

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- สุนันทา เลานันท์. การสร้างทีมงาน : เอกสารคำสอนรายวิชา. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพมหานคร : ดี.ดี. บুদ্ধโสตร์, 2540.
- อัศจรรย์ ไศลสูตร. ความรู้เรื่องผ้า (An Introduction to Textile Technology). พิมพ์ครั้งที่7. กรุงเทพมหานคร : เทคนิค 19 การพิมพ์, 2526.
- เอกชัย กิ่งสุพรรณธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2538.

ภาษาอังกฤษ

- Bralla, James G. Design for excellence. United State of America : McGraw-Hill , 1996.
- Chambers, Craig A. Transforming new product development. Research-Technology Management 39 (November-December 1996) : 32-38.
- Curtin University of Technology, Department of Computer Engineering, Computer Aided Engineering Assignment. Concurrent engineering. <http://rolf.ece.curtin.edu.au/~clive/Concurrent/CONENG.HTM>. 1995.
- Douglass, Merrill E. and Donna N. บริหารเวลาทีมงาน (Time Management for Teams). แปลโดย พิศมัย สุภัทรานนท์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2538.
- Filipczak, Bob. Concurrent engineering: A team by any other name. Training 33 (August 1996) : 54-59.
- Garret, Tony C., Buisson, David H., and Chee Meng YAP. Culture impact on product development practices : A cross-cultural comparison between Singapore and New Zealand, อ้างถึงใน ปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอาหาร. โครงการปริญญาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- Golub, Andrew Lang. Decision analysis : an integrated approach. 1997.
- Hofstede, Geert. Cultures and organizations. software of the mind : Intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill, 1991, อ้างถึงใน ปัจจัย

ความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอาหาร,
โครงการปริญญาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2541.

National Institute of Business Management. กลยุทธ์การตัดสินใจ. แปลโดย สิริวุฒิ บุรณพิน.
 กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2540.

Nuese, Charles J. Building the right things right : A new model for product and technology
development. New York : Quality Resources, 1995.

Swink, Morgan L., Sandvig, J.Christopher, and Mabert Vincent A. Adding zip to product
 development : Concurrent engineering methods and tools. Business Horizons 39
 (March-April 1996) : 41-49.

Tjosvold, Dean. The conflict-positive organization : Stimulate diversity and create unity.
 Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1991.

Yushinobu Nayatani, Toyu Eiga, Ryoji Futami, Hiroyuki Miyagawa. 7 New Qc Tools : เครื่องมือ
สู่คุณภาพยุคใหม่. แปลโดย วิทยุย์ สิมะโชคดี. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
 (ไทย-ญี่ปุ่น), 2541

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์ผลจะเป็นการพิจารณาคำถามของแบบสอบถามแต่ละชุด และนำมาพิจารณาว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยตัวใดบ้าง (การพิจารณาในส่วนนี้มีการอ้างมาจากทฤษฎีของ Geert Hofstede ซึ่งเป็นผู้ศึกษาในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี ซึ่งสุดท้ายจะทำให้สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรหากพิจารณาด้วยวัฒนธรรมองค์กร 5 ประการแล้วมีลักษณะคือ บริษัทมีแนวโน้มความมีระยะห่างอำนาจที่สูง (High Power Distance) และระดับความเป็นปัจเจกบุคคลที่ต่ำ (Low Individualism หรือ Collectivism) ตลอดจนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง (Rather High Uncertainty Avoidance) ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เป็นการสนับสนุนใน ระยะปฏิบัติ

จากข้อมูลจากการทำการสำรวจของ Hofstede สามารถระบุถึงปัจจัย หรือมิติ 4 ประการซึ่งเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กร ได้แก่ ระยะห่างอำนาจ (Power Distance) , การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) , ความเป็นปัจเจกบุคคล-ความเป็นส่วนรวม (Individualism – Collectivism) และ ลักษณะความเป็นชาย-ลักษณะความเป็นหญิง (Masculinity – Femininity) และส่วนของลักษณะที่ห้าขององค์กร คือ พลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamic) ค้นพบโดย Bond และ ผู้ร่วมงาน

แบบสอบถามชุดที่ใช้เป็นหลักในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรนี้ คือ แบบถามชุด G ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้จำนวน 12 คน มีข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งจะพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม	เพศ	อายุ(ปี)	ระดับการศึกษา	อายุงาน	แผนก
บุคคลที่ 1	หญิง	31-35	ปริญญาตรี	10 ปี	ส่วนกลางตลาด
บุคคลที่ 2	หญิง	26-30	ปริญญาโท	10 ปี	จัดซื้อวัตถุดิบ
บุคคลที่ 3	หญิง	26-30	ปริญญาโท	2 ปี	พัฒนาเทคนิคย่อม
บุคคลที่ 4	ชาย	31-35	ม.3	3 ปี	ฝ่ายผลิตผ้าดัก
บุคคลที่ 5	หญิง	20-25	ปริญญาตรี	4 ปี	ส่วนกลางตลาด
บุคคลที่ 6	ชาย	31-35	ปวส.	7 ปี	ฝ่ายผลิตผ้าดัก
บุคคลที่ 7	ชาย	20-25	ปริญญาตรี	3 ปี	ฝ่ายผลิตเส้นด้าย
บุคคลที่ 8	ชาย	31-35	ปริญญาตรี	12 ปี	ฝ่ายผลิตเส้นด้าย
บุคคลที่ 9	หญิง	26-30	ปริญญาโท	8 ปี	ฝ่ายขายเส้นด้าย
บุคคลที่ 10	ชาย	26-30	ปริญญาตรี	9 ปี	ฝ่ายผลิตเส้นด้าย
บุคคลที่ 11	หญิง	31-35	ปริญญาตรี	6 ปี	ฝ่ายห้องแล็บสี
บุคคลที่ 12	หญิง	31-35	ปริญญาตรี	9 ปี	ฝ่ายขายเส้นด้าย

โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้หญิง 7 คน และผู้ชาย 5 คนมีอายุเฉลี่ย 30 ปี และการศึกษาเฉลี่ยในระดับปริญญาตรี

สำหรับการวิเคราะห์ผลของแบบสอบถามได้ดังต่อไปนี้

1. ระยะห่างของอำนาจ (Power Distance)

จากแบบสอบถาม จะใช้คำถามหลัก 3 ข้อ คือ คำถามในเรื่องความเต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับหัวหน้างาน ลักษณะหัวหน้าที่ลูกน้องชอบ และลักษณะหัวหน้าที่ลูกน้องคิดว่าหัวหน้างานปัจจุบันของเราเป็นอยู่ ซึ่งทั้ง 3 หัวข้อดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกับระยะห่างระหว่างอำนาจดังนี้

1. ความเต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับหัวหน้า (SGth11)

คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม คือ จากประสบการณ์ของคุณ พบว่าบ่อยครั้งแค่ไหน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กล้าคัดค้านผู้บังคับบัญชา คำถามนี้ใช้ถามความรู้สึก (Perception) ของผู้ตอบแบบสอบถามว่า พวกเขา ซึ่งหมายถึงพนักงานในองค์กร มีความกลัวที่จะแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกับความคิดเห็นของหัวหน้า แต่คำตอบนี้สามารถสะท้อนความคิดว่าตัวผู้ตอบแบบสอบถามนั้น มีความเต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับหัวหน้าของตนมากน้อยเพียงใด และยังมีความเชื่อมโยงกับการที่พนักงานสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ความน่าสนใจของงาน และการที่หัวหน้านั้นมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธความเห็นของลูกน้องตั้งแต่แรกอยู่แล้ว

จะเห็นว่า การที่ลูกน้องมีความเกรงกลัวที่จะแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกับหัวหน้านั้น จะแสดงถึงระยะห่างอำนาจที่สูง ในองค์กรที่มีระยะห่างระหว่างอำนาจที่สูงนั้น จะมีความแตกต่างกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องสูง ไม่ว่าจะเป็นในด้านเงินเดือน สิทธิพิเศษ การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ หรือในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ ซึ่งจะเห็นแนวโน้มที่ชัดเจนจากคำตอบในคำถามข้อนี้ เพราะถ้าลูกน้องมีความเกรงกลัวที่จะขัดแย้งกับหัวหน้า ก็แสดงว่า หัวหน้าจะเป็นผู้กำหนดความเห็นและการตัดสินใจต่างๆของแผนกเพียงผู้เดียว โดยลูกน้องมีหน้าที่เพียงทำตามคำสั่งของหัวหน้าเท่านั้น การริเริ่มความคิดเห็นต่างๆก็ต้องอาศัยหัวหน้าเป็นผู้ริเริ่ม ซึ่งลักษณะขององค์กรเช่นนี้จะทำให้เกิดอุปสรรคใน ระยะริเริ่ม ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นช่วงที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และบางครั้งต้องระดมความคิดเห็น ถ้าลูกน้องไม่กล้าขัดแย้งกับหัวหน้า ความคิดที่ได้จะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหัวหน้าคิดหมด จึงไม่ได้ความคิดที่แปลกใหม่หรือหลากหลาย แต่ลักษณะการตัดสินใจส่วนมากขึ้นอยู่กับหัวหน้านี้จะเหมาะสมกับ ระยะปฏิบัติ ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเป็นการนำเอาความคิดที่ได้พัฒนาแล้วมาพัฒนาเป็นตัวสินค้า ซึ่งระยะการพัฒนาดังกล่าว ทุกคนในกลุ่มพัฒนาต้องมีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน และได้รับการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้า เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูง

พบว่าคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ เท่ากับ 5.92 จัดอยู่ในระดับสูง หมายความว่า ปอยครั้งที่ลูกน้องไม่กล้าคัดค้านความเห็นของผู้บังคับบัญชา และมีแนวโน้มการมีระยะห่างของอำนาจสูง

2. ลักษณะหัวหน้าที่ลูกน้องคิดว่าหัวหน้าของเขาเป็น (G52)

ลักษณะของหัวหน้าที่มีอยู่ 4 ประเภท จากแบบสอบถามใช้สัญลักษณ์แทนหัวหน้า 4 แบบ คือ A, B, C และ D ซึ่งหัวหน้าแต่ละแบบมีลักษณะดังนี้

หัวหน้าประเภท A : แบบเผด็จการ จะตัดสินใจเรื่องต่างๆแต่เพียงลำพัง และเมื่อออกคำสั่งไปแล้ว ลูกน้องจะต้องทำตามโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

หัวหน้าประเภท B : แบบพ่อปกครองลูก จะตัดสินใจเรื่องต่างๆเพียงลำพัง แต่ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน จะชี้แจงข้อข้องใจ และอธิบายเหตุผลต่างๆเสียก่อน

หัวหน้าประเภท C : แบบรับฟังคำแนะนำ คือ จะขอคำแนะนำจากลูกน้องก่อนที่จะทำการตัดสินใจสิ่งใดลงไป แต่ผลการตัดสินใจอาจจะไม่ตรงกับสิ่งที่ลูกน้องแนะนำมาก็ได้

หัวหน้าประเภท D : แบบประชาธิปไตย นั่นคือ อาศัยเสียงส่วนมากในที่ประชุมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

จากคำถามข้อนี้ ซึ่งถามถึงลักษณะของหัวหน้างานในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า

- 1) มีผู้เลือกคำตอบ A จำนวน 2 คน
- 2) มีผู้เลือกคำตอบ B จำนวน 8 คน
- 3) มีผู้เลือกคำตอบ C จำนวน 2 คน
- 4) ไม่มีผู้เลือกคำตอบ D

คำตอบในข้อนี้เกี่ยวข้องกับเรื่อง ความเต็มใจที่จะแสดงความไม่เห็นด้วยกับหัวหน้างาน นั่นคือ ลูกน้องส่วนมาก คิดว่าหัวหน้าของตนนั้นมีลักษณะตรงกับหัวหน้างาน แบบ A หรือ B แล้ว จะมีแนวโน้มไม่กล้าแสดงความไม่เห็นด้วยกับหัวหน้า ซึ่งจากผลการตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากกว่าครึ่ง เลือกคำตอบข้อ B

การที่มีหัวหน้างานในลักษณะ A หรือ B ก็เสมือนว่า องค์กรมีลักษณะการปกครองแบบรวมศูนย์ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่บ่งชี้ว่า ลักษณะขององค์กรมีระยะห่างของอำนาจในระดับสูง และมีส่วนช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะปฏิบัติมากกว่าระยะริเริ่ม

3. ลักษณะหัวหน้าที่ลูกน้องชอบ (G51)

คำถามข้อนี้ เป็นการถามถึงลักษณะหัวหน้างานที่ชอบ เป็นการถามถึง คุณค่า (Value) ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลการตอบแบบสอบถามพบว่า

- 1) ไม่มีผู้เลือกคำตอบ A
- 2) มีผู้เลือกคำตอบ B จำนวน 5 คน
- 3) มีผู้เลือกคำตอบ C จำนวน 4 คน
- 4) มีผู้เลือกคำตอบ D จำนวน 3 คน

ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะการทำงานของพนักงานในองค์กร คือ ถ้าหากพนักงานนิยมการทำงานกับหัวหน้างานแบบเผด็จการหรือแบบฟอปกครองลูกแล้ว ย่อมแสดงถึงความไม่ค่อยอยากแสดงความคิดเห็นของตน หรือต้องการทำงานตามที่หัวหน้าสั่งอย่างเดียว ไม่อยากใช้ความคิดในการทำงาน ซึ่งเหมาะกับระยะปฏิบัติในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ถ้าหากพนักงานต้องการหัวหน้าแบบรับฟังความคิดเห็น คำปรึกษาแนะนำของลูกน้อง แสดงว่า เขาต้องการแสดงความคิดเห็น และต้องการหัวหน้าที่เอาใจใส่กับความคิดเห็นของพวกเขา ถึงแม้ว่าความคิดเห็นของพวกเขาท้ายที่สุด จะไม่ผ่านการพิจารณาจากหัวหน้าก็ตาม เขาก็มีเหตุผลพอที่จะยอมรับการตัดสินใจของหัวหน้าเช่นกัน นับเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการทำงานในระยะริเริ่มของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

และในกรณีสุดท้าย คือ พนักงานในแบบที่นิยมหัวหน้าแบบประชาธิปไตย แสดงถึงความรู้สึกที่ต่อต้านรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้าปัจจุบัน และต้องการแสดงออกอย่างเสรี ให้มีการออกเสียงข้างมากในการตัดสินใจ ความเป็นผู้ชอบแสดงความคิดเห็นนี้ เหมาะสมกับระยะริเริ่ม ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากผลของแบบสอบถาม พนักงานเลือกแบบ C น้อยกว่า 50 % แสดงถึงระยะห่างอำนาจมาก

ดังนั้นจากการพิจารณาคำถาม 3 ข้อหลัก สรุปได้ว่า องค์กรนี้มีระยะห่างระหว่างอำนาจในระดับสูง และเมื่อพิจารณาคำถามอื่นๆที่แสดงถึงแนวโน้มของระดับระยะห่างระหว่างอำนาจได้ จากคำถามในแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงาน ได้แก่ คำถามข้อ G9 – G27 และ SGth 3 – SGth6 ซึ่งคำถามในกลุ่มนี้ต้องใช้การเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของคะแนนเป้าหมายในการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80

2. คำถามเกี่ยวกับการให้ระดับความสำคัญในเรื่องส่วนตัวต่างๆ ได้แก่ คำถามข้อ G24 –G28 และ SGth7 – SGth10

3. คำถามที่แสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในประเด็นต่างๆ ได้แก่ คำถามข้อ G29 – G36 และ SGth11

4. คำถามเกี่ยวกับสภาพการทำงานจริงในสถานที่ทำงาน ได้แก่ คำถามข้อ G37 – G52 และ SGth12 – SGth15

และคำถามที่ใช้แสดงแนวโน้มของระดับระยะห่างของอำนาจได้ มีดังนี้

1. งานที่ทำให้คุณสามารถมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร(G18)

คะแนนเฉลี่ยของคำถามนี้เป็น 6.50 ซึ่งมากกว่าคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงาน ที่มีค่าเท่ากับ 5.80 แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มองค์กรมีระยะห่างอำนาจในระดับต่ำ โดยองค์กรจะเน้นการกระจายอำนาจหน้าที่ พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใดๆขององค์กร ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และตั้งใจทำงาน ตลอดจนต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

2. การเลื่อนตำแหน่งอย่างมีแบบแผน (G19)

องค์กรที่มีระยะห่างระหว่างอำนาจสูง จะมีความแตกต่างระหว่างพนักงานที่อยู่ในระดับสูง และระดับต่ำกว่า มาก เช่น ความแตกต่างด้านการยอมรับ ความเคารพ เงินเดือน สวัสดิการ สิทธิพิเศษ ดังนั้นพนักงานจึงต้องการเลื่อนตำแหน่งอย่างมาก โดยพนักงานจะให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีแบบแผน จากผลคะแนนเฉลี่ยคำถามนี้เป็น 5.58 ค่อนข้างต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงาน (ที่มีค่า 5.80) นั่นคือ องค์กรมีแนวโน้มของระยะห่างอำนาจในระดับค่อนข้างต่ำ

3. การมีโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้น (SGth5)

จากคะแนนเฉลี่ยคำถามนี้ เท่ากับ 5.83 ใกล้เคียงคะแนนเฉลี่ยรวมของเป้าหมายการทำงาน (มีค่า 5.80) นั่นคือ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งไม่มากนัก โดยมีแนวโน้มระดับระยะห่างอำนาจปานกลางไปทางค่อนข้างสูงเล็กน้อย

4. ต้องการทำงานในองค์กรขนาดใหญ่มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก (G29)

พนักงานในองค์กรที่มีระยะห่างระหว่างอำนาจสูง จะมีแนวโน้มเคยชินกับองค์กรที่มีรูปแบบเป็นทางการ และมีระเบียบแบบแผน ซึ่งมักพบในองค์กรขนาดใหญ่ และจากคะแนนเฉลี่ยคำถามข้อนี้ เท่ากับ 4.75 จัดเป็นคะแนนที่ปานกลางค่อนข้างสูงเล็กน้อย แสดงถึงแนวโน้มของการมีระยะห่างระหว่างอำนาจปานกลางค่อนข้างสูงเล็กน้อย

5. คนส่วนใหญ่ให้ความไว้วางใจได้ (SGth12)

เมื่อพิจารณาคำถามข้อนี้ จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับระยะห่างระหว่างอำนาจ โดยในกลุ่มบุคคลที่มีความไว้วางใจกันสูง หัวหน้างานที่ดีจะไม่จำกัดเฉพาะเรื่องงาน แต่ต้องเป็นผู้นำทางสังคมของกลุ่มได้ด้วย ซึ่งทำให้หัวหน้างานมีความแตกต่างจากลูกน้องมากขึ้น คือระยะห่างระหว่างอำนาจมากขึ้นด้วย ซึ่งคะแนนคำถามนี้เฉลี่ยมีค่า 5.00 แสดงถึงแนวโน้มระยะห่างอำนาจค่อนข้างสูง

6. ผู้จัดการที่ดีไม่จำเป็นต้องตอบคำถามของผู้ได้บังคับบัญชาที่ถามเกี่ยวกับเรื่องงานได้เสมอไป(SGth13)

ในองค์กรที่มีระยะห่างระหว่างอำนาจสูง ลูกน้องจะมีความคาดหวังว่า หัวหน้าจะต้องตอบคำถามในเรื่องหน้าที่การงานได้ เนื่องจากหัวหน้าเป็นผู้ริเริ่มความคิดต่างๆ และรับผิดชอบกับวิธีการต่างๆ ที่ผู้จัดการเสนอมาให้ จากคำถามนี้ คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 แสดงว่าระยะห่างระหว่างอำนาจค่อนข้างสูง

7. สถานที่ทำงานของคุณมีเสรีภาพในการเสนอความคิดเห็น และปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจ (G45)

การที่พนักงานมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น แสดงถึงความเท่าเทียมกันในหมู่พนักงาน นั้นหมายถึงระยะห่างระหว่างอำนาจในระดับต่ำ จากคำถามข้อนี้ คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 6.00 แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีแนวโน้มระยะห่างระหว่างอำนาจในระดับต่ำ

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

การวิเคราะห์ปัจจัยความไม่แน่นอน จะพิจารณาคำถามหลัก 3 ข้อ ในด้านการทำตามกฎระเบียบ ความมั่นคงในการจ้างงาน และความเครียดในการทำงาน ดังนี้

1. การทำตามกฎระเบียบ (G32)

คำถามที่ใช้ในแบบสอบถาม คือ “ จะต้องไม่ฝ่าฝืนกฎระเบียบ แม้ว่าพนักงานจะเห็นว่ามันไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร” ถ้าไม่เห็นด้วยอย่างมากกับข้อความข้างต้น แสดงถึง ความอดทนต่อความไม่แน่นอนสูง (หรือ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ) ในองค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะยินยอมให้พนักงานฝ่าฝืนกฎบางข้อของบริษัทได้ ถ้าหากพนักงานเชื่อว่า ทำแล้วเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนี้ แสดงให้เห็นถึงความกล้าเสี่ยงในการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยเช่นกัน

จากคำถามนี้มีคะแนนเฉลี่ย 3.92 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เป็นการแสดงระดับความเชื่อมั่นในตนเอง ที่ค่อนข้างสมดุลกับการทำตามกฎระเบียบของบริษัท ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งในช่วงริเริ่ม และช่วงปฏิบัติ และแสดงถึงระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนปานกลางค่อนข้างต่ำทางด้านต่ำ

2. ความมั่นคงในการจ้างงาน (G36)

คำถามในข้อนี้ คือ “คุณคิดว่า จะทำงานที่บริษัทของคุณต่อไปอีกนานแค่ไหน” ผลของคำตอบในแบบสอบถามพบว่า

- 1) เลือก 0-2 ปี จำนวน 3 คน
- 2) เลือก 3-5 ปี จำนวน 3 คน

3) เลือก 6-10 ปี จำนวน 4 คน

4) เลือก 11 ปี – เกษียณ จำนวน 2 คน

คำถามด้านความมั่นคงในการทำงาน จะบ่งชี้ถึงระดับความยอมเสี่ยงและยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆด้วย ในกรณีที่มีพนักงานต้องการทำงานต่อไปในองค์กรนานๆ ดังจะพบได้จากผลของคำตอบ แสดงว่าพนักงานในองค์กร มีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนับเป็นอุปสรรคทั้งในระยะริเริ่ม และระยะปฏิบัติ

แต่เมื่อพิจารณาอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีอายุเฉลี่ยส่วนใหญ่ประมาณ 31-35 ปี จากการศึกษาของ Hofstede พบว่า ถ้ายิ่งอายุมาก ก็มีแนวโน้มที่จะต้องการทำงานในองค์กรเดิมต่อไป ถือได้ว่าอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลของคำตอบข้อนี้ พนักงานส่วนใหญ่เลือกทำงานต่อไปในองค์กรในระยะยาวนาน

3. ความเครียดในการทำงาน(G35)

คำถามในหัวข้อนี้ คือ บ่อยแค่ไหนที่คุณรู้สึกถึงเครียดกับงานที่ทำ โดยที่ถ้าคะแนนเฉลี่ยของความเครียดสูงเท่าใด ก็แสดงถึงการยึดมั่นในกฎระเบียบ และต้องการความมั่นคงในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งนั่นหมายถึงการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงตามไปด้วย จากคะแนนเฉลี่ยคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 5.08 แสดงว่าพนักงานในองค์กรมีระดับของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนค่อนข้างสูง

เมื่อพิจารณาคำตอบของคำถาม 3 ข้อ พอสรุปได้ว่า คะแนนในด้านลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนขององค์กรอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

นอกจากคำถามหลัก 3 ข้อ เมื่อพิจารณาคำถามอื่นๆที่ใช้อยู่ซึ่งระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนได้ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ความมั่นคงในการจ้างงาน (G15)

แสดงถึงผู้ตอบแบบสอบถามว่าให้ความสำคัญในด้านความมั่นคงในการจ้างงานมากน้อยเพียงใด และต้องการให้องค์กรรับประกันความมั่นคงในการจ้างงานพนักงาน คะแนนเฉลี่ยคำตอบข้อนี้ เท่ากับ 6.50 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด (มีค่า 5.80) มีคะแนนสูงแสดงถึงแนวโน้มระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับสูง

2. การมีโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้น (SGth5)

หมายถึงการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือเป็นการเสี่ยง ต้องทำงานใหม่ๆ ด้วยวิธีการใหม่ มีเจ้านายคนใหม่ หรืออื่นๆ จะพบว่าในองค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีแนวโน้มที่มีความทะเยอทะยานในการเลื่อนตำแหน่งต่ำกว่า องค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

และจากคะแนนเฉลี่ยของคำถามข้อนี้เท่ากับ 5.83 ใกล้เคียงกับคะแนนเฉลี่ยเป้าหมายของทั้งหมด (มีค่า 5.80) ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนปานกลางค่อนข้างน้อย

3. ความต้องการทำงานในองค์กรขนาดใหญ่มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก (G29)

พนักงานมักคาดหวังว่า องค์กรขนาดใหญ่น่าจะมี ความมั่นคงมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก และมีทรัพยากรต่างๆสนับสนุนการทำงานมากกว่า สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และจากคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.75 แสดงถึงแนวโน้มการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนปานกลางค่อนข้างสูง

4. เป็นเรื่องง่ายที่จะให้มีฝึกฝนงานใหม่ๆในองค์กร (G30)

ประเด็นของคำถามนี้ คือ ในองค์กรมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆหรือไม่ ซึ่งลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น สำหรับคะแนนเฉลี่ยคำถามนี้ เป็น 5.00 แสดงถึง แนวโน้มลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนไปทางค่อนข้างสูง

5. แต่ละคนควรทำงานในองค์กรเดียวตลอดช่วงชีวิตการทำงาน (G31)

คล้ายคำถามในหัวข้อ ความมั่นคงในการจ้างงาน แสดงถึงระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของบุคคล จากคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ เท่ากับ 2.25 จัดอยู่ในระดับต่ำ แสดงถึงการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

6. เรื่องงานและเรื่องสนุกสนานไม่สามารถรวมเป็นเรื่องเดียวกันได้ ต้องแยกออกจากกัน (G33)

องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จะมีกฎระเบียบข้อบังคับมากมายเพื่อควบคุมพนักงาน ดังนั้นการจะมาล้อเล่นสนุกสนานในที่ทำงานเป็นสิ่งไม่สมควร และอาจทำให้การทำงานเสียหายได้ สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบนี้ เท่ากับ 2.92 แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับต่ำ

7. คุณสามารถทำงานหนึ่งได้ตามที่เห็นสมควร โดยไม่มีระเบียบข้อบังคับมาเป็นข้อจำกัดมากนัก (G38)

องค์กรที่มีระเบียบข้อบังคับมากๆ จะมีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนระดับสูง โดยให้พนักงานทำงานตามรายละเอียดที่กำหนด เพื่อลดความเสี่ยงที่พนักงานจะทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นลักษณะที่เหมาะสมกับระยะปฏิบัติ ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จากคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ เท่ากับ 5.67 จัดว่าองค์กรมีแนวโน้มการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับต่ำ

8. คุณไม่มีความมั่นคงในการทำงานมากนัก ไม่ว่าคุณจะทำได้ดีแค่ไหนก็ตาม (G40)

เป็นคำถามที่เชื่อมโยงกับ หัวข้อเรื่อง ความเครียดในการทำงาน ถ้าพนักงานคิดว่าไม่ว่าจะทำงานได้ดีเพียงไร ก็ยังหาความมั่นคงในการทำงานจากองค์กรไม่ได้ ก็จะทำให้เกิดความวิตกกังวลและตามมาด้วยความเครียด แสดงถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่สูง สำหรับคะแนนเฉลี่ย

ในหัวข้อนี้ เท่ากับ 3.75 แสดงถึงการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

9. คุณจะได้รับการเลื่อนขั้นไปตามระดับความอาวุโส (G41)

องค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีแนวโน้มเลื่อนตำแหน่งตามลำดับความอาวุโสของพนักงาน สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ เท่ากับ 3.08 แสดงถึงแนวโน้มการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

10. ผู้จัดการที่ดีไม่จำเป็นต้องตอบคำถามของผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องงานได้เสมอไป (SGth13)

การที่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการที่ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน จะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับเรื่องงานที่ตนถามได้ทุกคำถามนั้น เป็นการแสดงถึงระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนรูปแบบหนึ่ง ซึ่งให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มั่นใจกับวิธีที่ตนใช้ในการทำงาน และเกรงว่าจะผิดพลาดจึงต้องการให้หัวหน้างานรับประกันก่อนที่จะลงมือทำ สำหรับคะแนนเฉลี่ยข้อนี้ เท่ากับ 2.92 แสดงให้เห็นถึงระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่สูง

11. สถานที่ทำงานของคุณไม่มีธรรมเนียมอะไรมากนัก (G42)

การที่องค์กรมีธรรมเนียมมากเท่าไร ก็จะบ่งบอกถึงการมีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากขึ้นเท่านั้น จากคะแนนเฉลี่ยของคำตอบนี้ เท่ากับ 3.08 จะแสดงถึงแนวโน้มลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่ค่อนข้างสูง

12. คุณทำงานในสภาพแวดล้อมที่ร่วมมือทำงานเป็นทีม (G44)

Hofstede ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้น มีแนวโน้มที่จะนิยมการตัดสินใจแบบใช้มติของกลุ่ม และพยายามหลีกเลี่ยงการแข่งขันในหมู่พนักงานด้วยกัน คือนิยมการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม ช่วยป้องกันความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการทำงานตัวคนเดียว สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบนี้ เท่ากับ 6.08 จะแสดงถึงแนวโน้มลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับสูง

13. คุณได้รับการชี้แจงอย่างชัดเจนถึงวิธีการดำเนินงานแต่ละอย่างของคุณ (G46)

องค์กรที่มีระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนที่สูง จะมีการอธิบายงาน และการทำงานที่เฉพาะเจาะจง มีมาตรฐานต่างๆมากมาย เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานทำงานผิดพลาด สำหรับคะแนนเฉลี่ยคำตอบนี้ เท่ากับ 4.67 แสดงถึงแนวโน้มการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนปานกลางค่อนข้างสูง

14. คุณทำงานในสภาพแวดล้อมที่ผู้บังคับบัญชาของคุณมีความยืดหยุ่น (G47)

การทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่นนั้น หมายถึง การที่ไม่ได้มีการเคร่งครัดต่อการทำงานของพนักงานว่าต้องทำตามกฎระเบียบที่ได้กำหนดไว้ สำหรับคะแนนเฉลี่ยในข้อนี้ เป็น 5.58 แสดงถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับต่ำ

15. งานส่วนใหญ่เป็นงานโครงการในระยะสั้นๆ (G49)

เนื่องจากการวางแผนระยะยาว จะมีโอกาสผิดพลาดมากกว่าการวางแผนระยะสั้น ดังนั้นองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จึงนิยมไม่วางแผนในระยะยาว จากคะแนนเฉลี่ยเป็น 4.58 ของคำตอบข้อนี้ แสดงถึง ลักษณะแนวโน้มการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับค่อนข้างสูง

16. ผลการดำเนินงานของงานหนึ่งๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับวิธีการที่คุณใช้ในการทำงานนั้น แต่ขึ้นอยู่กับผลงานที่ออก

มาในที่สุด (SGth12)

การที่องค์กรมีนโยบายเช่นนี้ แสดงถึงลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เนื่องจากองค์กรไม่ได้คำนึงถึงมาตรฐานการทำงาน และไม่ได้ระบุวิธีทำงานเฉพาะเจาะจง แต่กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างกว้างๆเอาไว้แทน ซึ่งรูปแบบการทำงานดังกล่าวนี้ เหมาะกับการทำงานในระยะวิริเริ่ม ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้เป็น 5.00 แสดงถึงแนวโน้มลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับที่ค่อนข้างต่ำ

3. ความเป็นปัจเจกบุคคล กับความเป็นส่วนรวม (Individualism – Collectivism)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมเรื่อง ความเป็นปัจเจกบุคคล – ความเป็นส่วนรวม และเรื่อง ความเป็นชาย-ความเป็นหญิง ในองค์กรนั้น การวิเคราะห์จะใช้กฎเกณฑ์ของ Hofstede ที่ให้พิจารณาเป้าหมายในการทำงาน (Work Goals) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. เป้าหมายในการทำงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร นั่นคือ การได้มีเวลาส่วนตัว การมีอิสระ และความท้าทายในการทำงาน จัดเป็นเป้าหมายที่โน้มเอียงไปทาง ความเป็นปัจเจกบุคคล
2. เป้าหมายในการทำงานที่องค์กรต้องมอบหมายให้พนักงาน นั่นคือ การได้ใช้ทักษะที่ตนมี สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และการฝึกอบรม จัดเป็นเป้าหมายในการทำงานที่โน้มเอียงไปทาง ความเป็นส่วนรวม

โดยการพิจารณาคะแนนของเป้าหมายแต่ละตัวว่ามีแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคล หรือความเป็นส่วนรวม จะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับคะแนนในด้านเป้าหมายในการทำงานเฉลี่ยของทั้ง 20 คำถาม (ข้อ G9-G27 และ SGth3 - SGth6) ซึ่งเท่ากับ 5.80 เพราะว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้คะแนนเป้าหมายทุกข้อไม่ต่ำกว่า 4 คะแนนทั้งสิ้น จึงใช้การพิจารณาเทียบคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายทั้งหมดแทน

จากหัวข้อเป้าหมายในการทำงาน 6 ข้อหลัก ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม มีผลคะแนนเฉลี่ยดังนี้

1. คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับองค์กร

- 1.1 การมีเวลาสำหรับตัวเอง และครอบครัวอย่างเพียงพอ (G13)
คะแนนเฉลี่ยข้อนี้ เท่ากับ 5.17 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งเท่ากับ 5.80 จะแสดงถึงแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับต่ำ
 - 1.2 ความมีอิสระเสรีในการกำหนดแนวทางในการทำงานของตนเอง (G12)
คะแนนเฉลี่ยของคำถามนี้ เท่ากับ 5.50 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งเท่ากับ 5.80 จะแสดงถึงแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับค่อนข้างต่ำ
 - 1.3 การได้ทำงานที่หลากหลายท้าทาย (SGth6)
คะแนนเฉลี่ยของคำถามนี้ เท่ากับ 5.67 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งเท่ากับ 5.80 จะแสดงถึงแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับค่อนข้างต่ำ
2. คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงานที่องค์กรต้องมอบหมายให้พนักงาน
 - 2.1 การใช้ทักษะที่ตนเองมี (คำถามเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม)
ไม่มีคำถามนี้ในแบบสอบถาม
 - 2.2 การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่ดี (SGth3)
คะแนนเฉลี่ยของคำถามนี้ เท่ากับ 6.25 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งเท่ากับ 5.80 จะแสดงถึงแนวโน้มความเป็นส่วนรวมในระดับค่อนข้างสูง
 - 2.3 การได้มีโอกาสเรียนรู้เพื่อปรับปรุงทักษะ หรือฝึกฝนทักษะใหม่ๆ (G9)
คะแนนเฉลี่ยของคำถามนี้ เท่ากับ 6.83 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งเท่ากับ 5.80 จะแสดงถึงแนวโน้มความเป็นส่วนรวมในระดับสูงมาก

เมื่อพิจารณาคะแนนในแต่ละหัวข้อแล้ว พบว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีความเป็นส่วนรวมมากกว่าความเป็นปัจเจกบุคคล

นอกจากคำถามหลัก 6 หัวข้อ ยังมีคำถามอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความเป็นปัจเจกบุคคล – ความเป็นส่วนรวม ดังนี้

1. การมีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร (G10)
บุคคลที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายนี้ แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่กับกิจการงานขององค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อทุกขั้นตอนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ คะแนนในหัวข้อนี้ เท่ากับ 5.33 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.80 แล้ว พบว่า มีค่าต่ำกว่าเมื่อพิจารณาผลเฉพาะข้อนี้ จะแสดงถึงการมีแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคลระดับสูงเล็กน้อย
2. งานที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นตัวของตัวเอง และความภาคภูมิใจในตัวเองให้แก่คุณ (G11)

ถ้าบุคคลนั้นมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง เขาจะต้องการความสำเร็จส่วนตัว โดยจะไม่ยึดติดกับกลุ่ม หรือทำตามคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะที่สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะริเริ่ม คะแนนในหัวข้อนี้ เท่ากับ 6.08 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.80 แล้ว จะมีค่าสูงกว่าเล็กน้อย ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคลระดับสูงเล็กน้อยเช่นกัน

3. การทำงานกับบุคคลที่ร่วมงานกันได้เป็นอย่างดี (G14)

การทำงานที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล คือยึดมั่นในตนเองสูง และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงาน ซึ่งบุคคลที่เข้ากันไม่ได้ก็นับเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง เหมาะสมกับระยะริเริ่ม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในขณะที่การทำงานเป็นทีม พนักงานจะเน้นให้ความสำคัญกับการทำงานกับบุคคลที่ร่วมงานมากกว่านั้น เหมาะสมกับระยะปฏิบัติ สำหรับคะแนนในหัวข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 6.50 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.80 แล้ว จะมีค่าสูงกว่า ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มความเป็นส่วนรวมในระดับสูง

4. งานที่ทำให้คุณสามารถมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร (G18)

ซึ่งจะแสดงถึงความเอาใจใส่ต่อองค์กร คะแนนในหัวข้อนี้ เท่ากับ 6.50 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.80 แล้ว จะมีค่าสูงกว่า แสดงถึงแนวโน้มความเป็นส่วนรวมในระดับสูง

5. การที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมาปรึกษาคุณในเรื่องการตัดสินใจ (SGth4)

พนักงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชามาปรึกษาดนในเรื่องการตัดสินใจต่างๆ แสดงว่าเห็นว่าการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ของกลุ่มนั้นสำคัญ เป็นลักษณะความเป็นส่วนรวมนั่นเอง คะแนนในหัวข้อนี้ เท่ากับ 4.92 เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.80 แล้ว จะมีค่าต่ำกว่า ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคลระดับสูงเล็กน้อย

6. งานของคุณเป็นงานที่มีอิสระ (G37)

การทำงานเป็นอิสระ แสดงว่าพนักงานเป็นผู้กำหนดแนวทางได้เอง ทั้งขอบเขตและวิธีการทำงาน ซึ่งสนับสนุนการทำงานในระยะริเริ่ม คะแนนในหัวข้อนี้ เท่ากับ 4.33 จัดอยู่ในระดับปานกลางไปทางสูงเล็กน้อย ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าความเป็นส่วนรวมเล็กน้อย

7. คุณได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปตามลำดับอาวุโส (G41)

การที่อยู่ในองค์กรมานานแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรที่มีความเป็นส่วนรวมสูง จะให้ความสำคัญกับเรื่องความจงรักภักดี หรือความซื่อสัตย์ มากกว่าการวัดด้วยผลงาน

สำหรับคะแนนของคำถามนี้ เท่ากับ 3.08 จัดอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่าความเป็นส่วนรวม

8. คุณทำงานในสภาพแวดล้อมที่ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม (G44)

องค์กรที่เน้นความเป็นส่วนรวมจะเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่า และจากคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ ซึ่งเท่ากับ 6.08 แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการมีความเป็นส่วนรวมให้ระดับสูงมาก

4. ความเป็นชาย - ความเป็นหญิง (Masculinity – Femininity)

การวิเคราะห์จะพิจารณา เป้าหมายการทำงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. เป้าหมายในการทำงานที่แสดงความเป็นหญิง นั่นคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดการ ความร่วมมือ ทำเลที่ต้องการ และความมั่นคงในการจ้างงาน
2. เป้าหมายในการทำงานที่แสดงความเป็นชาย นั่นคือ ความท้าทายในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยกย่อง และรายได้จากการทำงาน

จะเห็นได้ว่า ลักษณะการทำงานที่บ่งชี้ความเป็นหญิง จะเน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสนับสนุน และการมีสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับบุคคลอื่น และมีความเป็นทางการน้อยกว่า ซึ่งสนับสนุนการทำงานในระยะริเริ่มการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ลักษณะความเป็นชาย จะเน้นเรื่องการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และมีความเป็นทางการสูง ซึ่งเหมาะสมกับระยะปฏิบัติในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

การเปรียบเทียบความเป็นชาย - ความเป็นหญิงในองค์กร จะใช้วิธีการเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายในการทำงานทั้งหมด เช่นเดียวกับเหตุผลในหัวข้อ ความเป็นปัจเจกบุคคล - ความเป็นส่วนรวม และสำหรับผลคะแนนเฉลี่ยในหัวข้อหลัก 8 หัวข้อ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน มีดังนี้

1. เป้าหมายในการทำงานที่แสดงความเป็นหญิง

1.1 ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคุณ (G22)

สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 5.92 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าสูงกว่าเล็กน้อย เมื่อพิจารณาผลเฉพาะคำตอบข้อนี้ แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มความเป็นหญิงในระดับค่อนข้างสูงเล็กน้อย

1.2 การทำงานกับบุคคลที่ร่วมงานกันได้เป็นอย่างดี (G14)

สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 6.50 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าสูงกว่า เมื่อพิจารณาผลเฉพาะคำตอบข้อนี้ แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มความเป็นหญิงในระดับสูง

1.3 งานที่ทำให้คุณและครอบครัวสามารถมีที่พักในย่านที่ต้องการได้ (G17)

สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 4.75 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าต่ำกว่าพอสมควร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มความเป็นชายค่อนข้างสูง

1.4 ความมั่นคงในการจ้างงาน (G15)

สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 6.50 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าสูงกว่า แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มความเป็นหญิงในระดับสูง

2. เป้าหมายในการทำงานที่แสดงความเป็นชาย

2.1 การได้ทำงานที่หลากหลายท้าทาย (SGth6)

สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 5.67 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าต่ำกว่าเล็กน้อย แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มการมีความเป็นชายต่ำเล็กน้อย หรือมีความเป็นหญิงในระดับสูงเล็กน้อยนั่นเอง

2.2 การมีโอกาสพัฒนาตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้น (SGth5)

สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 5.83 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าสูงกว่าเล็กน้อย แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มความเป็นชายเล็กน้อย

2.3 การได้รับความดีความชอบตอบแทนตามควรเมื่อคุณทำงานได้ดี (G21)

สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 5.50 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าต่ำกว่า แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มความเป็นหญิงในระดับค่อนข้างสูง

2.4 งานที่ทำให้คุณมีโอกาสมีรายได้ที่สูงขึ้น (G16)

สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 5.75 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าต่ำกว่าเล็กน้อย แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มการมีความเป็นชายต่ำ หรือมีแนวโน้มความเป็นหญิงนั่นเอง

เมื่อพิจารณาผลโดยรวมของคะแนนแล้ว พบว่า พนักงานในองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะความเป็นหญิงมากกว่าความเป็นชาย

นอกจากคำถาม 8 หัวข้อหลักแล้ว ยังมีคำถามอื่นๆในแบบสอบถามที่บ่งชี้ระดับของ ความเป็นชาย – ความเป็นหญิง ในองค์กรได้ ซึ่งคำถามดังกล่าวได้แก่

1. การมีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น (G20)

องค์กรที่มีลักษณะความเป็นหญิงสูงนั้น จะสนับสนุนการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานมากกว่าการแข่งชันกันเอง ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นประโยชน์ในระยะริเริ่มการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากลักษณะงานต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ไม่ควรมีความกดดันจากการชิงดีชิงเด่น สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 5.58 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าต่ำกว่า แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มความเป็นชายมากกว่า

2. งานต้องมีความชัดเจนในรายละเอียดและวัตถุประสงค์ (SGth3)

องค์กรที่มีความเป็นชายสูง จะเน้นเรื่องประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งความรวดเร็วในการทำงานอีกด้วย ทำให้การกำหนดรายละเอียด และวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งเป็นประโยชน์กับการพัฒนาในระยะปฏิบัติ สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 6.25 ซึ่งเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของเป้าหมายการทำงานทั้งหมด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.80 พบว่ามีค่าสูงกว่า แสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มความเป็นชายสูง

3. บ่อยครั้งแค่นั้นที่คุณรู้สึกเครียดกับงานที่ทำ (G35)

การที่มีลักษณะความเป็นชายสูง มักจะมีความทะเยอทะยานในด้านต่างๆสูง และความคาดหวังจากสังคมว่าต้องแข็งแรง อดทน มีความเป็นผู้นำ และไม่แสดงความอ่อนไหว ซึ่งเป็นการสร้างความเครียดไว้ในตัวมาก สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 5.08 ซึ่งว่ามีค่าค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้แล้ว จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมีความเป็นชายค่อนข้างสูงนั่นเอง

4. คนส่วนใหญ่ให้ไว้ว่างใจได้ (SGth12)

สถานที่ทำงานที่มีการให้ความสนับสนุนช่วยเหลือกัน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นนั้น พนักงานจะมีความไว้ว่างใจกันและกัน ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นหญิง สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบในข้อนี้ เท่ากับ 5.00 ซึ่งมีค่าค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้แล้ว จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมีความเป็นหญิงในระดับค่อนข้างสูง

5. สถานที่ทำงานของคุณมีการเข้าสังคมกันน้อย (G43)

การที่มีการเข้าสังคมกันในสถานที่ทำงานมาก จะทำให้ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นครอบครัวสูง ซึ่งมีลักษณะของความเป็นหญิง สำหรับคะแนนเฉลี่ยของข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมีความเป็นหญิงเล็กน้อย

6. ความล้มเหลวในชีวิตมักเกิดจากการกระทำผิดของบุคคลนั่นเอง (SGth15)

ความคิดเช่นนี้แสดงถึงความเป็นชายอย่างชัดเจน คือแสดงถึงความแข็งแกร่ง และไม่คอยเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สำหรับคะแนนเฉลี่ยของข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 4.42 อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมีความเป็นชายในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

5. พลวัตของจิต (Confusion Dynamic) แบบขั้วบวก และแบบขั้วลบ

การวิเคราะห์ปัจจัยด้วยพลวัตของจิตนั้น จากคำถามทั้งหมด 8 ข้อ จะเป็นคำถามถึง แนวคิดต่างๆ ในชีวิตส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามว่า มีความสำคัญมากน้อยเพียงไรต่อตนเอง คำถามจะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คำถามในด้านบวก หรือด้านจริยธรรมในการทำงาน
2. คำถามในด้านลบ หรือด้านการรักษาหน้าซึ่งกันและกันในการทำงาน

ในการวิเคราะห์ผล เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้คะแนนในแต่ละข้อไม่ต่ำกว่า 4 คะแนน จึงจะใช้ การเปรียบเทียบคะแนนแต่ละข้อ กับคะแนนเฉลี่ยของคำถามทั้งหมดในส่วนนี้ ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5.86 โดยคำถามที่เกี่ยวข้องกับพลวัตของจิตมีดังนี้

1. สถานะทางสังคม

การให้ความสำคัญกับสถานะทางสังคมอย่างมาก จัดเป็นแนวคิดขั้วลบตามหลักของพลวัตของจิต เนื่องจากบุคคลไม่ได้พิจารณาถึงสภาพการณ์ในปัจจุบันว่า บุคคลที่อยู่ในสถานะดังกล่าว มีความสามารถหรือคุณธรรมเพียงพอในการทำงานต่างหรือไม่ ซึ่งไม่ว่าจะเป็น ระยะเวลาเริ่ม หรือระยะเวลาปฏิบัติ ไม่ควรสนับสนุนความคิดของผู้อื่น โดยอาศัยสถานะทางสังคมเป็นเกณฑ์ สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 5.00 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวคิดทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.86 พบว่ามีค่าต่ำกว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมี จริยธรรมในการทำงาน ระดับสูง

2. การรักษาคำพูด

จัดเป็นแนวคิดทางบวก ถือเป็นคุณธรรมในการทำงานที่สำคัญ การผิดคำพูดอาจจะสามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เพียงระยะสั้น แต่จะส่งผลเสียระยะยาวต่อองค์กร สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 6.25 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวคิดทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.86 พบว่ามีค่าสูงกว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมี จริยธรรมในการทำงาน ระดับสูง

3. การเคารพผู้อาวุโส

จัดเป็นแนวคิดทางด้านลบ ความเป็นผู้อาวุโส ไม่ได้หมายความว่า บุคคลผู้นั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหนือกว่าบุคคลที่อาวุโสน้อยกว่าแต่อย่างใด การทำงานควรใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจความสามารถหรือผลงานของบุคคลมากกว่า สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 5.92 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวคิดทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.86 พบว่ามีค่าสูงกว่าเล็กน้อย เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมี การรักษาหน้า เล็กน้อย

4. การตัดสินใจเรื่องต่างๆโดยการพิจารณาของผู้มีอำนาจตามระดับชั้น

จัดเป็นแนวคิดด้านลบ เพราะการตัดสินใจในเรื่องต่างๆนั้น ควรให้ผู้ที่มีความเข้าใจปัญหาดังกล่าวเป็นอย่างดีเป็นผู้ทำการตัดสินใจจะดีกว่า สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 5.67 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวคิดทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.86 พบว่ามีค่าต่ำกว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมี จริยธรรมในการทำงาน ระดับสูง

5. ความมั่นคงในชีวิต

การที่บุคคลพยายามรักษาความมั่นคงในชีวิตไว้ โดยคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นดีแล้ว โดยไม่ยอมเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนให้เข้ากับยุคสมัย ถือเป็นแนวคิดทางด้านลบ สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 6.58 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวคิดทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.86 พบว่ามีค่าสูงมาก เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมี การรักษาหน้า ระดับสูงทีเดียว

6. การประหยัดอดออม

จัดเป็นแนวคิดทางด้านบวก เนื่องจากเป็นการแสดงถึงการคำนึงถึงผลได้ผลเสียในอนาคตไว้แล้ว และหาทางป้องกันปัญหาทางการเงินที่จะเกิดในอนาคตด้วยการออม การที่บุคคลมองการณ์ไกลไปถึงในอนาคตว่ามีสิ่งใดส่งผลกระทบต่อตัวเรา แล้วหาทางป้องกัน เป็นความคิดที่จะนำความเจริญมาสู่องค์กร สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 5.92 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวคิดทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.86 พบว่ามีค่าสูงกว่าเล็กน้อย เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมี จริยธรรมในการทำงาน เล็กน้อย

7. ความเพียรพยายามไม่ลดละ

เป็นคุณสมบัติด้านบวก ที่เอื้อต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 6.42 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวคิดทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.86 พบว่ามีค่าสูงกว่ามาก เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมี จริยธรรมในการทำงาน ระดับสูงมาก

8. การประพุดิตัวตามชนบธรรมเนียม

จัดเป็นแนวคิดทางด้านลบ เพราะการยึดถือชนบธรรมเนียมบางอย่าง อาจเหมาะสมกับช่วงเวลา หรือสถานการณ์หนึ่งๆ เราควรเชื่อมั่นในหลักความถูกต้อง และใช้เหตุผลในการตัดสินใจว่าควรทำตามชนบธรรมเนียมนั้นๆ เพราะมีความเหมาะสม หรือมีประโยชน์เพียงไร สำหรับคะแนนเฉลี่ยของคำตอบข้อนี้ มีค่าเท่ากับ 5.17 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวคิดทั้งหมด ซึ่งมีค่า 5.86 พบว่ามีค่าต่ำกว่ามาก เมื่อพิจารณาเฉพาะผลของคำตอบข้อนี้ จะแสดงให้เห็นถึงการมีแนวโน้มไปทางการมี จริยธรรมในการทำงาน ระดับสูง

จากการวิเคราะห์หัวข้อหลัก 8 ข้อ คำตอบโดยรวมเป็นแบบแนวโน้มทางการมีจริยธรรมในการทำงาน

สรุปผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรด้วยปัจจัย 5 ประการ

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งห้าด้านวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้ได้ข้อสรุปว่า พนักงานในองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา มีลักษณะดังนี้

1. ระยะห่างระหว่างอำนาจอยู่ในระดับสูง ซึ่งสนับสนุน ระเบียบปฏิบัติ
2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงไปทางระดับสูง ซึ่งสนับสนุน ระเบียบปฏิบัติ
3. การมีความเป็นส่วนรวม มากกว่าความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสนับสนุน ระเบียบปฏิบัติ
4. การมีความเป็นหญิง มากกว่า ความเป็นชาย ซึ่งสนับสนุน ระเบียบริเริ่ม
5. การมีจริยธรรมในการทำงานในระดับสูง ซึ่งสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ดังนั้น ถ้าพิจารณาภาพโดยรวมแล้ว จะสรุปผลออกมาได้ดังนี้

การที่พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีจริยธรรมในการทำงาน สูงกว่าการรักษาหน้า จึงมีลักษณะที่เหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะ เป็นใน ระเบียบริเริ่ม หรือ ระเบียบปฏิบัติ ก็ตาม

การพิจารณาความเหมาะสมในการทำงาน ระเบียบริเริ่ม หรือ ระเบียบปฏิบัติ นั้น ต้องพิจารณาจากปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กรอีก 4 หัวข้อที่เหลือ แต่เนื่องจากไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 ตัวของ Hofstede (ไม่นับพลวัตตรงจื้อ) นั้น ปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากัน ก็ทำให้เป็นการยากที่จะบ่งชี้ได้ว่า พนักงานของบริษัทมีลักษณะของหน่วยงานที่เหมาะสมกับ ระเบียบริเริ่ม หรือ ระเบียบปฏิบัติ กันแน่

จากการที่หน่วยงานมีระยะห่างของอำนาจ และความเป็นส่วนรวมมากอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งลักษณะทั้ง 2 ประการนี้ จะบ่งบอกถึงความเหมาะสมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ใน ระเบียบปฏิบัติ

อย่างชัดเจนมาก ตลอดจนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับค่อนข้างสูง ก็สนับสนุน **ระยะปฏิบัติ** เช่นกัน และถึงแม้จะขัดแย้งกับการมีความเป็นหญิงมาก ซึ่งสนับสนุนการพัฒนา **ระยะริเริ่ม** ก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาภาพรวมแล้ว วัฒนธรรมองค์กรมีความโน้มเอียงไปในการส่งเสริม **ระยะปฏิบัติ** มากกว่า **ระยะริเริ่ม** ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ใน **ระยะปฏิบัติ**

จากวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะปฏิบัติ การดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะริเริ่ม องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานให้มาเน้นการทำงานใน **ระยะริเริ่ม** มากขึ้น ซึ่งก็สามารถทำได้โดย

1. การลดระยะห่างของอำนาจ ซึ่งทำได้โดยการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่มีหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง มาเป็นการทำงานที่มีพนักงานเป็นศูนย์กลาง นั่นคือ การแบ่งงานออกเป็นโครงการ ให้พนักงานแต่ละคนไปรับผิดชอบงานของตนเอง

2. การลดการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ทำได้โดย การลดกฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ การให้พนักงานมีอิสระในการทดลองโครงการต่างๆ และทางองค์กรเองก็ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลวของการทดลองดังกล่าวด้วย

3. การทำให้พนักงานมีความคิดแบบเป็นปัจเจกบุคคล นั่นคือ สนับสนุนให้พนักงานเชื่อมั่นในความคิดของตน และพยายามผลักดันความคิดของตนเองออกมา โดยไม่ต้องคำนึงถึงแนวความคิดของเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ซึ่งองค์กรสามารถให้การสนับสนุนได้โดยให้พนักงานมีอิสระในการคิด และได้ทดลองทำโครงการของตนออกมา

4. การเพิ่มลักษณะความเป็นหญิงในองค์กร โดยการลดความเป็นทางการ และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มากกว่าที่จะเน้นผลงาน เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความอบอุ่น และเป็นกันเอง อันจะส่งเสริมการทำงานที่จะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้ ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมในข้อนี้ พนักงานในองค์กรมีลักษณะความเป็นหญิงมากพออยู่แล้ว

หัวข้อ	หัวข้อเรื่อง	ตัวเลือก												Total	จำนวนแบบสอบถาม		หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	คะแนนรวม		คะแนนเฉลี่ย		
G5	อายุงาน(ปี)		1	2	1		1	1	1	2	2	1	12	83	6.92		
G6	วุฒิการศึกษา	1		1	7	3							12	—	—	1=ม.3, 2=ม.6, 3=ปวส., 4=ป.ตรี, 5 =ป.โท	
G7	เพศ(ช. หญิง)	4	8										12	—	—	1=ชาย, 2=หญิง	
G8	อายุ(ปี)	2	4	6									12	—	—	1=20-25, 2=26-30, 3=31-35, 4=36-40	
G9							2	10					12	82	6.83		
G10					2	5	4	1					12	64	5.33		
G11					4	3	5						12	73	6.08		
G12		1			1	2	5	3					12	66	5.50		
G13			1		3	3	2	3					12	62	5.17		
G14					1	4	7						12	78	6.50		
G15					2	2	8						12	78	6.50		
G16				1	4	4	3						12	69	5.75		
G17		1		1	3	4	3						12	57	4.75		
G18						6	6						12	78	6.50		
G19		1			1	2	4	4					12	67	5.58		
G20					3	2	4	3					12	67	5.58		
G21		1			2	1	4	4					12	66	5.50		
G22		1			2	3	6						12	71	5.92		
G23				1	1	2	8						12	77	6.42		
SGth3					3	3	6						12	75	6.25		
SGth4			2	3	2	4	1						12	59	4.92		
SGth5		1		1	1	3	6						12	70	5.83		
SGth6			1	1	2	5	3						12	68	5.67		
G27		1			2	1	4	4					12	66	5.50	Average (G9... G27) = 5.80	
G24			1	1	3	1	4	2					12	60	5.00		
G25					3	3	6						12	75	6.25		
G26				1	2	6	3						12	71	5.92		
G28				1	5	3	3						12	68	5.67		
SGth7					2	1	9						12	79	6.58		
SGth8				1	4	2	5						12	71	5.92		
SGth9					1	5	6						12	77	6.42		
SGth10				3	5	3	1						12	62	5.17	Average (G24...SGth10) = 5.86	
G29		1			3	5	2	1					12	57	4.75		
G30		1		1	5	4	1						12	60	5.00		
G31		6	1	1	4								12	27	2.25		
G32		4		1	1	2	2	2					12	47	3.92		
G33		5	1	2	2			2					12	35	2.92		

หัวข้อ	ตัวเลือก												Total	จำนวนแบบสอบถาม		หมายเหตุ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	คะแนนรวม		คะแนนเฉลี่ย		
G34	1	1	1		2	3	4						12	62	5.17	
G35				4	4	3	1						12	61	5.08	
SGth11				1	3	4	4						12	71	5.92	
G36	3	3	4	2									12	—	—	1=0-2, 2=3-5, 3=6-10, 4=11-// ปี
SGth12				4	5	2	1						12	60	5.00	
G37	1		1	4	4	2							12	52	4.33	
G38			2		2	4	4						12	68	5.67	
G39	1		2		2	5	2						12	61	5.08	
G40	1	2	2	3	3		1						12	45	3.75	
G41	3	2		5	2								12	37	3.08	
SGth13	5	2	1		2	1	1						12	35	2.92	
G42	3	1	2	4	2								12	37	3.08	
G43	1	2	2	2	1	1	3						12	51	4.25	
SGth14	1				2	1	8						12	73	6.08	
G44					4	3	5						12	73	6.08	
SGth15	2		1	3	2	2	2						12	53	4.42	
G45			1		3	2	6						12	72	6.00	
G46	1		3	1	3	1	3						12	56	4.67	
G47		1		1	3	3	4						12	67	5.58	
G48			1	2	1	1	2	5					12	64	5.33	
G49	1		2	3	2	2	2						12	55	4.58	
G50						5	7						12	79	6.58	
G51			5	4	3								12	—	—	ผู้จัดการแบบ A,B,C,D (ชอบ)
G52	2	8	2										12	—	—	ผู้จัดการแบบ A,B,C,D (เป็นจริง)
G53				2	5	5							12	51	4.25	
G54	1		1	7	3								12	47	3.92	
G55				3	4	5							12	50	4.17	
G56	4	6	2										12	22	1.83	
G57			1	1	4	6							12	51	4.25	
G58	1	1	5	5									12	38	3.17	
G59				4	8								12	56	4.67	

ข้อสรุป

- | | | |
|---|---------------------------|-------------------------------|
| 1. ระยะห่างอำนาจ (Power Distance) | => สูง | ระยะปฏิบัติ |
| 2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) | => ค่อนข้างสูง | ระยะปฏิบัติ |
| 3. ความเป็นปัจเจกบุคคล - ความเป็นส่วนรวม (Individualism - Collectivism) | => ความเป็นส่วนรวม | ระยะปฏิบัติ |
| 4. ความเป็นชาย - หญิง (Masculinity - Femininity) | => ความเป็นหญิง | ระยะวิวัฒน์ |
| 5. ทศวัตรขงจื้อ (Confucian Dynamic) แบบก้าวหน้า (+) - แบบถดถอย(-) | => แบบก้าวหน้า มีจริยธรรม | สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ |



ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ตัววัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากแบบสอบถามเพิ่มเติมเรื่องการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ใช้สอบถามความคิดเห็นของสมาชิกทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโรงงานสิ่งทอกรณีศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามได้ทำการเลือกให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดผลความสำเร็จของโครงการ จากตัววัดผลความสำเร็จ 5 ประการ (ซึ่งได้รวบรวมสรุปจากการถามสมาชิกทีม) โดยให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการเปรียบเทียบความสำคัญแบบเป็นคู่ (Pairwise – Comparison Method)

ตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโครงการ 5 ประการ ได้แก่

- A. ความง่ายต่อการผลิต (เมื่อออกแบบผลิตภัณฑ์แล้วนำไปใช้ผลิตได้ง่าย)
- B. ความพึงพอใจของลูกค้า
- C. ยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่
- D. อัตราผลกำไร(กำไรต่อเงินลงทุน)ที่มากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม
- E. ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

และให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดตามวิธีเปรียบเทียบความสำคัญของตัววัดแบบเป็นคู่ โดยมีคะแนนความสำคัญดังนี้

การให้ความสำคัญ	คะแนนความสำคัญ
มีความสำคัญอย่างมากที่สุด	9
มีความสำคัญอย่างมากถึงอย่างมากที่สุด	8
มีความสำคัญอย่างมาก	7
มีความสำคัญมากถึงอย่างมาก	6
มีความสำคัญมาก	5
มีความสำคัญปานกลางถึงมาก	4
มีความสำคัญปานกลาง	3
มีความสำคัญถึงมีความสำคัญปานกลาง	2
มีความสำคัญ	1

ผลจากการตอบแบบสอบถามของสมาชิกจำนวน 5 คน สามารถสรุปผลในรูปของเมตริกซ์การเปรียบเทียบแบบเป็นคู่ ดังรูปที่ 6-1

การคำนวณเพื่อนำน้ำหนักความสำคัญ

ตัวอย่าง จากผลการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามบุคคลที่ 5 ซึ่งสามารถเขียนผลการตัดสินใจเป็นตัวเลขแสดงน้ำหนักความสำคัญในเมตริกซ์การเปรียบเทียบแบบเป็นคู่บางส่วน(Partial Pairwise Comparison Matrix) ได้ดังตาราง ที่ 6-17

ตารางที่ 6-17 เมตริกซ์การเปรียบเทียบแบบเป็นคู่บางส่วนของผู้ตอบแบบสอบถามบุคคลที่ 5

ตัววัด	A	B	C	D	E
A	1	1/9	5/5	3/9	3/9
B	-	1	9/5	9/3	9/9
C	-	-	1	5/5	8/9
D	-	-	-	1	8/9
E	-	-	-	-	1

โดยในแนวทแยงจากซ้ายบนลงขวาล่าง ที่เป็นตัววัดเดียวกันทั้งในแถวและคอลัมน์จะใส่ค่าเป็น 1 ทั้งแนวทแยง จากผลการให้น้ำหนักความสำคัญดังตารางที่ 6-17 มีวิธีการดังนี้

1. สามารถเติมตัวเลขที่เป็นส่วนกลับในช่องว่างแนวทแยงมุม เช่น จากตารางตำแหน่ง แถวตัววัด A คอลัมน์ตัววัด B มีค่าเท่ากับ $1/9$ (ตัวที่ขีดเส้นใต้ไว้) ก็สามารถเติมค่าในช่องว่าง แถวตัววัด B คอลัมน์ A ให้มีค่าเท่ากับ $9/1$ เป็นต้น ซึ่งจะได้ผลดังตารางที่ 6-13 ในรูปที่ 6-1
2. นำตัวเลขในแต่ละคอลัมน์มารวมกัน จะได้ผลดังแถว Total ในตารางที่ 6-13 เช่น
Total คอลัมน์ตัววัด A = $1+9+1+3+3 = 17$
3. นำค่าผลรวมในแถว Total ของแต่ละคอลัมน์ ไปเป็นตัวหารค่าในช่องอื่นๆภายในคอลัมน์เดียวกัน จะได้ผลดังตารางที่ 6-14 ตัวอย่าง เช่น
ค่าในแถว A คอลัมน์ A = $1/17 = 0.06$
4. คำนวณค่าเฉลี่ยน้ำหนักของตัววัดในแต่ละแถว โดยใช้ตัวเลขในแถวนั้นๆบวกกัน แล้วหารด้วยจำนวนตัววัด ซึ่งจะได้ผลตามคอลัมน์ Row Avg. ในตารางที่ 6-14 ยกตัวอย่าง เช่น

$$\text{ค่าเฉลี่ยในแถว ตัววัด A} = (0.06+0.04+0.23+0.05+0.08) / 5 = 0.09$$

ซึ่งหมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัด A เท่ากับ 9 %

และจากตารางที่ 6-14 สามารถดูผลการให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดความสำเร็จของโครงการตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามบุคคลที่ 5 ได้จากคอลัมน์ Row Avg.

อัตราความสอดคล้อง (Consistency Ratio ; CR)

การหาอัตราความสอดคล้อง เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลการให้น้ำหนักความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถหาได้ดังต่อไปนี้

$$\text{จากสูตร } CR = CI/RI$$

$$\text{และ } CI = (L_{\max} - n) / (n-1)$$

โดยที่ RI = Random Ratio

CI = Consistency Index

n = จำนวนตัววัดที่ใช้เปรียบเทียบน้ำหนักความสำคัญ

การหาค่าอัตราส่วนความไม่สอดคล้องโดยประมาณ (Inconsistency Ratio; IR) ทำได้โดยพิจารณาจากค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง(CR) มีวิธีการดังนี้

1. นำค่าการให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดจากคอลัมน์ Row Avg. ในตารางที่ 6-14 มาคูณตัวเลขแต่ละคอลัมน์ในตารางที่ 6-13 ซึ่งจะได้ผลดังตารางที่ 6-15 เช่น

$$\text{จากตารางที่ 6-14 น้ำหนักความสำคัญของตัววัด A} = 0.09$$

$$\text{น้ำหนักความสำคัญของตัววัด B} = 0.32$$

$$\text{จากตารางที่ 6-15 ค่าในช่องแถว A คอลัมน์ A} = 0.09 \times 1 = 0.09$$

$$\text{ค่าในช่องแถว B คอลัมน์ A} = 0.09 \times 0.63 = 0.83$$

$$\text{ค่าในช่องแถว A คอลัมน์ B} = 0.32 \times 1.60 = 0.37$$

$$\text{ค่าในช่องแถว B คอลัมน์ B} = 0.32 \times 1 = 0.32$$

2. ใช้ตัวเลขผลรวมแต่ละแถวจากค่าในข้อ 1 ตารางที่ 6-15 (จากคอลัมน์ SumRow) หารด้วยค่าน้ำหนักความสำคัญของตัววัดแถวนั้นๆ ได้ผลดังคอลัมน์ DividedSum ตารางที่ 6-15 เช่น

จากตารางที่ 6-14 น้ำหนักความสำคัญของตัววัด A = 0.09
 น้ำหนักความสำคัญของตัววัด B = 0.32

จากตารางที่ 6-15 ค่าในช่องแถว A คอลัมน์ DividedSum = $0.44 / 0.09 = 4.73$
 ค่าในช่องแถว B คอลัมน์ DividedSum = $1.95 / 0.32 = 6.06$

3. คำนวณค่าเฉลี่ยจากค่าที่คำนวณได้ในข้อ 2 โดยค่าเฉลี่ยนี้จะเรียกว่า L_{max} จะได้ว่า

$$\begin{aligned} L_{max} &= (4.73 + 6.06 + 4.90 + 5.29 + 5.17) / 5 \\ &= 5.23 \end{aligned}$$

4. หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (CI)

$$\begin{aligned} \text{จาก CI} &= (L_{max} - n) / (n - 1) \\ &= (5.23 - 5) / 4 = 0.06 \end{aligned}$$

5. การคำนวณอัตราส่วนความสอดคล้อง (CR)

$$\begin{aligned} \text{จาก CR} &= CI / RI \\ &= 0.06 / 1.12, \text{ RI เมื่อ } n = 5 \text{ ค่า } 1.12 \\ &= 0.05 \end{aligned}$$

การพิจารณาความไม่สอดคล้อง ดูจากค่า CR ถ้าหากค่า CR มากกว่า 0.10 แสดงว่าข้อมูลมีความไม่สอดคล้องกัน ซึ่งยอมรับไม่ได้ แต่จากตัวอย่าง ค่า CR น้อยกว่า 0.10 แสดงว่าใช้ข้อมูลนี้ได้ โดยค่า CR มีค่าต่ำเท่าใดยิ่งดีเท่านั้น

การหาผลค่าเฉลี่ยการให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัด

จากผลการให้น้ำหนักความสำคัญรายบุคคล สามารถนำมาหาค่าเฉลี่ยโดยการให้น้ำหนักตามความสำคัญของผู้ให้น้ำหนักตัววัด แต่จากการวิจัยจะให้น้ำหนักความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเท่าๆกัน ดังนั้นจึงใช้การคิดค่าเฉลี่ยปกติ ดังนี้

บุคคลที่ 1 ผลการให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดดังตารางที่ 6-2

บุคคลที่ 2 ผลการให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดดังตารางที่ 6-5

บุคคลที่ 3 ผลการให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดดังตารางที่ 6-8

บุคคลที่ 4 ผลการให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดดังตารางที่ 6-11

บุคคลที่ 5 ผลการให้น้ำหนักความสำคัญของตัววัดดังตารางที่ 6-14

สามารถหาค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 6-16 ตัวอย่างเช่น

$$\begin{aligned}\text{ค่าเฉลี่ยตัววัด A} &= (0.12+0.05+0.09+0.26+0.09)/5 \\ &= 0.13\end{aligned}$$

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการให้น้ำหนักความสำคัญ สามารถสรุปผลตามตารางที่ 6-16 ได้ว่า สมาชิกที่มให้น้ำหนักความสำคัญตัววัด ได้แก่ ความพึงพอใจลูกค้า ยอดขายผลิตภัณฑ์ อัตราผลกำไรที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และความง่ายต่อการผลิต ตามลำดับ หรือสามารถเขียนเป็นในรูปสัดส่วนความสำคัญของตัววัดความสำเร็จ ได้ว่า A : B : C : D : E มีค่าเท่ากับ 13% : 32% : 20% : 20% : 15%

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บุคคลที่ 4 : ตารางที่ 6-10 แสดงการเปรียบเทียบแบบเป็นคู่

ตัววัด	A	B	C	D	E
A	1	1.6	1.6	1.17	1.60
B	0.63	1	1.80	1.50	1.33
C	0.63	0.56	1	1.40	1.75
D	0.86	0.67	0.71	1	1.75
E	0.63	0.75	0.57	0.57	1
Total	3.7321	4.57	5.69	5.64	7.43

ตารางที่ 6-11 แสดงผลการให้ความสำคัญรายบุคคล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Row Avg.
A	0.27	0.35	0.28	0.21	0.22	0.26
B	0.17	0.22	0.32	0.27	0.18	0.23
C	0.17	0.12	0.18	0.25	0.24	0.19
D	0.23	0.15	0.13	0.18	0.24	0.18
E	0.17	0.16	0.10	0.10	0.13	0.13
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ 6-12 แสดงการหาค่าความไม่สอดคล้องของข้อมูล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Sum Row	DividedSum
A	0.26	0.37	0.30	0.21	0.21	1.36	5.15
B	0.17	0.23	0.34	0.27	0.18	1.19	5.18
C	0.17	0.13	0.19	0.26	0.23	0.97	5.12
D	0.23	0.15	0.14	0.18	0.23	0.93	5.10
E	0.17	0.17	0.11	0.10	0.13	0.68	5.12
Total		CR =>	0.03	CI =>	0.03	Lmax =>	5.13

บุคคลที่ 5 : ตารางที่ 6-13 แสดงการเปรียบเทียบแบบเป็นคู่

ตัววัด	A	B	C	D	E
A	1	0.11	1	0.33	0.33
B	9	1	0.18	3.00	1.00
C	1	0.56	1	1.00	0.89
D	3	0.33	1	1	0.89
E	3	1	1.13	1.13	1
Total	17.00	3.00	4.31	6.46	4.11

ตารางที่ 6-14 แสดงผลการให้ความสำคัญรายบุคคล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Row Avg.
A	0.06	0.04	0.23	0.05	0.08	0.09
B	0.53	0.33	0.04	0.46	0.24	0.32
C	0.06	0.19	0.23	0.15	0.22	0.17
D	0.18	0.11	0.23	0.15	0.22	0.18
E	0.18	0.33	0.26	0.17	0.24	0.24
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ 6-15 แสดงการหาค่าความไม่สอดคล้องของข้อมูล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Sum Row	DividedSum
A	0.09	0.04	0.17	0.06	0.08	0.44	4.73
B	0.83	0.32	0.03	0.53	0.24	1.95	6.08
C	0.09	0.18	0.17	0.18	0.21	0.83	4.90
D	0.28	0.11	0.17	0.18	0.21	0.94	5.29
E	0.28	0.32	0.19	0.20	0.24	1.23	5.17
Total		CR =>	0.05	CI =>	0.06	Lmax =>	5.23

ตารางที่ 6-16 สรุปผล

ตัววัด	Conclude
A	0.13
B	0.32
C	0.20
D	0.20
E	0.15
Total	1.00

รูปที่ 6-1 แสดงผลการตัดสินใจเลือกตัววัดความสำเร็จของโครงการที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์แยกตามรายบุคคล (ต่อ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บุคคลที่ 1 : ตารางที่ 6-1 เมตริกเปรียบเทียบแบบเป็นคู่

ตัววัด	A	B	C	D	E
A	1	0.11	0.78	0.78	1.00
B	9	1	1.33	1.80	1.80
C	1.29	0.75	1	1.00	1.00
D	1.29	0.20	1.00	1	1.00
E	1.00	0.20	1.00	1.00	1
Total	13.57	2.26	5.11	5.56	5.80

ตารางที่ 6-2 แสดงผลการให้ความสำคัญรายบุคคล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Row Avg.
A	0.07	0.05	0.15	0.14	0.17	0.12
B	0.66	0.44	0.26	0.32	0.31	0.40
C	0.09	0.33	0.20	0.18	0.17	0.19
D	0.09	0.09	0.20	0.18	0.17	0.15
E	0.07	0.09	0.20	0.18	0.17	0.14
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ 6-3 แสดงการหาค่าความไม่สอดคล้องของข้อมูล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Sum Row	DividedSum
A	0.12	0.04	0.15	0.11	0.14	0.57	4.85
B	1.06	0.40	0.26	0.26	0.26	2.23	5.59
C	0.15	0.30	0.19	0.15	0.14	0.93	4.79
D	0.15	0.08	0.19	0.15	0.14	0.71	4.88
E	0.12	0.08	0.19	0.15	0.14	0.68	4.79
Total		CR =>	0.00	CI =>	0.00	Lmax =>	4.98

บุคคลที่ 2 : ตารางที่ 6-4 เมตริกเปรียบเทียบแบบเป็นคู่

ตัววัด	A	B	C	D	E
A	1	0.17	0.33	0.25	0.25
B	8	1	5	1	5
C	3	0.20	1	1	1
D	4	1	1	1	1
E	4	0.2	1	1	1
Total	18.00	2.57	8.33	4.25	8.25

ตารางที่ 6-5 แสดงผลการให้ความสำคัญรายบุคคล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Row Avg.
A	0.06	0.06	0.04	0.06	0.03	0.05
B	0.33	0.39	0.60	0.24	0.61	0.43
C	0.17	0.08	0.12	0.24	0.12	0.14
D	0.22	0.39	0.12	0.24	0.12	0.22
E	0.22	0.08	0.12	0.24	0.12	0.16
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ 6-6 แสดงการหาค่าความไม่สอดคล้องของข้อมูล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Sum Row	DividedSum
A	0.05	0.07	0.05	0.05	0.04	0.28	5.28
B	0.30	0.43	0.72	0.22	0.78	2.45	5.65
C	0.15	0.09	0.14	0.22	0.18	0.75	5.23
D	0.20	0.43	0.14	0.22	0.18	1.15	5.28
E	0.20	0.09	0.14	0.22	0.18	0.80	5.17
Total		CR =>	0.07	CI =>	0.08	Lmax =>	5.32

บุคคลที่ 3 : ตารางที่ 6-7 เมตริกเปรียบเทียบแบบเป็นคู่

ตัววัด	A	B	C	D	E
A	1	0.375	0.375	0.33	0.60
B	2.67	1	0.625	1.00	2.00
C	2.67	1.60	1	1.00	2
D	3.00	1.00	1.00	1	2
E	1.67	2.00	0.50	0.50	1
Total	11.00	5.98	3.50	3.83	7.60

ตารางที่ 6-8 แสดงผลการให้ความสำคัญรายบุคคล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Row Avg.
A	0.09	0.06	0.11	0.09	0.08	0.09
B	0.24	0.17	0.18	0.26	0.26	0.22
C	0.24	0.27	0.29	0.26	0.26	0.26
D	0.27	0.17	0.29	0.26	0.26	0.25
E	0.15	0.33	0.14	0.13	0.13	0.18
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

ตารางที่ 6-9 แสดงการหาค่าความไม่สอดคล้องของข้อมูล

ตัววัด	A	B	C	D	E	Sum Row	DividedSum
A	0.09	0.08	0.10	0.08	0.11	0.48	5.37
B	0.23	0.22	0.18	0.25	0.36	1.22	5.49
C	0.23	0.36	0.26	0.25	0.36	1.45	5.51
D	0.26	0.22	0.26	0.25	0.36	1.35	5.40
E	0.14	0.44	0.13	0.12	0.18	1.02	5.74
Total		CR =>	0.11	CI =>	0.12	Lmax =>	5.50

รูปที่ 6-1 แสดงผลการตัดสินใจเลือกตัววัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตามรายบุคคล



ภาคผนวก ค

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CMOST NEW PRODUCT DEVELOPMENT QUESTIONNAIRE INT-B

ชื่อผลิตภัณฑ์ / โครงการ : _____ B0

โดยภาพรวม,บริษัทของท่านคิดว่าโครงการ / ผลิตภัณฑ์นี้ (วงรอบข้อที่โครงการเพียง 1 ข้อ): B1

A. ประสบความสำเร็จ

B. ล้มเหลว

คำแนะนำ

กรุณาตอบคำถามทุกข้อต่อไปนี้โดยนึกถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ๆ ขณะตอบคำถามและ โปรดแสดงความเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่ตามประสบการณ์ที่ท่านเคยได้รับมา แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาข้อมูลคร่าวๆและภาพโดยรวม ดังนั้นคำตอบที่ให้เลือกในบางที่จึงอาจจะไม่ตรงกับคำตอบที่ท่านต้องการนัก โปรดพิจารณาเลือกคำตอบที่ประมาณว่าเหมาะสมที่สุดในแต่ละกรณีแทนที่จะปล่อยว่างไว้เฉยๆ

ชื่อ : _____ B2

ตำแหน่ง : _____ B3

วันที่ : _____ B4

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PART A : ภูมิหลัง

หมายเหตุ: ในคำถามข้อที่ 1 และ 2 ให้วง ตามที่คาดการณ์ไว้ ในกรณีทำงานนั้นยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ส่วนในกรณีทำงานเสร็จสมบูรณ์แล้วให้วง ตามที่เกิดขึ้นจริง

1. ท่านจัดว่าผลในเชิงพาณิชย์ (ตามที่คาดการณ์ไว้ ,ตามที่เกิดขึ้นจริง โปรดวงอย่างใดอย่างหนึ่ง) ของผลิตภัณฑ์นี้เป็นอย่างไร (วงรอบอักษรคำตอบ) B5TH

	ในประเทศ	ต่างประเทศ
1. ต่ำกว่าที่หวังไว้มาก	A	G
2. ต่ำกว่าที่หวังไว้เล็กน้อย	B	H
3. ได้ตามที่หวังไว้	C	I
4. สูงกว่าที่หวังไว้เล็กน้อย	D	J
5. สูงกว่าที่หวังไว้มาก	E	K
6. อื่นๆ _____	F	L

(โปรดระบุ)

2. ท่านจัดว่าผลในทางเทคนิค (ตามที่คาดการณ์ไว้ ,ตามที่เกิดขึ้นจริง โปรดเลือกวงอย่างใดอย่างหนึ่ง) ของโครงการนี้เป็นอย่างไร (วงรอบอักษรคำตอบ) B6TH

	ในประเทศ	ต่างประเทศ
1. ต่ำกว่าที่หวังไว้มาก	A	G
2. ต่ำกว่าที่หวังไว้เล็กน้อย	B	H
3. พอค้ำกับที่หวังไว้	C	I
4. สูงกว่าที่หวังไว้เล็กน้อย	D	J
5. สูงกว่าที่หวังไว้มาก	E	K
6. อื่นๆ _____	F	L

(โปรดระบุ)

3. ผลิตภัณฑ์นี้เป็นการขยายผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมใช่หรือไม่ (โปรดวงที่หมายเลข) B7

1. ไม่ใช่
2. ใช่

4. ท่านจะจัดผลิตภัณฑ์นี้ไว้ในหมวดหมู่ใด

(โปรดวงทุกหมายเลขที่เหมาะสม)

B8

- | | |
|---|---|
| 1. ผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน | A |
| 2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดที่มีอยู่แล้วซึ่งเรายังไม่เป็นที่รู้จักในตลาดนั้น | B |
| 3. ผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดหนึ่งซึ่งเราให้บริการอยู่เป็นประจำ | C |
| 4. เป็นการขยายสายผลิตภัณฑ์ไปจากผลิตภัณฑ์ที่เราได้ผลิตอยู่ก่อนแล้ว | D |
| 5. เป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่เราได้ผลิตอยู่ก่อนแล้ว | E |
| 6. อื่นๆ _____ | F |

(โปรดระบุ)

5. โดย สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่นี้มาจาก

(โปรดวงทุกหมายเลขที่เหมาะสม)

B9

- | | |
|--|---|
| 1. มาจากภายในบริษัททั้งหมด | A |
| 2. มาจากภายในบริษัทเป็นส่วนมาก | B |
| 3. มาจากทั้งภายในและภายนอกบริษัทในระดับที่เท่าๆกัน | C |
| 4. มาจากภายนอกบริษัทเป็นส่วนมาก | D |
| 5. มาจากภายนอกบริษัททั้งหมด | E |

6. แรงกระตุ้น ของโครงการนี้มาจาก

(โปรดวงทุกหมายเลขที่เหมาะสม)

B10

- | | |
|---|---|
| 1. ภัยคุกคามที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน | A |
| 2. ภัยคุกคามที่อาจจะมีขึ้น | B |
| 3. ความจำเป็นที่จะปกป้องสายผลิตภัณฑ์หลักของท่าน | C |
| 4. การตระหนักถึงโอกาสขนาดใหญ่ | D |
| 5. การตระหนักถึงโอกาสคิขนาดเล็ก | E |
| 6. ความต้องการที่จะแตกสายผลิตภัณฑ์ออกไปจากผลิตภัณฑ์หลัก | F |
| 7. ความต้องการที่จะขยายออกไปตามกลยุทธ์หลักของบริษัท | G |
| 8. อื่นๆ _____ | H |

(โปรดระบุ)

7. ผลิตภัณฑ์เช่นนี้จะสามารถอยู่ในตลาดได้นานเท่าไรก่อนที่จะล้าสมัย

_____ ปี

B11

หมายเหตุ : ในคำถามต่อไปนี้ให้วงกลมคำว่า “เคยใช้” ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์นี้ผ่านพ้นไปแล้ว

8. กลยุทธ์ใดที่ท่าน (เลือกอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่าง ; เคยใช้ , กำลังใช้) ในการปิดระยะเวลาในตลาดของผลิตภัณฑ์นี้ก่อนที่มันจะล้าสมัย

(โปรดตรวจสอบหมายเลขของวิธีที่ท่านใช้ทั้งหมด)

B12

- | | |
|--|---|
| 1. ไม่มี | A |
| 2. ความยืดหยุ่นของแบบผลิตภัณฑ์
(เช่น ให้มีการประยุกต์ใช้งานได้หลากหลายขึ้น) | B |
| 3. การเติบโตของผลิตภัณฑ์เมื่อเวลาผ่านไป
(เช่น การขยายค่อจากสายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตอยู่ก่อนแล้ว) | C |
| 4. การผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานทางเทคนิค | D |
| 5. การพัฒนาตลาดใหม่ | E |
| 6. การหาลูกค้าใหม่ | F |
| 7. ทาวิธีที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ในทางอื่นๆ ได้อีก | G |
| 8. ปรับปรุงคุณสมบัติต่างๆของผลิตภัณฑ์ | H |
| 9. การปรับปรุงสมรรถนะการใช้งานของผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น | I |
| 10. อื่นๆ _____ | J |

(โปรดระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PART B : ลักษณะสมบัติขององค์กร

กรุณาแบ่งบอกถึงระดับของความรู้สึกเห็นด้วยหรือความรู้สึกไม่เห็นด้วยในหัวข้อต่างๆต่อไปนี้ โดยให้วงรอบหมายเลข

1. ถ้าท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ถ้าท่านไม่เห็นด้วย
3. ถ้าท่านรู้สึกเฉยๆ
4. ถ้าท่านเห็นด้วย
5. ถ้าท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง



1. ระเบียบวิธีปฏิบัติในการดำเนินการ โครงการนี้
นั้นมีความเป็นทางการ 1 2 3 4 5 B13
2. อำนาจการสั่งงานในการปฏิบัติกรใน โครงการนี้
จะจำกัดอยู่กับเฉพาะคนไม่กี่คน 1 2 3 4 5 B14
3. บุคคลที่ทำงานให้กับโครงการนี้มีความมีส่วน
ร่วมที่พอเพียงในการดำเนินการตัดสินใจ 1 2 3 4 5 B15
4. ท่านจะจัดประเภทของการจัดรูปแบบการบริหาร โครงการนี้ว่าอย่างไร
(โปรดวงกลมหมายเลข) B16

1	2	3	4	5
มีความเป็นเครื่องจักรกล(A)			มีความเป็นมนุษย์บุุคคล(B)	
- A: ความสัมพันธ์ในการรายงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับ
ชั้นอย่างเคร่งครัด บุคลากรมีงานที่แยกไปตามความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง ไม่มีการ
ไหลเวียนอย่างคล่องตัวของข้อมูล และบุคคลระหว่างงานต่างๆ มีกฎเกณฑ์ในเรื่องเกี่ยว
กับปฏิบัติดำเนินของงานต่างๆ
- B: มีการมอบและกระจายอำนาจหน้าที่ มีการไหลเวียนของข้อมูลและบุคคลระหว่างงานซึ่ง
แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันมากเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของ
งาน
5. โครงการนี้มีการจัดองค์กรและตั้งงานอย่างไร B17
(โปรดวงรอบหมายเลขที่เหมาะสมทั้งหมด)
 1. โดยผ่านทางแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ A
 2. อยู่ภายใต้ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ใหม่ B
 3. อยู่ในรูปของทีมงานโครงการ(venture team) C
 4. อยู่ในรูปของกองกำลังเฉพาะกิจ(task force) D

- | | |
|--|---|
| 5. โดยผ่านคณะกรรมการผลิตภัณฑ์ใหม่ | E |
| 6. โดยใช้การจัดวางองค์กรแบบ matrix | F |
| 7. โดยการควบคุมของผู้บริหารระดับสูง | G |
| 8. โดยเป็นผลงานของเพื่อนคู่หู (การร่วมมือระหว่างบุคคลที่
แน่นแฟ้นระหว่างบุคคล 2 คนที่ทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างกัน) | H |
| 9. อื่นๆ(โปรดระบุ)_____ | I |

PART C : การบรรลุถึงซึ่งการเชื่อมประสานระหว่างด้านการค้ากับด้านเทคนิค

โปรดวงรอบหมายเลขที่ท่านคิดว่าอธิบายความคิดของท่านได้ดีที่สุด

ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|-----|
| 1. ระดับของการติดต่อกันระหว่าง
ฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นเช่นไร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B18 |
| 2. ระดับของข้อมูลที่ไหลเวียนระหว่าง
ฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นเช่นไร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B19 |
| 3. ระดับของความไม่ลงรอยกัน ระหว่าง
ฝ่ายเทคนิคและฝ่ายการค้าเป็นเช่นไร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B20 |
| 4. ระดับของความมีส่วนร่วมในการนิยาม
ปัญหาโดยฝ่ายการค้าเป็นเช่นไร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B21 |
| 5. ระดับของความมีส่วนร่วมในการนิยาม
ปัญหาโดยฝ่ายเทคนิคเป็นเช่นไร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B22 |

PART D : ความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|-------------|-----|
| 1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนับสนุนโครงการนี้เป็นอย่างดี (โปรดวงรอบหมายเลข) | | | | | | B23 |
| 1. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | | | | |
| 2. ไม่เห็นด้วย | | | | | | |
| 3. เฉยๆ | | | | | | |
| 4. เห็นด้วย | | | | | | |
| 5. เห็นด้วยอย่างยิ่ง | | | | | | |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงได้เริ่มเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการนี้ตั้งแต่เมื่อไร | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B24 |
| ระยะเริ่มต้น | | | | | ระยะสิ้นสุด | |
| โครงการ | | | | | โครงการ | |

PART E : ผู้เป็นตัวตั้งตัวตีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ (PRODUCT CHAMPION)

1. มีใครเป็นตัวตั้งตัวตีในการผลักดันโครงการนี้ภายในองค์กรอย่างกระตือรือร้น (โปรดวงหมายเลข) B25
 1. ไม่มี ถ้าไม่มีให้ข้ามไปทำ PART F
 2. มี ถ้ามีให้ตอบคำถามข้อ 2. และข้อ 3. ต่อ
2. ผู้เป็นตัวตั้งตัวตีผู้นี้มีตำแหน่งอยู่ในระดับสูงในองค์กรของท่าน (โปรดวงหมายเลข) B26
 1. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2. ไม่เห็นด้วย
 3. เฉยๆ
 4. เห็นด้วย
 5. เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ผู้เป็นตัวตั้งตัวตีผู้นี้มีอิทธิพลสูงมากในองค์กรของท่าน ในทางที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้ (โปรดวงหมายเลข) B27
 1. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2. ไม่เห็นด้วย
 3. เฉยๆ
 4. เห็นด้วย
 5. เห็นด้วยอย่างยิ่ง

PART F : ลักษณะสมบัติของผู้จัดการโครงการ

โปรดบ่งบอกถึงระดับความเห็นด้วยหรือความไม่เห็นด้วยสำหรับข้อความดังต่อไปนี้ โดยวงรอบหมายเลข

1. หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2. หากท่านไม่เห็นด้วย
 3. หากท่านรู้สึกเฉยๆ
 4. หากท่านเห็นด้วย
 5. หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ผู้จัดการโครงการมีทักษะความเชี่ยวชาญทางเทคนิคที่จำเป็นสำหรับโครงการนี้ 1 2 3 4 5 B28
 2. ผู้จัดการโครงการมีทักษะความเชี่ยวชาญด้านการตลาดที่จำเป็นสำหรับโครงการนี้ 1 2 3 4 5 B29

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|-----|
| 3. ผู้จัดการ โครงการมีทักษะความเชี่ยวชาญด้าน
การบริหารที่จำเป็นสำหรับโครงการนี้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B30 |
| 4. ผู้จัดการ โครงการมีสไตล์การบริหารแบบให้
ทุกคนมีส่วนร่วม | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B31 |
| 5. ผู้จัดการ โครงการสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจ
สมาชิกในโครงการได้เป็นอย่างดี | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B32 |
| 6. ผู้จัดการ โครงการได้รับมอบหมายอำนาจสั่งงาน
จากผู้บริหารระดับสูง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | B33 |

PART G : ลักษณะสมบัติของกระบวนการ

กระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แบ่งเป็น 8 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นจะอธิบายได้ดังนี้		
<u>ขั้นตอนที่</u>	<u>ชื่อขั้นตอน</u>	<u>คำอธิบายขั้นตอน</u>
1	การสำรวจ	ค้นหาและตั้งคำถามกิจกรรมต่างๆซึ่ง โดยมากจะเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์หรือไม่ก็มาจากการเกิดความคิดใหม่ๆ
2	การพัฒนาแนวคิด	การวางแนวคิดอย่างละเอียด,ขยายจากแนวคิดเดิมแล้วก่อรูปก่อร่างให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างความกระจ่างและกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับไอเดียและแนวคิดต่างๆที่ได้คิดค้นออกมาแล้วก่อนหน้านี้
3	การพัฒนาด้านแบบ	ต่างจากขั้นที่ 2 ตรงที่มีการระบุต้นแบบแบบผลิตภัณฑ์แบบแรกหรือผลิตภัณฑ์รุ่นแรกซึ่งสัมพันธ์กับการค้าขึ้นมาและใช้เป็นเป้าหมายในการพิจารณา
4	การทดสอบต้นแบบ	เป็นการประเมินผลทั้งทางห้องปฏิบัติการ,ภาคสนาม หรือระดับการผลิตจริง
5	การพัฒนาดตลาด	กิจกรรมการคิดค้นหาตลาดขึ้นมา,การจำลองอุปสงค์และการวิเคราะห์ตลาด
6	การเริ่มดำเนินการผลิต	เริ่มต้นการผลิต,ขยายไปสู่ระดับการผลิตจริงและการเตรียมพร้อมในการดำเนินการผลิตเต็มกำลังการผลิต
7	การเริ่มดำเนินการด้านการตลาด	เตรียมพร้อมในการเข้าตลาดอย่างเต็มรูปแบบ

ขั้นตอนที่	ชื่อขั้นตอน	คำอธิบายขั้นตอน
8	การบริการด้านเทคนิค	กิจกรรมเกี่ยวกับตลาดและด้านเทคนิคซึ่งติดตามมา กับการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

1. กรูณาบ่งบอกถึงเปอร์เซ็นต์ของเวลาและกำลังคนที่ได้รับการจัดสรรไปยังโครงการนี้ตลอดช่วงอายุโครงการ โปรดตรวจสอบให้แน่ใจว่าตัวเลขนั้นรวมกันได้ 100 %

ขั้นตอน	เวลา	กำลังคน
1. การสำรวจ	_____ % B34	_____ % B42
2. การพัฒนาแนวคิด	_____ % B35	_____ % B43
3. การพัฒนาต้นแบบ	_____ % B36	_____ % B44
4. การทดสอบต้นแบบ	_____ % B37	_____ % B45
5. การพัฒนาตลาด	_____ % B38	_____ % B46
6. การเริ่มดำเนินการผลิต	_____ % B39	_____ % B47
7. การเริ่มดำเนินการด้านการตลาด	_____ % B40	_____ % B48
8. การบริการด้านเทคนิค	_____ % B41	_____ % B49
	100 %	100 %

2. กิจกรรมที่ทำมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงไร(วงหมายเลขสำหรับแต่ละขั้นตอน)

ขั้นตอน	ดีมาก	พอ	ปานกลาง	ดี	ดีมาก	
1. การสำรวจ	1	2	3	4	5	B50
2. การพัฒนาแนวคิด	1	2	3	4	5	B51
3. การพัฒนาต้นแบบ	1	2	3	4	5	B52
4. การทดสอบต้นแบบ	1	2	3	4	5	B53
5. การพัฒนาด้านตลาด	1	2	3	4	5	B54
6. การเริ่มดำเนินการผลิต	1	2	3	4	5	B55
7. การเริ่มดำเนินการด้านการตลาด	1	2	3	4	5	B56
8. การบริการด้านเทคนิค	1	2	3	4	5	B57

PART H : ลักษณะของการตัดสินใจที่ผิดพลาด

1. ผลเสียของการตัดสินใจผิดพลาดในระหว่างที่ทำโครงการคืออะไร

(กรณาวงรอบหมายเลข)

B58

1. ไม่มี
2. เกินงบประมาณ
3. เกินกำหนดการ
4. ทั้งคู่
5. อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

2. การตัดสินใจที่ผิดพลาดส่งผลให้เกิดการสูญเสียยอดขายหรือไม่

(กรณาวงหมายเลข)

B59

1	2	3	4	5
ไม่เลย				มาก

3. ลักษณะของการตัดสินใจที่ผิดพลาดเป็นเช่นไร

(กรณาวงหมายเลข)

B60

1. คำถามนี้ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการ A
2. เป็นด้านการตลาดเป็นส่วนใหญ่ B
3. เป็นด้านการตลาดมากกว่าด้านเทคนิค C
4. เป็นด้านการตลาดและเทคนิคพอกัน D
5. เป็นด้านเทคนิคมากกว่าด้านการตลาด E
6. เป็นด้านเทคนิคเป็นส่วนใหญ่ F
7. อื่นๆ (โปรดระบุ) _____ G

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CMOST NEW PRODUCT DEVELOPMENT QUESTIONNAIRE INT-C

ชื่อผลิตภัณฑ์ / โครงการ : _____ C0

โดยภาพรวม, บริษัทของท่านคิดว่าโครงการ / ผลิตภัณฑ์นี้ (วงรอบข้อที่ต้องการเพียง 1 ข้อ) : C1

A. ประสบความสำเร็จ

B. ล้มเหลว

คำแนะนำ

กรุณาตอบคำถามทุกข้อต่อไปนี้โดยนึกถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นขณะตอบคำถามและโปรดแสดงความเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่ตามประสบการณ์ที่ท่านเคยได้รับมา แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาข้อมูลคร่าว ๆ และภาพโดยรวม ดังนั้นคำตอบที่ให้เลือกในบางที่จึงอาจจะไม่ตรงกับคำตอบที่ท่านต้องการนัก โปรดพิจารณาเลือกคำตอบที่ประมาณว่าเหมาะสมที่สุดในแต่ละกรณีแทนที่จะปล่อยว่างไว้เลย

ชื่อ : _____ C2

ตำแหน่ง : _____ C3

วันที่ : _____ C4

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PART A : ความไม่แน่นอนทางด้านตลาด

1. บริษัทของเรามีความคุ้นเคยกับตลาดตลาด (กรุณาวางหมายเลข) C5TH

ภายในประเทศ **ส่งออกต่างประเทศ**

1. ไม่ใช่ 3. ไม่ใช่
2. ใช่ 4. ใช่

2. ความต้องการของลูกค้ามีการกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน (กรุณาวางหมายเลข) C6TH

ภายในประเทศ **ส่งออกต่างประเทศ**

1. ไม่ใช่ 3. ไม่ใช่
2. ใช่ 4. ใช่

3. ความต้องการของลูกค้าสามารถแปลงเป็นรายละเอียดข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ได้โดยสะดวก (กรุณาวางหมายเลข) C7TH

ภายในประเทศ **ส่งออกต่างประเทศ**

1. ไม่ใช่ 3. ไม่ใช่
2. ใช่ 4. ใช่

PART B : ลักษณะสมบัติของลูกค้า

กรุณาระบุถึงระดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของท่านในแต่ละข้อความต่อไปนี้โดยการวงหมายเลข

1. หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. หากท่านไม่เห็นด้วย
3. หากท่านรู้สึกเฉยๆ
4. หากท่านเห็นด้วย
5. หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ผู้ที่มีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้ามีความต้องการผลิตภัณฑ์ประเภทนี้อย่างมาก 1 2 3 4 5 C8
2. ความต้องการของผู้ใช้ในตลาดนี้เปลี่ยนแปลงเร็วมาก 1 2 3 4 5 C9
3. การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์นี้นับเป็นการตัดสินใจของลูกค้า 1 2 3 4 5 C10
4. ลูกค้ามีความสัมพันธ์อันดีกับบริษัทเรา 1 2 3 4 5 C11
5. ลูกค้าไม่พอใจในผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งซึ่งมีอยู่ในตลาด 1 2 3 4 5 C12

6. ทักษะของผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะซื้อสินค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ใหม่คือ(กรุณาวางรอบหมายเลข) C13
1. เชิงต่อต้าน
 2. เชิงประเมินผลิตภัณฑ์*
 3. สนใจ
- * : ถูกค่าจะใช้เวลานานในการทดสอบผลิตภัณฑ์, ประเมินผลิตภัณฑ์และเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ชนิดนี้กับผลิตภัณฑ์อื่น

PART C : ลักษณะสมบัติของตลาด

กรุณาระบุถึงระดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของท่านในแต่ละข้อความต่อไปนี้โดยการวงรอบหมายเลข

1. หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2. หากท่านไม่เห็นด้วย
 3. หากท่านรู้สึกเฉยๆ
 4. หากท่านเห็นด้วย
 5. หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง
- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|-----|
| 1. ตลาดของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้เติบโตอย่างรวดเร็ว | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | C14 |
| 2. ตลาดของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้อยู่ในช่วงอิ่มตัว | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | C15 |
| 3. ตลาดของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้มีการแข่งขันกันสูง | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | C16 |
| 4. มีคู่แข่งเป็นจำนวนมากในตลาดนี้ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | C17 |
| 5. ในช่วงที่เริ่มนำผลิตภัณฑ์นี้ออกสู่ตลาด มีช่องว่างของโอกาสที่จะเข้าตลาด (ช่วงเวลาที่มีความเป็นไปได้ที่บริษัทเราจะนำผลิตภัณฑ์นี้ออกสู่ตลาด) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | C18 |
| แคบ | | | | | | |
| กว้าง | | | | | | |
| 6. โดยที่ช่องว่างเหล่านั้น (กรุณาวางกลมหมายเลข) | | | | | | C19 |
| 1. แคบลงเรื่อยๆ | | | | | | |
| 2. อยู่ในระดับคงที่ | | | | | | |
| 3. กว้างขึ้นเรื่อยๆ | | | | | | |
| 7. ช่วงเวลาที่บริษัทเราออกแนวคิดของผลิตภัณฑ์เรานี้ (กรุณาวางหมายเลข) | | | | | | |
| 1. เร็วเกินไป | | | | | | |
| 2. พอคิบพอดี | | | | | | |
| 3. ช้าเกินไป | | | | | | |

PART D :ลักษณะสมบัติของผลิตภัณฑ์

กรุณาระบุถึงระดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของท่านในแต่ละข้อความต่อไปนี้โดยการวง
รอบหมายเลข

1. หากท่าน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2. หากท่าน ไม่เห็นด้วย
 3. หากท่าน รู้สึกเฉยๆ
 4. หากท่าน เห็นด้วย
 5. หากท่าน เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ยอดขายของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้จำเป็นต้องอาศัยผลิตภัณฑ์
อีกผลิตภัณฑ์หนึ่งที่เสริมกัน (complementary) ในทาง
การตลาด 1 2 3 4 5 C21
 2. ผลิตภัณฑ์นี้บังคับให้ผู้ใช้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการ
ที่ใช้อยู่ปัจจุบันในการทำสิ่งต่างๆ 1 2 3 4 5 C22
 3. ในขณะที่ออกแบบผลิตภัณฑ์นี้เราได้พิจารณาถึง
ปัญหาของลูกค้าที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ก่อนหน้านี้ 1 2 3 4 5 C23

PART E :กลยุทธ์ทางการตลาด

1. กลยุทธ์การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์แต่ละข้อต่อไปนี้ใช้มากน้อยเพียงไร
(กรุณาวงรอบหมายเลขที่เหมาะสมทุกข้อ)

ต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก

- a. ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์
(เช่น น้ำหนักเบา เป็นต้น) 1 2 3 4 5 C24
- b. ประโยชน์, การแก้ปัญหา, ความต้องการ
(เช่น มีประสิทธิภาพมากขึ้น) 1 2 3 4 5 C25
- c. โอกาสในการใช้ที่จำเพาะ
(เช่น ใช้ในสายการผลิตที่เฉพาะเจาะจงมากๆ) 1 2 3 4 5 C26
- d. ประเภทของผู้ใช้(เช่น สำหรับวิศวกร) 1 2 3 4 5 C27
- e. ประจัญหน้ากับอีกผลิตภัณฑ์หนึ่ง 1 2 3 4 5 C28
- f. การสร้างความแตกต่างจากกลุ่มผลิตภัณฑ์เดิม
(เช่น ไม่ใช่อุปกรณ์อนาล็อก,
ไม่เหมือนกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่) 1 2 3 4 5 C29

2. วิธีการที่ใช้ในการกระจายผลิตภัณฑ์แต่ละข้อต่อไปนี้ใช้มากน้อยเพียงไร
(กรุณาวงรอบหมายเลขที่เหมาะสมทุกข้อ)

	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
a. ขายตรง	1	2	3	4	5	C30
b. ตัวแทนจำหน่าย	1	2	3	4	5	C31
c. ผ่านทางตัวแทนผู้ผลิต	1	2	3	4	5	C32
d. ผ่านทางโทรศัพท์ (telemarketing)	1	2	3	4	5	C33
e. อื่นๆ _____ (โปรดระบุ)	1	2	3	4	5	C34
3. ผลิตภัณฑ์ใหม่มีนโยบายด้านราคาที่ตั้งใจไว้อย่างไร (กรุณาวงรอบหมายเลข)						C35
	1	2	3	4	5	
	ต่ำ				สูง	

PART F : จุดเด่นของผลิตภัณฑ์

1. ข้อดีของผลิตภัณฑ์ตามรายการต่อไปนี้ มีแผนจะใช้เป็นจุดขายมากน้อยเพียงไร
(กรุณาวงกลมหมายเลขที่เหมาะสม)

	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. คุณภาพที่สูง	1	2	3	4	5	C36
2. ราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	1	2	3	4	5	C37
3. การใช้งานที่เรียบง่าย	1	2	3	4	5	C38
4. ความสอดคล้องด้านเทคนิค	1	2	3	4	5	C39
5. มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะที่ไม่เหมือนใคร	1	2	3	4	5	C40
6. ค่าใช้จ่ายในการใช้งานต่ำ	1	2	3	4	5	C41
7. คู่แข่งกับค่าใช้จ่าย	1	2	3	4	5	C42
8. การบริการหลังการขาย	1	2	3	4	5	C43
9. ง่ายต่อการนำไปใช้	1	2	3	4	5	C44
10. ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ (reliability)	1	2	3	4	5	C45
11. ความเข้ากันได้ของผลิตภัณฑ์ (compatibility)	1	2	3	4	5	C46
12. อื่นๆ _____ (โปรดระบุ)	1	2	3	4	5	C47

PART G : ความชำนาญด้านการตลาด

กรุณาระบุถึงระดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของท่านในแต่ละข้อความต่อไปนี้โดยการวงรอบหมายเลข

1. หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2. หากท่านไม่เห็นด้วย
 3. หากท่านรู้สึกเฉยๆ
 4. หากท่านเห็นด้วย
 5. หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. **ความชำนาญด้านการวิจัยตลาดของเรานั้น**
เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับโครงการนี้ 1 2 3 4 5 C48
 2. **ความชำนาญด้านการตลาดและการขายของ**
เรานั้นเหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับโครงการนี้ 1 2 3 4 5 C49
 3. **การพยากรณ์ความต้องการของตลาดสำหรับ**
ผลิตภัณฑ์นี้ถูกต้องแม่นยำ 1 2 3 4 5 C50
 4. **การคาดการณ์ถึงลักษณะความต้องการของลูกค้า**
ของเรานั้นถูกต้องแม่นยำ 1 2 3 4 5 C51

PART H : ระดับความเข้ากันได้

กรุณาระบุถึงระดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของท่านในแต่ละข้อความต่อไปนี้โดยการวงรอบหมายเลข

1. หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 2. หากท่านไม่เห็นด้วย
 3. หากท่านรู้สึกเฉยๆ
 4. หากท่านเห็นด้วย
 5. หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. **มีความเข้ากันได้กันอย่างดีมากระหว่างตลาดของ**
ผลิตภัณฑ์นี้และตลาดที่มีอยู่แล้วของบริษัทเรา 1 2 3 4 5 C52
 2. **มีความเข้ากันได้กันอย่างดีมากระหว่างสายผลิตภัณฑ์**
ที่มีอยู่แล้วของบริษัทเรากับผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ 1 2 3 4 5 C53
 3. **มีความเข้ากันได้กันอย่างดีมากระหว่างความชำนาญ**
ด้านการตลาดของบริษัทเรากับความต้องการในด้าน
การตลาดของผลิตภัณฑ์นี้ 1 2 3 4 5 C54

CMOST NEW PRODUCT DEVELOPMENT QUESTIONNAIRE INT-F

ชื่อ _____	F1
บริษัท _____	F2
บริษัทย่อยหรือแผนกที่ท่านสังกัดอยู่ในการกรอกแบบสอบถามนี้ _____	F3
ตำแหน่ง _____	F4
วันที่ _____	F5

คำแนะนำ

กรุณาระบุถึงระดับความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยที่ท่านมีต่อข้อความต่อไปนี้โดยวงรอบ
หมายเลข

1. หากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนี้
2. หากไม่เห็นด้วยกับข้อความนี้
3. หากไม่มีความเห็น
4. หากเห็นด้วยกับข้อความนี้
5. หากเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนี้

สำหรับคำว่า “เรา” หรือ “ของเรา” ในข้อความที่ท่านจะอ่านนั้นหมายถึงบริษัทของท่าน,
บริษัทย่อย หรือแผนก ตามแต่มุมมองและตำแหน่งงานตามที่ระบุไว้ข้างต้น

กรุณาตอบคำถามในกรณีทั่วไปแทนที่จะจำกัดอยู่ที่ผลิตภัณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งหรือกิจกรรมใด
กิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะคำตอบของท่าน ควรจะเป็นกิจกรรมที่มีการทำอยู่ในปัจจุบันในหน่วยงาน,
บริษัทย่อยหรือองค์กรที่ท่านสังกัดอยู่ กรุณาเลือกคำตอบที่ใกล้เคียงที่สุดในแต่ละข้อโดยไม่มีการงด
เว้นการตอบคำถาม โดยทั่วไปแล้วคำตอบที่ได้จากการประมาณจะดีกว่าการไม่ตอบคำถามเลย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภวผลิต

จุดมุ่งหมายของคำถามเหล่านี้ก็เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรอบเวลา ซึ่งหมายถึง เวลา ตั้งแต่เริ่มมีไอเดียไปจนถึงเกิดการขายผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์ ข้อความต่อไปนี้จะกล่าวถึงแนวทางต่าง ๆ ในการบริหารรอบเวลาต่าง ๆ กรุณาเลือกคำตอบที่ดีที่สุดในการคิดเห็นของท่าน

1. โดยปกติแล้วเราจะยึดถือผู้ใช้เป็นหลักในการกำหนดความต้องการของลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น เข้าหาลูกค้าโดยตรงแล้วถามความต้องการของเขา () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F6
2. กรุณาวงรอบข้อหนึ่งข้อใดเพียงข้อเดียวต่อไปนี้ถึงความถี่ที่ท่านติดต่อกับลูกค้าในข้อที่ 1) โดยเฉลี่ย 1 ครั้งต่อ () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F7
() วัน () สัปดาห์ () เดือน () ปี () ไม่เคยทำ
3. ในช่วงที่เราพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเรานั้นเรามักจะให้ลูกค้าได้ทดลองอะไรก็ตามที่เราได้พัฒนาขึ้นจนถึงขณะนั้น () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F8
4. เราพยายามที่จะให้นักศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ และ วิศวกรได้เข้าไปรู้เห็นในแง่มุมต่างๆ ของธุรกิจ () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F9
5. เราใช้ทีมงานเฉพาะกิจจำนวนมาก และมีการจัดองค์กรแบบชั่วคราวเฉพาะในกรณีที่จะช่วยให้การทำงานได้เร็วขึ้น () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F10
6. เรามักนำต้นแบบที่กำลังพัฒนาอยู่นั้นไปให้ถึงมือลูกค้าได้ทดลองใช้อย่างเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F11
7. มักจะมีบุคลากรของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนให้กับบริษัทเรา อยู่ในทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเรา () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F12
8. เราจะไม่ถึงเตในการที่จะนำชิ้นส่วนจากคู่แข่งมาใช้ ในการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปของเรา ถ้าการทำเช่นนั้นจะทำให้เราออกสู่ตลาดได้เร็วขึ้น () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F13
9. เราเชื่อว่าจะเป็นการดีกว่าที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้เสร็จช้ากว่ากำหนด 6 เดือน แต่ไม่เกินงบประมาณแทนที่จะเสร็จทันเวลา แต่เกินงบประมาณไป 50 % () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F14
10. ในบางครั้งเราออกแบบผลิตภัณฑ์โดยตั้งใจให้มีลักษณะพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อเป็นรากฐานที่ดีให้กับผลิตภัณฑ์รุ่นต่อไป () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F15
11. การเข้าสู่ตลาดให้ได้เป็นรายแรกนั้นสำคัญที่การบริหารบุคลากรมากกว่านวัตกรรมทางเทคโนโลยี () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 F16

12. ในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น เราต้องแน่ใจว่า ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 F17
 ในทีมนั้นมีคนหลายคนที่จะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ในยามที่คนขาด
13. ในทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นแต่ละคนมักจะรับ ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 F18
 บทบาทหน้าที่ใดก็ได้ตามที่จำเป็น โดยไม่เกี่ยงว่าจะมี
 ตำแหน่งหรือหน้าที่การงานในระดับไหน
14. ในนโยบายของเราเราจะต้องคำนึงถึงกลุ่มผลิตภัณฑ์ ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 F19
 มากกว่าตัวผลิตภัณฑ์เดี่ยว ๆ แต่ละตัว
15. รายละเอียดด้านการผลิตจะได้รับการพิจารณาโดย ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 F20
 ตรงในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่
16. เรามักจะมีการเปลี่ยนแปลงแบบหรือออกแบบใหม่ ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 F21
 หลายครั้งในช่วงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของเรา
17. ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของเราในถ้ายิ่งใกล้ช่วง ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 F22
 ที่จะดำเนินการผลิตเท่าใดก็จะมีเปลี่ยนแปลงแบบ
 หรือออกแบบถี่ขึ้นเท่านั้น
18. เรามักจะร่วมมือกับผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบใน ()1 ()2 ()3 ()4 ()5 F23
 หลาย ๆ ทาง
19. หากท่าน ไม่มีการร่วมมือกับผู้ผลิตชิ้นส่วนของท่านกรุณาข้ามข้อนี้ ไปแต่หากมีความร่วมมือแล้ว
 กรุณาแยกตัวอย่างรูปแบบในการร่วมมือที่ใช้อยู่เป็นประจำ เช่น
 (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () การแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุน F24
- () มีการร่วมวางแผนทางธุรกิจ F25
- () มีการวางแผนการทำกำไรร่วมกัน F26
- () มีการใช้ข้อมูลทางการเงินร่วมกัน F27
- () อื่น ๆ _____ F28
20. เมื่อเทียบกับคู่แข่งของเราแล้วรอบเวลาที่ใช้ของเรานั้น (เลือกเพียง 1 ข้อ)
- () สั้นกว่ามาก F29
- () สั้นกว่า F30
- () พอๆกัน F31
- () นานกว่า F32
- () นานกว่ามาก F33

21.เมื่อเทียบกับคู่แข่งของเราแล้วเปอร์เซ็นต์ของผลิตภัณฑ์ใหม่ของเราที่ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์นั้น (เลือกเพียง 1 ข้อ)

- | | |
|----------------|-----|
| () ต่ำกว่ามาก | F34 |
| () ต่ำกว่า | F35 |
| () พอกๆกัน | F36 |
| () สูงกว่า | F37 |
| () สูงกว่ามาก | F38 |

เทคนิคและวิธีการต่อไปนี้ เป็นวิธีการที่สามารถลดรอบเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ กรุณาทำเครื่องหมาย (X) ในแต่ละเทคนิคหรือวิธีที่องค์กร(บริษัทย่อยหรือแผนก)ของท่านได้นำมาใช้ที่แถว “ได้ใช้แล้ว” จากนั้นกรูณาวงรอบหมายเลขในแถว “ระดับผลกระทบ” ซึ่งเกิดจากวิธีนั้น ตามที่ท่านได้ประสบ โดยหมายเลขแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

- 1) ช่วยลดเวลารอบเวลาได้อย่างมาก
- 2) ช่วยลดเวลารอบเวลาได้ในระดับปกติ
- 3) ช่วยลดเวลารอบเวลา ได้บ้าง
- 4) ไม่ได้ช่วยลดเวลา รอบเวลาของเรา
- 5) ที่จริงแล้วส่งผลเสียต่อเรา (อธิบายถึงผลเสียในหัวข้อ ข้อคิดเห็นในข้อสุดท้าย)

<u>เทคนิค/วิธี</u>	<u>ได้ใช้แล้ว</u>	<u>ระดับผลกระทบ</u>	
- คาดการณ์ความต้องการในอนาคตของลูกค้า	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F39
- ให้ความสนใจในเรื่องความเป็นไปได้ในการผลิตในระหว่างที่ออกแบบผลิตภัณฑ์	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F40
- ให้ความรับผิดชอบต่อทีมงานมากขึ้น (การกระจายอำนาจลงไป)	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F41
- การทำต้นแบบที่ใช้งานไม่ได้จริงขึ้นมาก่อน (Rapid prototyping เช่น stereolithography)	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F42
- ใช้วิศวกรรมและการออกแบบพร้อมกันไป	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F43
- การบริหารคุณภาพโดยรวม(TQM:total quality management)	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F44
- การผลิตแบบยืดหยุ่น(FMS :flexible manufacturing systems)	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F45
- ลดระยะเวลาการทดสอบผลิตภัณฑ์	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F46
- ใช้วิธี PERT และ CPM(วิธีเส้นวิกฤต)	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F47
- ใช้ความเป็นจริงเสมือน	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F48
- ใช้ระบบมาตรฐาน ISO 9000	()	(1) (2) (3) (4) (5)	F49

เทคนิค/วิธี	ได้ใช้แล้ว	ระดับผลกระทบ
-ใช้เทคนิคการจำลองสถานการณ์	()	(1) (2) (3) (4) (5) F50
-ตั้งเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจน	()	(1) (2) (3) (4) (5) F51
-ตั้งเป้าหมายของเวลาให้ชัดเจน	()	(1) (2) (3) (4) (5) F52
-จัดลำดับก่อนหลังที่ชัดเจน	()	(1) (2) (3) (4) (5) F53
-ปรับปรุงการวางแผนโครงการให้ดีขึ้น	()	(1) (2) (3) (4) (5) F54
-มีการจัดทำเอกสารด้านขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	()	(1) (2) (3) (4) (5) F55
-ปรับปรุงระบบควบคุมต้นทุน	()	(1) (2) (3) (4) (5) F56
-มีการควบคุมและกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด	()	(1) (2) (3) (4) (5) F57
-มีการร่วมมือกันระหว่างฝ่าย R&D และฝ่ายโรงงานผลิต	()	(1) (2) (3) (4) (5) F58
-มีการนำข้อมูลจากลูกค้ามาใช้ในช่วงของการออกแบบ	()	(1) (2) (3) (4) (5) F59
-มีการพัฒนาต้นแบบที่มีคุณภาพสูง	()	(1) (2) (3) (4) (5) F60
-มีข่าวกรองเกี่ยวกับคู่แข่ง	()	(1) (2) (3) (4) (5) F61
-มีโรงงานที่เล็กและเป็นแบบแยกส่วน (small and modular)	()	(1) (2) (3) (4) (5) F62
-เครื่องจักรที่สามารถโปรแกรมคำสั่งใหม่ได้	()	(1) (2) (3) (4) (5) F63
-การให้บริษัทภายนอกรับเหมา	()	(1) (2) (3) (4) (5) F64
-ระบบอัตโนมัติขั้นสูงและหุ่นยนต์	()	(1) (2) (3) (4) (5) F65
-CAD/CAM	()	(1) (2) (3) (4) (5) F66
- อื่นๆ _____	()	(1) (2) (3) (4) (5) F67
- อื่นๆ _____	()	(1) (2) (3) (4) (5) F68
- อื่นๆ _____	()	(1) (2) (3) (4) (5) F69

ข้อคิดเห็น _____

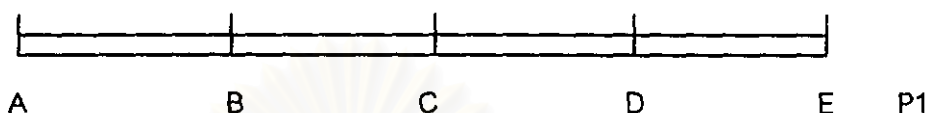
ขอแสดงความขอบคุณอย่างสูง

แบบสอบถามเรื่อง "การดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่"

ชื่อผลิตภัณฑ์ / โครงการ : _____

โดยภาพรวม, บริษัทของท่านคิดว่าโครงการ / ผลิตภัณฑ์นี้ ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาจากยอดขายผลิตภัณฑ์ (วงกลมข้อที่ต้องการเพียง 1 ข้อ)

ระดับความสำเร็จ: 100% 50% 0%



คำแนะนำ

กรุณาตอบคำถามทุกข้อต่อไปนี้ และโปรดแสดงความเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่ตามประสบการณ์ที่ท่านเคยได้รับมา แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาข้อมูลคร่าวๆและภาพโดยรวมของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นคำตอบที่ให้เลือกในบางข้อจึงอาจจะไม่ตรงกับคำตอบที่คุณต้องการนัก โปรดพิจารณาเลือกคำตอบที่ประมาณว่าเหมาะสมที่สุดในแต่ละกรณีแทนที่จะปล่อยว่างไว้เฉยๆ

กลุ่มธุรกิจ(กกร.)	_____	P2
แผนก	_____	P3
ตำแหน่ง	_____	P4
อายุงานในบริษัท	_____	P5

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำแนะนำ

กรุณาเลือกคำตอบ โดยวงกลมหน้าข้อความที่เหมาะสมที่สุด เกี่ยวกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

1. จากหลักการ "วิศวกรรมควบคู่แบบทีมงาน (Team-based Concurrent Engineering) คือ การร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้บุคลากรจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ฝ่ายผลิต, ฝ่ายขาย, ฝ่ายพัฒนาเทคนิค, ฝ่ายควบคุมคุณภาพ เป็นต้น มาร่วมกันทำงานแบบทีม เพื่อพิจารณาข้อจำกัดของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่ช่วงเริ่มแรกของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ร่วมกัน"

สิ่งที่ท่านคาดว่าจะได้รับ จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้หลักการดังกล่าวนี้ คือข้อใดบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์น่าที่จะทำได้เร็วขึ้น เพราะว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของโครงการ
- 2) สมาชิกทุกคนร่วมรับทราบหน้าที่ และเตรียมพร้อมให้ความร่วมมือเต็มที่
- 3) การทำงานแบบทีมเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ทุกคนต่างรู้สึกมีส่วนร่วม มีเป้าหมายร่วมกัน และมองภาพรวมเป็นหลัก
- 4) ความคิดเห็นของหลายคนจากหลายมุมมอง ทำให้ได้ความคิดที่แตกต่างและหลากหลาย
- 5) ทุกคนทราบปัญหาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในหน้าที่ของตนเอง และช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบปัญหานั้นตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มโครงการ
- 6) ทุกคนภายในทีม ทราบข้อมูลข่าวสารกันและกัน และสามารถทำงานประสานกันเพื่อทำการพัฒนาได้เป็นอย่างดี
- 7) เป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ เมื่อสมาชิกทีม(ซึ่งมาจากหน่วยงานที่แตกต่างกัน) เรียนรู้ข้อจำกัดในการทำงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้เกิดความเข้าใจ และลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน
- 8) อื่นๆ(โปรดระบุโดยละเอียด)_____

2. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นี้ มีการกำหนดแผนงานและรายละเอียดของโครงการ อย่างไร

- 1) กำหนดแผนงานอย่างคร่าวๆ
- 2) กำหนดแผนงานและรายละเอียดชัดเจนทุกขั้นตอน
- 3) ทำทั้งแบบข้อ 1) และข้อ 2) ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของช่วงโครงการ
- 4) อื่นๆ (ถ้ามี โปรดระบุ)_____

3. โครงการนี้มีการจัดประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นในแต่ละช่วงโครงการอย่างไรบ้าง (เลือกวงกลมได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) จัดประชุมกลุ่ม เมื่อเริ่มต้นและสรุปจบโครงการ
- 2) จัดประชุมกลุ่ม รายงานความคืบหน้าเป็นประจำทุก_____ (สัปดาห์, ครึ่งเดือน, เดือน)
- 3) จัดประชุมกลุ่มเมื่อมีความจำเป็น(เกิดปัญหา, ต้องการระดมความคิด)
- 4) จัดประชุมกลุ่มเมื่อมีความก้าวหน้าของโครงการ
- 5) จัดประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อมีความจำเป็น(เกิดปัญหา, ต้องการระดมความคิด)
- 6) จัดประชุมกลุ่มย่อยเมื่อมีความก้าวหน้าของช่วงโครงการนั้นๆ
- 7) อื่นๆ (ถ้ามี โปรดระบุ)_____

4. เมื่อมีปัญหาขัดแย้งในด้านความคิดเห็นระหว่างสมาชิกทีม ขณะทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หัวหน้าทีมมีวิธีการจัดการอย่างไร (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ และกรุณาระบุตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง)

- 1) ทำตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ ตามการโหวตของสมาชิก

ตัวอย่าง _____

- 2) หัวหน้าทีมฟังความคิดเห็นส่วนใหญ่ แล้วจึงตัดสินใจชี้ขาด โดยพิจารณาภาพรวม

ตัวอย่าง _____

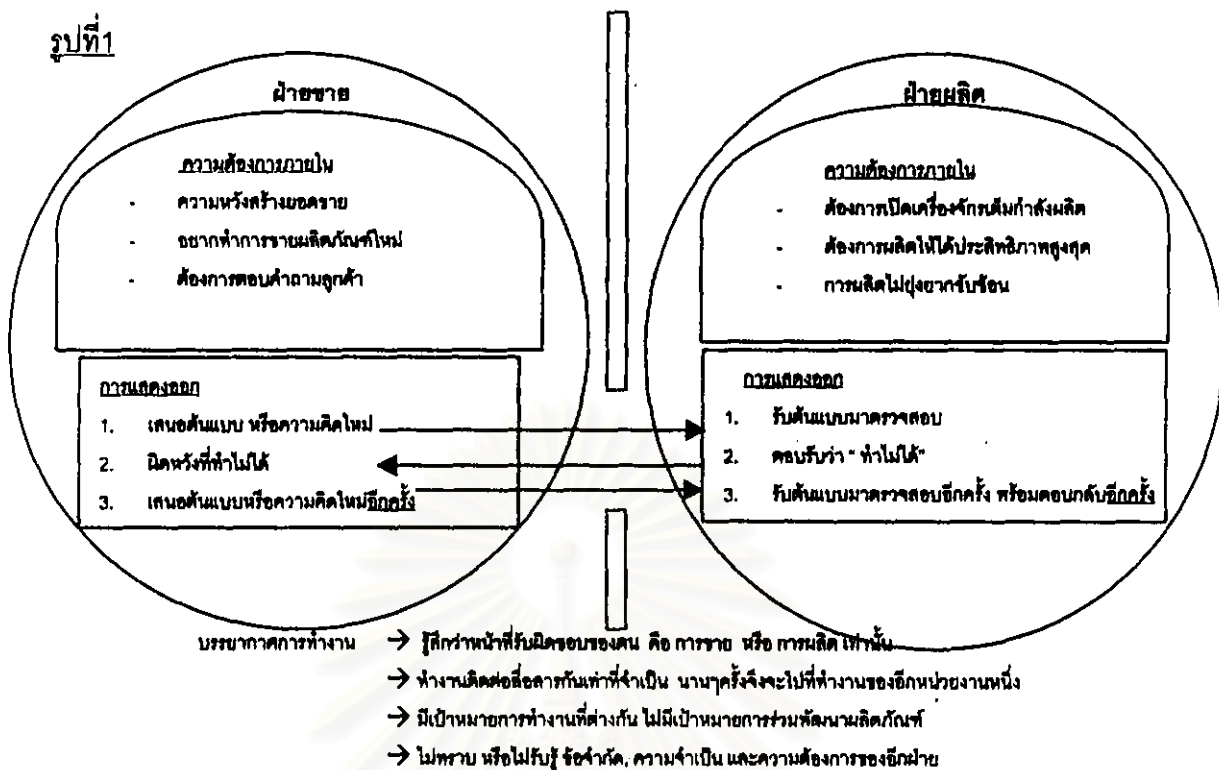
- 3) หัวหน้าทีมใช้อำนาจการตัดสินใจ โดยไม่รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีม

ตัวอย่าง _____

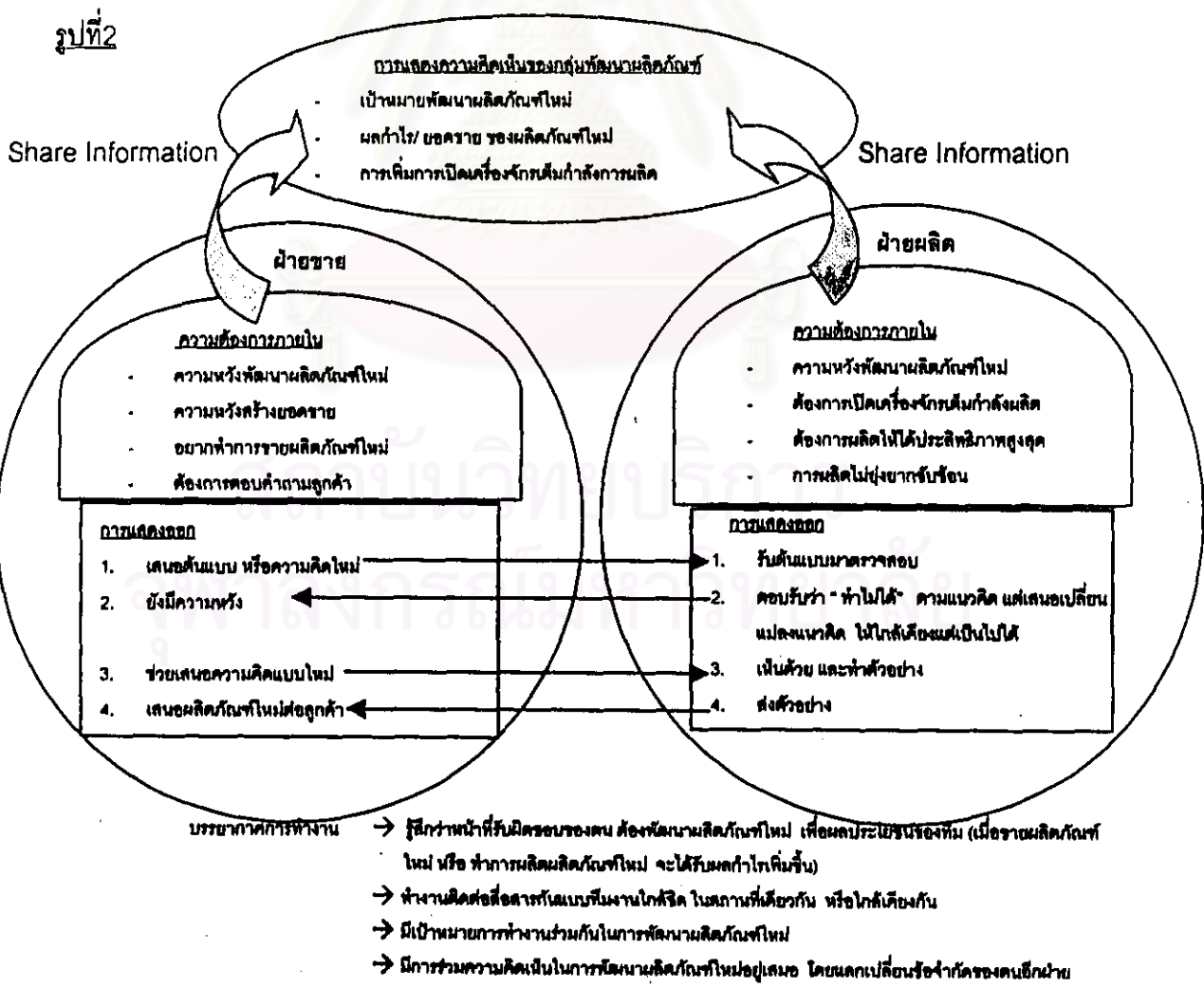
5. เมื่อพิจารณาการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอดีตที่ผ่านมา ตามรูปแบบเดิมซึ่งอาจแสดงเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 1 เปรียบเทียบกับการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ (วิศวกรรมควบคุมแบบทีมงาน) ดังแสดงเป็นแผนภาพไว้ในรูปที่ 2 และนิยามแนวคิดไว้ในข้อ 1. คือ สมาชิกหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตั้งแต่เริ่มต้น จากประสบการณ์ของท่านเอง ท่านพบว่า แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังรูปที่ 2 มีความแตกต่างจาก แนวทางแบบใหม่ ในรูปที่ 1 อย่างไร

- 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทำได้เร็วขึ้น เพราะทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 2) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามารับทราบหน้าที่ และเตรียมพร้อมให้ความร่วมมือเต็มที่
- 3) การทำงานแบบทีมเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ทุกคนต่างรู้สึกมีส่วนร่วม มีเป้าหมายร่วมกัน และมองภาพรวมเป็นหลัก
- 4) เกิดความรับผิดชอบร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบจากงานในหน้าที่ประจำ (เช่น ฝ่ายผลิตต้องมาร่วมออกความคิดเห็นปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ แทนที่จะจบหน้าที่รับผิดชอบตรวจสอบต้นแบบ เพื่อนำมาผลิต)
- 5) ความคิดเห็นของหลายคนจากหลายมุมมอง ทำให้ได้ความคิดที่แตกต่างและหลากหลาย
- 6) การคำนึงถึงข้อจำกัดในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะกระทำไปพร้อมๆกับคำนึงถึงข้อจำกัดด้านอื่นๆ อาทิเช่น ความสามารถในการผลิตของกระบวนการผลิตที่มีอยู่ ความต้องการของลูกค้า และความสะดวกในการจัดซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น
- 7) ทุกคนทราบปัญหาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในหน้าที่ของตนเอง และช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบปัญหานั้นตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มโครงการ เพื่อช่วยกันแก้ไข
- 8) การทำงานแบบควบคุม โดยกลุ่มพิจารณาไปพร้อมๆกันตลอดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ทุกคนภายในทีม ทราบข้อมูลข่าวสารของกันและกัน และสามารถทำงานประสานกันเพื่อทำการพัฒนาได้เป็นอย่างดี
- 9) เพิ่มความสามารถช่วยการจัดการงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเฉพาะหลายด้าน
- 10) เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ เมื่อสมาชิกทีม (ซึ่งมาจากหน่วยงานที่แตกต่างกัน) เรียนรู้ข้อจำกัดในการทำงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้เกิดความเข้าใจ และลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน
- 11) อื่นๆ (ถ้ามี โปรดระบุ) _____

รูปที่ 1



รูปที่ 2



6. ท่านคิดว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการนี้ โดยใช้หลักการตามข้อ 1. คือ สมาชิกหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ข้อใดบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ความคิดเห็นจากหลายคน ถ้ามีความขัดแย้งกันมาก จะหาข้อสรุปได้ยาก
- 2) ความขัดแย้งในหน้าที่รับผิดชอบของงานประจำ(หน่วยงานตนเอง) บางครั้งทำให้ยากที่จะวางตัวเป็นกลาง เพื่อร่วมกันทำงานด้วยดีได้
- 3) การประชุมหาข้อสรุปจากสมาชิกทีม(หลายคน) ใช้เวลานาน และ ยากในการนัดหมาย
- 4) การแบ่งความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้ง
- 5) การใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสูงมาก
- 6) สมาชิกบางคนใช้อำนาจหน้าที่สูงกว่าเข้าครอบงำ (Dominate) การประชุม ทำให้คนอื่นไม่ได้แสดงความคิดเห็นร่วม เช่น เสนอความคิดเห็นอยู่ฝ่ายเดียวและคนอื่นต้องคล้อยตาม
- 7) การขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์
- 8) การขาดแคลนผู้มีความรู้ในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
- 9) การขาดแคลนประสบการณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสมาชิกทีม
- 10) การขาดการประสานงานที่ดี
- 11) การขาดการวางแผนที่รัดกุม ชัดเจน
- 12) แรงกดดันจากการที่มีข้อจำกัดในด้านเวลา (อาทิ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยเร็ว)
- 13) อื่นๆ(ถ้ามี โปรดระบุโดยละเอียด) _____

ข้อคิดเห็น (โปรดเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ท่านเลือก)

แนวทางแก้ไข คือ _____

7. สิ่งที่ใช้เป็นตัววัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโครงการนี้ ที่บริษัทหรือหน่วยงานของท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน พิจารณาจากตัววัดในข้อใดต่อไปนี้ (ค่าความสำคัญ หัวหน้าทีมเท่านั้น เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) ความง่ายต่อการผลิต (เมื่อออกแบบผลิตภัณฑ์แล้วนำไปใช้ผลิตได้ง่าย)
- 2) ความพึงพอใจของลูกค้า
- 3) ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่
- 4) อัตราผลกำไร(กำไรต่อเงินลงทุน)ที่มากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม
- 5) ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

6. ท่านคิดว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการนี้ โดยใช้หลักการตามข้อ 1. คือ สมาชิกหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่อะไรบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1) ความคิดเห็นจากหลายคน ถ้ามีความขัดแย้งกันมาก จะหาข้อสรุปได้ยาก
 - 2) ความขัดแย้งในหน้าที่รับผิดชอบของงานประจำ(หน่วยงานตนเอง) บางครั้งทำให้ยากที่จะวางตัวเป็นกลาง เพื่อร่วมกันทำงานด้วยดีได้
 - 3) การประชุมหาข้อสรุปจากสมาชิกทีม(หลายคน) ใช้เวลานาน และ ยากในการนัดหมาย
 - 4) การแบ่งความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้ง
 - 5) การใช้จ่ายค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสูงมาก
 - 6) สมาชิกบางคน ใช้อำนาจหน้าที่สูงกว่าเข้าครอบงำ (Dominate) การประชุม ทำให้คนอื่นไม่ได้แสดงความคิดเห็นร่วม เช่น เสนอความคิดเห็นอยู่ฝ่ายเดียวและคนอื่นต้องคล้อยตาม
 - 7) การขาดแคลนเครื่องมือและอุปกรณ์
 - 8) การขาดแคลนผู้มีความรู้ในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
 - 9) การขาดแคลนประสบการณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสมาชิกทีม
 - 10) การขาดการประสานงานที่ดี
 - 11) การขาดการวางแผนที่รัดกุม ชัดเจน
 - 12) แรงกดดันจากการที่มีข้อจำกัดในด้านเวลา (อาทิ ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยเร็ว)
 - 13) อื่นๆ(ถ้ามี โปรดระบุโดยละเอียด)_____

ข้อคิดเห็น (โปรดเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ท่านเลือก)

แนวทางแก้ไข คือ_____

7. สิ่งที่ใช้เป็นตัววัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ของโครงการนี้ ที่บริษัทหรือหน่วยงานของท่านใช้อยู่ในปัจจุบัน พิจารณาจากตัววัดในข้อใดต่อไปนี้ (ค่าความสำคัญหัวข้อนี้ ทีมเท่านั้น เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1) ความง่ายต่อการผลิต (เมื่อออกแบบผลิตภัณฑ์แล้วนำไปใช้ผลิตได้ง่าย)
 - 2) ความพึงพอใจของลูกค้า
 - 3) ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่
 - 4) อัตราผลกำไร(กำไรต่อเงินลงทุน)ที่มากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม
 - 5) ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

แบบสอบถามเพิ่มเติม “ เรื่องการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ”

ชื่อผลิตภัณฑ์ / โครงการ : _____

คำแนะนำ

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเป็นชุดคำถามเพิ่มเติมจากชุดแรก เพื่อทำการรวบรวมความคิดเห็นต่างๆของท่าน และศึกษาข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กรุณาตอบคำถามทุกข้อตามความเหมาะสม และโปรดแสดงความคิดเห็น เพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่

ตอนที่ 1 : แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค

จากการรวบรวมปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานในโครงการ เมื่อใช้หลักการวิศวกรรมควบคู่แบบทีมงาน (Team-based Concurrent Engineering) คือ การร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้บุคลากรจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จากความคิดเห็นของสมาชิกทีม ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมีดังต่อไปนี้ โปรดเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ปัญหาและอุปสรรค : ความขัดแย้งในหน้าที่รับผิดชอบของงานประจำ (หน่วยงานตนเอง) บางครั้งทำให้ยากที่จะวางตัวเป็นกลาง เพื่อร่วมกันทำงานด้วยดีได้

แนวทางแก้ไข : _____

2. ปัญหาและอุปสรรค : การประชุมหารือสรุปจากสมาชิกทีม (หลายคน) ใช้เวลานาน และยากในการนัดหมาย

แนวทางแก้ไข : _____

3. ปัญหาและอุปสรรค : การแบ่งความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความขัดแย้ง

แนวทางแก้ไข : _____

4. ปัญหาและอุปสรรค : การขาดแคลนผู้มีความรู้ในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง

แนวทางแก้ไข : _____

5. ปัญหาและอุปสรรค : การขาดแคลนประสบการณ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสมาชิก

แนวทางแก้ไข : _____

6. ปัญหาและอุปสรรค : แรงกดดันจากการที่มีข้อจำกัดในด้านเวลา (อาทิเช่น การต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยเร็ว)

แนวทางแก้ไข : _____

7. ปัญหาและอุปสรรค : การขาดการประสานงานที่ดี และขาดการวางแผนที่รัดกุมชัดเจน

แนวทางแก้ไข : _____

8. ปัญหาและอุปสรรค : การที่มีสมาชิกบางคน ใช้อำนาจหน้าที่สูงกว่าเข้าครอบงำ (Dominate) การประชุม ทำให้คนอื่น ๆ ไม่ได้แสดงความคิดเห็นร่วม เช่น เสนอความคิดเห็นอยู่ฝ่ายเดียวและคนอื่น ต้องคล้อยตาม

แนวทางแก้ไข : _____

9. ปัญหาและอุปสรรค : การต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สูงมาก

แนวทางแก้ไข : _____

ตอนที่ 2 : สิ่งที่ใช้วัดความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากตัววัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของโครงการ 5 ประการ ได้แก่

- A. ความง่ายต่อการผลิต (เมื่อออกแบบผลิตภัณฑ์แล้วนำไปใช้ผลิตได้ง่าย)
- B. ความพึงพอใจของลูกค้า
- C. ยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่
- D. อัตราผลกำไร (กำไรต่อเงินลงทุน) ที่มากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม
- E. ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นที่ **บริษัทควรให้ความสำคัญกับตัววัดดังกล่าวอย่างไรบ้าง** เพื่อวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กรุณาเลือกวงกลมคำตอบที่เหมาะสม และให้นำน้ำหนักความสำคัญของตัววัด เมื่อใช้วิธีเปรียบเทียบความสำคัญของตัววัดแบบเป็นคู่ โดยมีคะแนนความสำคัญดังนี้

การให้ความสำคัญ	คะแนนความสำคัญ
มีความสำคัญอย่างมากที่สุด	9
มีความสำคัญอย่างมากถึงอย่างมากที่สุด	8
มีความสำคัญอย่างมาก	7
มีความสำคัญมากถึงอย่างมาก	6

การให้ความสำคัญ	คะแนนความสำคัญ
มีความสำคัญมาก	5
มีความสำคัญปานกลางถึงมาก	4
มีความสำคัญปานกลาง	3
มีความสำคัญถึงมีความสำคัญปานกลาง	2
มีความสำคัญ	1

- เมื่อเปรียบเทียบตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ความง่ายต่อการผลิต* และ *ความพึงพอใจของลูกค้า* ท่านคิดว่า
 - ความง่ายต่อการผลิต มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - ความพึงพอใจของลูกค้า มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- เมื่อเปรียบเทียบตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ความง่ายต่อการผลิต* และ *ยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่* ท่านคิดว่า
 - ความง่ายต่อการผลิต มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- เมื่อเปรียบเทียบตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ความง่ายต่อการผลิต* และ *อัตราผลกำไร(กำไรต่อเงินลงทุน)ที่มากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม* ท่านคิดว่า
 - ความง่ายต่อการผลิต มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - อัตราผลกำไรที่มากกว่าเดิม สำคัญมากกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- เมื่อเปรียบเทียบตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ความง่ายต่อการผลิต* และ *ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์* ท่านคิดว่า
 - ความง่ายต่อการผลิต มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - ความรวดเร็วในการพัฒนา สำคัญมากกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
- เมื่อเปรียบเทียบตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ความพึงพอใจของลูกค้า* และ *ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่* ท่านคิดว่า
 - ความพึงพอใจของลูกค้า มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9

6. เมื่อเปรียบเทียบตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ความพึงพอใจ* ของลูกค้า และ *อัตราผลกำไรที่มากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม* ท่านคิดว่า
- 1) ความพึงพอใจของลูกค้า มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - 2) อัตราผลกำไรที่มากกว่าเดิม สำคัญมากกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. เมื่อเปรียบเทียบตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ความพึงพอใจ* ของลูกค้า และ *ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์* ท่านคิดว่า
- 1) ความพึงพอใจของลูกค้า มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - 2) ความรวดเร็วในการพัฒนา สำคัญมากกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. เมื่อเปรียบเทียบตัววัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่* และ *อัตราผลกำไรที่มากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม* ท่านคิดว่า
- 1) ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - 2) อัตราผลกำไรที่มากกว่าเดิม สำคัญมากกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
9. เมื่อเปรียบเทียบตัววัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่* และ *ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์* ท่านคิดว่า
- 1) ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ มีความสำคัญกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - 2) ความรวดเร็วในการพัฒนา สำคัญมากกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10. เมื่อเปรียบเทียบตัววัดความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ ระหว่าง *อัตราผลกำไรที่มากกว่าผลิตภัณฑ์เดิม* และ *ความรวดเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์* ท่านคิดว่า
- 1) อัตราผลกำไรที่มากกว่าเดิม สำคัญมากกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9
 - 2) ความรวดเร็วในการพัฒนา สำคัญมากกว่า ที่ระดับ 1 2 3 4 5 6 7 8 9

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง "วัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่"
INTERNATIONAL STUDY of CULTURE and NEW PRODUCT DEVELOPMENT
QUESTIONNAIRE

คำแนะนำ

กรุณาตอบคำถามทุกข้อต่อไปนี้อย่างตรงไปตรงมาและโปรดแสดงความเห็นเพิ่มเติมได้อย่างเต็มที่ตามประสบการณ์ที่คุณเคยได้รับมา แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาข้อมูลความรู้และภาพโดยรวม ดังนั้นคำตอบที่ให้เลือกในบางที่ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับคำตอบที่คุณต้องการนัก โปรดพิจารณาเลือกคำตอบที่ประมาณว่าเหมาะสมที่สุดในแต่ละกรณีแทนที่จะปล่อยว่างไว้เฉยๆ

A. ข้อมูลส่วนบุคคล

กลุ่มธุรกิจ(กทช.)		G2
แผนก		G3
ตำแหน่ง		G4
อายุงานในบริษัท		G5
วุฒิการศึกษาสูงสุด		G6
วุฒิการศึกษาอบรมอื่นๆ		
สัญชาติ		SGth1
เชื้อชาติ		SGth2
เพศ(กรุณาวางกลมเลือก)	ชาย / หญิง	G7
อายุ(กรุณาวางกลมเลือก)	20-25 41-45	G8
	26-30 46-50	
	31-35 51-55	
	36-40 56+	

วันที่ _____

คำแนะนำ

กรุณาแสดงความคิดเห็นที่คุณคิดว่าเป็นลักษณะการทำงานที่ดีเลิศในอุดมคติที่คุณอยากให้เป็น โดยไม่ต้องคำนึงถึงงานปัจจุบันที่คุณกำลังทำอยู่ โดยวงรอบตัวเลขซึ่งระบุระดับความสำคัญสำหรับคุณ

	ไม่สำคัญ		กลางๆ		สำคัญมาก			
	1	2	3	4	5	6	7	
1. การมีโอกาสเรียนรู้เพื่อปรับปรุงทักษะหรือฝึกฝนทักษะใหม่ๆ	1	2	3	4	5	6	7	G9
2. การมีโอกาสเข้าร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร	1	2	3	4	5	6	7	G10
3. งานที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นตัวของตัวเองและความภูมิใจในตนเองให้แก่คุณ	1	2	3	4	5	6	7	G11
4. ความมีอิสระเสรีในการกำหนดแนวทางในการทำงานของคุณเอง	1	2	3	4	5	6	7	G12
5. การมีเวลาสำหรับตัวเองและครอบครัวอย่างเพียงพอ	1	2	3	4	5	6	7	G13
6. การทำงานกับบุคคลที่ร่วมงานกันได้เป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6	7	G14
7. ความมั่นคงในการจ้างงาน	1	2	3	4	5	6	7	G15
8. งานซึ่งจะทำให้คุณมีโอกาสได้รับรายได้ที่สูงขึ้น	1	2	3	4	5	6	7	G16
9. งานซึ่งจะทำให้คุณและครอบครัวสามารถมีที่พักในย่านที่ต้องการได้	1	2	3	4	5	6	7	G17
10. งานซึ่งทำให้คุณสามารถมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร	1	2	3	4	5	6	7	G18
11. การเลื่อนตำแหน่งที่มีแบบแผน	1	2	3	4	5	6	7	G19
12. การมีโอกาสได้ช่วยเหลือผู้อื่น	1	2	3	4	5	6	7	G20
13. การได้รับความดีความชอบตอบแทนตามควรเมื่อคุณทำงานได้ดี	1	2	3	4	5	6	7	G21
14. ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคุณ	1	2	3	4	5	6	7	G22
15. งานต้องมีความชัดเจนในรายละเอียดและวัตถุประสงค์	2	3	4	5	6	7		G23
16. มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่ดี เช่น แสง, ระบบระบายอากาศ, พื้นที่	1	2	3	4	5	6	7	SGth3
17. การที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมาปรึกษากับคุณในเรื่องการตัดสินใจ	1	2	3	4	5	6	7	SGth4

	ไม่สำคัญ		กลางๆ			สำคัญมาก		
18. การมีโอกาสดำเนินการพัฒนาดตนเองไปสู่ ระดับที่สูงขึ้น	1	2	3	4	5	6	7	SGth5
19. การได้ทำงานที่หลากหลายและท้าทาย	1	2	3	4	5	6	7	SGth6
19. การมุ่งบำเหน็จผู้ที่มีความซื่อสัตย์และทำประโยชน์ ให้กับองค์กร	1	2	3	4	5	6	7	G27

คำแนะนำ

กรุณาระบุถึงแนวคิดต่าง ๆ ต่อไปนี้ว่าในชีวิตส่วนตัวของคุณมีระดับความสำคัญต่อคุณมากน้อยเพียงใด โดยการวงรอบตัวเลขในแต่ละข้อ

	ไม่สำคัญ		กลางๆ			สำคัญมาก		
1. สถานะทางสังคม	1	2	3	4	5	6	7	G24
2. การรักษาความปลอดภัย	1	2	3	4	5	6	7	G25
3. การเคารพผู้อาวุโส	1	2	3	4	5	6	7	G26
4. การตัดสินใจเรื่องต่างๆโดยการพิจารณาของ ผู้มีอำนาจตามระดับชั้น	1	2	3	4	5	6	7	G28
5. ความมั่นคงในชีวิต	1	2	3	4	5	6	7	SGth7
6. การประหยัดอดออม	1	2	3	4	5	6	7	SGth8
7. ความเพียรพยายามไม่ลดละ	1	2	3	4	5	6	7	SGth9
8. การประพฤติตัวตามขนบธรรมเนียม	1	2	3	4	5	6	7	SGth10

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำแนะนำ

กรุณาระบุความคิดเห็นแสดงระดับการยอมรับ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยในประเด็นต่างๆโดยการวงรอบตัวเลขตัวใดตัวหนึ่ง โดยไม่ต้องคำนึงถึงงานปัจจุบันที่คุณกำลังทำอยู่

	ไม่เห็นด้วย		เฉยๆ			เห็นด้วย		
	1	2	3	4	5	6	7	
1. ต้องการทำงานในองค์กรขนาดใหญ่มากกว่า องค์กรขนาดเล็ก	1	2	3	4	5	6	7	G29
2. เป็นเรื่องง่ายที่จะให้มีการฝึกฝนงานใหม่ๆในองค์กร	1	2	3	4	5	6	7	G30
3. แต่ละคนควรทำงานอยู่ในองค์กรเดียวตลอด ช่วงชีวิตการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7	G31
4. จะต้องไม่มีการฝ่าฝืนกฎระเบียบถึงแม้ว่าพนักงาน จะเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	1	2	3	4	5	6	7	G32
5. เรื่องงานและเรื่องสนุกสนานไม่สามารถรวม เป็นเรื่องเดียวกันได้ ต้องแยกออกจากกัน	1	2	3	4	5	6	7	G33
6. เราจะต้องขบคิดปัญหานั้นๆจนกว่าจะหาข้อสรุปได้	1	2	3	4	5	6	7	G34

คำแนะนำ กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้

	ไม่เคย		บางครั้ง			เสมอๆ		
	1	2	3	4	5	6	7	
1. ปอยแคไหนที่คุณรู้สึกดีเกี่ยวกับงานที่ทำ	1	2	3	4	5	6	7	G35
2. จากประสบการณ์ของคุณพบว่าปอยแคไหนที่ ผู้ได้บังคับบัญชาไม่กล้าคัดค้านผู้บังคับบัญชา	1	2	3	4	5	6	7	SGth11
3. คุณคิดว่าจะทำงานที่บริษัทของคุณต่อไปอีกนานแค่ไหน (กรุณาวางกลม)								
0-2 ปี	3-5 ปี		6-10 ปี		11 ปี-เกษียณ			G36

คำแนะนำ

จากประเด็นดังต่อไปนี้ กรุณาวงรอบตัวเลขที่แสดงสภาพงานของคุณ ณ สถานที่ทำงาน

	ไม่เห็นด้วย					เฉยๆ		เห็นด้วย		
	อย่างยิ่ง							อย่างยิ่ง		
	1	2	3	4	5	6	7			
1. คนส่วนใหญ่ให้ความไว้วางใจได้	1	2	3	4	5	6	7		SGth12	
2. งานของคุณเป็นงานที่มีอิสระ	1	2	3	4	5	6	7		G37	
3. มีการสนับสนุนผู้คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ	1	2	3	4	5	6	7		G38	
4. คุณสามารถทำงานหนึ่งๆได้ตามที่คุณเห็นสมควร โดยไม่มีระเบียบข้อบังคับมาเป็นข้อจำกัดมากนัก	1	2	3	4	5	6	7		G39	
5. คุณไม่มีความมั่นใจในการทำงานมากนัก ไม่ว่าคุณจะทำงานดีแค่ไหนก็ตาม	1	2	3	4	5	6	7		G40	
6. คุณจะได้รับการเลื่อนขั้นไปตามระดับความอาวุโส	1	2	3	4	5	6	7		G41	
7. ผู้จัดการที่ดีไม่จำเป็นว่าจะต้องตอบคำถามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาถามเกี่ยวกับงานให้ชัดเจนเสมอไป	1	2	3	4	5	6	7		SGth13	
8. สถานที่ทำงานของคุณไม่มีธรรมเนียมอะไรมากนัก	1	2	3	4	5	6	7		G42	
9. สถานที่ทำงานของคุณมีการเข้าสังคมกันน้อย	1	2	3	4	5	6	7		G43	
10. ควรหลีกเลี่ยงองค์กรที่พนักงาน 1 คนมีหัวหน้าหลายคนเป็นอย่างยิ่ง	1	2	3	4	5	6	7		SGth14	
11. คุณทำงานในสภาพแวดล้อมที่ร่วมมือทำงานเป็นทีม	1	2	3	4	5	6	7		G44	
12. ความล้มเหลวในชีวิตมักเกิดจากการกระทำที่ผิดของบุคคลผู้นั้นเอง	1	2	3	4	5	6	7		SGth15	
13. สถานที่ทำงานของคุณมีเสรีในการเสนอความคิดเห็นและปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจ	1	2	3	4	5	6	7		G45	
14. คุณได้รับการชี้แจงอย่างชัดเจนถึงวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับงานแต่ละอย่างของคุณ	1	2	3	4	5	6	7		G46	
15. คุณทำงานในสภาพแวดล้อมที่ผู้บังคับบัญชาของคุณมีความยืดหยุ่น	1	2	3	4	5	6	7		G47	
16. เป้าหมายและกลยุทธ์ในงานของคุณมีความชัดเจน	1	2	3	4	5	6	7		G48	
17. งานส่วนใหญ่ของคุณเป็นงานโครงการระยะสั้นๆ	1	2	3	4	5	6	7		G49	
18. ผลการดำเนินงานของงานหนึ่งๆไม่ได้ขึ้นกับวิธีที่คุณใช้ในการทำงานนั้นแต่ขึ้นกับผลงานที่ออกมาในที่สุด	1	2	3	4	5	6	7		G50	

คำแนะนำ

กรุณาอ่านลักษณะของผู้จัดการ A, B, C และ D ดังต่อไปนี้ จากนั้นตอบคำถามด้านล่าง

- ผู้จัดการ A:** ผู้จัดการคนนี้จะตัดสินใจเรื่องต่างๆอย่างฉับพลันและกระจายเรื่องราวไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน โดยเขาหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามนั้นด้วยความเชื่อฟังและโดยไม่ก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากใดๆ
- ผู้จัดการ B:** ผู้จัดการคนนี้จะตัดสินใจเรื่องต่างๆอย่างฉับพลัน แต่ก่อนจะดำเนินการลงไปเขาจะพยายามอธิบายถึงเหตุผลทั้งหลายทั้งปวงในการตัดสินใจ และตอบคำถาม อื่นๆที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสงสัย
- ผู้จัดการ C:** ผู้จัดการคนนี้จะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ, รับฟังคำแนะนำจากเขาเหล่านั้นแล้วนำไปพิจารณาจนสุดท้ายจึงประกาศผลการตัดสินใจ โดยเขาหวังว่าการทำเช่นนี้จะทำให้ทุกคนเข้าใจและพร้อมจะทำงานโดยไม่มีข้อขัดแย้งใดๆแม้ว่าผลการตัดสินใจนั้นอาจขัดแย้งกับคำแนะนำที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอมาก็ได้
- ผู้จัดการ D:** ผู้จัดการคนนี้จะมีการหารือเรียกประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องมีการตัดสินใจ และมีการยกประเด็นขึ้นร่วมแสดงความคิดเห็นหารือกัน เขาจะยอมรับผลสรุปที่เป็นเสียงส่วนใหญ่เป็นผลการตัดสินใจ

- จากลักษณะของผู้จัดการดังกล่าวข้างต้น คุณชอบที่จะทำงานกับผู้จัดการคนไหนมากที่สุด (เลือกวงเพียง 1 คน)

	ผู้จัดการ	A	B	C	D	G51
--	-----------	---	---	---	---	-----
- จากลักษณะของผู้จัดการดังกล่าวข้างต้น ลักษณะของผู้จัดการคนไหนที่ตรงกับผู้จัดการของคุณในปัจจุบัน (เลือกวงเพียง 1 คน)

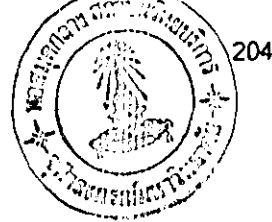
	ผู้จัดการ	A	B	C	D	G52
--	-----------	---	---	---	---	-----

คำแนะนำ

ต่อไปนี้เป็นลักษณะขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับบริษัทของคุณ กรุณาระบุความคิดเห็น, เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย โดยวงรอบตัวเลขซึ่งแสดงแต่ละระดับดังนี้

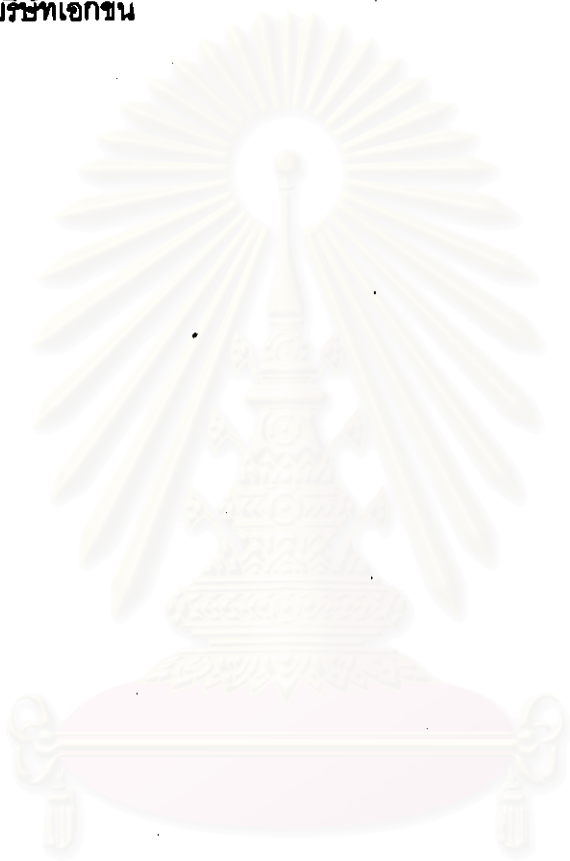
1. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. ไม่เห็นด้วย
3. เฉยๆ
4. เห็นด้วย
5. เห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา(R&D) รายงานการดำเนินงานไปยังผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน	1	2	3	4	5	G53
2. ในบริษัทของเราฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D จะได้รับรางวัลร่วมกันหากทำงานประสบความสำเร็จ	1	2	3	4	5	G54
3. ในบริษัทของเราจะมีการประชุมระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D อย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5	G55
4. ในบริษัทของเราฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D จะไม่ชักค้ำไอเดียของกันและกัน	1	2	3	4	5	G56
5. พนักงานของทั้งฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	1	2	3	4	5	G57
6. ในบริษัทของเราจะมักมีการหมุนเวียนผู้นำทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่าย R&D	1	2	3	4	5	G58
7. ในบริษัทของเราบุคลากรฝ่ายการตลาดและฝ่าย R&D มักจะร่วมมือกันทำงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	1	2	3	4	5	G59



ประวัติผู้วิจัย

นางสาวสุภาวดี นาคะเจริญ เกิดวันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2517 ที่อำเภออุ้มผาง จังหวัด
ศรีสะเกษ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ
ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2537
และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.
2540 ปัจจุบันทำงานบริษัทเอกชน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย