จึงกลายเป็นกุญแจสำคัญในการเติบโตของธุรกิจ นิตยสาร Fortune ได้สำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาที่น่าลงทุนในระยะยาวในสายตาของผู้ลงทุน พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้นักลงทุนตัดสินใจลงทุนระยะยาวได้แก่ ระดับของการพัฒนานวัตกรรมใหม่ของบริษัท

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ กระบวนการทางความคิดเพื่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ เริ่มตั้งแต่แนวความคิด ไปจนถึงการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดให้รวดเร็วที่สุดและมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด มีงานวิจัยเกี่ยวกับขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากมายหลายชิ้น แม้ว่าจะมีการศึกษาเรื่องนี้กันมานาน แต่ก็ยังเป็นที่ยกเถียงกันในเรื่องขั้นตอนที่แน่นอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (2-13 ขั้นตอน) และความซ้ำซ้อนของแต่ละขั้น (Booz, Allen and Hamilton 1982; Cooper 1978; Cooper and Kleinschmidt 1987)

Cooper (1990) กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนที่เหมาะสมของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งเป็น 13 ขั้นตอนได้แก่

- 1.) การคัดเลือกโครงการเบื้องต้น(Initial Screening)
- 2.) การประเมินตลาดเบื้องต้น(Preliminary Market Assessment)
- 3.) การประเมินด้านเทคนิคเบื้องต้น(Preliminary Technical Assessment)
- 4.) การศึกษาตลาดอย่างละเอียด หรือการวิจัยตลาด(Detailed Market Study/Marketing Research)
- 5.) การวิเคราะห์ธุรกิจ และการเงิน(Business/Financial Analysis)
- 6.) การพัฒนาสินค้า(Product Development)
- 7.) การทดสอบสินค้าภายในบริษัท(In-House Product Testing)
- 8.) การทดสอบสินค้าโดยลูกค้า(Customer Test of Product)
- 9.) การทดสอบตลาด และทดลองจำหน่าย(Test Market/Trial Sell)
- 10.) การทดลองผลิต(Trial Production)

11.) การวิเคราะห์ก่อนการออกสู่ตลาด (Pre-Commercialization Business Analysis)

12.) การเริ่มผลิต (Production Start-Up)

13.) การออกสู่ตลาด (Market Launch)

Cooper ยังได้สรุปอีกว่า ความครบถ้วนของขั้นตอนมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย แต่ผลิตภัณฑ์บางอย่าง ไม่จำเป็นต้องพัฒนาตามขั้นตอนเหล่านี้ครบทุกขั้นตอนก็ได้ เนื่องจากอาจมีข้อจำกัดด้านเวลา เป็นต้น

แต่ Johne (1984) สรุปว่า ไม่ว่าจะขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะแบ่งเป็นกี่ขั้นตอน ก็สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระยะ ได้แก่

- 1.) ระยะริเริ่ม (Initiation Stage) เป็นระยะที่มีการเสนอความคิดเห็น และทดสอบแนวคิด
- 2.) ระยะปฏิบัติ (Implementation Stage) เป็นระยะที่มีการปฏิบัติตามแนวคิดจากระยะริเริ่ม ทดสอบตลาด และการวางตลาด (Zaltman, Duncan and Holbek 1973)

ความแตกต่างระหว่าง 2 ขั้นตอนนี้คือ ในระยะริเริ่ม จะเน้นเรื่อง แนวคิดของสินค้า ส่วนระยะปฏิบัติ จะเน้นการทำให้แนวคิดเป็นรูปธรรมขึ้นมา

ค. ปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากที่ได้กล่าวไปแล้วว่า กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แบ่งเป็น 2 ระยะ ซึ่งผลกระทบของปัจจัยทางวัฒนธรรมต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแต่ละระยะก็ไม่เหมือนกัน

1. Power distance

ผลการวิจัยต่างๆได้ชี้ให้เห็นว่า การกระจายอำนาจให้กลุ่มคนต่างๆรับผิดชอบจะสามารถช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำเร็จเร็วยิ่งขึ้น ในองค์กรใดก็ตามที่มีโครงสร้างการบริหาร การทำงานแบบกระจายอำนาจ จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารข้อมูลผ่านทางบุคคล ในเรื่องความต้องการทรัพยากรเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นเพราะไม่ต้องรอคำสั่งผู้บริหารระดับสูง การดำเนินงานต่างๆ ก็จะใช้เวลาน้อย สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการกระจายอำนาจ คือ การช่วยแบ่งเบาภาระในการรับข้อมูลที่มีมากเกินไป (Information Overload) ของผู้บริหารระดับสูง โดยให้ข้อมูลกระจายไปในส่วนต่างๆขององค์กรแทน

ในขณะที่องค์กรที่มี ระยะห่างอำนาจสูง จะมีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางก็ช่วยสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เช่นเดียวกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญในการทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่

ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เป็นศูนย์กลางควบคุมการทำงานในองค์กรได้รวมอำนาจไว้ที่กลางก็ช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่ใหม่ได้โดย

- 1) ช่วยสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นกลไกตัวกลางในการสื่อสารและประสานงานกับฝ่ายต่างๆ และเป็นผู้กำหนดแผนงานตารางเวลาสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่
- 2) ช่วยจัดปัญหาและความคิดที่ไม่ตรงกัน โดยเป็นคนตั้งแนวทางต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง
- 3) เป็นคนกำหนดนโยบายการทำงานและอาจมีการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานดีเป็นต้น

นอกจากนี้ เมื่อโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประสบปัญหา การที่ผู้ทำการตัดสินใจนั้นเป็นผู้ที่มีอำนาจในองค์กรมาก และเข้าใจถึงธรรมชาติของปัญหาดังกล่าว และสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็น เช่น คน หรือเงินทุนได้อย่างทัน่วงที่ ดังนั้น การจัดองค์กรแบบรวมศูนย์ ก็สามารถส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นว่าไม่ว่าองค์กรที่มี ระยะเวลาห่างอำนาจสูงหรือต่ำ ต่างก็มีส่วนช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ก็มีความแตกต่างในแง่ที่ว่า องค์กรที่มีระยะห่างอำนาจต่ำ จะช่วยให้เกิดแนวคิดแปลกใหม่ เนื่องจากพนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ได้แนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากหลากหลายมุมมอง จึงจะช่วยเกื้อหนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ใน ระยะริเริ่ม ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากความสำคัญของระยะนี้ อยู่ที่การทำให้เกิดแนวความคิดออกมาให้มีจำนวนมากที่สุด และหลากหลายที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยแต่ละคนก็จะยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นในการตัดสินใจและทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นได้มาก เพราะเป็นการทำงานแบบกระจายอำนาจ

สำหรับในส่วนขององค์กรที่มีดัชนีระยะห่างอำนาจสูงนั้น เหมาะกับการทำงานใน ระยะปฏิบัติ เนื่องจากการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทางเดียวกันเพื่อให้ผลิตภัณฑ์เสร็จในเวลาที่กำหนดไว้ และมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ ดังนั้นจะต้องมีระยะห่างอำนาจที่สูง ซึ่งหมายถึงการให้ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในการควบคุม และเป็นผู้ประสานงานหน่วยงานต่างๆในองค์กร เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติให้มากที่สุด

2. Individualism-Collectivism

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่าง Individualism-Collectivism กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องของ Product Champions ซึ่งจะแสดงถึงความเป็น ความเป็น Individual

ที่สูง ซึ่ง Product Champions นั้นเป็นบุคคลซึ่งอุทิศตนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากแนวคิดที่ยังไม่แน่ใจว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ และอยู่นอกเหนือจากที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Schon, 1963) มีการวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่า Product Champions มีส่วนอย่างมากต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากความเชื่อมั่นในตนเอง และความวิริยะอุตสาหะ ที่ทำให้ Product Champions สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ และทำให้โอกาสที่โครงการนั้นจะประสบความสำเร็จที่มอยุ่อยู่นิดนั้น เป็นความจริงขึ้นมาได้

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ดูเหมือนกับว่ายิ่งองค์กรมีความเป็น Individualism มากเท่าไร ก็ยิ่งมีโอกาสประสบความสำเร็จในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากขึ้นเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ในองค์กรที่มีความเป็น Collectivism ก็มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เช่นกัน ตัวอย่างที่ยืนยันคำกล่าวนี้ได้มากที่สุดก็คือกรณีของประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีความเป็น Collectivism สูงแต่กลับมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ ออกมาอยู่เสมอ โดยเฉพาะสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ และยานยนต์ ลักษณะที่แสดงความเป็น Collectivism ที่ชัดเจนขององค์กรในญี่ปุ่นก็ได้แก่ กิจกรรมกลุ่มในสถานที่ทำงาน เช่น QFD (Quality Function Deployment) และ QCC (Quality Control Circle) เป็นต้น จากที่ได้กล่าวไปแล้วว่าเทคนิคการทำงานส่วนใหญ่ถูกพัฒนาจากประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบ Individualism การนำมาใช้โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมของคนแต่ละประเทศอาจทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี แต่ในกรณีของประเทศญี่ปุ่น เทคนิควิธีการต่างๆ ในการทำงาน ถูกพัฒนาขึ้นเองภายในประเทศภายใต้สมมติฐานที่สังคมเป็นแบบ Collectivism ที่งานไม่ว่าจะในด้านใดก็ตามของญี่ปุ่นจะได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี มีการจัดการโดยอาศัยหลักของการสอดประสาน ได้รับความแนะนำอย่างกว้างๆ และการให้กำลังใจ

นอกจากนี้แล้ว หากว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย เช่นฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายผลิต เป็นต้น ก็จะทำให้ฝ่ายที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ทำงานได้รวดเร็วขึ้น และไม่ต้องมีการลองผิดลองถูกกันอย่างซ้ำซาก และทำงานไปในทางเดียวกัน โดยเฉพาะความร่วมมือกับฝ่ายการตลาดนั้นสำคัญมาก เพราะเป็นฝ่ายที่มีข้อมูลในเรื่องความชอบของผู้บริโภคอยู่ ซึ่งข้อมูลนี้เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างยิ่ง

ดังนั้น เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่า ใน ระยะวิเริ่ม นั้นมีความสำคัญอยู่ที่การทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ออกมาให้มาก และมีความหลากหลายให้มากที่สุด ดังนั้นวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในระยะนี้จะต้องไม่เข้มงวดจนเกินไป ซึ่งนี้ทำให้ความรู้สึกด้านความไว้วางใจกัน การมีส่วนร่วม การยอมรับความคิด และความสมัครสมานสามัคคีนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ การที่มีบุคคลที่เล็งเห็นคุณค่าของแนวความคิดหนึ่งๆ และพยายามทำความคิดนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา ก็เป็นสิ่งที่มิประโยชน์ไม่น้อย ดังนั้นความเป็น Individualism จึงเหมาะสมกับขั้นตอนนี้

ในทางตรงกันข้าม ในช่วง ระยะเวลาปฏิบัติ นั้น หากว่าในการนำแนวความคิดใหม่ๆไปสร้างเป็นผลิตภัณฑ์แล้วขาดความเหนียวแน่นของกลุ่ม และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวไปแล้ว ก็เกิดการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมาก เพราะตลอดช่วงระยะเวลาการทำงานนั้น ต่างคนก็ต่างความคิด และแต่ละคนก็ทำตามความคิดของตน ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนต้นแบบ หรือผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งก็จะทำให้เกิดผลเสียดังที่ได้กล่าวมานั่นเอง ดังนั้นในระยะเวลาปฏิบัติ พนักงานควรจะทำงานเป็นทีมและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้ทำงานได้ตามงบประมาณ ตามตารางเวลา และตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

3. Masculinity-Femininity

ในด้านความสัมพันธ์ของค่าดัชนีลักษณะความเป็นชายกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น จากการศึกษาวิจัยในอดีตพบว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะสัมพันธ์กับระดับความเป็น Masculinity ซึ่งอธิบายได้จาก

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

โครงการด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ที่แน่นอน จะทำให้นุคลากรในโครงการนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะทำให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายของงานนั้นๆ เพื่อที่จะได้ไม่หลงประเด็นในการทำงาน และพยายามทำงานดังกล่าวจนประสบความสำเร็จ

การที่พนักงานเข้าใจงานหรือรู้ภาระหน้าที่ของตนเองเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ ทุกคนในองค์กรจะต้องรู้แน่ชัดว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร และใครทำและทำอย่างไร ซึ่งการทำงานต้องอาศัยเทคนิคเข้ามาร่วมด้วย ยกตัวอย่างเช่น ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งตั้งกฎเกณฑ์เกี่ยวกับบทบาทอย่างเป็นทางการ (Formalization) ในกิจกรรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งจะช่วยลดความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลเสีย ความสับสน หรือการมีอำนาจที่ก้าวร้าวกันของคนในองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้ข้อมูลส่งผ่านไปยังพนักงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นผลบวกต่อองค์กรในการเริ่มต้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

เป็นที่น่าสนใจว่าการที่มีลักษณะความเป็นชายต่ำ ก็สามารถช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะการที่มีจิตใจคิดถึงบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นการเชื่อใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อในด้านบวกเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความคิดที่จะสนับสนุนบุคคลอื่นด้วย

การที่มีระดับของลักษณะความเป็นชายสูงหรือต่ำก็จะส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นจะต้องแยกพิจารณากระบวนการของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นั่นคือ ใน ระยะเวลาเริ่ม ควรจะมี

ลักษณะของความเป็นชายต่ำ เพราะการที่คำนึงถึงบุคคลอื่น เข้ากับบุคคลอื่นได้ ก็จะทำให้สามารถยอมรับความคิดเห็นที่มาจากคนอื่น มีความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ส่วนใน ระยะเวลาปฏิบัติ ควรจะมีระดับลักษณะความเป็นชายสูง เพราะการมีเป้าหมายและกำหนดนโยบายไว้แน่นอน และมีการประกาศแนวทางที่ชัดเจน จะมีส่วนในการสนับสนุนในการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กรโดยแต่ละคนจะมีเป้าหมาย และรายละเอียดการทำงานที่แน่นอน และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. Uncertainty Avoidance

แบบแผนประเพณี ขององค์กรนั้น มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดย การวางแผนที่มีรายละเอียดมากมาย และเข้มงวดเคร่งครัดในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใน ระยะเวลาเริ่ม อาจส่งผลเสียมากกว่าผลดี เนื่องจากแผนดังกล่าวอาจจะก่อให้เกิด การตีบตันด้านความคิด หรือเป็นการสร้างข้อจำกัดทางความคิดมากเกินไป ในการที่จะทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาให้มากที่สุดนั้น การเปิดกว้างทางความคิดเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก และนี่เป็นสาเหตุที่ทำให้เทคนิคการวางแผนอย่างเช่น PERT หรือ CPM ไม่เคยได้รับความนิยมในแวดวงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เลย (Nakata & Sivakumar 1996, p.66) ซึ่งนั่นอาจเป็นเพราะ ลักษณะของงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ต้องการการควบคุม หรือความเป็นทางการต่าง ๆ นั้นเอง

ในทางตรงกันข้าม การที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ที่สูงก็จะเป็นประโยชน์ต่อ ระยะเวลาปฏิบัติเนื่องจาก การควบคุมต่าง ๆ นั้น จะช่วยให้เราสามารถมั่นใจได้ว่า รายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาต้นแบบ (Prototype) การทดสอบทางเลือกต่างๆ การผลิตผลิตภัณฑ์ และการแนะนำผลิตภัณฑ์ ออกสู่ท้องตลาด ให้ผสมผสานกันเป็นอย่างดี อีกทั้งการวางแผนจะช่วยลดความผิดพลาดต่างๆ ได้ จึงเป็นการลดระยะเวลาในการปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งก็จะเป็นข้อได้เปรียบอย่างมาก โดยเฉพาะต่อผลิตภัณฑ์ที่ต้องแข่งกับคู่แข่งในด้านความรวดเร็วในการวางตลาด เช่นในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สิ่งที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อีกอย่างคือ “ความเสี่ยง” ซึ่งก็คือในสังคมที่ยังมี การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน สูงเท่าไร ก็จะมีการหลีกเลี่ยงการเสี่ยงมากขึ้นเท่านั้น ในขณะที่สังคมที่มีดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ก็จะยิ่งแสดงความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยงต่างๆ ได้ดีกว่า ได้มีการ วิพากษ์วิจารณ์ถึงเรื่องของการเสี่ยงว่าไม่ได้มีแต่ผลเสีย หากแต่มีผลดีด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้มีการทำการสำรวจผู้จัดการจำนวนหลายร้อยคนในอุตสาหกรรมต่าง ๆ และได้ข้อสรุปว่า การยอมเสี่ยงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างนวัตกรรม (O'Reilly, 1989) อีกทั้งมีการชี้ให้เห็นถึงการ

ได้รับความเสี่ยงว่า เปรียบได้กับลักษณะแวดล้อมของนวัตกรรม (Goldhar, Bragaw และ Schwartz, 1976) ในปี 1976 Chakrabarti และ Rubenstein กล่าวว่า โครงการที่ประสบผลสำเร็จทางเทคโนโลยีเกิดกับบริษัทที่สนับสนุนให้พนักงานเสี่ยงในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ และแม้กระทั่งให้รางวัลกับความพยายามที่ล้มเหลวอันที่เกิดมาจากความเสี่ยงเหล่านั้น

เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับการวางแผนแล้วพบว่า การได้รับความเสี่ยงนั้น เปรียบได้กับแรงกดดันทั้งด้านบวกและลบ ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นใน ระยะริเริ่ม จึงควรยอมรับความเสี่ยง ซึ่งจำเป็นต่อการเกิดแนวคิด และการรองรับการแนวคิดต่างๆ ที่ได้คิดออกมาแล้ว เพื่อนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในขั้นตอนต่อไป ในขณะที่ ระยะปฏิบัติ นั้นไม่ต้องการความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์การตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรให้ได้ตารางเวลาที่กระชับ และงบประมาณต่ำ ยิ่งมีความเสี่ยงมากขึ้นเท่าไร ค่าใช้จ่ายก็ต้องยิ่งมากตาม ดังตัวอย่างของการเริ่มต้นผลิตผลิตภัณฑ์โดยที่ข้อบกพร่องของตัวผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้รับการแก้ไข อาจส่งผลให้เกิดการกระทบกระเทือนต่อชื่อเสียงของบริษัท และส่งผลในระยะยาวต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์

5. Confucian Dynamic

ความสัมพันธ์ระหว่าง Confucian Dynamic และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จะแบ่งออกเป็น ขั้วลบและขั้วบวก โดยในขั้วบวกหมายถึง Long-term orientation ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีจริยธรรมในการทำงานที่แข็งแกร่ง และยึดมั่นในการตั้งใจทำหน้าที่ของตน และการคำนึงถึงผลได้ผลเสียในอนาคตอันเป็นคุณสมบัติที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอย่างยิ่งต่างจากในกรณีของขั้วลบ ซึ่งหมายถึง Short-term orientation ได้แก่ การรักษาหน้า และให้เกียรติผู้อื่น อันจะเป็นการถ่วงความเจริญของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจาก การไปเน้นที่การรักษาโครงสร้าง ความสัมพันธ์และตำแหน่งสถานะในอดีตและปัจจุบัน ดังนั้นบทบาทของพลวัตขั้วลบ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้จะแตกต่างจากปัจจัยที่กล่าวทั้ง 4 ข้อข้างต้น เพราะจะไม่ขึ้นกับลำดับการของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 2.12 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจัยวัฒนธรรม	ระยะริเริ่ม	ระยะปฏิบัติ
Power distance	แนวความคิดใหม่ๆ เกิดจากการที่ทุกคนมีความรู้สึกเท่าเทียมกัน กล้าแสดงความคิดเห็นของตน ดังนั้น ในระยะริเริ่ม สังคมควรมีค่า Power distance ต่ำ	ระยะนี้ต้องการสังคมที่มี Power distance สูง เนื่องจากต้องการความเด็ดขาดในการบริหารงานให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้งานสำเร็จ ตามกำหนด และมีค่าใช้จ่ายต่ำ
Individualism-Collectivism	ระยะนี้จำเป็นต้องทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ๆ ให้มากที่สุด ดังนั้นการมีส่วนร่วมการยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งดังนั้นความเป็น Individualism จึงเหมาะสมกับขั้นตอนนี้	การนำแนวความคิดใหม่ๆ ไปสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ต้องอาศัยความสามัคคีกันในกลุ่มดังนั้นระยะนี้ความเป็น Collectivism จะทำให้งานเป็นไปตามงบประมาณ เวลา และเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้
Masculinity-Femininity	ควรมีลักษณะ Femininity เพราะการที่คำนึงถึงบุคคลอื่น เข้ากับบุคคลอื่นได้ ก็จะทำให้สามารถยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น มีความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน	ควรมีลักษณะ Masculinity เพราะการมีเป้าหมายชัดเจน กำหนดนโยบายแน่นอน และมีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยว จะสนับสนุนการทำงานของพนักงานในระยะปฏิบัติ ให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว
Uncertainty avoidance	ควรมี Uncertainty avoidance ต่ำ เนื่องจากจะทำให้กล้าออกแนวคิดในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในระยะนี้	ควรมี Uncertainty avoidance สูง เนื่องจากในระยะปฏิบัติ การทำงานตามขั้นตอน แบบแผนที่ได้เตรียมไว้ จะทำให้งานสำเร็จรวดเร็ว ถูกต้อง และประหยัด
Confucian dynamics	ปัจจัยนี้ไม่เกี่ยวข้องกับ ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพราะทั้งระยะริเริ่ม และระยะปฏิบัติ ต้องการความเป็น Long-term orientation ทั้งสิ้น ซึ่งหมายถึงการมีจริยธรรมในการทำงานที่แข็งแกร่ง และยึดมั่นในการตั้งใจทำหน้าที่ของตน และการคำนึงถึงผลได้ผลเสียในอนาคตอันเป็นคุณสมบัติที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอย่างยิ่ง	

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Cooper (1990) ศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อลดต้นทุน และรอบเวลา ในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และได้แนะนำวิธีการ Stage-Gate Systems ซึ่งเทคนิคการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกเป็นขั้นๆ(Stage) ซึ่งในแต่ละขั้นจะประกอบด้วยงานที่ต้องทำในขั้นนั้นๆ และก่อนจะถึงขั้นต่อนี้จะต้องมี Gate ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าแนวคิดใดเหมาะที่จะดำเนินการในขั้นต่อนี้หรือไม่ ในขั้นต่อนี้แรกๆ ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นขั้นตอนที่ไม่ต้องลงทุนในด้านทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทมากมายนัก ส่วนขั้นต่อนี้หลังๆ มักจะต้องลงทุนสูง ดังนั้นถ้าโครงการสามารถตัดโครงการที่ไม่น่าสนใจออกเสียตั้งแต่ขั้นต่อนี้แรกๆ ก็จะทำให้บริษัทลดต้นทุนและเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ลงได้มาก

Souder, Buisson and Garrett (1997) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสูง เปรียบเทียบระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกา และนิวซีแลนด์ พบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จได้แก่ ความรู้ในด้านเทคนิค การจูงใจทักษะของผู้จัดการโครงการ รูปแบบการบริหารโครงการ ลักษณะของผลิตภัณฑ์ ความเอาใจใส่ในทุกขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การใช้ความรู้ในด้านเทคนิค การตลาด และการจัดการ ระดับการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายการค้าและฝ่ายเทคนิค และความสอดคล้องของการทำงาน ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวสามารถวัดได้จากตัวแปรต่อไปนี้ได้แก่ ผลตอบแทนการลงทุน ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และ ความพึงพอใจของลูกค้า

Hegarty and Hoffman (1990) ศึกษาเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องของผู้บริหารระดับสูง ในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อตั้งแต่การวางนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางของบริษัท กำหนดตำแหน่งของบริษัทในตลาด ดังนั้นโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ การสนับสนุนดังกล่าวได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การกระตุ้น การจัดสรรทรัพยากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับการทดสอบผลิตภัณฑ์ และการทดสอบตลาด แต่ผู้บริหารระดับสูงควรเกี่ยวข้องกับโครงการเฉพาะในระดับนโยบายเท่านั้น ไม่ควรลงไปดูแลในระดับปฏิบัติการ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้จัดการที่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมของบริษัทมากที่สุด ได้แก่ ผู้จัดการแผนก R&D และ แผนกการตลาด รองลงมาคือ ผู้จัดการทั่วไป

Moenaert, De Meyer and Clarysse (1994) ศึกษาเกี่ยวกับ การจัดการเกี่ยวกับนวัตกรรม สำหรับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และได้สรุปว่าปัจจัยหลักทางด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางด้านนวัตกรรม และความสำเร็จของนวัตกรรมมี 2 ประการ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม โดยจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของกิจกรรมทางด้านนวัตกรรมในอนาคต และเมื่อมีนวัตกรรมใหม่ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัทหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ติดต่อกับบริษัทนั้นๆ ด้วย

S/indegaard (1994) ได้รวบรวมการศึกษาวิจัยต่างๆที่ได้ นำผลการวิจัยของ Hofstede ไปใช้ใน 4 ลักษณะได้แก่ การอ้างอิง การทบทวน การโต้แย้ง และการใช้เป็นตัวอย่าง และสรุปว่ามีการนำผลการศึกษาของ Hofstede ไปใช้ในการอ้างอิงอย่างแพร่หลาย ซึ่งยืนยันถึงความถูกต้องและมีอยู่จริงของผลการวิจัยของ Hofstede ในเรื่องปัจจัยทางวัฒนธรรม

Garrett, Buisson, YAP Chee Meng (1996) ได้ศึกษาปัจจัยทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เปรียบเทียบระหว่างประเทศนิวซีแลนด์ และสิงคโปร์ โดยใช้ปัจจัยทางวัฒนธรรมของ Hofstede และได้เปรียบเทียบความแตกต่างของผลงานวิจัยกับผลงานของ Hofstede ในอดีต

Cooper (1994) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใหม่ จากบริษัท Procter & Gamble และอธิบายความเป็นมาของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ว่าแบ่งเป็น 3 ยุค โดยในยุคแรกเรียกว่า First generation process พัฒนาขึ้นจากองค์การ NASA ต่อมา จึงมีการพัฒนากระบวนการขึ้นประมาณ ปี 1980-1990 มีการสร้างวิธีการที่เรียกว่า Stage-gate system ขึ้นซึ่งถือเป็นยุคที่ 2 (Second generation process) ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต่อมาในยุคที่ 3 (Third generation process) บริษัท Procter & Gamble ได้พัฒนาวิธีการขึ้นมาใหม่ เพื่อจัดข้อเสียบางประการของวิธี Stage-gate system

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยทางวัฒนธรรมของ Hofstede มาศึกษา แต่ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นโดย ศ.ดร.ชัยพร วิชชาวุธ และใช้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน จากบริษัทเอกชนและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 3 องค์กร ได้แก่ การประปานครหลวง ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทมิตซูบิชิ(ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยสรุปได้ว่ามีความแตกต่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมตามที่เป็นจริงในบางมิติเท่านั้น และความแตกต่างนั้นมีสหสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยเรื่องนี้เป็นบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย เนื่องจากในแต่ละโรงงานมีจำนวนพนักงานในส่วนนี้ไม่มาก ดังนั้นประชากรในการทดลองนี้จึงได้จากการรวบรวมข้อมูลจากบัญชีรายชื่อของกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม และคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ส่วนกลุ่มตัวอย่างก็จะเลือกเฉพาะโรงงานที่มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมอ มีพนักงานที่ทำงานในส่วนนี้มากพอสมควร สามารถติดต่อได้สะดวก และพร้อมจะให้ความร่วมมือ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ก. ที่มาของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ได้รับการพัฒนาปรับปรุงจากงานวิจัยของ Tony C. Garrett และ David H. Buisson ภาควิชาการตลาด มหาวิทยาลัยโอตาโก ประเทศนิวซีแลนด์ ร่วมกับ Chee Meng YAP จากภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยแห่งสิงคโปร์ ประเทศสิงคโปร์ (Garrett et. al, 1996) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่จัดทำขึ้นเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมของประเทศนิวซีแลนด์กับประเทศสิงคโปร์ว่ามีความแตกต่างกันน้อยเพียงใด และ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างไร

ขั้นตอนการพัฒนาแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงจากงานวิจัยเรื่อง “Culture Impacts on Product Development Practices: A Cross-Cultural Comparison Between Singapore and New Zealand.” (Garrett, Buisson and YAP; 1996) ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของประเทศนิวซีแลนด์ และประเทศสิงคโปร์ โดยใช้แบบสอบถาม 9 ชุด สำหรับสอบถามพนักงานในตำแหน่งต่างๆของบริษัท ซึ่งรายละเอียดของแบบสอบถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การตลาด เทคโนโลยี ทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รอบเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และวัฒนธรรม ส่วนในประเทศไทยได้มีโครงการวิจัยนำร่องเพื่อศึกษาความเหมาะสมในการนำแบบสอบถามดังกล่าวมาใช้กับคนไทย โดยโครงการทางวิศวกรรมของนิสิตภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ชมภู, ก้องเกียรติ, ทัศนีย์, 2542; วรท และเสกสรรค์, 2542) ซึ่งได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาศึกษา

ผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่มิได้มีการนำมาเปรียบเทียบปัจจัยทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ เนื่องจากกรณีศึกษาบริษัทตัวอย่างเพียงบริษัทเดียวไม่สามารถเป็นตัวแทนของประเทศได้

2. ในส่วนของแบบสอบถามที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้พัฒนาปรับปรุงแบบสอบถามจากเดิม 9 ชุด ให้เหลือเพียง 2 ชุด ที่เกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมองค์กร การทำงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และความล้มเหลวของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้ศึกษาร่วมกันกับ Tony C. Garrett และ David H. Buisson, University of Otago เพื่อใช้ในการสอบถามเฉพาะผู้บริหารระดับสูง และพนักงานในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น
3. ทดสอบความเข้าใจและความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้งโดยใช้โรงงานตัวอย่างคือ บริษัททงวันเซียงอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด(มหาชน) ซึ่งมีพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 5 คน
4. จากการทดสอบแบบสอบถามพบว่ายังมีความผิดพลาด และความเข้าใจคลาดเคลื่อนในบางคำถาม จึงได้มีการแก้ไขโดยการกำกับภาษาอังกฤษจากต้นฉบับไว้ในคำถามที่อาจทำให้เกิดความสับสน และแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากโรงงานตัวอย่างไม่สามารถนำมาใช้แยกแยะสถานการณ์ที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ จึงเพิ่มคำถามในส่วนที่ให้พนักงานในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละคน ตอบคำถาม 2 ส่วนเหมือนกัน โดยส่วนแรกให้นึกถึงโครงการที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ ส่วนหลังให้นึกถึงโครงการที่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างได้

ข. ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ชุด โดยในชุดแรกจะใช้สอบถามผู้บริหารระดับสูง โดยจะเป็นคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับตัวบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละบริษัท เพื่อการทำรายงานการวิจัยส่งให้แต่ละบริษัทในภายหลัง โดยแบ่งเป็นส่วนๆ ได้ดังนี้

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

ส่วนในชุดที่ 2 จะใช้สอบถามพนักงานในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะประกอบไปด้วย 15 ส่วน โดยในส่วนที่ 1-7 จะเป็นเรื่องของวัฒนธรรมโดยรวม ส่วนที่ 8 – 11 เป็นส่วนของวัฒนธรรมที่ช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จ ส่วนที่ 12 – 15 จะเป็นส่วนของวัฒนธรรมที่ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยชิ้นนี้ เริ่มต้นจากการหาแหล่งข้อมูลของโรงงานอุตสาหกรรมที่ผลิตอาหารให้มากที่สุดโดยขอข้อมูล จากกระทรวงอุตสาหกรรม และคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จากนั้นคัดเลือกโรงงานที่เหมาะสม โดยพิจารณาจาก ความถี่ของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จำนวนพนักงาน และสถานที่ตั้งโรงงาน

โดยฐานข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อเบื้องต้น จากกระทรวงอุตสาหกรรม และคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน แสดงอยู่ในภาคผนวก ค

หลังจากได้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล จะทำการติดต่อขอข้อมูลเบื้องต้น เพื่อพิจารณาเลือกบริษัทที่เหมาะสมโดยคัดเลือกจากเกณฑ์ต่างๆ ได้แก่

1. บริษัทมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นเองหรือไม่ โดยจะคัดเลือกเฉพาะบริษัทที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นเองในบริษัท และภายใน 2 ปีที่ผ่านมา มีโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มากกว่า 4 โครงการ
2. จำนวนพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องไม่น้อยกว่า 5 คน
3. มีบุคคลผู้ที่จะสามารถติดต่อเพื่อขอความอนุเคราะห์ข้อมูล และประสานงานในเรื่องนี้
4. สถานที่เข้าไปขอข้อมูลต้องอยู่จังหวัดกรุงเทพฯ และปริมณฑล หรืออยู่ต่างจังหวัดซึ่งมีระยะทางไม่ไกลเกินกว่า 200 กิโลเมตร เพื่อความสะดวกในการเดินทาง

จากการดำเนินการดังกล่าวจึงได้โรงงานที่เหมาะสม 15 แห่ง และมีโรงงานที่อนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยนี้ 8 แห่ง รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 75 คน โดยเป็นผู้บริหารระดับสูง 6 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการรวมทั้งผู้จัดการระดับกลาง จำนวน 69 คน

เนื่องจากจำนวนพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละบริษัทมีน้อย จึงมีโรงงานที่ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกโรงงานที่กำหนดไม่มากนัก และข้อมูลในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นความลับในบางบริษัท ทำให้จำนวนตัวอย่างไม่เป็นไปตามที่ได้เสนอในขอบเขตของการวิจัย

สำหรับประเทศนิวซีแลนด์นั้น ได้รวบรวมข้อมูลจากบริษัทต่างๆ ซึ่งแบ่งออกได้เป็นหลายส่วนได้แก่ ความเกี่ยวข้องของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเกี่ยวข้องของผู้จัดการโครงการต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลจากแผนการตลาด และแผน R&D ข้อมูลโดยสรุปของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลเกี่ยวกับรอบเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรม และข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบริษัทต่างๆ แต่ส่วนที่นำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยนี้ จะใช้เฉพาะบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร โดยมีจำนวนตัวอย่าง 47 ตัวอย่าง จาก 9 บริษัท และจะเปรียบเทียบเฉพาะในส่วนของวัฒนธรรมเท่านั้น

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้ข้อมูลดิบจากแบบสอบถามแล้ว จำเป็นต้องแปลงค่าเฉลี่ยของข้อมูลแต่ละข้อที่มีคะแนนความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยตั้งแต่ 1-7 ให้เป็นคะแนนเต็ม 5 เนื่องจากสูตรการคำนวณดัชนีทางวัฒนธรรมของ Hofstede ใช้มาตราวัดคะแนนตั้งแต่ 1-5 และการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งเป็น 3 ส่วน โดยในส่วนแรกจะเป็นการสรุปปัจจัยทางวัฒนธรรมโดยรวมของกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยว่ามีผลดีหรือผลเสียอย่างไรกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยอาศัยแนวทางจากงานวิจัยของ Nakata and Sivakumar (1996) ส่วนที่สองจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และส่วนสุดท้ายจะเป็นการเปรียบเทียบปัจจัยทางวัฒนธรรมของไทยและนิวซีแลนด์ โดยจะใช้วิธีการทางสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมในการทำงาน และเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Hofstede ในอดีต

บทที่ 4

การวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ผลการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยนี้ได้ผลการทดลองแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนั้นเพื่อความเข้าใจจึงจะ อภิปรายผลการวิจัยต่อจากผลการคำนวณในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรมโดยรวมของกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย

การคำนวณดัชนีทางวัฒนธรรมจากสูตรการคำนวณของ Hofstede

จากสูตรการคำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรมของ Hofstede ในบทที่ 2

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

จากแบบสอบถาม

คะแนนเฉลี่ยของคำถามว่าบ่อยครั้งแค่ไหนที่พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นด้วยกับผู้จัดการของเขา = 3.29

%ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาของเขาเป็นแบบ Autocratic, Paternalistic หรือ Consultative = 63.08

%ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบผู้บังคับบัญชาแบบ Consultative = 25.37

PDI = 135-25(3.29)+63.08-25.37

PDI = 90.5

Individualism index (IDV) = -50(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่างเพียงพอ”)+30(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี”)+20(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีความมั่นคงในอาชีพ”)-25(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การได้ทำงานที่ทำหาย”)+100

จากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่างเพียงพอ = 4.36

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี = 4.35

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีความมั่นคงในอาชีพ = 4.41

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การได้ทำงานที่ท้าทาย = 3.83

$$IDV = -50(4.36)+30(4.35)+20(4.41)-25(3.83)+100$$

$$IDV = 4.9$$

Masculinity index (MAS) = 60(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี”)-20(ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ “การมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น”)+20(ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า “คนส่วนใหญ่ไว้ใจได้”)-70(ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า “ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง”)+130

จากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี = 4.52

ค่าเฉลี่ยของความสำคัญของ การมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น = 4.23

ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า คนส่วนใหญ่ไว้ใจได้ = 2.84

ค่าเฉลี่ยของความเห็นด้วยกับข้อความว่า ผู้ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง = 3.14

$$MAS = 60(4.52)-20(4.23)+20(2.84)-70(3.14)+130$$

$$MAS = 153.2$$

Uncertainty avoidance index (UAI) = 300-(ค่าเฉลี่ยของ “กฎระเบียบของบริษัทจะละเมิดไม่ได้แม้ว่าพนักงานจะคิดว่าจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด”)-(%ของผู้ตอบแบบสอบถามที่จะทำงานต่อในบริษัทไปอีกน้อยกว่า 5 ปี)-40(ค่าเฉลี่ยของคำถามว่า “บ่อยครั้งแค่ไหนที่คุณรู้สึกเครียดกับงาน”)

จากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยของ กฎระเบียบของบริษัทจะละเมิดไม่ได้แม้ว่าพนักงานจะคิดว่าจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด = 2.55

%ของผู้ตอบแบบสอบถามที่จะทำงานต่อในบริษัทไปอีกน้อยกว่า 5 ปี = 53.97

ค่าเฉลี่ยของคำถามว่า บ่อยครั้งแค่ไหนที่คุณรู้สึกเครียดกับงาน = 3.41

$$UAI = 300 - 2.55 - 53.97 - 40(3.41)$$

$$UAI = 106.9$$

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

จากแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยของ ความราบรื่นและความมั่นคงในชีวิต = 4.41

ค่าเฉลี่ยของ ความประหยัด มัธยัสถ์ อุดออม = 3.92

ค่าเฉลี่ยของ ความมูมานะอุตสาหะ = 4.32

ค่าเฉลี่ยของ การเคารพในประเพณี = 4.04

$$LTO = 45(4.41) - 30(3.92) - 35(4.32) + 15(4.04) + 67$$

$$LTO = 57.4$$

ผลการคำนวณดัชนีทางวัฒนธรรมจากสูตรการคำนวณของ Hofstede ที่ได้ สามารถสรุปผลได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ดัชนีทางวัฒนธรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

	จำนวน ตัวอย่าง	% เพศ ชาย	อายุ เฉลี่ย	อายุงาน เฉลี่ย(ปี)	การศึกษา เฉลี่ย	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO
โดยรวม	69	41	2.01	3.65	1.82	90.5	106.9	153.2	4.9	57.4
บริษัท A	8	38	1	.81	2	92.1	83.4	211.3	-3.1	63.9
บริษัท B	8	13	2.38	6.38	1.75	72.1	110.2	107.7	8.0	52.3
บริษัท C	22	45	2.27	3.55	1.55	105.5	127.3	119.9	12.5	44.3
บริษัท D	11	64	2.36	5.64	2.09	46.7	88.8	178.7	5.5	56.6
บริษัท E	7	57	2.14	1.29	2.29	99.8	73.0	151.4	7.1	85.4
บริษัท F	5	60	1.8	3.00	2	56.4	98.4	161.4	-15.7	62.7
บริษัท G	5	0	1.4	4.00	1.20	163.6	165.1	232.9	-15	53.4

หมายเหตุ อายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม 1= 20-25 ปี; 2 = 26-30 ปี; ...; 8 = 56 ปีขึ้นไป
 การศึกษาเฉลี่ย 1=ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 2=การศึกษาระดับปริญญาตรี 3=การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
 PDI = Power Distance Index หมายถึง ความแตกต่างระหว่างอำนาจของบุคคล
 UAI = Uncertainty Avoidance Index หมายถึง ค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
 MAS = Masculinity Index หมายถึง ค่าแสดงลักษณะความเป็นชาย
 IDV = Individualism Index หมายถึง ค่าความเป็นปัจเจกบุคคล
 LTO = Long-term Orientation Index หมายถึง จริยธรรมในการทำงาน และการคำนึงถึงผลได้ผลเสียในอนาคต

จากตารางที่ 4.1 มีบริษัทเพียง 7 บริษัทที่นำมาคำนวณค่าดัชนี เนื่องจากบริษัทที่ 8 มีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเพียง 3 ชุดเท่านั้น การนำมาผลการคำนวณมาเปรียบเทียบกับ อาจทำให้ข้อมูลเกิดความสับสนได้

ลักษณะวัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างจากประเทศไทยที่ได้จากการคำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรมของ Hofstede ดังตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีระยะห่างอำนาจสูง ซึ่งแสดงถึงความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง มีการยอมรับในอำนาจของผู้มีอำนาจมากในสังคม มีค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ทำให้การทำงานในประเทศไทยมีลักษณะไม่ยืดหยุ่น ชอบทำอะไรตามกฎเกณฑ์ โดยคำนึงถึงความมั่นคงในอาชีพการงานมากกว่าผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ มีลักษณะความเป็นชายสูงมาก ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ต้องการการยอมรับภายในองค์กรกว่าทำงานดี ทะเยอทะยาน มีค่าความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำ ซึ่งแสดงถึงการชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำงานคนเดียว ให้ความสำคัญกับงานของกลุ่มมากกว่างานส่วนตัว ส่วนในเรื่องพลวัตของงจื้อ หรือ ค่า Long-term Orientation ประเทศไทยมีค่าค่อนข้างสูง แสดงถึงการทำงานอย่างมีจริยธรรม มีความขยัน เพียรพยายาม เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ประหยัด และมีความละเอียดรอบคอบ มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน

จากงานวิจัยเชิงสำรวจของ Nakata and Sivakumar (1996) สรุปว่า กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะริเริ่ม และระยะปฏิบัติ โดยในระยะริเริ่มต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะ PDI, UAI, MAS ต่ำ, IDV และ LTO สูง ส่วนในระยะปฏิบัติต้องการความเป็นระเบียบแบบแผนเพื่อความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นจึงเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะ PDI, UAI, MAS สูง IDV ต่ำ และ LTO สูง เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีที่ได้จากตารางที่ 4.1 พบว่ามีค่า PDI, UAI, MAS สูง IDV ต่ำ, และ LTO ปานกลาง ซึ่งอธิบายได้ว่า ประเทศไทยมีลักษณะของวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะปฏิบัติ นั่นคือถ้ามีแนวคิดใหม่ๆ แล้วก็จะสามารถพัฒนาออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว แต่แนวคิดใหม่ๆ จะไม่ค่อยเกิดขึ้น และแนวคิดจะไม่หลากหลาย ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในประเทศไทย

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัทที่เป็นเพศชาย อายุ อายุงาน และการศึกษา อาจมีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัท ซึ่งในงานวิจัยของ Hofstede(1991) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยว่าในแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างของบุคคลซึ่งจะทำให้วัฒนธรรมในแต่ละกลุ่มย่อยๆ แตกต่างกัน ซึ่งหากปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับดัชนีทางวัฒนธรรมจริง เราอาจจะนำความสัมพันธ์เหล่านี้ไปใช้ในการปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ ตลอดจนการนำไปใช้ในการพิจารณา招聘人数ใหม่ได้

จากการพิจารณาหาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับดัชนีทางวัฒนธรรม โดยใช้วิธีการ Pearson's Product Moment Correlation ได้ผลตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's product moment correlation)

		%เพศชาย	อายุ	อายุงาน	การศึกษา	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO
%เพศชาย	Pearson Correlation	1.00	0.30	-0.29	0.79	-0.68*	-0.75**	-0.22	0.23	0.41
	Sig. (2-tailed)	.	0.51	0.53	0.03	0.09	0.05	0.64	0.62	0.36
อายุ	Pearson Correlation	0.30	1.00	0.62	0.20	-0.45	-0.14	-0.80**	0.67*	-0.13
	Sig. (2-tailed)	0.51	.	0.14	0.67	0.31	0.76	0.03	0.10	0.78
อายุงาน	Pearson Correlation	-0.29	0.62	1.00	-0.34	-0.24	0.37	-0.35	0.20	-0.63
	Sig. (2-tailed)	0.53	0.14	.	0.45	0.60	0.42	0.44	0.66	0.13
การศึกษา	Pearson Correlation	0.79	0.20	-0.34	1.00	-0.71*	-0.98***	-0.21	0.27	0.73*
	Sig. (2-tailed)	0.03	0.67	0.45	.	0.07	0.00	0.65	0.56	0.06
PDI	Pearson Correlation	-0.68*	-0.45	-0.24	-0.71*	1.00	0.71	0.45	-0.26	-0.09
	Sig. (2-tailed)	0.09	0.31	0.60	0.07	.	0.07	0.31	0.57	0.85
UAI	Pearson Correlation	-0.75**	-0.14	0.37	-0.98***	0.71	1.00	0.23	-0.34	-0.67
	Sig. (2-tailed)	0.05	0.76	0.42	0.00	0.07	.	0.61	0.46	0.10
MAS	Pearson Correlation	-0.22	-0.80**	-0.35	-0.21	0.45	0.23	1.00	-0.69	0.14
	Sig. (2-tailed)	0.64	0.03	0.44	0.65	0.31	0.61	.	0.09	0.77
IDV	Pearson Correlation	0.23	0.67*	0.20	0.27	-0.26	-0.34	-0.69	1.00	-0.06
	Sig. (2-tailed)	0.62	0.10	0.66	0.56	0.57	0.46	0.09	.	0.90
LTO	Pearson Correlation	0.41	-0.13	-0.63	0.73*	-0.09	-0.67	0.14	-0.06	1.00
	Sig. (2-tailed)	0.36	0.78	0.13	0.06	0.85	0.10	0.77	0.90	.

หมายเหตุ: * Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

***Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นว่าจากการใช้วิธีการ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า สัดส่วนของพนักงานที่เป็นเพศชายมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับระยะเวลาทำงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน $r = -0.68$ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้หญิงมีความเชื่อ และยอมรับว่ามีความไม่เท่าเทียมกันในสังคม นอกจากนี้ สัดส่วนของเพศชายยังมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน $r = -0.75$ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งแสดงถึงความกล้าที่จะลงทำในสิ่งที่ไม่คุ้นเคยของผู้ชาย แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า เพอร์เซ็นต์ของเพศชายไม่มีความสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงกับค่าความเป็นชาย ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ผู้หญิงและผู้ชาย ไม่มีความแตกต่างกันในด้านลักษณะความเป็นชาย

ส่วนอายุมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับลักษณะความเป็นชาย โดย $r = -0.8$ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งอธิบายได้ว่าเมื่ออายุมากขึ้น ลักษณะความเป็นชายจะลดลง อาจเนื่อง

มาจากความต้องการความก้าวหน้า และงานที่ทำทายน้อยลง แต่ ต้องการความมั่นคงมากขึ้น นอกจากนี้ อายุยังมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความเป็นปัจเจกบุคคล โดย $r = 0.67$ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ซึ่งอธิบายได้ว่าเมื่ออายุมากขึ้น จะมีความต้องการความเป็นส่วนตัวมากขึ้น โดยเฉพาะความต้องการเวลาให้กับตนเองและครอบครัวมากขึ้น

ในส่วนของอายุงาน จากการคำนวณสรุปได้ว่าไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยทางวัฒนธรรม แต่ในส่วนขอระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับระยะห่างอำนาจ โดย $r = -0.71$ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hofstede(1991) ซึ่งกล่าวว่า การศึกษามีผลทำให้คนมีความรู้สึกเท่าเทียมกับผู้อื่น และมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดย $r = -0.98$ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ซึ่งอธิบายได้ว่าเมื่อคนมีการศึกษามากขึ้น ก็มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ยึดถือความคิดของตนมากกว่ากฎระเบียบขององค์กร นอกจากนี้ ระดับการศึกษายังมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับค่า LTO โดย $r = 0.73$ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ซึ่งอธิบายได้ว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงมักจะมองถึงผลได้ผลเสียในอนาคตขององค์กร มากกว่าการรักษาหน้าหรือตำแหน่ง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร

เมื่อลองพิจารณากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละบริษัท บริษัท A กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิง ซึ่งมีลักษณะนิสัยไม่ก้าวร้าว ยอมรับในความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ไม่ชอบความเสี่ยง จึงทำให้ค่า PDI และ UAI ของบริษัท A มีค่าสูง ผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัท A ทั้งหมดมีอายุไม่ถึง 25 ปี ทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง ซึ่งตรงกับควมมีลักษณะความเป็นชายสูง แต่ขาดประสบการณ์ในการทำงานจึงมักจะชอบทำงานเป็นทีมเพื่อจะนำเอาความสามารถ และความถนัดของแต่ละคนมาช่วยกันทำงานให้สำเร็จ จึงมีค่า IDV ต่ำ ส่วนการศึกษาเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ซึ่งจากตารางที่ 4.2 ค่า PDI และ UAI น่าจะต่ำ และ LTO สูงแต่ในความเป็นจริง PDI และ UAI กลับมีค่าสูงเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ส่วน LTO มีค่าค่อนข้างสูง

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามของบริษัท B ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงเช่นเดียวกับบริษัท A แต่มีอายุเฉลี่ยสูงกว่าจึงทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อยกว่า ส่งผลให้คะแนน MAS ต่ำกว่าบริษัท A และ IDV สูงกว่าเล็กน้อย ส่วนระดับการศึกษาเฉลี่ยต่ำกว่าทำให้ค่า LTO ของบริษัท B ต่ำกว่า

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัท C มีจำนวนผู้หญิงและผู้ชายพอๆ กัน แต่ระดับการศึกษาเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ทำให้มีระยะห่างอำนาจสูง และมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงด้วย แต่ค่าการมองการณ์ไกลจะต่ำ ส่วนอายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามค่อนข้างมาก จึงมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อยกว่าบริษัทอื่น

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัท D E และ F เป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง และมีการศึกษาเฉลี่ยสูง ทำให้มีค่าระยะห่างอำนาจต่ำมาก ค่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนก็ต่ำกว่าทั้งบริษัท A B และ C แต่ในบริษัท F มีอายุเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามน้อย จึงมีความชอบในการทำงานเป็นทีมมากเช่นเดียวกับ บริษัท A

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัท G เป็นเพศหญิงทั้งหมด และยังมีการศึกษาเฉลี่ยต่ำที่สุดในบรรดาบริษัทที่ทำการสำรวจ ค่า PDI และ UAI ของบริษัท G จึงสูงที่สุด และมี LTO ต่ำ อายุเฉลี่ยต่ำ จึงทำให้ MAS สูงและ IDV ต่ำ

จากการสังเกตลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละบริษัทพบว่า อายุ เพศ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับค่าดัชนีทางวัฒนธรรมขององค์กร

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากการเปรียบเทียบแบบสอบถามที่ได้ให้พนักงานนี้ถึงโครงการที่ประสบความสำเร็จและโครงการที่ล้มเหลว สามารถนำมาเปรียบเทียบเพื่อแยกแยะปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แยกกลุ่ม(Discriminant Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยในรูปของสมการ โดยในขั้นแรกจะใช้วิธีการทดสอบค่าเฉลี่ยของแต่ละคำถามว่ามีค่าเท่ากันหรือไม่เพื่อหาปัจจัยที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว โดยใช้สถิติทดสอบ T (T-test) หากมีค่าตอบในข้อใดที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากันในเชิงสถิติ ซึ่งแสดงว่าปัจจัยนั้นไม่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ก็จะตัดออกจากการวิเคราะห์แยกกลุ่ม พบว่าคำตอบทุกข้อมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันระหว่างโครงการที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 ตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย		T-value	ช่วงความเชื่อมั่นของความแตกต่างที่ 95 %	
	สำเร็จ	ล้มเหลว		ขีดจำกัดล่าง	ขีดจำกัดบน
การทำงานมีแบบแผนชัดเจน	3.939	2.879	5.225	0.659	1.462
อำนาจสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	3.848	3.258	3.330	0.240	0.942
พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.439	2.625	4.188	0.430	1.199
การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ	3.754	2.873	3.697	0.409	1.353
มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	3.273	2.508	4.648	0.439	1.090
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	3.242	2.603	4.066	0.328	0.950
มีการขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	3.030	3.413	-2.099	-0.743	-0.022
ฝ่ายการค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นประจำ	3.697	2.889	4.497	0.453	1.164
ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นประจำ	3.364	2.937	2.369	0.070	0.784
ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนโครงการ	4.136	3.323	4.689	0.470	1.158
ช่วงเวลาที่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการ(1=เริ่มต้น,5=สิ้นสุด)	2.185	3.065	-3.110	-1.440	-0.320
มีผู้ผลักดันโครงการ (1=ไม่มี,2=มี)	1.769	1.477	3.579	0.131	0.454

จากตารางที่ 4.3 อธิบายได้ว่าทุกปัจจัยมีผลทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างโครงการที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงใช้ทุกปัจจัยในการวิเคราะห์แยกกลุ่ม(Discriminant Analysis) และได้ค่า Discriminant coefficients ของแต่ละปัจจัยตามตารางที่

4.4

ตารางที่ 4.4 อิทธิพลของปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ปัจจัย	Function
1. การทำงานมีแบบแผนชัดเจน	0.602
2. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนโครงการ	0.574
3. มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	0.525
4. ฝ่ายการค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นประจำ	0.501
5. พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.468
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	0.456
7. มีผู้ผลักดันโครงการ (1=ไม่มี,2=มี)	0.389
8. การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ	0.360
9. ช่วงเวลาที่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับโครงการ(1=เริ่มต้น,5=สิ้นสุด)	-0.343
10. อำนาจสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	0.340
11. ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเป็นประจำ	0.276
12. มีการขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นประจำ	-0.210

* ที่ช่วงความเชื่อมั่น = 95%

จากการคำนวณด้วยวิธีการวิเคราะห์แยกกลุ่ม(Discriminant Analysis) พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้แก่ การทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน ซึ่งมี Discriminant Coefficient = 0.602 หมายความว่าการทำงานที่มีแบบแผนในการทำงานชัดเจน ก็จะทำให้โครงการมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง รองลงมาก็คือการให้ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ระดับการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า การมีส่วนร่วมกับการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจของฝ่ายการค้า พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างพอเพียง และระดับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่า Discriminant Coefficient ติดลบ หมายถึง การที่มีค่าของปัจจัยดังกล่าวสูงจะทำให้โครงการมีโอกาสประสบความสำเร็จ น้อยลง ซึ่งได้แก่ ช่วงเวลาที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ ถ้าเกี่ยวข้องกับตั้งแต่เริ่มโครงการ ก็จะทำให้โครงการมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้น และ ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า ก็ส่งผลลบต่อความสำเร็จของโครงการด้วย

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในส่วนของค่าดัชนีทางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การบ่งชี้ว่าโครงการใดสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ในแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารจะมีคำถามหลายข้อที่สามารถใช้ชี้วัดระดับความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ ซึ่งคำถามดังกล่าวได้แก่

1. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา มียอดขายที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทเป็นสัดส่วนเท่าใด _____% A21
2. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทประสบผลสำเร็จในระดับใด (กรุณาวงรอบคำตอบที่ต้องการ) A22
 1. สูงกว่าระดับที่ตั้งไว้มาก
 2. สูงกว่าระดับที่ตั้งไว้เล็กน้อย
 3. ตรงกับระดับที่ตั้งไว้
 4. ต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้เล็กน้อย
 5. สูงกว่าระดับที่ตั้งไว้มาก
3. โครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทของท่าน แต่ละโครงการใช้เวลาโดยเฉลี่ยตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งออกจำหน่ายเป็นเวลาเท่าใด (กรุณาวงรอบคำตอบที่ต้องการ) A34
 1. ต่ำกว่า 6 เดือน
 2. ระหว่าง 6 เดือน – 1 ปี
 3. ระหว่าง 1 – 2 ปี
 4. ระหว่าง 2 – 3 ปี
 5. มากกว่า 3 ปี

เมื่อพิจารณาคำตอบของคำถามเหล่านี้ กับผลการคำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรมของแต่ละบริษัทที่ได้คำนวณไปแล้ว โดยใช้วิธีการหาสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน จะได้ความสัมพันธ์ตามตารางที่ 4.5 และ ตารางที่ 4.6

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.5 ระดับความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละบริษัท

คำถาม	A21	A22	A34
บริษัท A	5%	3	3
บริษัท C	2%	3	2
บริษัท D	5%	2	3
บริษัท E	25%	3	2
บริษัท G	5%	3	3

หมายเหตุ : A21, A22, A34 คือรหัสของคำถามตามทีแสดงไว้ท้ายคำถามแต่ละคำถาม

ตัวเลขที่ปรากฏในช่องของคำถาม A22, A23 ของแต่ละบริษัทคือ คำตอบของแต่ละบริษัท

บริษัท B และ F ไม่ได้ให้ข้อมูลในส่วนของคำถามสำหรับผู้บริหาร

สังเกตได้ว่ามีข้อมูลเพียง 5 ชุดจากที่เก็บข้อมูลมา 6 ชุด เนื่องจากชุดที่ 6 ได้จากบริษัทที่ไม่ได้
คำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรมจึงไม่สามารถจะนำมาหาสหสัมพันธ์ได้

ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ของค่าดัชนีทางวัฒนธรรมกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ
พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

		A21	A22	A34	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO
A21	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1.000 . .	.203 .744	-.497 .394	.317 .603	-.675 .211	-.102 .871	.201 .745	.913* .030
A22	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.203 .744	1.000 .	-.408 .495	.699 .189	.146 .815	-.234 .704	-.215 .728	.224 .717
A34	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.497 .394	-.408 .495	1.000 .	-.771 .127	-.264 .668	.781 .119	-.708 .181	-.139 .824

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.6 พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างค่า LTO และคำถามข้อ A21 ซึ่งแสดงถึงสัดส่วนยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ในเวลา 3 ปีที่ผ่านมา โดย $r = 0.913$ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% นั่นคือ ปัจจัยในเรื่องจริยธรรมในการทำงาน การมองการณ์ไกล ส่งผลโดยตรงต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนดัชนีทางวัฒนธรรมอื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับ ยอดขาย ระดับความสำเร็จ และระยะเวลาของโครงการ

3. การเปรียบเทียบกับงานวิจัยในต่างประเทศ

สำหรับข้อมูลจากประเทศนิวซีแลนด์ที่นำมาใช้ในการเปรียบเทียบ ได้จากกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารของประเทศนิวซีแลนด์ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของ Tony C. Garrett, University of Otago และใช้วิธีการคำนวณวิธีเดียวกัน จึงสามารถนำมาเปรียบเทียบกับผลการคำนวณข้อมูลของกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยได้

การคำนวณดัชนีทางวัฒนธรรมของประเทศนิวซีแลนด์ด้วยสูตรการคำนวณของ Hofstede ได้ผลลัพธ์ดังนี้

$$\text{PDI} = 31.3$$

$$\text{UAI} = 110.4$$

$$\text{MAS} = 153.7$$

$$\text{IDV} = -43.2$$

$$\text{LTO} = 38.1$$

เมื่อนำดัชนีของทั้ง 2 ประเทศมาเปรียบเทียบกัน จะได้ผลลัพธ์ตามตารางที่ 4.7

สถาบันวิจัยบริหาร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.7 ค่าดัชนีทางวัฒนธรรมในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยและประเทศนิวซีแลนด์

ดัชนีทางวัฒนธรรม	ประเทศไทย(จากการคำนวณ)	นิวซีแลนด์(จากการคำนวณ)
Power Distance	90.5	31.3
Uncertainty Avoidance	106.9	110.4
Masculinity	153.2	153.7
Individualism	4.9	-43.2
Long-term Orientation	57.4	38.1

ตารางที่ 4.8 ค่าดัชนีทางวัฒนธรรมของประเทศไทยและประเทศนิวซีแลนด์จากการศึกษาของ Hofstede (Hofstede, 1991)

ดัชนีทางวัฒนธรรม	ประเทศไทย (จาก Hofstede, 1991)	นิวซีแลนด์(จาก Hofstede, 1991)
Power Distance	64	22
Uncertainty Avoidance	64	49
Masculinity	34	58
Individualism	20	79
Long-term Orientation	56	30

ค่าที่แสดงในตารางที่ 4.7 หลายค่าแตกต่างไปจากงานวิจัยของ Hofstede ในอดีตซึ่งแสดงในตารางที่ 4.8 มาก ทั้งนี้เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ และสังคมของทั้ง 2 ประเทศ ซึ่ง Hofstede ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยของเขาว่า ดัชนีบางค่าจะเปลี่ยนแปลงไปตามการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เช่น Individualism จะมีค่าสูงในประเทศที่มีเศรษฐกิจดี เป็นต้น อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองนี้ มาจากพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหาร และมาจากหลายบริษัท ซึ่งต่างจากการวิจัยของ Hofstede ที่ใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานทุก

คนในบริษัทแต่จะใช้เพียงบริษัทเดียว และนำมาใช้ในการเปรียบเทียบดัชนีทางวัฒนธรรมแต่ละประเทศในแง่มุมต่างๆ ซึ่งในแต่ละงาน หรือแต่ละแผนก จะมีวัฒนธรรมในการทำงานไม่เหมือนกัน ดังนั้นค่าดัชนีที่คำนวณได้นี้ จึงมีความแตกต่างจากงานวิจัยของ Hofstede มาก

ผลการคำนวณสามารถบ่งชี้ลักษณะของวัฒนธรรมในกลุ่มที่สำรวจได้ ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในการวิเคราะห์ผลการวิจัยข้อที่ 1 และเมื่อนำผลการวิจัยดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาจากประเทศนิวซีแลนด์ พบว่าประเทศนิวซีแลนด์มีค่า Power Distance Index ต่ำกว่าประเทศไทยมาก แสดงให้เห็นถึง ความเท่าเทียมกันในการทำงาน ทุกคนเคารพความคิดซึ่งกันและกัน มีลำดับชั้นของอำนาจไม่มาก จึงทำให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น แนวความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงมีมากกว่า ส่วนประเทศไทย จะเห็นได้ชัดว่าอำนาจในการปกครองของหัวหน้ามีมากเกินไปจนทำให้พนักงานระดับล่างไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมา เพราะกลัวที่จะขัดใจผู้บังคับบัญชา การทำงานแบบเป็นระบบ มีแบบแผนที่ชัดเจนจะเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่มีระยะห่างอำนาจ สูงเช่นนี้

Hofstede (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้สึกที่มีความไม่เท่าเทียมกันในสังคม เกิดจากการศึกษาที่ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้นหากเปรียบเทียบคะแนน PDI ของบริษัทในประเทศไทยแยกตามระดับการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี ได้ผลดังนี้

การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี PDI = 131

การศึกษาระดับปริญญาตรี PDI = 74

การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี PDI = 69

จากค่า PDI ที่แสดงข้างต้นจะเห็นว่า จะต่ำลงเมื่อระดับการศึกษาสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเปียร์สันที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น โดยพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวน 21 คน ระดับปริญญาตรี 38 คน และ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี 9 คน

ในส่วนของ Uncertainty Avoidance และ Masculinity ของไทย และนิวซีแลนด์ จะแตกต่างกันน้อยมาก ส่วน Individualism ซึ่งเมื่อครั้งที่ Hofstede ทำการวิจัย ประเทศนิวซีแลนด์ มีค่าสูงกว่าประเทศไทยมาก แต่ในการวิจัยครั้งนี้ กลับลดต่ำลงมากจนมีค่าติดลบ และเมื่อเทียบกับประเทศไทยแล้วต่ำกว่า ทั้งนี้เนื่องจาก ในแผนก R&D ของบริษัทในนิวซีแลนด์มีการทำงานร่วมกันและประสานงานกันเป็นอย่างดีกับแผนกอื่น มีการทำงานเป็นทีมสูงขึ้น ดังนั้นผลจึงออกมาเป็นเช่นนี้ ส่วน

ประเทศไทย ยังชอบการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าทำงานคนเดียว แต่อาจมีการประสานงานกันน้อยกว่าประเทศนิวซีแลนด์

ส่วนปัจจัยสุดท้ายคือ Long-term Orientation มีความแตกต่างกันเล็กน้อยระหว่าง ประเทศไทย และนิวซีแลนด์ ซึ่งค่า LTO สูงส่งผลดีในด้านการบริหาร มีการยึดมั่นในเป้าหมาย มองการณ์ไกล ส่วนค่า LTO ต่ำ แสดงถึงความสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลงตนเองไปตามสภาพแวดล้อม การรักษาหน้า ซึ่งประเทศไทยมีค่า LTO สูงกว่า นิวซีแลนด์เล็กน้อย แสดงถึงการมีจริยธรรมในการทำงานมากกว่าประเทศนิวซีแลนด์ คำนึงถึงผลได้และผลเสียในอนาคตส่งผลดีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกระยะ เนื่องจากในโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่จะได้ในอนาคต หากโครงการมีที่ทำว่าจะไม่ประสบความสำเร็จผู้บริหารที่มีจริยธรรมในการทำงานสูง อาจสั่งระงับโครงการก่อนที่จะลงทุนไปมากกว่านี้ ส่วนผู้บริหารที่มีจริยธรรมในการทำงานต่ำอาจสั่งให้ดำเนินโครงการต่อเพื่อรักษาหน้าตนเอง และทำให้บริษัทเสียหายอย่างร้ายแรง

จากตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบเป้าหมายในการทำงานของพนักงานในแผนกวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของประเทศไทยและนิวซีแลนด์ จะมีทั้งส่วนที่เหมือนกัน และแตกต่างกัน โดยบรรทัดที่แรเงา จะเป็นเป้าหมายการทำงานที่เหมือนกัน ได้แก่ โอกาสในการเรียนรู้ ได้ทำงานที่รู้สึกว่าคุณค่า มีเวลาให้กับครอบครัวและชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ มีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ได้อาศัยในที่ที่ต้องการ ได้ทำงานที่มีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน และมีโอกาสที่จะได้ช่วยเหลือผู้อื่น

สำหรับเป้าหมายในการทำงานที่สำคัญที่สุดของไทย คือการได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ที่ให้ความร่วมมือดี การเคารพผู้อาวุโส ลักษณะงานชัดเจน และ โอกาสในการเรียนรู้ ส่วนเป้าหมายในการทำงานที่สำคัญที่สุดของนิวซีแลนด์ คือโอกาสในการเรียนรู้ ได้ทำงานที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และการได้ทำงานที่ทำหาย ส่วนเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกันมากที่สุดได้แก่ การเคารพในประเพณี ทั้งสองประเทศให้ความสำคัญกับโอกาสของการเรียนรู้ค่อนข้างสูง ดังนั้นการจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน และการให้มีการสลับเปลี่ยนงาน น่าจะส่งผลดีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของเป้าหมายในการทำงานของประเทศไทยและนิวซีแลนด์

เป้าหมายในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย		T-value	ช่วงความเชื่อมั่นของความแตกต่างที่ 95%	
	ไทย	นิวซีแลนด์		ขีดจำกัดล่าง	ขีดจำกัดบน
โอกาสในการเรียนรู้	6.1833	6.2632	0.4372*	-0.2818	0.4414
โอกาสในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของบริษัท	5.2167	5.8596	2.7010	0.1706	1.1154
งานที่ทำแล้วรู้สึกว่าคุณค่า มีเกียรติ	5.8167	5.7719	-0.1698*	-0.5670	0.4775
อิสระในการใช้วิธีการต่างๆ ในการทำงาน	5.6500	5.9474	1.2573	-0.1720	0.7667
มีเวลาให้กับตนเองและครอบครัวอย่างพอเพียง	6.1000	6.1228	0.1104*	-0.3865	0.4321
มีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี	6.3167	6.0702	-1.2135	-0.6489	0.1559
มีความมั่นคงในอาชีพ	6.1167	5.4561	-2.7058	-1.1441	-0.1770
มีโอกาสมืออาชีพได้มากขึ้น	5.8167	5.7719	-0.1547*	-0.6183	0.5288
ได้อาศัยอยู่ในสถานที่ที่ต้องการ	5.6000	5.4561	-0.5776*	-0.6372	0.3495
มีส่วนที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	5.8000	6.2632	2.0928	0.0228	0.9035
มีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่แน่นอน	4.9833	4.9649	-0.0580*	-0.6495	0.6127
มีโอกาสได้ช่วยเหลือผู้อื่น	5.3667	5.2632	-0.4499*	-0.5597	0.3526
ได้รับการยอมรับเมื่อทำงานดี	5.1000	5.6316	2.0500	0.0165	1.0467
มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง	5.5167	5.8596	1.4331	-0.1322	0.8182
ลักษณะงานชัดเจน	6.1864	4.7544	-5.3646	-1.9609	-0.9032
มีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี	6.1167	5.1053	-4.0703	-1.5036	-0.5192
ผู้บังคับบัญชาจะปรึกษาท่านก่อนการตัดสินใจ	4.6833	5.3509	2.3090	0.0944	1.2407
งานที่ให้ความก้าวหน้า	5.3667	5.9107	1.8316	-0.0465	1.1346
งานที่ทำหาย	5.3000	6.2632	3.5157	0.4179	1.5084
ได้รับการยอมรับในความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	5.6667	5.2982	-1.3476	-0.9100	0.1731
สถานะทางสังคม	5.0833	4.1404	-3.6411	-1.4560	-0.4300
การยึดมั่นในเป้าหมาย และพันธสัญญา	6.1333	5.8947	-1.3036	-0.6014	0.1242
การเคารพผู้อาวุโส	6.2833	5.1579	-5.3469	-1.5433	-0.7076
ลำดับชั้นของอำนาจ	5.2881	3.8929	-4.8980	-1.9597	-0.8309
ความราบรื่นและมั่นคงในชีวิต	6.1667	5.1250	-4.7254	-1.4784	-0.6050
ความประหยัด และมีธรรมาภิบาล	5.4915	4.6842	-2.9409	-1.3511	-0.2635
ความมูมานะ พยายาม	6.0833	5.4386	-3.4036	-1.0200	-0.2695
การเคารพประเพณี	5.7000	3.9825	-7.2708	-2.1855	-1.2496

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

อาจกล่าวได้ว่าการจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของพนักงานจะทำให้พนักงานรู้สึกอยากทำงาน และทำให้ผลงานออกมาดี ดังนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างในด้านเป้าหมายในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การจูงใจพนักงานด้วยการตั้งเงินรางวัลเมื่อทำงานได้ลุล่วงตามเป้าหมายอาจได้ผลน้อยกว่าการจัดเลี้ยงฉลองความสำเร็จ หรือการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากเป้าหมายการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดีมากว่า การมีโอกาสได้รายได้มากขึ้น เป็นต้น

การนำเทคนิคการบริหารงานที่มาจากต่างประเทศ ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานของพนักงาน เช่น เทคนิค MBO(Management by objective) อาจไม่เหมาะกับประเทศไทย เนื่องจากเป้าหมายการทำงานที่สำคัญได้แก่ การมีแบบแผนการทำงานชัดเจน ดังนั้นการกำหนดเพียงจุดมุ่งหมาย โดยไม่มีวิธีการทำงานที่ละเอียดจึงไม่เหมาะสม



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนดังนี้คือ

1. ผลการคำนวณค่าดัชนีทางวัฒนธรรมจากสูตรคำนวณของ Hofstede สรุปได้ว่า วัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่าง ส่งผลดีต่อกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะปฏิบัติ นั่นคือถ้ามีแนวคิดใหม่ๆ แล้วก็จะสามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว แต่แนวคิดใหม่ๆ จะไม่ค่อยเกิดขึ้น และแนวคิดจะไม่หลากหลาย ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในประเทศไทย นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงลบระหว่างสัดส่วนของพนักงานที่เป็นเพศชาย กับ ระยะห่างอำนาจ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ส่วนอายุมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับลักษณะความเป็นชาย และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับระยะห่างอำนาจ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับค่า Long-term Orientation
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการได้แก่ การทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนโครงการ ระดับการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า การมีส่วนร่วมกับการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจของฝ่ายการค้า พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างพอเพียง และระดับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า ตามลำดับ ส่วนปัจจัยทางวัฒนธรรมด้านจริยธรรมในการทำงาน การมองการณ์ไกล หรือ LTO พบว่ามีความสัมพันธ์กับยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทตัวอย่างในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา
3. จากการเปรียบเทียบกับข้อมูลจากการวิจัยของ Hofstede(1991) พบว่ามีความแตกต่างกันสูงมาก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้แตกต่างกัน โดย Hofstede ใช้กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทเดียว และใช้ข้อมูลจากทุกคนในบริษัท แต่การวิจัยนี้ใช้ข้อมูลจากพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากหลายบริษัท และเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการคำนวณจากกลุ่มตัวอย่างของประเทศนิวซีแลนด์ พบว่าประเทศไทยมีความแตกต่างจากประเทศนิวซีแลนด์ในด้าน ระยะห่างอำนาจ(Power Distance) อย่างเห็นได้ชัด โดยประเทศนิวซีแลนด์ซึ่งมีค่าระยะห่างอำนาจต่ำ(Power Distance) จะมีความเท่าเทียมกัน

ในการทำงาน ทุกคนเคารพความคิดซึ่งกันและกัน มีลำดับชั้นของอำนาจไม่มาก จึงทำให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น แนวความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงมีมากกว่า ส่วนประเทศไทย จะเห็นได้ชัดว่าอำนาจในการปกครองของหัวหน้ามีมากเกินไปจนทำให้พนักงานระดับล่างไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมา เพราะกลัวที่จะขัดใจผู้บังคับบัญชา การทำงานแบบเป็นระบบ มีแบบแผนที่ชัดเจนจะเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่มีค่า PDI สูงเช่นนี้ ส่วน Uncertainty Avoidance และ Masculinity ของไทย และนิวซีแลนด์ จะแตกต่างกันน้อยมากและมีค่าสูง ซึ่งหมายความว่าประเทศไทยและนิวซีแลนด์ จะไม่พยายามทำงานที่ไม่คุ้นเคย ชอบทำงานที่มีแบบแผนชัดเจน และมุ่งมั่นในการทำงาน ในส่วนของ Individualism-Collectivism นั้นประเทศไทยมีค่าต่ำ ส่วนประเทศนิวซีแลนด์มีค่าต่ำมาก อธิบายได้ว่าทั้ง 2 ประเทศมีการทำงานแบบเป็นทีม โดยเฉพาะในประเทศนิวซีแลนด์ แผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้องทำงานร่วมกับหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานกันมากทำให้ค่า Individualism Index มีค่าต่ำมาก ส่วนวัฒนธรรมในด้านอื่นๆ ทั้ง 2 ประเทศมีค่าใกล้เคียงกัน ส่วนปัจจัยสุดท้ายคือ Long-term Orientation มีความแตกต่างกันเล็กน้อยระหว่าง ประเทศไทย และนิวซีแลนด์ ซึ่งค่า LTO สูงส่งผลดีในด้านการบริหาร มีการยึดมั่นในเป้าหมาย มองการณ์ไกล ส่วนค่า LTO ต่ำ แสดงถึงความสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลงตนเองไปตามสภาพแวดล้อม การรักษาหน้า ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งประเทศไทยมีค่า LTO สูงกว่า นิวซีแลนด์เล็กน้อย

5.2 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร และศึกษาเฉพาะส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เท่านั้น เนื่องจากระยะเวลาในการทำวิจัยมีไม่มาก และเรื่องเหล่านี้ค่อนข้างเป็นเรื่องใหม่ในประเทศไทย จริงๆ แล้ววัฒนธรรมดังที่ได้ศึกษาในงานวิจัยนี้จะมีผลกระทบต่อการทำงานในทุกๆ ประเภท ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรม และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

ก. ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรม

1. การประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่างๆจากประเทศตะวันตก หรือประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากประเทศไทย ซึ่งต้องพิจารณาให้เหมาะสม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย
2. การพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จจากการปลูกฝังแนวคิดในเรื่องวัฒนธรรมที่ถูกต้องให้กับพนักงาน
3. การใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน ควรพิจารณาว่าเป้าหมายการทำงานของพนักงานเป็นอย่างไร เช่นการจูงใจพนักงานด้วยการตั้งเงินรางวัลเมื่อทำงานได้ลุล่วงตามเป้าหมายอาจได้ผลน้อยกว่าการจัดเลี้ยงฉลองความสำเร็จ หรือ การจัดกิจกรรมฝึกอบรมนอกสถานที่ เนื่องจากเป้าหมายการทำงานของกลุ่มตัวอย่างในประเทศไทย ให้ความสำคัญกับการได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี และการมีโอกาสได้พัฒนาตนเองมากกว่า การมีโอกาสได้รายได้มากขึ้น เป็นต้น
4. ปัจจัยอื่นๆ ที่อาจมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น วัฒนธรรมท้องถิ่น ศาสนา อายุ การศึกษา ฯลฯ สามารถนำมาใช้ในการพิจารณารับคนเข้าทำงานในองค์กรได้
5. เนื่องจากกระบวนการในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนต้องการสภาวะแวดล้อมในการทำงานต่างกัน โดยในระยะริเริ่มต้องการความรู้สึกเท่าเทียมกัน การเป็นตัวของตัวเอง การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานในแผนก ความกล้าในการเสนอแนวคิดใหม่ๆ การจัดสภาวะแวดล้อมในการทำงานให้พนักงานมีความรู้สึกเช่นนี้ในขั้นตอนการสร้างแนวความคิด หรือระยะริเริ่ม จะทำให้มีแนวความคิดใหม่ๆ และมีความหลากหลาย ส่วนในระยะปฏิบัติ ต้องการความแน่นอนชัดเจนในการสั่งงาน ความสามัคคีในการทำงาน การมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีระเบียบแบบแผนชัดเจน ดังนั้นในระยะนี้ถ้าจัดสภาวะแวดล้อมให้เหมาะสม ก็จะทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นไปด้วยความรวดเร็ว และราบรื่น

ข. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัยในอนาคต

1. นอกจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แล้ว ปัจจัยทางวัฒนธรรมยังมีผลต่อการทำงานอื่นๆ ด้วย ดังนั้นการศึกษาวิจัยในอนาคตอาจมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางวัฒนธรรมต่อกระบวนการทำงานอื่นๆ
2. ยังมีปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากวัฒนธรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นการวิจัยศึกษาปัจจัยที่ทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จ ก็เป็นเรื่องที่น่าจะให้ความสนใจ
3. ในงานวิจัยของ Hofstede and Bond (1984) ได้ใช้แบบสอบถามซึ่งออกแบบสำหรับกลุ่มตัวอย่างจากประเทศจีน ในการคำนวณหาค่าดัชนีของปัจจัย Long-term Orientation ดังนั้นการนำไปใช้ในประเทศอื่นรวมทั้งประเทศไทย น่าจะมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างด้วย
4. สำหรับข้อมูลจากประเทศนิวซีแลนด์นั้น ยังมีอีกหลายส่วนได้แก่ ความเกี่ยวข้องของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเกี่ยวข้องของผู้จัดการโครงการต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลจากแผนการตลาด และแผน R&D ข้อมูลโดยสรุปของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลเกี่ยวกับรอบเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรม และข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบริษัทต่างๆ และสามารถนำมาใช้ในการวิจัยเปรียบเทียบกับประเทศนิวซีแลนด์ได้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชมพู อภิรักษ์เหล่าสกุล, ก้องเกียรติ สิงโตกุล, และทัศนีย์ เตชะศฤงคาร. (2542). ปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอาหาร, โครงการงานทางวิศวกรรม, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารวิวัฒนาการองค์กรและความรู้สึกลูกพันธ์ต่อองค์กร. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม ภาควิชาจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรท อิงคตานุวัฒน์ และเสกสรรค์ ศรีสุพรรณวิทยา. (2542). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหาร, โครงการงานทางวิศวกรรม, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Bond, Michael H. et al. (1987). Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture. Journal of Cross-Cultural Psychology 18 (June) 2: 143-164.
- Booz, Allen, and Hamilton. (1982). New Products Management for the 1980s. New York : Booz, Allen, and Hamilton, Inc.
- Chakrabarti, Alok K., and Albert H. Rubenstein. (1976). Interorganizational Transfer of Technology: A Study of Adoption of NASA Innovations. IEEE Transactions on Engineering Management EM23 (February) : 20-34.
- Cooper, Robert G. (1978). Strategic Planning for Successful Technological Innovation. The Business Quarterly 43(Spring) : 46-54.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J. (1987). New Products: What Separates Losers From Winners. Journal of Product Innovation Management 4,3 : 169-184.
- Cooper, R. G. (1994). Perspective: Third-Generation New Product Processes. Journal of Product Innovation Management 11,3 : 3-14.
- Earley, P. Christopher. (1989). Social Loafing and Collectivism: A Comparison of The United States and The People's Republic of China. Administrative Science Quarterly 34 : 565-581.

- Etzioni, A. (1975). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York : Free Press,
- Garrett, T. C., David H. Buisson and YAP Chee Meng. (1996). Culture Impacts on Product Development Practices: A Cross-Cultural Comparison Between Singapore and New Zealand. Department of Marketing, University of Otago and Department of Industrial and Systems Engineering, National University of Singapore.
- Garrett, T. C., David H. Buisson and YAP Chee Meng. (1996). The Impact of National Culture on The Integration of R&D and Marketing in New Product Development: A Cross-Cultural Study between Singapore and New Zealand. Department of Marketing, University of Otago and Department of Industrial and Systems Engineering, National University of Singapore.
- Garrett, T. C., David H. Buisson and YAP Chee Meng. (1999). New Product Development Decision Making Processes and Dynamics: A Cross Cultural Study between Singapore and New Zealand. Report to the Asia 2000 Foundation of New Zealand. Department of Marketing, University of Otago and Department of Industrial and Systems Engineering, National University of Singapore.
- Goldhar, Joel D., Louis K. Bragaw, and Jules J. Schwartz. (1976). Information Flow, Management Styles, and Technological Innovation. IEEE Transactions on Engineering Management EM23 (February) : 51-62.
- Griffin, Abbie. (1992). Evaluating QFD's Use in US Firms as a Process of Developing Products. Journal of Product Innovation Management 9(9) : 171-187.
- Herzberg, Frederick. (1966). Work and The Nature of Man. Boston MA : World Publishing Co.,
- Hofstede, Geert. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Abridge edition. Cross Cultural Research and Methodology Series, Volume 5. California : Sage,
- Hofstede, Geert, and Bond, Michael H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Survey. Journal of Cross-Cultural Psychology 15(December) : 417-433.

- Hofstede, Geert, and Bond, Michael H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. Organizational Dynamics 16(Spring) : 5-21.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly 35 : 286-316.
- Hofstede, Geert. (1991). Cultures and Organizations: Software of The Mind. London : McGraw-Hill,
- Hofstede, Geert. (1994). Management Scientists are Human. Management Science 40(January) 1 : 4-13.
- Inkeles, Alex and Daniel J. Levinson. (1969). National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural systems. in The Handbook of Social Psychology, 2nd edition, Vol.4 Edited by G. Lindsey & E. Aronson. Reading MA : Addison-Wesley,
- Johne, Frederick A. (1984). How Experienced Product Innovators Organize. Journal of Product Innovation Management 4(December) : 210-223.
- Moenaert, R. K., De Meyer, A., and Clarysse, B. J. (1994). Cultural Differences in New Technology Management. Edited by Souder, W. E. and Sherman, J. D., Managing New Product Development, 287-314. New York : McGraw-Hill,
- Nakata, C. and Sivakumar, K. (1996). National Culture and New Product Development: An Integrative Review. Journal of Marketing 60(1) : 61-72.
- Ng, S. H. et al. (1982). Human Values in Nine Countries. In R. Rath et al. ed., Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology, 196-205. Lisse Netherlands : Swets & Zeitlinger,
- O'Reilly, Charles. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. California Management Review 31(Summer) : 9-25.
- Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, V., Jervis, A., Robertson, B., and Townsend, J. (1974). SAPPHO Updated – Project SAPPHO Phase II. Research Policy 3 : 258-291.
- Schon, Donald A. (1963). Champions for Radical Inventions. Harvard Business Review 41(March/April) : 77-86.

- Sjndegaard, M. (1994). Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. Organization Studies 15,3 : 447-456.
- Souder, W. E., Buisson, D. H. and Garrett T.C. (1997). Success Through Customer-Driven New Product Development: A Comparison of U.S. and New Zealand Small Entrepreneurial High Technology Firms. Journal of Product Innovation Management 14 : 459-472.
- Urban, Glen L. and John R. Hauser. (1980). Design and Marketing of New Products. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.,
- Zaltman, G., R. Duncan, and J. Holbek. (1973). Innovations and Organizations. New York : John Wiley & Sons,



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

จดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูลและแนะนำตัว

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7 กรกฎาคม 2543

เรื่อง การขอความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยของนิสิต
เรียน

เนื่องด้วยนายเขจร พงษ์ธรรมรักษ์ ซึ่งเป็นนิสิตในหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ รศ.ดร.ชอุเวช ชาญสง่าเวช อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ ร่วมกับ Tony C. Garrett และ David H. Buisson, University of Otago, New Zealand ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ และมีความจำเป็นที่จะต้องขอความอนุเคราะห์ในด้านข้อมูลในการวิจัยจากบริษัทของท่าน

ข้าพเจ้าขอรับรองว่านายเขจร พงษ์ธรรมรักษ์ เป็นนิสิตในหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร จึงขอความร่วมมือในการอนุเคราะห์ข้อมูลจากบริษัทของท่าน ข้อมูลดังกล่าวจะถูกเก็บเป็นความลับตามนโยบายความลับของข้อมูลที่แนบท้ายจดหมายฉบับนี้

ด้วยความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ
(ผศ.เหรียญ บุญดีสกุลโชค)
รักษาการณ้หัวหน้าภาควิชา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จดหมายชี้แจงรายละเอียดของโครงการ

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5 กรกฎาคม 2543

เรื่อง การขอความร่วมมือในด้านข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายเชจร พงษ์ธรรมรักษ์ นิสิตในหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ รศ.ดร.ชูเวช ชาญสง่าเวช อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ ร่วมกับ Tony C. Garrett และ David H. Buisson, University of Otago, New Zealand ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของข้าพเจ้า โครงการวิจัยนี้เกิดขึ้นเนื่องจากแนวคิดและวิธีการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน และให้ผลสำเร็จที่ต่างกันด้วย มุ่งงานวิจัยในต่างประเทศหลายชิ้นที่สรุปว่า วัฒนธรรมมีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งอาจทำให้โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำเร็จหรือล้มเหลวได้ สำหรับในประเทศไทย เป็นที่น่าสังเกตว่า สินค้าที่มีเครื่องหมายการค้าของไทยในตลาดโลกยังมีไม่มากนัก เนื่องจากยังไม่มีส่งเสริมในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างจริงจัง โดยเฉพาะในส่วน of วัฒนธรรมองค์กรซึ่งอาจช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร

การศึกษาค้นคว้าวิจัยจะเจาะจงไปในอุตสาหกรรมอาหารเท่านั้น เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงบ่อย มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มาก มีการแข่งขันสูง และผลิตภัณฑ์ใหม่ก็สามารถทำให้บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้นได้

ข้าพเจ้าและคณะมีความยินดีที่จะเชิญบริษัทของท่านเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทของท่านโดยตรง จึงจะขอความร่วมมือจากพนักงานในบริษัทของท่านในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร แบบสอบถามดังกล่าวประกอบด้วยคำถาม 2 ชุด โดยชุดที่ 1 เป็นเรื่องของการจัดการสำหรับผู้จัดการแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ชุดที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมสำหรับพนักงานในแผนกหรือทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

หลังจากที่โครงการนี้เสร็จสมบูรณ์แล้ว (ประมาณเดือนตุลาคม 2543) ข้าพเจ้าจะส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และคำแนะนำในการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับผลกระทบดังกล่าว

ข้าพเจ้าหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากบริษัทของท่านเป็นอย่างดี หากมีข้อสงสัยประการใดสามารถติดต่อข้าพเจ้าโดยตรงที่โทร 9129253 หรือ 01-3124053 หรือติดต่อผ่านทาง รศ.ดร.ชูเวช ชาญสง่าเวช คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร 2186837 หรือ 01-9121535

ด้วยความนับถือ

เชจร พงษ์ธรรมรักษ์

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามสำหรับผู้จัดการโครงการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับ University of Otago, New Zealand

กรุณาตอบคำถามทุกข้อต่อไปนี้ และโปรดแสดงความเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่จากประสบการณ์ของท่าน แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาภาพรวม ดังนั้นตัวเลือกในบางข้ออาจจะไม่ตรงกับคำตอบที่ท่านต้องการนัก โปรดพิจารณาเลือกคำตอบที่เหมาะสมที่สุดแทนที่จะปล่อยคำตอบให้ว่างไว้

A. ข้อมูลส่วนตัว

บริษัท	_____	A1
แผนกหรือ SBU*	_____	A2
ชื่อ	_____	A3
ตำแหน่ง	_____	A4
วันที่	_____	A5

*SBU คือ Strategic business unit ซึ่งรวมถึงบริษัทย่อยในเครือบริษัทใหญ่

B. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท

- | | | |
|--------------------------------------------------------------|-------|----|
| 1. บริษัทของท่านมีพนักงานทั้งหมดกี่คน | _____ | A6 |
| 2. บริษัทของท่านก่อตั้งมาเป็นเวลากี่ปีแล้ว | _____ | A7 |
| 3. ยอดขายของบริษัทท่านในปีที่แล้วเป็นเงินเท่าใด | _____ | A8 |
| 4. กรุณาอธิบายลักษณะและชนิดของผลิตภัณฑ์ ที่บริษัทของท่านผลิต | _____ | A9 |

-
- | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------|
| 5. ปัจจุบันยอดขายของบริษัทจำแนกเป็น ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปกีเปอร์เซนต์ และขายเป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์อื่น(นำไปแปรรูปต่อ)กีเปอร์เซนต์ | | |
| 1. ส่วนประกอบ: _____% | | A10 |
| 2. ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป: _____% | | A11 |
| 6. ยอดส่งออกคิดเป็นสัดส่วนเท่าใดของยอดขายทั้งหมด _____% | | A12NZ |

C. ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรม

1. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา มียอดขายที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทเป็นสัดส่วนเท่าใด _____% A21
2. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทประสบความสำเร็จในระดับใด (กรุณาวางรอบคำตอบที่ต้องการ) A22
 1. สูงกว่าระดับที่ตั้งไว้มาก
 2. สูงกว่าระดับที่ตั้งไว้เล็กน้อย
 3. ตรงกับระดับที่ตั้งไว้
 4. ต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้เล็กน้อย
 5. สูงกว่าระดับที่ตั้งไว้มาก
3. บริษัทของท่านมีเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนเท่าไร A30NZ

Full time _____ A

Part time _____ B
4. พิจารณานักศึกษาดังกล่าว เป็นผู้ที่มีจบการศึกษาระดับปริญญาที่คน และต่ำกว่าระดับปริญญาที่คน

จบปริญญา _____คน A31NZ

ต่ำกว่าระดับปริญญา _____คน A32NZ
5. ในปีที่ผ่านมาค่าใช้จ่ายในด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทของท่านคิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของยอดขาย _____% A33NZ
6. โครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทของท่าน แต่ละโครงการใช้เวลาโดยเฉลี่ยตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งออกจำหน่ายเป็นเวลาเท่าใด (กรุณาวางรอบคำตอบที่ต้องการ) A34
 1. ต่ำกว่า 6 เดือน
 2. ระหว่าง 6 เดือน – 1 ปี
 3. ระหว่าง 1 – 2 ปี
 4. ระหว่าง 2 – 3 ปี
 5. มากกว่า 3 ปี
7. ในอุตสาหกรรมนี้ ผลิตภัณฑ์จะล้าสมัยเมื่อใด (กรุณาวางรอบคำตอบที่ต้องการ) A35
 1. ต่ำกว่า 1 ปี
 2. ตั้งแต่ 1 – 2 ปี
 3. ตั้งแต่ 2 – 3 ปี
 4. ตั้งแต่ 3 – 5 ปี
 5. ตั้งแต่ 5 – 10 ปี
 6. 10 ปีขึ้นไป

D. การใช้เทคโนโลยี

กรุณาวางกลมล้อมรอบหัวข้อซึ่งแสดงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้

		ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
1.	บริษัทของเราสามารถคาดการณ์ได้ว่ามีเทคโนโลยีอะไรที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต	1	2	3	4	5	A94
2.	บริษัทของเราสามารถนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ได้ดี	1	2	3	4	5	A95
3.	บริษัทของเราสามารถนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ได้ดีพอๆ กับคู่แข่ง	1	2	3	4	5	A96
4.	บริษัทของเราประสบความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มกำไรให้บริษัท	1	2	3	4	5	A97
5.	บริษัทของเราประสบความสำเร็จในด้านการตลาดจากเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มกำไร	1	2	3	4	5	A98
6.	บริษัทของเราพยายามที่จะเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์	1	2	3	4	5	A99
7.	บริษัทของเราพยายามที่จะเป็นผู้นำในตลาด	1	2	3	4	5	A100
8.	บริษัทของเราพยายามที่จะเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี	1	2	3	4	5	A101
9.	สิ่งสำคัญที่จะทำให้บริษัทของเราประสบความสำเร็จได้คือ เทคโนโลยีใหม่ๆ	1	2	3	4	5	A102
10.	บริษัทของเราจะไม่ลงทุนในด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ จนกว่าจะพบว่าบริษัทอื่นได้ประโยชน์จากการลงทุนในด้านนี้	1	2	3	4	5	A103
11.	เทคโนโลยีของบริษัทของเราถือเป็นเทคโนโลยีใหม่ล่าสุด	1	2	3	4	5	A104
12.	เทคโนโลยีที่บริษัทของเรานำมาใช้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	1	2	3	4	5	A105
13.	งานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีของเราอยู่ในแนวหน้า	1	2	3	4	5	A106
14.	บริษัทของเราพยายามก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้	1	2	3	4	5	A107
15.	บริษัทของเราพยายามเพียงเพื่อจะเป็น “ที่ 2” ที่ดีในอุตสาหกรรมนี้	1	2	3	4	5	A108

E. เทคนิคและวิธีการ

เทคนิคและวิธีการต่อไปนี้สามารถใช้เพื่อลดเวลาในการวิจัยและพัฒนาสินค้าได้ ถ้าบริษัทของท่านเคยใช้เทคนิคใด ให้ทำเครื่องหมาย X ในช่องว่างที่กำหนด หลังจากนั้นให้วงกลมล้อมรอบหมายเลขที่แสดงผลของเทคนิคดังกล่าวว่าสามารถลดเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้มากน้อยเพียงใด

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

เทคนิคและวิธีการ	ได้ใช้แล้ว	ผลของการใช้เทคนิคและวิธีการ					
การใช้ Cross-functional teams		1	2	3	4	5	
พยากรณ์ความต้องการของลูกค้า		1	2	3	4	5	F39
ให้ความสนใจในเรื่องความเป็นไปได้ในการผลิตระหว่างออกแบบผลิตภัณฑ์		1	2	3	4	5	F40
ให้ทีมงานมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น		1	2	3	4	5	F41
ทำต้นแบบอย่างง่าย (Rapid Prototype)		1	2	3	4	5	F42
TQM (Total Quality Management)		1	2	3	4	5	F44
ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น (Flexible manufacturing system, FMS)		1	2	3	4	5	F45
ลดเวลาการทดสอบผลิตภัณฑ์		1	2	3	4	5	F46
ใช้เทคนิค PERT และ CPM		1	2	3	4	5	F47
ใช้มาตรฐาน ISO 9000, ISO 14000		1	2	3	4	5	F49
ตั้งเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน		1	2	3	4	5	F51
ตั้งเป้าหมายของเวลาให้ชัดเจน		1	2	3	4	5	F52
จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง		1	2	3	4	5	F53
ปรับปรุงการวางแผนโครงการให้ดีขึ้น		1	2	3	4	5	F54
จัดทำเอกสารขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ชัดเจน		1	2	3	4	5	F55
ปรับปรุงระบบควบคุมต้นทุน		1	2	3	4	5	F56
การสั่งงานและควบคุมอย่างใกล้ชิด		1	2	3	4	5	F57
การร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่าย R&D และฝ่ายผลิต		1	2	3	4	5	F58
การนำความต้องการของลูกค้ามาใช้ในขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์		1	2	3	4	5	F59

เทคนิคและวิธีการ	ได้ใช้แล้ว	ผลของการใช้เทคนิคและวิธีการ					
พัฒนาต้นแบบคุณภาพสูง (High quality prototype)		1	2	3	4	5	F60
ใช้ข้อมูลจากคู่แข่ง		1	2	3	4	5	F61
ใช้ Small and modular factories		1	2	3	4	5	F62
ให้บริการที่ปรับรับเหมา		1	2	3	4	5	F64
ระบบ Automation/Robotics		1	2	3	4	5	F65
CAD/CAM		1	2	3	4	5	F66
อื่นๆ(โปรดระบุ)		1	2	3	4	5	F67
อื่นๆ(โปรดระบุ)		1	2	3	4	5	F68
อื่นๆ(โปรดระบุ)		1	2	3	4	5	F69

ข้อคิดเห็น: _____

F. รอบเวลาของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

คำถามในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับรอบเวลา ซึ่งหมายถึงเวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสามารถนำสินค้าออกจำหน่ายได้ กรุณาเลือกคำตอบที่ดีที่สุดในการคิดเห็นของท่าน

		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉยๆ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	
1.	ตามปกติแล้ว บริษัทของเราจะยึดถือความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักในการพัฒนาสินค้าใหม่ เช่น การสอบถามผู้บริโภคโดยตรง	1	2	3	4	5	F6
2.	จากคำถามในข้อ 1 บริษัทของเราจะติดต่อกับผู้บริโภคโดยเฉลี่ย 1 ครั้งต่อ	วัน 1	สัปดาห์ 2	เดือน 3	ปี 4	ไม่เคย 5	F7
3.	ระหว่างที่เรากำลังพัฒนาสินค้า เรามักจะให้ผู้บริโภคได้ลองสิ่งที่เราพัฒนาขึ้นจนถึงขณะนั้น (สินค้าอาจยังไม่เสร็จสมบูรณ์)	1	2	3	4	5	F8
4.	เราพยายามที่จะให้บุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกร ได้เข้าไปเรียนรู้แง่มุมต่างๆ ของธุรกิจ	1	2	3	4	5	F9

		ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เฉยๆ	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	
5.	เราใช้ทีมงานเฉพาะกิจจำนวนมาก และมีการจัดการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันในทีมเพื่อที่จะทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น	1	2	3	4	5	F10
6.	เราจะพยายามนำสินค้าที่เป็นต้นแบบไปให้ลูกค้าได้ลองใช้อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้	1	2	3	4	5	F11
7.	มักจะมีบุคลากรจาก Supplier ของเราร่วมอยู่ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของเรา	1	2	3	4	5	F12
8.	เราจะไม่ลังเลที่จะนำส่วนประกอบที่ผลิตจากคู่แข่งมาใช้ ถ้าสามารถทำให้สินค้าออกสู่ตลาดได้เร็วขึ้น	1	2	3	4	5	F13
9.	เราเชื่อว่าการพัฒนาสินค้าล่าช้าไป 6 เดือนยังดีกว่าเสร็จตามกำหนดแต่เกินงบประมาณไป 50%	1	2	3	4	5	F14
10.	ในบางครั้งเราออกแบบผลิตภัณฑ์โดยตั้งใจให้มีลักษณะพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต เพื่อเป็นรากฐานที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์รุ่นต่อไป	1	2	3	4	5	F15
11.	การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกขึ้นอยู่กับบุคลากรมากกว่าเทคโนโลยี	1	2	3	4	5	F16
12.	ในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น จะต้องมียุโรปหลายคนที่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำได้เมื่อคนขาด	1	2	3	4	5	F17
13.	ในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น แต่ละคนจะมีหน้าที่ตามที่ตนเองถนัดหรือได้รับมอบหมายโดยไม่เกี่ยงว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานประจำอยู่ในระดับใด	1	2	3	4	5	F18
14.	นโยบายของเราจะคำนึงถึงกลุ่มผลิตภัณฑ์มากกว่าผลิตภัณฑ์เดี่ยวๆ แต่ละตัว	1	2	3	4	5	F19
15.	รายละเอียดในด้านการผลิตจะได้รับการพิจารณาในขั้นตอนออกแบบผลิตภัณฑ์	1	2	3	4	5	F20
16.	เรามักจะมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือออกแบบใหม่หลายครั้งในระหว่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์	1	2	3	4	5	F21
17.	ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของเรา ยิ่งใกล้ช่วงที่จะทำการผลิตเท่าใดก็ยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงแบบบ่อยขึ้นเท่านั้น	1	2	3	4	5	F22
18.	เรามักร่วมมือกับ Supplier ของเราในหลายๆด้าน	1	2	3	4	5	F23

19. หากท่านไม่มีการร่วมมือกับ Supplier ของท่านกรุณาข้ามข้อนี้ไป แต่ถ้าหากมีการร่วมมือกันแล้ว กรุณายกตัวอย่างความร่วมมือที่ใช้อยู่เป็นประจำ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1. การแบ่งปันข้อมูลต้นทุน | F24 |
| 2. ร่วมกันวางแผนธุรกิจ | F25 |
| 3. วางแผนทำกำไรร่วมกัน | F26 |
| 4. ใช้อีเมลทางการเงินร่วมกัน | F27 |
| 5. อื่นๆ _____ | F28 |

20. รอบเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของเราเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว (เลือกเพียง 1 ข้อ)

- | | |
|----------------|-----|
| 1. สั้นกว่ามาก | F29 |
| 2. สั้นกว่า | F30 |
| 3. พอๆ กัน | F31 |
| 4. นานกว่า | F32 |
| 5. นานกว่ามาก | F33 |

21. เมื่อเทียบกับคู่แข่งของเราแล้ว สัดส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จของเรา

- | | |
|---------------|-----|
| 1. ต่ำกว่ามาก | F34 |
| 2. ต่ำกว่า | F35 |
| 3. พอๆ กัน | F36 |
| 4. สูงกว่า | F37 |
| 5. สูงกว่ามาก | F38 |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร่วมกับ University of Otago, New Zealand

กรุณาตอบคำถามแต่ละข้อต่อไปนี้ หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากประสบการณ์ที่ระบุจะนำไปในแบบสอบถามชุดนี้ด้วย ในบางครั้งท่านอาจไม่สามารถตอบคำถามบางข้อได้อย่างชัดเจน ท่านอาจใช้การประมาณจากประสบการณ์ได้ และกรุณาตอบทุกคำถามเพื่อประโยชน์ในการวิจัยศึกษาข้อมูล

ข้อมูลเบื้องต้น

บริษัท: _____ G2

หน่วยงานหรือแผนก: _____ G3

ตำแหน่ง: _____ G4

อายุงาน: _____ G5

ระดับการศึกษา: _____ G6

จบการศึกษาจากประเทศ: _____

วุฒิการศึกษาอื่นๆ(ถ้ามี): _____

สัญชาติ: _____ SGnz1

สัญชาติที่กำเนิด(กรณีที่มีการเปลี่ยนสัญชาติ): _____ SGnz2

เพศ:(วงกลมล้อมรอบ) ชาย / หญิง G7

อายุ:(วงกลมล้อมรอบ)

20-25	41-45	G8
26-30	46-50	
31-35	51-55	
36-40	56 +	

วันที่ทำแบบสอบถาม: _____

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1

กรุณาคิดถึงงานในอุดมคติของท่านหรืองานที่ท่านต้องการทำมากที่สุดโดยไม่ต้องคำนึงถึงงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน แล้วตอบคำถามต่อไปนี้โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่แสดงถึงความสำคัญของแต่ละหัวข้อ

		สำคัญ น้อย			ปาน กลาง			สำคัญ มาก	
1.	โอกาสในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาทักษะการทำงาน หรือ ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ	1	2	3	4	5	6	7	G9
2.	โอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตขององค์กร	1	2	3	4	5	6	7	G10
3.	งานที่ทำแล้วรู้สึกว่าคุณค่า, มีเกียรติ	1	2	3	4	5	6	7	G11
4.	มีอิสระในการใช้วิธีการต่างๆในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7	G12
5.	มีเวลาให้กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวอย่างเพียงพอ	1	2	3	4	5	6	7	G13
6.	มีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือดี	1	2	3	4	5	6	7	G14
7.	มีความมั่นคงในอาชีพ	1	2	3	4	5	6	7	G15
8.	มีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น	1	2	3	4	5	6	7	G16
9.	สถานที่ทำงานอยู่ใกล้บ้านหรือได้อาศัยในที่ที่ท่านและครอบครัวพอใจ	1	2	3	4	5	6	7	G17
10.	งานที่ท่านทำสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้	1	2	3	4	5	6	7	G18
11.	งานที่มีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน เช่น ใช้ระยะเวลาการทำงานหรือการสอบ	1	2	3	4	5	6	7	G19
12.	ได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น	1	2	3	4	5	6	7	G20
13.	ได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานดี	1	2	3	4	5	6	7	G21
14.	มีผู้บังคับบัญชาที่เป็นกันเอง	1	2	3	4	5	6	7	G22
15.	ลักษณะงานและการสั่งงานชัดเจน	1	2	3	4	5	6	7	G23
16.	สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี	1	2	3	4	5	6	7	SGnz3
17.	ผู้บังคับบัญชาของท่านจะปรึกษาท่านก่อนตัดสินใจในเรื่องต่างๆ	1	2	3	4	5	6	7	SGnz4
18.	มีโอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่ง	1	2	3	4	5	6	7	SGnz5
19.	ได้ทำงานที่ท้าทาย	1	2	3	4	5	6	7	SGnz6
20.	ได้รับการยอมรับในเรื่องความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร	1	2	3	4	5	6	7	G27

ส่วนที่ 2

กรุณาระบุว่าหัวข้อต่อไปนี้มีมีความสำคัญต่อท่านเพียงใด โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

		สำคัญ น้อย			ปาน กลาง			สำคัญ มาก	
1.	สถานะทางสังคม	1	2	3	4	5	6	7	G24
2.	ความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต	1	2	3	4	5	6	7	G25
3.	การเคารพผู้อาวุโส	1	2	3	4	5	6	7	G26
4.	ลำดับชั้นของอำนาจในการตัดสินใจ (A hierarchy of authority indecision making)	1	2	3	4	5	6	7	G28
5.	ความราบรื่น และมั่นคงในชีวิต	1	2	3	4	5	6	7	SGnz7
6.	ความประหยัด, มัธยัสถ์, อดออม	1	2	3	4	5	6	7	SGnz8
7.	ความมูมานะอุตสาหะ	1	2	3	4	5	6	7	SGnz9
8.	การเคารพในขนบธรรมเนียมประเพณี	1	2	3	4	5	6	7	SGnz10

ส่วนที่ 3

กรุณาวงกลมล้อมรอบตัวเลขซึ่งแสดงถึงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของท่านต่อข้อความต่อไปนี้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงงานที่ท่านกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน

		ไม่เห็น ด้วย			เฉย เฉย			เห็น ด้วย	
1.	ร่วมงานกับองค์กรใหญ่ย่อมดีกว่าองค์กรเล็ก	1	2	3	4	5	6	7	G29
2.	การนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรเป็นเรื่องง่าย	1	2	3	4	5	6	7	G30
3.	งานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กรควรจะต้องเหมือนเดิม (A persons' career should remain within the same organisation)	1	2	3	4	5	6	7	G31
4.	กฎระเบียบของบริษัทจะละเมิดไม่ได้ แม้ว่าพนักงานจะคิดว่าจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด	1	2	3	4	5	6	7	G32
5.	งานและความสนุกสนานต้องแยกจากกัน	1	2	3	4	5	6	7	G33
6.	ทุกคนควรจดจ่อกับปัญหาจนกว่าจะแก้ไขปัญหา นั้นได้	1	2	3	4	5	6	7	G34

ส่วนที่ 4 : กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้

		ไม่เคย			บางครั้ง			เป็นประจำ	
1.	ท่านรู้สึกกังวลใจหรือเครียดกับงานบ่อยแค่ไหน	1	2	3	4	5	6	7	G35
2.	บ่อยครั้งแค่ไหนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าแสดง ความไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	6	7	SGnz11

3. ท่านคิดว่าท่านจะร่วมงานกับบริษัทนี้ไปอีกนานแค่ไหน

0-2 ปี

3-5 ปี

6-10 ปี

11 ปี – เกษียณ

G36

ส่วนที่ 5

สำหรับ 18 คำถามต่อไปนี้ กรุณาวางกลมล้อมรอบ หมายเลขที่ตรงกับ สภาพในที่ทำงานของท่านที่สุด

		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง			เฉย ๆ			เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
1.	คนส่วนใหญ่ไว้ใจได้	1	2	3	4	5	6	7	SGnz12
2.	ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงานสูง	1	2	3	4	5	6	7	G37
3.	ในที่ทำงานของข้าพเจ้าสนับสนุนผู้ที่มีความคิดริ เริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	1	2	3	4	5	6	7	G38
4.	ข้าพเจ้าจะเข้ารับผิดชอบงานก็ต่อเมื่อเห็นว่าตรงกับกฎและวิธีการที่ได้วางไว้แล้ว	1	2	3	4	5	6	7	G39
5.	งานที่ข้าพเจ้าทำมีความมั่นคงต่ำแม้ว่าข้าพเจ้า จะทำงานดีเพียงใด	1	2	3	4	5	6	7	G40
6.	การเลื่อนตำแหน่งของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับความ อาวุโส	1	2	3	4	5	6	7	G41
7.	ผู้จัดการที่ดีไม่จำเป็นต้องตอบคำถามอย่าง ละเอียด ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถทำงานได้	1	2	3	4	5	6	7	SGnz13
8.	ในที่ทำงานของข้าพเจ้าไม่ค่อยมีประเพณี	1	2	3	4	5	6	7	G42
9.	ในที่ทำงานของข้าพเจ้าไม่ค่อยมีสังคม	1	2	3	4	5	6	7	G43
10.	องค์กรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีเจ้านาย 2 คน เป็นเรื่องที่ควรหลีกเลี่ยงอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะกรณีใดๆ	1	2	3	4	5	6	7	SGnz14
11.	ข้าพเจ้าทำงานในที่ที่ทุกคนทำงานร่วมกันเป็น ทีม	1	2	3	4	5	6	7	G44
12.	ผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่เกิด จากความผิดพลาดของตนเอง	1	2	3	4	5	6	7	SGnz15

ส่วนที่ 7

ข้อความต่อไปนี้จะอธิบายถึงลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กร กรุณาให้คะแนนความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสม

		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
1.	ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและ ฝ่าย R&D ขึ้นตรงต่อบุคคลคนเดียวกัน	1	2	3	4	5	G53
2.	หากโครงการประสบความสำเร็จ ทั้งฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D จะได้รับความดีความชอบร่วมกัน	1	2	3	4	5	G54
3.	ฝ่ายการตลาด และ R&D จะมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ	1	2	3	4	5	G55
4.	ฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D ไม่เคยขัดแย้งแนวความคิดของกันและกัน	1	2	3	4	5	G56
5.	มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายการตลาด และฝ่าย R&D	1	2	3	4	5	G57
6.	หัวหน้าทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะสลับสับเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานฝ่ายการตลาด และ R&D	1	2	3	4	5	G58
7.	ฝ่ายการตลาด และ R&D มักจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ร่วมกัน	1	2	3	4	5	G59

ส่วนที่ 9: การประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า

กรุณาวางกลมรอบคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
1.	มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิค และฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B18
2.	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิค และฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B19
3.	มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิค และฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B20
4.	ฝ่ายการค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ(Problem definition) อย่างน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B21
5.	ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ(Problem definition) อย่างน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B22

ส่วนที่ 10: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

กรุณาวางกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสมที่สุด

- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญสนับสนุนโครงการ B23
 - 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 - 2 ไม่เห็นด้วย
 - 3 เฉยๆ
 - 4 เห็นด้วย
 - 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในช่วงเวลาใด B24
 - 1 เริ่มต้นโครงการ
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 สิ้นสุดโครงการ

ส่วนที่ 11: ผู้ผลักดันโครงการ

กรุณาวางกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสมที่สุด

- โครงการท่านกำลังคิดถึง มีใครเป็นตัวตั้งตัวตีคอยผลักดันโครงการ(Product Champion)ตั้งแต่ต้นหรือไม่ B25NZ
 - 1 ไม่
 - 2 มี

ถ้ามี กรุณาทำต่อข้อ 2-3 ถ้าไม่มี ไม่ต้องทำข้อ2-3

2. ผู้ที่เป็นคนผลักดันโครงการ(Product Champion)มีตำแหน่งสูงในองค์กร B26NZ
- 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 - 2 ไม่เห็นด้วย
 - 3 เฉยๆ
 - 4 เห็นด้วย
 - 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ผู้ที่เป็นคนผลักดันโครงการ(Product Champion)มีอิทธิพลสูงในองค์กร และทำให้ทุกคนนึกถึงโครงการนี้ B27NZ
- 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 - 2 ไม่เห็นด้วย
 - 3 เฉยๆ
 - 4 เห็นด้วย
 - 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำแนะนำ: สำหรับคำถามตั้งแต่ส่วนที่ 12 เป็นต้นไป ให้ท่านคิดถึงโครงการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สักโครงการหนึ่งไว้ในใจ อาจเป็นโครงการที่กำลังทำอยู่หรือเสร็จสิ้นไปแล้ว และเป็นโครงการที่ **“ไม่ประสบความสำเร็จ”**

ส่วนที่ 12: ลักษณะของโครงการ

กรุณาให้คะแนนความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับวิธีการทำงานในโครงการนี้โดยวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสม

		ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ปานกลาง	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
1.	กระบวนการทำงานในบริษัทมีแบบแผนชัดเจน	1	2	3	4	5	B13
2.	อำนาจการสั่งการขึ้นกับคนไม่กี่คน	1	2	3	4	5	B14
3.	พนักงานในบริษัทมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่าง พอเพียง	1	2	3	4	5	B15

5. ท่านคิดว่าโครงการนี้มีลักษณะการทำงานเป็นอย่างไร

1
2
3
4
5
B16

MECHANISTIC
ORGANIC

MECHANISTIC คือการทำงานเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา แต่ละคนทำงานเฉพาะของตนเอง การแบ่งงานตามหน้าที่ชัดเจน ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอิสระ ทุกอย่างต้องทำตามกฎระเบียบ

ORGANIC คือ การทำงานที่อำนาจหน้าที่ถูกกระจายออกไป แต่ละงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างอิสระ สามารถใช้วิธีการได้อย่างอิสระเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

6. โครงการนี้มีการจัดการและการสั่งงานแบบใด B17
1. ผ่านทางแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ A
 2. ภายใต้อำนาจผู้จัดการผลิตภัณฑ์ B
 3. through a task force D
 4. ผ่านคณะกรรมการผลิตภัณฑ์ใหม่ E

5. ใช้องค์กรแบบ MATRIX F
6. อื่นๆ (โปรดระบุ)_____ I

ส่วนที่ 13: การประสานงานระหว่างฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้า

กรุณาวงกลมรอบคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
1.	มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างฝ่ายเทคนิค และฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B18
2.	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างฝ่ายเทคนิค และฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B19
3.	มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายเทคนิค และฝ่ายการค้าอย่างน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B20
4.	ฝ่ายการค้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ(Problem definition) มากน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B21
5.	ฝ่ายเทคนิคมีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ(Problem definition) มากน้อยเพียงใด	1	2	3	4	5	B22

ส่วนที่ 14: การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

กรุณาวงกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสมที่สุด

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุนโครงการ B23
- 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 ไม่เห็นด้วย
- 3 เฉยๆ
- 4 เห็นด้วย
- 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในวงเวลาใด B24
- 1 2 3 4 5
- เริ่มต้นโครงการ สิ้นสุดโครงการ

ส่วนที่ 15: ผู้ผลักดันโครงการ

กรุณาวางกลมล้อมรอบตัวเลขที่เหมาะสมที่สุด

1. โครงการท่านกำลังคิดถึง มีใครเป็นตัวตั้งตัวตีคอยผลักดันโครงการ(Product Champion)ตั้งแต่ต้นหรือไม่ B25NZ
 - 1 ไม่มี
 - 2 มี

ถ้ามี กรุณาทำต่อข้อ 2-3 ถ้าไม่มี ไม่ต้องทำข้อ2-3
2. ผู้ที่เป็นคนผลักดันโครงการ(Product Champion)มีตำแหน่งสูงในองค์กร B26NZ
 - 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 - 2 ไม่เห็นด้วย
 - 3 เฉยๆ
 - 4 เห็นด้วย
 - 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ผู้ที่เป็นคนผลักดันโครงการ(Product Champion)มีอิทธิพลสูงในองค์กร และทำให้ทุกคนนึกถึงโครงการนี้ B27NZ
 - 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 - 2 ไม่เห็นด้วย
 - 3 เฉยๆ
 - 4 เห็นด้วย
 - 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แบบสอบถามฉบับนี้มีต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษ และได้ถูกเรียบเรียงขึ้นใหม่เพื่อประโยชน์ในการวิจัยศึกษาปัจจัยของความ
สำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นข้อความบางช่วงอาจทำให้ท่านสับสนเนื่องจากการแปล หากท่าน
มีข้อสงสัยประการใดกรุณาติดต่อ คุณเชจร พงษ์ธรรมรักษ์ โทร. 01-3124053

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

ฐานข้อมูลบริษัทในอุตสาหกรรมอาหารที่ได้จาก กระทรวงอุตสาหกรรม และคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

	บริษัท	ประเภทอาหาร	ที่อยู่	โทรศัพท์
1	บริษัท กรีนสปอต(ประเทศไทย) จำกัด	เครื่องดื่ม	ปทุมธานี	3740823-30
2	บริษัท การ์ดีเนีย ฟูดส์(ประเทศไทย) จำกัด	ขนมปัง	ปทุมธานี	5012185-91
3	บริษัท เกรทฟู้ด (ดีไฮเดรชั่น) จำกัด	ผลไม้แปรรูป	สมุทรสาคร	6798192
4	บริษัท เขาช่องอุตสาหกรรม1979 จำกัด	กาแฟ	สมุทรปราการ	3268700-9
5	บริษัท ควีนเนทเจอร์ลโปรดักส์ จำกัด	นมผง	กรุงเทพฯ	9887271-4
6	บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด	หัวเขื่อน้ำอัดลม	กรุงเทพฯ	9550777
7	บริษัท คอนเซนเทรท แมนูแฟคเจอร์(ไทยแลนด์) จำกัด	หัวเขื่อน้ำอัดลม	สมุทรปราการ	3151567-9
8	บริษัท ง่วนเชียงอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	ซีอิ๊ว ซอส เต้าเจี้ยว	สมุทรปราการ	4630117
9	บริษัท จอมธนา จำกัด	ไอศกรีม โยเกิร์ต	นนทบุรี	5839222
10	บริษัท โชคชัยแดรี่ฟาร์ม จำกัด	นม	นครราชสีมา	044-328447-8
11	บริษัท เจ้าคุณเกษตรพืชผล จำกัด	น้ำเชื่อมไฮฟรุคโตส	สระบุรี	2526800-1
12	บริษัท ชันไรซ์ฟู้ด จำกัด	แป้งข้าวผสม	กรุงเทพฯ	2337266
13	บริษัท ซี.พี.อินเตอร์เทรด จำกัด	ข้าวสาร	ปทุมธานี	2310221-50
14	บริษัท ซีพี-เมจิ จำกัด	นม	สระบุรี	6635161-75
15	บริษัท ซีฟูดส์ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด		สมุทรสงคราม	2310664-5
16	บริษัท ดัชมิลล์ จำกัด	นมเปรี้ยว	นครปฐม	034-232222-4
17	บริษัท แดรี่เบลล์ จำกัด	ไอศกรีม	กรุงเทพฯ	8090501-2
18	บริษัท ไทยคิวพี จำกัด	น้ำส้มสายชู น้ำสลัด อาหารกระป๋อง	ราชบุรี	4765625
19	บริษัท ไทยเปกกี ฟูดส์ จำกัด	มันฝรั่งทอด เวเฟอร์ ลูกอม	สมุทรสาคร	
20	บริษัท ไทยชูรส จำกัด	ผงชูรส	สมุทรปราการ	2372630-5
21	บริษัท ไทยเพรสซิเดนทฟูดส์ จำกัด (มหาชน)	บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป	ชลบุรี	3744730
22	บริษัท ไทยนิสชิน เซฟุง จำกัด	ซอสสปาร์เก็ตตี้กระป๋อง	สมุทรปราการ	3240564-6
23	บริษัท ไทยวาฟูดโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	แป้งมัน คุกกี้เส้น	นครปฐม	2850031
24	บริษัท ไทยอกริฟูดส์ จำกัด (มหาชน)	อาหารกระป๋อง ต้มยำ	สมุทรปราการ	3154171-6
25	บริษัท นำเขา(ประเทศไทย) จำกัด	อาหารสำเร็จรูป	ราชบุรี	2597871-9
26	บริษัท นิธิ เวเนเจอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	ผลิตภัณฑ์จากข้าวโพด	กาญจนบุรี	2312934-43

	บริษัท	ประเภทอาหาร	ที่อยู่	โทรศัพท์
27	บริษัท บีบี จำกัด	ถั่วอบ	สมุทรปราการ	6627070
28	บริษัท บางกอกอินเตอร์ฟู้ด จำกัด	แป้งข้าวเจ้า แป้งข้าวเหนียว	นครปฐม	4373632
29	บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด	เครื่องดื่ม	กรุงเทพฯ	2411360-9
30	บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเซฟซี้อย จำกัด	อาหารกระป๋อง	นนทบุรี	4475472-3
31	บริษัท โฟร์โมสต์ ฟรีสแลนด์(ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน)	ผลิตภัณฑ์นมชั้น	สมุทรปราการ	3842864
32	บริษัท โฟร์โมสต์ อาหารนม(กรุงเทพ) จำกัด	ผลิตภัณฑ์นม	กรุงเทพฯ	5760030-9
33	บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	ผลไม้กระป๋อง	นครปฐม	034-222735
34	บริษัท มรกต อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)	น้ำมัน เนย	สมุทรปราการ	2589820-6
35	บริษัท ยูไนเต็ดฟลาวมิลล์ จำกัด (มหาชน)	แป้งข้าวสาลี	สมุทรปราการ	2260680
36	บริษัท ยูไนเต็ดฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	ขนมปังกรอบ	กรุงเทพฯ	4150035
37	บริษัท รวมอาหาร จำกัด	ผลไม้อบแห้ง	นครปฐม	034-200173-4
38	บริษัท เยเนอรัลแคนดี้ จำกัด	ลูกอม หมากฝรั่ง	นนทบุรี	5731166
39	บริษัท อาดัมส์(ประเทศไทย) จำกัด	ลูกอม หมากฝรั่ง	สมุทรปราการ	3932286
40	บริษัท ริวอง ฟู้ดส์(ประเทศไทย) จำกัด	ซูบก้อน มะกะโรนี โจ๊ก	นครปฐม	4290032
41	บริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด	เครื่องบริโภคสำเร็จรูป	กรุงเทพฯ	5437284
42	บริษัท แลคตาซอย จำกัด	อาหาร และเครื่องดื่ม	กรุงเทพฯ	3960320-4
43	บริษัท อุตสาหกรรมอาหารวิทาก้า จำกัด	เครื่องดื่มสำเร็จรูป	นนทบุรี	2347915-8
44	บริษัท เอส.พี.เอ็ม. อาหารและเครื่องดื่ม จำกัด	น้ำผลไม้พร้อมดื่ม ซอสปรุงรส	นครปฐม	4114590
45	หจก. ศรีไทยแดรี่ฟู้ดส์	ซอสมะเขือเทศ ซอสพริก	กรุงเทพฯ	3937328
46	บริษัท ไฮนซ์ วินเซนซ์ จำกัด	ซอส	สมุทรปราการ	3151170-2
47	บริษัท สยามร่วมมิตร จำกัด	ข้าวเกรียบกุ้ง คุกกี้ ข้าวโพดอบกรอบ	กรุงเทพฯ	2360330
48	บริษัท อายิโนะโมะไตะ(ประเทศไทย) จำกัด	ผงชูรส ซีอิ๊ว	สมุทรปราการ	2451614
49	บริษัท สยามสเน็ค จำกัด	ผลิตภัณฑ์จากมันฝรั่ง ข้าวโพดอบ	สมุทรปราการ	3131470
50	บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)	เครื่องดื่ม	ปทุมธานี	6932255-65
51	บริษัท สุขุมพาณิชย์ จำกัด	อาหารสำเร็จรูป	นนทบุรี	5831843
52	บริษัท สกายไลน์ เฮลท์แคร์ จำกัด	อาหารเสริมสุขภาพ	ปทุมธานี	9870381-4
53	บริษัท สวิฟท์ จำกัด	อาหาร	นครปฐม	034-351025-6
54	บริษัท อุตสาหกรรมนมไทย จำกัด	นมข้นหวาน	อยุธยา	035-221480

	บริษัท	ประเภทอาหาร	ที่อยู่	โทรศัพท์
55	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	ขนมเค้ก	กรุงเทพฯ	3902830-3
56	บริษัท ลิตเติลโสมเบเกอรี่ (1996) จำกัด	ขนมปัง ขนมเค้ก	กรุงเทพฯ	2230009
57	บริษัท อัจฉิตต์ อินเตอร์เนชั่นแนลเฟิฟเพอร์ แอนด์สไปซ์ จำกัด	พริกไทย เครื่องเทศ อาหารแห้ง	กรุงเทพฯ	4681232
58	บริษัท โอสถสภา จำกัด	เครื่องดื่มชูกำลัง ยาอม	กรุงเทพฯ	3511014-5
59	บริษัท เอ็น เอส ที ฟูดส์อินกรีเดียนท์ จำกัด	เครื่องปรุงรสอาหาร	สมุทรสาคร	
60	บริษัท โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารไทย จำกัด	บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป	กรุงเทพฯ	
61	บริษัท วันไทยอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป	กรุงเทพฯ	5170875
62	บริษัท กรุงเทพค้าสัตว์ จำกัด	ไส้กรอก แฮม	กรุงเทพฯ	6635161-75

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามบริษัทที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัย

ลำดับ	บริษัท	ประเภทอาหาร	ผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทในรอบ 1 ปี	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
1	ไทยเพอร์ซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด(มหาชน)	บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป อาหารกึ่งสำเร็จรูป	มาม่ารสข้าวซอย มาม่ารสหมู่น้ำตก มาม่าผัดไทย	8
2	ไทยอกริฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	ผลไม้กระป๋อง ปลากระป๋อง ต้มยำ น้ำผลไม้กระป๋อง	น้ำมะพร้าวกระป๋อง แพนงหมูกระป๋อง	22
3	มรกต อินดัสตรีส์ จำกัด(มหาชน)	น้ำมัน มาการีน เนย	น้ำมันดอกทานตะวัน เนยขาว	5
4	ซีพี-เมจิ จำกัด	นม และผลิตภัณฑ์จากนม	นมเปรี้ยวรสต่างๆ	5
5	โอเอสเอส จำกัด	เครื่องดื่มชูกำลัง ยาอม	เหล้าไวน์	11
6	อาดัมส์ (ประเทศไทย) จำกัด	หมากฝรั่ง, ลูกอม	ไม่มี แต่กำลังวิจัยอยู่ ไม่สามารถให้ข้อมูลได้	3
7	เอ็น เอส ที ฟู้ดส์อินกรีเดียนท์ จำกัด	เครื่องปรุงรสอาหาร	เครื่องปรุงรสหมู่น้ำตก	7
8	โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารไทย	บะหมี่ เส้นหมี่กึ่งสำเร็จรูป เส้นหมี่อบแห้ง	ไวไวปรุงสำเร็จ ไวไวควิก	8

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายเขจร พงษ์ธรรมรักษ์ เกิดเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2517 ที่จังหวัดกรุงเทพฯ สำเร็จการศึกษาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2538 และเข้าทำงานในตำแหน่งวิศวกรวางแผนการผลิตที่ บริษัท แอดวานซ์อโกร จำกัด(มหาชน) เป็นเวลา 1 ปี เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2540



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย