



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาและการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

The Study and Analysis Accompany Organization Culture in Desirable Condition
of Government Official of Department of Corrections

โดย

ผศ. จุลศักดิ์ ชาญณรงค์

รายงานผลการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2554

ชื่อเรื่อง การศึกษาและการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์
ผู้วิจัย : ผศ.จุลศักดิ์ ชาญณรงค์ **สถาบัน** : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปีที่พิมพ์ : พุทธศักราช 2554 **สถานที่พิมพ์** : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
แหล่งที่เก็บรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ : ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
จำนวนหน้างานวิจัย : 109 หน้า **ลิขสิทธิ์** : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ และ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประกอบด้วย (1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ (2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ และ (3) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 386 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ดัดแปลงมาจากแนวคิดของเกย์รท ฮอฟสติก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และ วิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนทางเดียว กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างโดยใช้สูตรความวิี Least Significant Difference ผลการวิจัยพบว่า

(1) สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 30-39 ปี โดยมีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด ส่วนใหญ่ด้วยระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป และหน่วยงานที่สังกัดเป็นไปตามการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

(2) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมจะพบว่ามี “ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม” มากที่สุด รองลงมาอีกสองลักษณะพบว่ามี “ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว” และ “ลักษณะมุ่งวัตถุ” ในขณะที่มี “ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม” น้อยที่สุด

(3) วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์มีจำนวนทั้งหมด 16 ข้อซึ่งพบว่ามาจากลักษณะต่างๆของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของเกย์รท ฮอฟสติก ครบทุกลักษณะ

(4) การเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด และ หน่วยงานที่สังกัด กับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เลขทะเบียน.....	0221195.....
	- 1 ฒ. 2555
วันลงทะเบียน.....	
เลขเรียกหนังสือ.....	352:6.....
	๖๖๑๗
	[1554]
	๑๒

Title : The Study and Analysis Accompany Organization Culture in Desirable Condition of Government Official of Department of Corrections

Researcher : Assist Prof. Chulasak Channarong **Institution :** Dhurakijpundit University

Year of Publication : 2011 **Publisher :** Dhurakijpundit University

Sources : Dhurakijpundit University Research Center

Number of Pages : 109 Pages **Copyright :** Dhurakijpundit University

Keyword : organization culture ; government official of Department of Corrections

Abstract

This research has 3 objectives which were (1) to study the characteristic of organization culture in desirable condition of Department of Corrections (2) to study accompany organization culture in desirable condition of government official of Department of Corrections (3) to compared accompany organization culture in desirable condition of government official of Department of Corrections with demographic variables . There were 386 samples. The questionnaire was research tool which developed from the conceptual framework of Geert Hofstede. Using the package program , the statistical data analysis were frequency, percentage , mean , standard deviation , t-test and One – way ANOVA . If the result had been differentiated, the comparison of Least Significant Difference would have been conducted.

The results of this study indicated that

(1) the data about personal status show that most government official of Department of Corrections are men. Their ages are 30-39 years old with period of time to serve under department and period of time in present work are up to 10 years and an institute as sample of this research.

(2) the characteristic of organization culture in desirable condition of Department of Corrections : “characteristic of Collectivism” was highest and “characteristic of Long-Term Orientation” and “characteristic of Masculinity” were following . Meanwhile , “characteristic of Individualism” was lowest.

(3) accompany organization culture in desirable condition of government official of Department of Corrections were 16 items which were from every organization culture of Hofstede’ Modulc.

(4) by compared with demographic variables : “sex” “age” “period of time to serve under department” “period of time in present work” and “attached institute” were found that not the same as statistical significant.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จล่วงได้ทั้งนี้เพราะได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายด้วยกันซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ทั้งหมด แต่ท่านสำคัญที่ถือได้ว่ามีส่วนช่วยผลักดันให้งานวิจัยชิ้นนี้เกิดขึ้นรวมทั้งติดตามงานของผู้วิจัยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง คือ รศ.ดร. สรชัย พิศาลบุตร ผู้เป็นครูวิจัยคนแรกและคนปัจจุบันของผู้วิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณข้าราชการกรมราชทัณฑ์กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณเพลินใจ แท้เกษม คุณอัมพร นิยมตรง และ คุณพุทธพงษ์ ณิชชากรวิทย์ ของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง และ ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอกล่าวถึงกำลังสำคัญในการทำงานคือครอบครัวของผู้วิจัยที่ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจและกำลังกายทำงานวิจัยให้สำเร็จล่วงไปได้ด้วยดี

จตุศักดิ์ ชาตฉัตร

9 ตุลาคม 2554

(1)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	(1)
สารบัญตาราง	(3)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	8
2.2 วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร	11
2.3 แนวทางการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	
จากวิธีการแบ่งแยกประเภท	15
2.4 แนวทางการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์	22
2.5 แนวทางการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์	
จากวิธีการแบ่งแยกประเภทที่ใช้ในงานวิจัย: กรอบการศึกษาวรรณกรรมองค์กร ของเกียร์ท ฮอฟสตีค (Geert Hofstede)	27

2.6	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ	39
2.7	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
2.8	กรอบแนวคิด	44
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
3.2	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	58
3.3	การวิเคราะห์ข้อมูล	58
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1	สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	62
4.2	ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์	65
4.3	วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์	74
4.4	การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคล กับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์	76
บทที่ 5	สรุปอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	
5.1	ผลการวิจัย	82
5.2	อภิปรายผล	85
5.3	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป	88
	บรรณานุกรม	89
	ภาคผนวก 1 แบบสอบถามงานวิจัย	94
	ภาคผนวก 2 ประวัติผู้วิจัย	98

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง	31
2 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม	33
3 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง	35
4 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง	36
4 (ต่อ) ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง	37
5 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	38
6 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานหลักของกรมราชทัณฑ์	46
7 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้หน่วยงานส่วนกลางของกรมราชทัณฑ์	47
8 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระของกรมราชทัณฑ์	48
9 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 1 ของกรมราชทัณฑ์	49
10 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 2 ของกรมราชทัณฑ์	50
11 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 3 ของกรมราชทัณฑ์	51
12 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 4 ของกรมราชทัณฑ์	52

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
13 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 5 ของกรมราชทัณฑ์	53
14 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 6 ของกรมราชทัณฑ์	54
15 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 7 ของกรมราชทัณฑ์	55
16 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์	56
17 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 9 ของกรมราชทัณฑ์	57
18 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด	63
19 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	64
20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ในภาพรวม โดยแยกตามรายลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Geert Hofstede (เกียร์ท ฮอฟสตีค)	65
21 แสดงระดับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายชื่อ	66
22 แสดงระดับความเป็นปัจเจกนิยมภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายชื่อ	67
23 แสดงระดับความเป็นกลุ่มนิยมภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายชื่อ	68

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
24 แสดงระดับมุ่งวัตถุภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการ กรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ	69
25 แสดงระดับมุ่งคุณภาพชีวิตภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการ กรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ	70
26 แสดงระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนภายในวัฒนธรรมองค์การ ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ	71
27 แสดงระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวภายในวัฒนธรรมองค์การ ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ	72
28 แสดงระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นภายในวัฒนธรรมองค์การ ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ	73
29 แสดงวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์	74
30 แสดงวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ (ต่อ)	75
31 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตามเพศ	76
32 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตามอายุ	77
33 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตาม ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์	78
34 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตาม ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด	78
35 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	79

บทที่ 1

บทนำ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา อันส่งผลให้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์งานวิจัยจำนวน 3 ข้อ สมมติฐานงานวิจัย รวมถึงการกำหนดขอบเขตงานวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และนิยามศัพท์ ตามลำดับ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมราชทัณฑ์ ตามการจัดส่วนราชการถือเป็นหน่วยงานระดับกรมซึ่งมิได้มีความแตกต่างกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ใดๆ ก็คือ งานราชทัณฑ์มีลักษณะพิเศษหลายประการ ดังเช่น งานราชทัณฑ์เป็นงานที่ต้องปฏิบัติ 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง เป็นงานที่ไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันการปฏิบัติได้ เป็นงานที่มีความยากมากโดยเฉพาะงานด้านการแก้ไขผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็นพลเมืองดี เป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และต้องอาศัยความละเอียดถี่ถ้วนและถูกต้องแม่นยำตรงจะเกิดความผิดพลาดไม่ได้ และ มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ เป็นต้น (กรมราชทัณฑ์, <http://www.correct.go.th/correct2009/>) ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงเป็นกรมหนึ่งที่มีลักษณะงานที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานหรือข้าราชการของกรมเป็นอย่างสูง ดังเช่น ด้วยเหตุจากลักษณะพิเศษที่เป็นงานที่ไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันการปฏิบัติได้ทำให้ข้าราชการ (โดยเฉพาะในเรือนจำ/ทัณฑสถาน) จำต้องปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จแม้จะเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตรากำลังก็ตาม ซึ่งยังผลต่อการทำงานที่ต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูงอันย่อมส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่อาจชำระบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาวได้จึงต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการอยู่เสมอ และแม้กรมราชทัณฑ์ จะมีนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและชัดเจนมีกระบวนการในการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือกระตือรือร้นส่งเสริมในด้านต่างๆ จากผู้บริหาร อย่างไรก็ตามก็ยังมีปัญหาด้านการบริหารงานเช่นองค์กรโดยทั่วไป ทั้งนี้เมื่อผนวกกับลักษณะ

งานพิเศษของกรมราชทัณฑ์ รวมถึงการสอบถามเบื้องต้นจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์พบว่าปัญหาหลักของกรมราชทัณฑ์คือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อันน่าจะมีสาเหตุจากความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ เข้ามาปฏิบัติงานเสมอจึงพบปัญหาความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างพนักงานที่เข้าใหม่ และพนักงานที่มีอยู่เดิมอันเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง

สำหรับปัญหาความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนดังกล่าวข้างต้น จึงอาจพิจารณาได้จากหลากหลายมิติ ทั้งลักษณะที่เป็นอยู่ สาเหตุของปัญหา แนวทางการแก้ไข ตลอดจนแนวทางการป้องกันปัญหา โดยอาจพิจารณาได้จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความขัดแย้งในองค์การ พฤติกรรมกลุ่มในองค์การหรือกระทั่งพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารในองค์การ อย่างไรก็ตามทัศนคติในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การน่าจะครอบคลุมประเด็นปัญหาของกรมราชทัณฑ์ได้อย่างตรงจุดที่สุดกล่าวคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นของกรมราชทัณฑ์เป็นปัญหาความขัดแย้งในเรื่องของความเชื่อ ความคิด ทัศนคติ ตลอดจนถึงการแสดงออกด้านพฤติกรรมระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งมีจุดเน้นของปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เข้ามาใหม่ และที่มีอยู่เดิม ซึ่งเป็นจุดเน้นของทฤษฎีด้าน วัฒนธรรมองค์การนั่นเอง รวมทั้งแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การยังครอบคลุมประเด็นปัญหาด้านความไม่ลงรอยกันของค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การได้เป็นอย่างดีด้วย และแม้ที่ผ่านมาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การจะไม่ได้ได้รับความสนใจมากนัก แต่ในปัจจุบันงานพัฒนาวัฒนธรรมองค์การนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำองค์การภาครัฐ (ซึ่งย่อมหมายรวมถึงกรมราชทัณฑ์) ไปยังจุดมุ่งหมายและความสำเร็จ (นิเวศ โขติวงษ์ ,2544: 71-72)

สำหรับแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีอยู่อย่างหลากหลายเช่นเดียวกันนั้นในทัศนะของผู้วิจัยค่อนข้างเห็นด้วยกับการให้ค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การที่มีการสรุปความว่าหมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาในรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ นิทาน การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ (พิทยา บวรวัฒนา ,2541) ซึ่งความหมายดังกล่าวมีจุดเน้นเดียวกับงานวิจัยชิ้นนี้ คือการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ อันมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมและแก้ปัญหาความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งควรพิจารณาจากฐานคติของการค้นหาความลงรอยกันระหว่างทั้งสองฝ่าย (พนักงานเก่าและพนักงานที่เข้ามาใหม่) ทดแทนการค้นหาความไม่ลงรอยกัน ทั้งนี้เมื่อทราบความลง

รอย หรือที่งานวิจัยชิ้นนี้ได้นิยามศัพท์ว่า “วัฒนธรรมองค์การร่วม” แล้วขอมสามารถเข้าใจ แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีใจเป็นเพียงการอธิบายถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านใดท่านหนึ่งแต่เป็นการระบุถึงวัฒนธรรมองค์การของกรมราชทัณฑ์ในสภาพความเป็นจริง พร้อมทั้งยังมีการเปรียบเทียบอายุงานหรือระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันของข้าราชการกรมราชทัณฑ์เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขความไม่ลงรอยกันอันเป็นปัญหาเบื้องต้นของงานวิจัย นอกจากนี้งานวิจัยชิ้นนี้ยังเป็นงานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับงานวิจัยของกรมราชทัณฑ์เรื่อง “วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์” ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน (วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่) ของกรมราชทัณฑ์ ดังนั้นในงานวิจัยชิ้นนี้ซึ่งเป็นงานวิจัยคู่ขนาน จึงศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวัง หรือที่งานวิจัยชิ้นนี้ให้นิยามศัพท์เฉพาะว่า “วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์” เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การของกรมราชทัณฑ์ได้อย่างรอบด้าน ตลอดจนเห็นแนวโน้มหรือทิศทางที่กรมราชทัณฑ์จะพัฒนากระบวนการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ได้อย่างชัดเจนมากขึ้นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์
3. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่หนึ่ง ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่สอง ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่สาม ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่สี่ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ห้า ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การจากแนวคิดของ เกียร์ท ฮอฟสตีค (Geert Hofstede, 1991) เนื่องจากกรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบการศึกษาวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบการศึกษาวัฒนธรรมที่มีมาตรฐานและใช้กันอย่างกว้างขวาง เพราะ สามารถให้ผลการศึกษาที่เสถียรเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมในหลายประเทศ (Kolman et al., 2003) รวมทั้งแนวคิดดังกล่าวเหมาะสมกับการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ดังเช่นองค์การภาครัฐเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น (สกาวิรัตน์ อินทสุสมิต, 2543) นอกจากนี้สำหรับการศึกษาในบริบทของสังคมไทยยังนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้อีกมากมาย ดังเช่นงานวิจัยที่ศึกษาประเด็นลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยในบริบทของการบริหารองค์การของ บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ (2550) เป็นอาทิ

2. ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์จาก ปัจจัยเชิงประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด และ หน่วยงานที่สังกัด

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้สารสนเทศและความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการปรับปรุงให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ต่อกรมราชทัณฑ์
3. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบวิธีการคิด ความรู้สึก และการตอบสนองของกลุ่มบุคคล ที่มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิกภายในองค์การ โดยมีดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรม 8 ลักษณะ ประกอบด้วย ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะมุ่งวัตถุประสงค์ ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ตามแนวคิดของ Geert Hofstede (เกียร์ท ฮอฟสตีค)

2. ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ หมายถึง ลักษณะที่สมาชิกในองค์การยอมรับว่าอำนาจของบุคลากรในองค์การมีอยู่อย่างไม่เท่าเทียมกัน ด้วยวิธีการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา และ สถานภาพภายในองค์การ ปัจจัยตัวบ่งชี้ถึงลักษณะดังกล่าว เช่น การที่พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด การกำหนดสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจในองค์การ เป็นต้น

3. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง ลักษณะที่มีสมาชิกในองค์การที่มุ่งความสนใจกับความสำเร็จของตนเองและมีวิถีทางการทำงานเฉพาะตนที่ต้องการความเป็นอิสระ ปัจจัยตัวบ่งชี้ถึงลักษณะดังกล่าว เช่น ลักษณะแบบผู้ล่าเนื้อคนเดียว การยอมรับการประเมินผลงานเฉพาะรายบุคคล เป็นต้น

4. ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม หมายถึง ลักษณะที่มีสมาชิกในองค์การที่มุ่งความสนใจกับเรื่องความสัมพันธ์แบบกลุ่มภายในองค์การและมีวิถีทางการทำงานที่เน้นการจัดการแบบทีมงานเป็นหลักปฏิบัติ

ปัจจัยตัวบ่งชี้ถึงลักษณะดังกล่าว เช่น การให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานในรูปแบบของทีมงาน เป็นต้น

5. ลักษณะมุ่งวัตถุ หมายถึง ลักษณะที่สมาชิกในองค์การมีการทำงานคล้ายหรือมีบทบาทของเพศชาย ดังเช่นลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การมีความกระตือรือร้นในการแข่งขัน มีการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ กล่าวตัดสินใจโดยคำนึงถึงเหตุผลมากกว่าความรู้สึก ปัจจัยตัวบ่งชี้ถึงลักษณะดังกล่าว เช่น ความเชื่อเรื่องผลบวกของการแข่งขัน และความขัดแย้ง การยึดหลักเหตุผลในการทำงานมิใช่การยึดหลักของความรู้สึก เป็นต้น

6. ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต หมายถึง ลักษณะที่สมาชิกในองค์การมีการทำงานคล้ายหรือมีบทบาทของเพศหญิง โดยให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอมและเจรจาต่อรอง ปัจจัยตัวบ่งชี้ถึงลักษณะดังกล่าว เช่น การให้ความสนใจกับการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน การยึดหลักการของการประนีประนอม เป็นต้น

7. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง ลักษณะที่สมาชิกภายในองค์การพยายามลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และ ประสบความสำเร็จนำมาคัดแปลงปรับใช้ในองค์การ ปัจจัยตัวบ่งชี้ถึงลักษณะดังกล่าว เช่น การยึดมั่นกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การยึดหลักอาวุโส เป็นต้น

8. ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว หมายถึง ลักษณะที่สมาชิกภายในองค์การประเมินผู้อื่น (ในที่นี้คือผู้ร่วมงาน) โดยพิจารณาจากปัจจัยที่น่าจะมีผลในอนาคต ปัจจัยตัวบ่งชี้ถึงลักษณะดังกล่าว เช่น การให้ความสำคัญกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตมากกว่าอดีต การมุ่งเน้นการทำงานแบบเน้นความวิริยะอุตสาหะ เป็นต้น

9. ลักษณะการมุ่งเป้าหมายระยะสั้น หมายถึง ลักษณะที่สมาชิกภายในองค์การประเมินผู้อื่น (ในที่นี้คือผู้ร่วมงาน) โดยพิจารณาจากปัจจัยที่น่าจะมีผลในระยะสั้น ปัจจัยตัวบ่งชี้ถึงลักษณะดังกล่าว เช่น การให้ความสำคัญกับเรื่องที่เกี่ยวข้องรวมถึงผลของงานในปัจจุบันที่ทำมากกว่า ลักษณะการทำงานที่มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เป็นต้น

10. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ข้าราชการกรมราชทัณฑ์มีความคาดหวังว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ควรยึดถือร่วมกัน ในที่นี้คือ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรม 8 ลักษณะตามแนวคิดของ Geert Hofstede (เกียร์ท ฮอฟสตีค)

11. วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกภายในองค์การมีความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ควรยึดถือร่วมกันของกรมราชทัณฑ์ ในที่นี้คือ การคัดเลือกข้อคำถามเฉพาะที่มีผู้ตอบเห็นต้องตรงกันด้วยระดับค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด หรือ ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 ขึ้นไป (ตามมาตรวัดแบบไลเคิร์ต) เป็นรายชื่อเพื่อรวบรวมเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์เฉพาะของกรมราชทัณฑ์

12. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะเชิงประชากรศาสตร์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด และหน่วยงานที่สังกัด

13. ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่วันแรกที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์จนถึงปัจจุบัน

14. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด หมายถึง ระยะเวลาที่รับราชการภายใต้หน่วยงานที่สังกัดปัจจุบัน

15. หน่วยงานที่สังกัด หมายถึง หน่วยงานภายในกรมราชทัณฑ์ ประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลาง เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระ และ เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตหนึ่งถึงเก้า

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ดังรายละเอียดในบทที่ 1 สำหรับในบทนี้จึงเป็นการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าว รวมทั้งผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ อันจักนำไปประมวลและสังเคราะห์เพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การของกรมราชทัณฑ์ตามขอบเขตงานวิจัยต่อไป

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

สุภาพร มหิกุล (2543:11-12) ได้กล่าวถึงพัฒนาการแนวคิดในเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าเพิ่งได้รับความสนใจเมื่อไม่นานมานี้ และได้มีความพยายามในการศึกษาหาข้อสรุปเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมาโดยตลอด ซึ่ง เกียร์ท ฮอฟสตีค และคณะ (Hofstede and other, 1990 : 286-316) ได้กล่าวถึง ความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ไว้ว่า เริ่มแรก Blake และ Mouton ได้ใช้คำว่า “Climate” แทนในความหมายเดียวกัน ปรากฏในเอกสารเกี่ยวกับการบริหารของสหรัฐอเมริกา ในปี 1964 ต่อมาในปี 1976 Silverzweig และ Allen ได้เปลี่ยนไปใช้คำว่า “Corporate Culture” แทน สำหรับคำว่า “Organizational Culture” นั้น เริ่มเข้าสู่วงการศึกษาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาเมื่อปี 1979 โดยปรากฏอยู่ในบทความเรื่อง On Studying Organizational Culture ในวารสาร Administrative Science Quarterly โดย Pettigrew ซึ่งเป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนประจำแห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษ และคำนี้ได้ได้รับความนิยมมากขึ้น เมื่อ Deal และ Kennedy นำมาเขียนเป็นหนังสือชื่อ Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life ซึ่งเป็นหนังสือที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ไว้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่การนิยาม การแจกแจงองค์ประกอบ

การจำแนกประเภท วิธีการสืบค้น รวมถึงการจัดการและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย ซึ่งประสบความสำเร็จเช่นเดียวกันกับงานเขียนของ McKinsey ที่เขียนใน Harvard Business School และงานเขียนของ Peters และ Waterman ใน In Search Of Excellence ในปีเดียวกัน (1982) ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาคำว่า “Organizational Culture” ก็เริ่มเป็นที่แพร่หลายในวงการศึกษาระดับสูงของสหรัฐอเมริกาและได้รับความสนใจศึกษาจนทุกวันนี้

ปัจจุบัน “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย ดังที่ เกียรติ ฮอฟสตีค (Hofstede, 1997 : 179) ถึงกับกล่าวว่า “การพูดคุยเกี่ยวกับวัฒนธรรมของบริษัท หรือ ขององค์กรเป็นไปอย่างบ้าคลั่งในหมู่ผู้จัดการ ที่ปรึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง” แต่ก็ยังไม่มีข้อตกลงที่เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับคำจำกัดความของแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น จึงมีนักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องนี้ จนทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรหลากหลาย ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันมากน้อยแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอฝากการให้ความหมายหรือคำนิยามตามแนวคิดของนักวิชาการบางท่านที่ได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 28) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม คุณค่า ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศภายในองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงบุคลิกลักษณะของสมาชิกในองค์กร ทั้งสมาชิกและบุคคลภายนอกก็สามารถรับรู้และสังเกตเห็นได้

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540 : 33) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ วิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กรซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรจะต้องทำตาม

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2543 : 19) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นมรดก และความชำนาญทางสังคมที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณีและรูปแบบของพฤติกรรม รวมถึงวิธีการดำเนินชีวิตของคนในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางวัตถุและจิตใจ โดยมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาเรื่อย ๆ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบการดำเนินการร่วมกันภายในองค์กรที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์กรซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น วัฒนธรรมองค์กรเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก วัฒนธรรมมีไว้ให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติ ทุกองค์กรมีระบบหรือมี

แบบแผนของค่านิยม สัญลักษณ์ ความเชื่อ และการปฏิบัติที่มีวัฒนธรรมตลอดเวลา เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้พนักงานคิดพิจารณา วิเคราะห์และแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้อง

เสนห์ จุ้ยโต (2545 : 187) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดไว้ซึ่งลักษณะและวิธีการดำเนินงานดังกล่าวผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำเป็นผู้กำหนดรวบรวมเป็นมาตรฐาน โดยสมาชิกขององค์กรทุกคนยึดปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2546 : 78) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547 : 37) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ บทสรุปของแนวคิด หลักการ ความประพฤติและกรรมวิธีในการทำงานที่ได้ตกผลึกจนกลายเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน หรือพิจารณาอีกมุมหนึ่งคือ บรรยากาศที่มีลักษณะของการมีเจตคติที่ดี มีความเป็นมาตรฐาน มีระบบการจูงใจ สภาพของการเกิดความมุ่งมั่น และความสำนึกที่ติดต่อองค์กรต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนวิธีดำเนินงานไปในทางที่ดี และวิธีการสำนึกชีวิตที่ถูกต้องที่ควร

ทรงชนะ บุญขวัญ (2549 : 120) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกในองค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกองค์กรอื่น

Hofstede (1984 : 180) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น ๆ

Trice และ Beyer (1984 : 653-669) ได้ให้ความหมายไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่บุคคลคิดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์กร งานฉลองในโอกาสต่างๆ ของหน่วยงาน

Allen และ Meyer (1994 : 49-61) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งบรรทัดฐานของกลุ่ม หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

Schermerhorn (1997 : 267) กล่าวว่าไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน ที่ถูกพัฒนาในองค์การและเป็นตัวอย่างด้านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Gibson และคณะ (2006 : 31) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่พนักงานรับรู้ และการรับรู้สามารถที่จะสร้างความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวัง

จากความหมายวัฒนธรรมองค์การข้างต้น สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การอื่นทำให้วัฒนธรรมองค์การ หมายรวมถึงรูปแบบวิธีการคิด ความรู้สึก และการตอบสนองของกลุ่มบุคคล ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกภายในองค์การ หรือเมื่อพิจารณาจากความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้กล่าวมาแล้วพบว่าแม้มีผู้ให้นิยามแตกต่างกันออกไปอย่างไรก็ตามก็จักมีจุดร่วมที่กล่าวถึงประเด็นเรื่องของกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนการแสดงออกทางพฤติกรรมร่วมของคนในองค์การ

2.2 วิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

การประยุกต์แนวคิดเรื่อง วัฒนธรรมกับองค์การและการจัดการ ได้ศึกษาจากแนวคิดทางมานุษยวิทยา (ศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นตัวแปรตามหรือสิ่งที่ถูกอธิบายหรือพยากรณ์) และแบบสังคมวิทยา (ศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นตัวแปรอิสระที่มีผลต่อ โครงสร้างองค์การ ผลการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ) โดยวัฒนธรรมองค์การมีหลายตัวแบบในการศึกษา รวมทั้งประเด็นของความเหมือนหรือแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมกับองค์การกับบรรยากาศองค์การ นักวิชาการหลายท่านเห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นเพียงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับองค์การ ไม่ใช่ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานทางสังคม บรรยากาศเป็นเพียงสิ่งที่ปรากฏเป็นฉากหน้าของวัฒนธรรมซึ่งการศึกษาบรรยากาศองค์การ ไม่ได้ช่วยให้ลงสู่รูปแบบทางเหตุและผลในการทำหน้าที่ขององค์การ Schien (1992 : 13 - 14) ได้แบ่งวิธีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็น 5 วิธีตามรายละเอียดดังนี้

(1) การศึกษาแบบวิธีการสำรวจ (The Survey Research Approach) พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นคุณสมบัติของกลุ่มที่สามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม โดยสมมุติว่ามีมิติของวัฒนธรรมต่างๆ ในองค์การที่จะศึกษาเอาไว้ล่วงหน้า (อย่างไรก็ดีแม้ว่าข้อมูลการศึกษาจะได้มาจากตัวอย่างขนาดใหญ่ แต่ยังไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ามีมิติทางวัฒนธรรมที่กำหนดเอาไว้ล่วงหน้านั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการศึกษาในองค์การเพียงใด รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นนามธรรมสามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสำรวจหรือไม่)

(2) การศึกษาแบบชาติพันธุ์วรรณนา (The Ethnographic Approach) ได้แนวการศึกษาจากทฤษฎีทางมานุษยวิทยาและสังคมวิทยา โดยมีข้อสมมติว่าจะคลี่คลายหรือเข้าใจโครงสร้างต่างๆ ในองค์กรไม่ได้หากปราศจากการศึกษาด้วยการสังเกตทั้งแบบเจาะลึกและแบบวงกว้างพร้อมทั้งเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้นๆ วิธีการนี้จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อปรากฏการณ์บางอย่างที่ยังไม่เคยมีการศึกษาหรือบันทึกเอาไว้ต้องศึกษาจากหลาย ๆ กรณีก่อนที่จะสามารถสรุปเป็นข้อมูลทั่วไปได้

(3) การศึกษาแบบพรรณนาวิเคราะห์ (The Analytic Descriptive Approach) คล้ายกับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจ แต่กระทำโดยแยกส่วนของวัฒนธรรมกับองค์การออกเป็นองค์ประกอบย่อยต่างๆ เพื่อใช้ในการศึกษา เช่น พิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์หรือองค์ประกอบอื่นๆ ในทางวัฒนธรรมเพื่อศึกษาเจาะลึกในแต่ละประเด็น วิธีการนี้แม้จะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดแต่ก็มีจุดอ่อนง่ายต่อการลำเอียงขาดการยอมรับจากมุมมองอื่นๆ รวมทั้งขัดแย้งกับแนวการศึกษาแบบองค์รวมที่ต้องการเข้าใจองค์การในภาพรวมไม่ใช่แยกส่วน

(4) การศึกษาแบบการให้คำปรึกษา (Clinical Descriptive) บริษัทที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร(หรือส่วนงานภายนอก) เพื่อพัฒนาองค์การ สามารถเรียนรู้และวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ทางวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น วิธีการกำหนดนโยบาย การกำหนดระบบการให้รางวัล การพิจารณาความดีความชอบ และกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กร ผู้ให้คำปรึกษาจะทราบผลกระทบของกระบวนการต่างๆ ดังกล่าวที่มีต่อองค์กรเพื่อให้คำปรึกษาปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นซึ่งวิธีการศึกษาแบบนี้เรียกว่าการพัฒนาองค์การ

(5) การศึกษาแบบประวัติศาสตร์ (Historical Approach) โดยทั่วไปแม้ว่านักประวัติศาสตร์จะไม่ค่อยศึกษาในแง่ของวัฒนธรรมองค์กรก็ตาม แต่วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรที่ควรได้รับการวิเคราะห์และศึกษาในระยะยาว จุดอ่อนของวิธีการศึกษาแบบนี้คล้ายกับวิธีการชาติพันธุ์วรรณนา แต่สามารถชดเชยได้ด้วยวิธีการศึกษาแบบเจาะลึกทางประวัติศาสตร์และวิเคราะห์ต่อเนื่องระยะยาว

จากห้าแนวทางข้างต้น สำหรับนักวิชาการสาขาพฤติกรรมองค์กรและผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงศึกษาความแนวทางแรกเป็นส่วนใหญ่ด้วยพิจารณาจากการพิจารณาว่าประเด็นวัฒนธรรมองค์กรเป็นข่าหนึ่งขงพฤติกรรมระดับองค์กร ดังนั้นแนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงพิจารณาจากการประเด็นที่วัฒนธรรมองค์กรมีความหมายกว้างและมีสิ่งที่จับต้องได้ หรือเห็นได้ชัดและสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีระดับหรือความลึกของวัฒนธรรมองค์กร คือมีทั้งส่วนที่เป็นหน้าฉากคือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้และสิ่งที่อยู่หลังฉาก คือสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลังการแสดงออก การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 3 ระดับ (วินชัย มีชาติ, 2548 : 272) คือ

(1) วัฒนธรรมองค์การที่สังเกตได้ (Observable Organizational Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การในระดับบนที่สามารถเห็นได้ เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องในองค์การ วัฒนธรรมในระดับนี้จะ เป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะ ได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ ขององค์การ สัญลักษณ์ในองค์การ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์การ

(2) ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์การ (Share Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์การเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ พฤติกรรมและค่านิยมร่วมจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์การเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว

(3) ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุดกล่าวคือในระดับนี้สมาชิกในองค์การจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์การซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้โดยเปรียบเทียบวัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนส่วนบนของภูเขาน้ำแข็ง ที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่าและเป็นรากฐานของภูเขาส่วนบน วัฒนธรรมในระดับที่ 2 และ 3 จึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริง

ซึ่งค่อนข้างตรงกับแนวคิดของ Smircich (1985 : 52) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ มีแนวคิดมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลักคือ แนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม ซึ่งเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแทนหนึ่งที่มีอยู่ในองค์การนอกเหนือจากตัวแปรอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์การอยู่ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นมี และแนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม ซึ่งเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแทนหนึ่งขององค์การเท่านั้น แต่ตัวองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม หรือกล่าวได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกวัฒนธรรมองค์การว่าบางอย่างที่เป็น

นอกจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การจากระดับของวัฒนธรรมองค์การแล้วยังมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การจากความเข้มแข็งและหลากหลายของวัฒนธรรมองค์การ โดยความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การเปรียบเหมือนความแน่นอนและถาวรของลักษณะนิสัยของบุคคล ว่ามีการเปลี่ยนแปลงยากหรือง่าย และมีความถาวรเพียงไร การศึกษาความเข้มแข็งของวัฒนธรรมจะพิจารณาถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอ (วันชัย มีชาติ , เฟิงฮ้าง : 290)

(1) วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (Strong Culture) เป็นระบบความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและเห็นพ้องต้องกัน สมาชิกในองค์การจะยอมรับในค่านิยมหลักและความผูกพันกับค่านิยมดังกล่าว การติดตามและทำความเข้าใจต่อค่านิยมต่าง ๆ ในองค์การของสมาชิกเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งสมาชิกในองค์การมีแนวโน้มที่จะตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบองค์การเหมือนกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอัตราการลาออกต่ำ สมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การสูง องค์การทางศาสนา และบริษัทญี่ปุ่นมักจะเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง

(2) วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ (Weak Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การไม่มีความเห็นพ้องต้องกันในค่านิยมที่สำคัญขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การในความเข้าใจของสมาชิกจะแตกต่างกันออกไป สมาชิกจะไม่มี ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การเหมือนองค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง สมาชิกในองค์การจะแสดงพฤติกรรมหรือสนองตอบสิ่งที่มากระทบองค์การแตกต่างกันออกไป วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอจะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกน้อยกว่าวัฒนธรรมขององค์การที่เข้มแข็ง ในองค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอสมาชิกองค์การจะไม่มีค่านิยมร่วมกัน

และอีกแนวทางหนึ่งนอกจากความเข้มแข็งและอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์การแล้ว องค์การจักมีวัฒนธรรมย่อย ๆ ในองค์การด้วย ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจทั้งวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) และวัฒนธรรมย่อยในองค์การ (subculture) ซึ่งวัฒนธรรมหลักในองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือ ความเชื่อที่สมาชิกในองค์การส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องต้องกันหรือมีความเห็นร่วมกัน ค่านิยมหลักจะมีอิทธิพลในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ส่วนวัฒนธรรมย่อยเป็นลักษณะที่องค์การมีวัฒนธรรมย่อย ๆ เฉพาะของแต่ละแผนกหรือหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมย่อย ๆ อาจเกิดจากการที่องค์การมีลักษณะของงานแตกต่างกันและแต่ละแผนกของงานที่แตกต่างกันก็จะมีวัฒนธรรมเฉพาะของตนเอง เช่น ฝ่ายการตลาดจะมี

วัฒนธรรมของตนเอง ฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายบุคคล แต่ละฝ่ายจะมีลักษณะเฉพาะและจะสร้างวัฒนธรรมขึ้นในฝ่าย โดยการสร้างวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานย่อย ประกอบวัฒนธรรมหลักขององค์กรด้วย

2.3 แนวทางการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การจากรีวิวการแบ่งแยกประเภท

จากแนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวถึงในหัวข้อก่อนหน้านี ยังมีอีกแนวทางหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมในหมู่นักวิชาการผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การคือการศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การจากรีวิวการแบ่งแยกเป็นประเภทหรือลักษณะที่แตกต่างเพื่อบ่งชี้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การทั้งนี้ได้นักวิชาการและนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งแยกประเภทวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น

Daft, R.L. (2002) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพพร้อมการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้วจะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ ประกอบด้วย

(1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานเน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

(2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาดสูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้อง

เปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึด วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

(3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมเนียมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขี้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ

(4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการความเป็นเหตุผลความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามรถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

Cook และ Lafferty (1989 : 103) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การมาจากทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการปฏิบัติงาน และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และแมคเคลแลนด (McClelland) รวมทั้งการนำทฤษฎีผู้นำของแคทซ์ เมจิโอปีและโมร์ส (Katz, Maceoby และ Morse) และสตีจอกิล (Stogdill) ที่แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งเน้นบุคคลและแบบมุ่งเน้นงาน จากทฤษฎีดังกล่าวมาข้างต้นมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของ

บุคลากร ซึ่งจะมีความเชื่อ ค่านิยมและแนวทางการประพฤติปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานขององค์กรนั้นๆ พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกในองค์กรแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไปซึ่งแนวทางการปฏิบัติดังกล่าวหมายถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง โดย ทุก และ ลาฟเฟอร์ที่ได้นำแนวคิดทั้งหมดนี้ เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบวัดการรับรู้พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน และองค์กรที่คาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เรียกว่า การสำรวจวัฒนธรรมองค์กร (The Organizational Culture Inventory : OCI) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกได้ 3 ลักษณะ คือ

(1) ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือความต้องการความสำเร็จ ต้องการโมติวิชั่นร่วมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงานรู้สึกทำงานในองค์กรนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่มีการให้ความรักใคร่ อบอุ่นและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันจากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งให้องค์กรประสบผลสำเร็จ โดยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นความสำเร็จ มิติที่ 2 มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน และ มิติที่ 4 มิติเน้น โมติวิชั่นร่วม

(2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคล พฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ทิ้งหาผู้บริหารและยึดถือกฎระเบียบแบบแผนเป็นหลัก และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ควรรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปในลักษณะที่ต้องการปกป้องตนเองและตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยก้าวหน้าในการทำงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพของงานมุ่งแต่ปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชามีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติที่ 2 มิติเน้นกฎระเบียบ มิติที่ 3 มิติเน้นการทิ้งหา และมิติที่ 4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง

(3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) หมายถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะผู้นำเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร พฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะการเผชิญหน้าชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และจะต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงลักษณะความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ คำหยาบ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบการต่อต้านและมีข้อขัดแย้งคำหยาบกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและการแข่งขันจะทำให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและคำหยาบ ความผิดพลาดของตนเอง วัฒนธรรมองค์การแบบนี้มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม มิติที่ 2 มิติเน้นอำนาจ มิติที่ 3 มิติเน้นการแข่งขัน มิติที่ 4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ

Cameron และ Ettington (1988 : 28 - 29) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการและ วัฒนธรรมแบบการตลาด โดยประยุกต์ตัวแบบการศึกษามาจากตัวแบบด้านจิตวิทยาของจุง (1923) และลักษณะ วัฒนธรรม 3 แบบของไออูชิ (1980) ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติตามแนวจิตวิทยาของจุง ในแต่ละมิตินี้มีคุณลักษณะทาง วัฒนธรรมที่โดดเด่นเพียงด้านเดียว และ ได้เพิ่มคุณลักษณะทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นเสมือนกลไกการสื่อสาร ระหว่างบุคคลของไออูชิ 3 แบบลงในแต่ละกริด คือการตลาด (Market) การปฏิบัติแบบราชการหรือแบบสาย การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Bureaucracies or Hierarchy) และลักษณะของพรรคพวกหรือครอบครัว(Chain) และประยุกต์แนวคิดวัฒนธรรมแบบที่ 4 คือการเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy) มาจากแนวคิดของเบนนิส (1973) ทอฟฟีเลอร์ (1980) มินซ์เบิร์ก (1979) เฮลเบอร์ก ในสตั้ม และสคาร์บัก (1976) การจัดเรียงลักษณะทาง วัฒนธรรมลงในแต่ละกริดใช้แนวคิดของการแลกเปลี่ยนด้านราคา (Cost Approach) ตัวแบบการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรของคาเมรอน และเอคคิงตันมีรายละเอียดดังนี้

(1) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) คือวัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเสมือนเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกัน มีลักษณะมุ่งภายใน องค์การ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดีในหน่วยงาน วัฒนธรรมแบบครอบครัว มีประสิทธิภาพเมื่อความไม่สอดคล้องในเป้าหมายต่ำ และมีความกลมเกลียวในการปฏิบัติสูง องค์การแบบ ครอบครัวมีลักษณะตามที่เดิร์กไฮม์ กล่าวถึง คือเป็นองค์การที่มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น (Organic Solidarity) ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การที่ผูกพันต่อกันตามพันธะสัญญา ความเป็นปึกแผ่นจะเป็นแรงดึงดูดให้ เป้าหมายของสมาชิกองค์การรวมเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของสมาชิกใน

ความหมายดังกล่าวกลุ่มวิชาชีพใด ๆ ซึ่งมีลักษณะผูกพันเหนียวแน่นอาจเรียกได้ว่าเป็นองค์การแบบครอบครัว ดังนั้นอาจเข้าใจได้ว่ากลุ่มอาชีพ สหภาพแรงงาน หรือบริษัทห้างร้าน คือการตอบสนองต่อความต้องการร่วม สำหรับการแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มอาชีพ (แบบครอบครัว) และองค์การแบบครอบครัวทำให้เกิดการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และอาจทำให้เกิดการซึ่เข้ามามากกว่าและเป็นกลไกที่ชัดเจนกว่าแบบอื่นๆ องค์การแบบครอบครัวอาจแสดงออกซึ่งการมีวินัยสูง โดยการมีวินัยนี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากการมีพันธะสัญญาหรือการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดระหว่างกัน แต่เกิดขึ้นจากรูปแบบของความเชื่อในผลประโยชน์ของบุคคลว่าจะบรรลุผลได้สูงสุดโดยประสานผลประโยชน์ของแต่ละคนเข้ารวมเป็นหนึ่งเดียว ในบางครั้งองค์การแบบครอบครัวอาจใช้ระบบอำนาจตามกฎหมาย (แต่ส่วนมากใช้ธรรมเนียมประเพณี) แต่ความแตกต่างที่สำคัญจากองค์การแบบราชการ คือ องค์การแบบครอบครัวไม่ต้องใช้การประเมินและติดตามผลอย่างเป็นรูปแบบชัดเจน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการมีข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกขององค์การแบบครอบครัวที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพแต่ข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกขององค์การแบบครอบครัวที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพก็ไม่ผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดตามแนวความสัมพันธ์แบบพันธะสัญญาเพราะการกำกับอย่างใกล้ชิดและข้อสัญญาผูกพันที่จะดำเนินการตรวจสอบก็ไม่สามารถกำหนดได้ในองค์การแบบครอบครัว

(2) วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเสมือนเป็นผู้ประกอบการทางธุรกิจและดำเนินการ มีทีมงานที่ดี มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและเจริญเติบโตขององค์การให้ผูกพันสูงกับนวัตกรรม ด้วยข้อจำกัดขององค์การแบบราชการที่ยึดมั่นในกฎระเบียบและการควบคุมจนเป็นสาเหตุของความเฉื่อยชาไร้ประสิทธิภาพ องค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาจึงเน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความอิสระของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์การจะได้รับการกระตุ้นส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของคนในการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลิตงานใหม่ๆ ให้องค์การ ให้ความสำคัญความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับความเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ความสามารถขององค์การในการแข่งขันมีพื้นฐานจากเสรีภาพในการริเริ่ม ให้โอกาสแก่สมาชิกไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาดความคล่องตัว ให้สมาชิกมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยองค์การมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระตุ้นสมาชิกให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

(3) วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่างๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร การคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรทัดฐาน โดยองค์กรแบบราชการมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดความไม่สอดคล้องในเป้าหมายและความคลุมเครือในการปฏิบัติค่อนข้างสูง มีพื้นฐานการดำเนินการมาจากการควบคุมดูแลการประเมินและการชี้แนะตามลำดับชั้น ในระบบดังกล่าวหัวหน้าแต่ละลำดับชั้นจะมีเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมและสามารถควบคุมพฤติกรรมได้ แต่มาตรฐานนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมของพฤติกรรมเพียงคร่าว ๆ เท่านั้น คนจะรับรู้มาตรฐานเหล่านั้นว่ามีความเที่ยงตรงครบเท่าที่เขารู้สึกว่ามาตรฐานที่กำหนด มีจำนวนของข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลเพียงพอ องค์กรแบบราชการมีคุณลักษณะที่เน้นความชำนาญทางเทคนิคซึ่งนำไปสู่การฝึกวิชาชีพและการกล่อมเกลาทางสังคมให้สมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพภายใต้องค์กรแบบราชการเป็นการผสมผสานความผูกพันในวิชาชีพ กับการมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิกแล้วทำให้ลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเป้าหมายลง โดยองค์กรแบบระบบราชการมีคุณลักษณะที่เห็นได้ชัดอยู่ 5 ประการ คือ มีกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างละเอียดรัดกุม เพื่อใช้ในการดำเนินการภายในองค์กร บุคลากรภายในระบบราชการถูกจัดเข้าอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งลดหลั่นกันลงมาจากระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ในระดับสูงจะเป็นผู้บริหาร ในระดับต่ำลงมาจะเป็นผู้ปฏิบัติการความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรจะออกมาในรูปของผู้น้อยและผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดการและการดำเนินงานภายในองค์กร ตลอดจนการสื่อสารอาศัยเอกสารเป็นหลัก เอกสารเหล่านี้มักถูกเก็บไว้เป็นหลักฐานในการดำเนินงานด้วย มีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วน ตามความสามารถเฉพาะด้านของกลุ่มบุคลากรทำให้เกิดหน่วยงานย่อยๆ ขึ้น ในสถานนั้นๆ และ บุคลากรในระดับผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนและในการใช้กฎระเบียบต่างๆ ของสถานนั้นระบบราชการมีจุดแข็งอยู่หลายประการ เช่น สามารถแยกแยะงานที่จับต้องออกเป็นงานย่อยๆ ที่ไม่จับต้อง ซึ่งทำให้ง่ายแก่การดำเนินการ ระบบราชการช่วยให้การตัดสินใจในปัญหาต่างๆ เป็นไปอย่างมีเหตุผล มีหลักฐานและมีความคิดเห็นส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของระบบราชการก็มี เช่น การควบคุมพฤติกรรมบุคลากรด้วยกฎระเบียบต่างๆ เพื่อทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดการงัดความคิดและขาดอิสรภาพในการกระทำนอกจากนี้ยังเกิดปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหา เพราะผู้ตัดสินใจในระดับสูงได้รับข้อมูลที่จำกัดจากการกลั่นกรองและเสนอขึ้นมาตามลำดับชั้น จน

บางครั้งข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจขาดหายไป ซึ่งเมื่อตัดสินใจก็อาจเกิดผลเสียได้ หรือทำให้ต้องมีกระบวนการเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจใหม่หลายครั้ง จนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

(4) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) คือวัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก มุกบัน การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริการลูกค้า กลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขายและสถานที่ให้บริการ มุ่งเน้นผลสำเร็จและชัยชนะในการแข่งขัน ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาด คือ ราคาเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนทางการตลาด ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสัญญาซึ่งอยู่ในขอบเขตของสิ่งของที่จะนำมาแลกเปลี่ยน รูปแบบพันธะสัญญาที่ง่ายที่สุดคือ “จุดแลกเปลี่ยน” และ “สิ่งที่จะนำมาเปลี่ยน” ซึ่งความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนส่วนมากเกิดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดระยะเวลา การแลกเปลี่ยนบางกรณีนำไปสู่การผูกขาดแต่ละฝ่ายฉวยโอกาส โกงราคาหรือการบริการขาดคุณภาพทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการป้องกันและติดตาม ซึ่งถ้าการแลกเปลี่ยนแบบนี้ราคาสูงเกินไปจะทำให้ความสัมพันธ์ทางการตลาดล้มเหลว แนวคิดความล้มเหลวภายใต้ระบบการตลาดมีประโยชน์ในการนำมาเปรียบเทียบกับความเข้มแข็งของแนวคิดแบบราชการซึ่งวิธีการคือต้องกำหนดว่าการแลกเปลี่ยนทั้งหมดใช้สื่อกลางผ่านความสัมพันธ์ของระบบการตลาด และเหตุใดจึงทำให้เงื่อนไขแบบการตลาดล้มเหลวถูกแทนที่ด้วยเงื่อนไขแบบราชการภายใต้วิธีการคิดดังกล่าวจะเห็นว่าองค์กรแบบราชการทุกแห่งประกอบขึ้นด้วยตัวอย่างของความล้มเหลวในการคิดแบบการตลาด

Jeffrey Sonnenfeld (1996 : 683-684 อ้างอิงใน สัตตา ดวงรัตน์ , 2552) ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์กร และคนในวัฒนธรรมแต่ละประเภทโดยแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

(1) วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้บุคคลในองค์กรรับผิดชอบงานของคนพนักงานมีความต้องการที่จะทำงานแต่ละงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักจะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการฝึกอบรม พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ใน องค์กรได้ วัฒนธรรมแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขึ้นเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักได้แก่ บริษัทเอกชน เช่น โคคา - โคลา IBM เป็นต้น

(2) วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบสโมสรจะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและความสอดคล้องกัน ตลอดจนความกลมเกลียวหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมแบบสโมสรให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโสในองค์กร องค์กร

ที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรมักจะพัฒนาและฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางแบบ Generalist องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่หน่วยงานราชการ กองทัพ เป็นต้น

(3) วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล หรือ ทีมกีฬา (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลนี้จะเป็นที่รวมของผู้ที่เป็นคนมีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงเนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่พนักงานสร้างขึ้นในองค์กรมากกว่าการพิจารณาถึงอายุ หรือประสบการณ์ของพนักงานองค์กรมักจะมีระบบการจูงใจและให้อิสระแก่พนักงานในการสร้างผลงานที่ดี หรือเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่น องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลมัก ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษาธนาคาร ทนายความ บริษัทที่มีกิจการทำบัญชี บริษัทโฆษณา การพัฒนา Software และการวิจัยทางชีวภาพ เป็นต้น

(4) วัฒนธรรมแบบการป้องกัน (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกันองค์กร ซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อน องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบป้องกันมัก ได้แก่ กิจการสำรวจ น้ำมัน ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นต้น

2.4 แนวทางการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นได้ว่านักวิชาการหลายท่านได้กำหนดมิติ หรือ คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา อย่างไรก็ดีเพื่อสะดวกต่อการศึกษาวรรณกรรมองค์กร สมจินตนา สุ่มภัย (2553) จึงได้สรุปวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบโดยใช้ฐานคติที่วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร (ซึ่งมีความคาบเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ตามการให้คำนิยามในงานวิจัยชิ้นนี้) ได้แก่

(1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) (Cameron and Quinn, 1999) หรือ วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) หรือ วัฒนธรรมแบบสโมสรมืออาชีพ (Handy, 1991) คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Person) มากกว่างาน (Task) องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดาหรือมารดา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ได้บังคับบัญชา อำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี ในขณะที่เดียวกันมีความผูกพันกันสูง ให้ความสำคัญแก่ผลกำไรระยะยาว พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความสามัคคีกลมเกลียว และใช้หลักศีลธรรมความสำเร็จของ

องค์การพิจารณาจากความสำเร็จต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholders) การทำงานจึงมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) แบ่งแยกงานเป็นหน่วย ๆ หรือแยกการผลิตสินค้าออกอย่างชัดเจน แบ่งหน้าที่การทำงานจากศูนย์กลางมุ่งเน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม และ ความเป็นเอกฉันท์ (Consensus) วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการบ้างเล็กน้อยปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ยาก ไม่ค่อยเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากนัก รวมอำนาจแต่เป็นทางการน้อย กฎระเบียบไม่มากนัก มุ่งเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่ให้ความสำคัญแก่ผู้มีอำนาจ ซึ่งอำนาจมาจากการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้มีอำนาจมากกว่าผลงาน แต่พนักงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน หักพินิจที่พี่น้อง ให้คุณค่าแก่บุคคล เห็นว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า องค์การจึงมีความอบอุ่น (Warm) ใกล้ชิดสนิทสนมกัน (Intimate) และมีมิตรภาพต่อกัน (Friendly)

(2) วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) (Deal and Kennedy, 1982, Cameron and Quinn, 1999) หรือ วัฒนธรรมองค์การแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower) (Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) หรือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นตำแหน่งหรือแบบเทพออลโล (Handy, 1991) มีที่มาจากแนวคิดของ Weber รวมทั้งแนวคิดของ Taylor and Ford คือองค์การมีโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน เป็นทางการสูง กฎระเบียบมีจำนวนมาก งานที่ทำเป็นงานประจำ (Routine) เพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมทั้งควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและผู้จัดองค์การ (Coordinators and Organizers) ที่มีประสิทธิภาพ พยายามให้การดำเนินงานราบรื่นทุกสถานการณ์ กำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานทันเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ความสำเร็จวัดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนที่ต่ำ เห็นว่าบุคลากรเป็นจักรกลหรือปัจจัยหนึ่งขององค์การ มุ่งความมั่นคงในการจ้างงานและความสามารถคาดการณ์พฤติกรรมได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา ให้ความสำคัญแก่การสั่งการ และ การควบคุมดูแลอำนาจมาจากตำแหน่งและสถานภาพในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคง การคาดการณ์ได้ ความปลอดภัย งานประจำ และความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) และงาน (Task) เป็นสำคัญ รวมอำนาจและเป็นทางการสูง องค์การจึงขาดความยืดหยุ่น (Inflexible) คำเนิงานล่าช้าปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือละเลย เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเช่นนี้เหมาะสมกับองค์การขนาดใหญ่

(3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) (Cameron and Quinn, 1999; Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) หรือวัฒนธรรมมุ่งเน้นภารกิจหรือแบบเทพเอธิน่า (Handy, 1991) ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) และริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำองค์การกล้าเสี่ยงและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม พนักงานผูกพันกันด้วยการทดลอง (Experiment) และสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความนำสมัย การเติบโตระยะยาวและค้นหาทรัพยากรใหม่ ๆ ความสำเร็จขององค์การอยู่ที่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Unique) ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ต้องการเป็นผู้นำในสินค้าและบริการ กระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนคิดริเริ่ม (Initiative) และมีอิสระ (Freedom) ในการทำงานเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่ององค์การมีลักษณะเป็นเครือข่าย มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ แบบแมทริก (Matrix Structure) ทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน ให้อำนาจ และเป็นทางการณ์ขององค์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

(4) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) (Cameron and Quinn, 1999) หรือ วัฒนธรรมทำงานหนักและสนุกสนาน (Work Hard and Play Hard) (Deal and Kennedy, 1982) หรือ วัฒนธรรมองค์การแบบจรวดนำวิถี (Guided Missile) (Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) หรือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคลหรือแบบเทพคีโอซีอุส (Handy, 1991) เชื่อว่าพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการได้และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ จึงให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน พนักงานแข่งขันกันเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จ โดยผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อน หรือผู้อำนวยการ (Producers) และเป็นคู่แข่ง (Competitors) ต้องการและมุ่งมั่นจะประสบความสำเร็จ ความผูกพันของพนักงานในองค์การอยู่ที่ชัยชนะ ชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ ในรูปส่วนแบ่งการตลาด ค้นหาตลาดใหม่ เป็นผู้นำด้านราคาและการตลาด เป็นต้น หรือกล่าวได้ว่าให้ความสำคัญต่อการขาย (Sales - Orientation) นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพให้อำนาจ แต่เป็นทางการสูง มีความเป็นประชาธิปไตย มอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ความสัมพันธ์ภายในองค์การเป็นไปตามหลักเหตุผล (Rational Considerations) ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผล (Achievement and Effectiveness) มากกว่าอำนาจหน้าที่ กระบวนการหรือตัวบุคคล แก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ ถึงแม้วัฒนธรรมดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญแก่งานแต่ยืดหยุ่นและมีพลวัตร (Dynamism) ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานที่มีความรู้

หรือความเชี่ยวชาญจะมีอำนาจและอิทธิพลมาก พนักงานผูกพันต่องาน จัดการ โดยยึด วัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance)งานวิจัยจำนวนไม่น้อยนำมาตีหรือลักษณะทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าวข้างต้นไปศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ซึ่งก็พบว่าวัฒนธรรมแต่ละมิติต่างก็สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรแตกต่างกันไป ตามลักษณะและบริบทขององค์กรที่ศึกษา แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าวัฒนธรรมมิติใดส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด

นอกจากนี้ยังมีการอธิบายว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้

(1) เป็นวัฒนธรรมที่มาจากสมาชิกในองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมที่ยึดถือใช้ปฏิบัติในองค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของทุกคน ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร เช่น กำหนดปรัชญา ยุทธศาสตร์ สัญลักษณ์ เอกลักษณ์ ข้อตกลงประเพณีระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ผลดีของการเป็นวัฒนธรรมที่มาจากสมาชิกในองค์กร ช่วยทำให้เกิดการยอมรับนับถือวัฒนธรรมและนำไปปฏิบัติตามแนววัฒนธรรมอย่างกว้างขวาง

(2) เป็นวัฒนธรรมที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ ความสนใจ ความจำเป็น และความต้องการร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมเพื่อการอยู่รอดขององค์กรเพื่อการเติบโตสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในภาคการผลิตและบริการ จำเป็นต้องมีความคิด ความเชื่อ และแนวนโยบายร่วมกัน

(3) เป็นวัฒนธรรมที่พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยีและทันต่อการสนองความต้องการของลูกค้ารวมถึงก้าวหน้าต่อการชนะเลิศคู่แข่งในธุรกิจ เช่น รับวัฒนธรรมการทำงานแบบองค์รวม (Total Quality Management) บุคลากรพอใจที่จะลดขั้นตอนการทำงาน และปรับปรุงคุณภาพการผลิตและบริการ

(4) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และการแข่งขันทางการผลิตและบริการและธุรกิจของประชาชาติในโลก สร้างความทันสมัย ปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก การสร้างวัฒนธรรมความทันสมัยให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงถือเป็นต้นทางที่สำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การใช้เทคโนโลยี และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อควบคุมคุณภาพของกระบวนการทำงานมุ่งให้ทำงานได้เร็ว ตรง วัตถุประสงค์มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ และประหยัด

(5) การสร้างวัฒนธรรมหมึกกำลังสามัคคี การหมึกกำลังเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมการรวมพลังมุ่งมั่นฟันฝ่าอุปสรรค ร่วมมือกันอย่างเต็มกำลังความสามารถดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจให้เป็นน้ำ

หนึ่งใจเดียวกันมีหลายประการ เช่น สร้างปรัชญา ค่าขวัญคติพจน์ขององค์การ การกำหนดสัญลักษณ์และเอกลักษณ์ทั้งในเรื่องเครื่องหมาย รวมถึงกำหนดประเพณีขององค์การ

(6) วัฒนธรรมค่านิยมที่ดีงาม องค์การที่มีความราบรื่นในการดำเนินงานจำเป็นต้องอาศัยการสร้างค่านิยมที่ดีงามร่วมกัน วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม ได้แก่ ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ความเพียรพยายาม ผู้บริหารจัดการมีส่วนช่วยสร้างวัฒนธรรมค่านิยมที่ดีงามด้วยการทำคนเป็นแบบอย่างให้กำลังใจให้รางวัล ผลตอบแทนแก่คนดีมีคุณธรรม ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

(7) การสร้างวัฒนธรรมจงรักภักดีและความพอใจ องค์การที่แข็งแกร่งมาจากสมาชิกที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การ สมาชิกทุกคนมีความพอใจ ในการทำงานของคน พอใจผลงานขององค์การ วัฒนธรรมนี้เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารจัดการจัดบรรยากาศการทำงานที่มีความรักความอบอุ่น รักษาผลประโยชน์ของบุคลากร สมาชิกมีส่วนร่วมรับรู้การตัดสินใจ ผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ได้มีกลุ่มนักวิชาการที่นำโดยเฮ้าส์ และทณะ (House et al.,1997) ซึ่งได้ร่วมมือกับนักวิจัยนานาชาติทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การภายใต้โครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Effective Research Project) ซึ่งเป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยา 3 ทฤษฎีเป็นพื้นฐาน คือ Theory of Cultural Consequences ของ Hofstede (1987) และ Theory of Human Motivation ของ McClelland (1956) ร่วมกับ Path-Goal Theory ของ House เอง (1976) และจากแนวทฤษฎีทั้งสามที่กล่าวข้างต้น นำไปศึกษาวัฒนธรรมทางสังคมและวัฒนธรรมองค์การประเทศต่างๆ รวมทั้งศึกษาถึงลักษณะผู้นำอันเป็นที่ยอมรับเป็นมาตรฐานทั่วโลก กับลักษณะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับเฉพาะวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

สำหรับการศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมโครงการวิจัย GLOBE ได้นำปัจจัย 4 ด้านจาก Theory of Cultural Consequences ของฮอฟสตีค (Hofstede) ที่ศึกษาความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ได้แก่ลักษณะความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) มาใช้ นอกจากนั้นเฮ้าส์ (House) ยังได้นำทฤษฎีของแมคคลีแลนค์ (McClelland) คือ Theory of Human Motivation ซึ่งเป็นเรื่องของแรงจูงใจในบุคคลร่วมเป็นปัจจัยในการศึกษา โดยนำเอาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมาเป็นปัจจัยร่วม เรียกว่า ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) กับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) ตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น เฮ้าส์ (House) ได้นำมารวมกับปัจจัยลักษณะการใช้

อำนาจ (Power Distance) ของฮอฟสเตด (Hofstede) เนื่องจากมีความคล้ายคลึงกัน อีกปัจจัยหนึ่งที่ House ได้นำมาใช้ในการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ก็คือลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) โดยนำมาจากแนวทฤษฎีของเฮาส์ (House) เอง ก็คือ Path-Goal Theory ซึ่งมุ่งเน้นถึงผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าทำงานนั้นอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จได้ในอนาคตด้วยการตั้งเป้าหมายและการวางแผน และการกำหนดแนวทางสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในอนาคต

กล่าวโดยสรุป แนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำ ใน 7 ปัจจัยด้วยกัน คือ (1) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (2) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (3) ลักษณะความเป็นเพศชาย (4) ลักษณะการใช้อำนาจ (5) ลักษณะเน้นความสำเร็จ (6) ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม และ (7) ลักษณะเน้นอนาคต

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (ซึ่งอาจเรียกแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการท่านนั้นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่ดี เป็นต้น) ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่าน หรือได้จำแนกออกเป็นหลายลักษณะหรือหลายมิติ อย่งไรก็ดีสิ่งที่กล่าวไว้ในขอบเขตงานวิจัยผู้วิจัยจักนำแนวคิดของ Geert Hofstede (1991) มาประยุกต์เพื่อมาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

2.5 แนวทางการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์จากวิธีการแบ่งแยกประเภทที่ใช้ในงานวิจัย : กรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเกียร์ท ฮอฟสตีค (Geert Hofstede)

สิ่งที่ได้กล่าวไว้ในขอบเขตงานวิจัยว่าการศึกษารั้วนี้ผู้วิจัยจักศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การจากแนวคิดของ เกียร์ท ฮอฟสตีค (Geert Hofstede) เนื่องจากกรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบการศึกษาวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบการศึกษาวัฒนธรรมที่มีมาตรฐานและใช้กันอย่างกว้างขวาง เพราะ สามารถให้ผลการศึกษาที่เสถียรเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมในหลายประเทศ (Kolman et al.,2003) รวมทั้งแนวคิดดังกล่าวเหมาะสมกับการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ดังเช่นองค์การภาครัฐเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น (สภาวะรัตน์ อินทุสมิต,2543)นอกจากนี้สำหรับการศึกษาในบริบทของสังคมไทยยังนำ

แนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้อีกมากมาย ดังเช่นงานวิจัยที่ศึกษาประเด็นลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยในบริบทของการบริหารองค์การของ บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ (2550) เป็นอาทิ ทั้งนี้การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมภายใต้กรอบการศึกษาของ Hofstede จะใช้เครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับและใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือแบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (VSM: Values Survey Module) (Hofstede, 1987) ซึ่งจัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นหมวดหมู่ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึงรูปแบบวิธีการคิด รู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ ซึ่งสามารถแสดงให้ทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานที่สำคัญ เครื่องมือสำรวจลักษณะวัฒนธรรมของ Hofstede ดังกล่าว ใช้วิธีการออกแบบสอบถามโดยใช้ชุดคำถามที่จะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่ทั้ง 5 หมวดหมู่ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) ความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long-Term Orientation and Short-Term Orientation) และวิธีการในการกำหนดดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่จะทำโดยประมวลผลคะแนนของคำถามทั้งหมดในชุดคำถามของแต่ละลักษณะวัฒนธรรม นอกจากนี้ ในแบบสอบถามนั้นยังประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่คาดว่าจะสามารถอธิบายลักษณะวัฒนธรรมแต่ละหมวดหมู่โดยแนวทางในการจัดหมวดหมู่ลักษณะวัฒนธรรมในช่วงต้นจะมีเพียงสี่มิติที่คัดเลือกจากพื้นฐานที่ว่าหมวดหมู่หรือมิติเหล่านี้มีปรากฏอยู่ในทฤษฎีหรือผลการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้และมีความสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ในด้านพฤติกรรมองค์การ โดยมิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจได้มาจากการวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับการแบ่งปันอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนได้มาจากการศึกษาองค์การในเรื่องของการทำองค์การมีลักษณะเป็นเนบระบบราชการ และการทำวิธีการปฏิบัติงานให้มีความเป็นทางการ มิติความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม มิติความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิงมีพื้นฐานมาจากวรรณกรรมในด้านจิตวิทยาข้ามวัฒนธรรม และ ทฤษฎีทางด้านมานุษยวิทยา หลังจากนั้นได้มีการเพิ่มมิติทางด้านวัฒนธรรมเข้าไปในกรอบการศึกษาหนึ่งมิติ โดยมิตินี้ได้มาจากระบบสำรวจคุณค่าของความเป็นจีน ซึ่งมิตินี้แต่เดิมจะถูกเรียกว่าพลวัตขงจี๊ หลังจากมิตินี้ได้ถูกแสดงผลในสังคมที่ไม่ได้ยึดถือแนวคิดของขงจื้อ จึงถูกเปลี่ยนชื่อเป็น การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในเวลาต่อมา ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมทั้ง 5 มิติมีรายละเอียดดังนี้

(1) ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance)

หมายถึงขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรซึ่งมีอำนาจน้อยกว่าที่คาดหวังและยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน (Hofstede, 1997: 28) ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด โครงสร้างองค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น ในสังคมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพาผู้บังคับบัญชาอย่างมีขอบเขต นิยมการปรึกษาหารือร่วมกัน เป็นลักษณะของการพึ่งพาระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความรู้สึกไม่ลงรอยกันจะมีน้อยเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้างเต็มใจที่จะยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านของผู้บังคับบัญชา ในสังคมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีทั้งที่ชื่นชอบการพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบผู้นำแบบรวมอำนาจและแบบพอปกครองลูก และจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิเสธการพึ่งพาโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่าไม่มีการพึ่งพา ในสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมากจึงมีทั้งสองขั้วระหว่างการพึ่งพาและไม่พึ่งพา จึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่ลงรอยระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านผู้บังคับบัญชา

ในบริบทขององค์กร พบว่าองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่ไม่เท่าเทียมกัน มีการรวมศูนย์อำนาจไว้กับบุคคลเพียงกลุ่มเดียว โครงสร้างองค์กรมีหลายระดับชั้น มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก มีการรายงานตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้รับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบว่าต้องทำสิ่งใดบ้าง ระบบเงินเดือนจะมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารจะมีสิทธิพิเศษ มีสัญลักษณ์แสดงสถานะซึ่งจะเป็นไปตามตำแหน่ง โดยพนักงานก่อนข้างจะภูมิใจกับสิ่งแสดงฐานะของผู้บังคับบัญชาของตนและพนักงานปฏิบัติการจะอยู่ในสถานะต่ำกว่าพนักงานในสำนักงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มต้นและกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ผู้บริหารในอุดมคติของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจเด็ดขาดและมีเมตตาหรือเป็นพ่อพระ และหากต้องเผชิญกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่เป็นพ่อพระ ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นจะปฏิเสธอำนาจของผู้บังคับบัญชาอย่างสิ้นเชิงแม้ว่าในทางปฏิบัติจะยินยอมก็ตาม และในองค์กรลักษณะนี้ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสจะได้รับความเคารพมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อย

ส่วนขององค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน ระบบการจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชาเป็นความไม่เท่าเทียมกันทางบทบาทแต่มีการจัดทำขึ้นเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น และบทบาทเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์การเป็นแบบพหุระนาบและมีการจำกัดจำนวนบุคลากรระดับหัวหน้า อัตราส่วนของความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของ ผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย งานที่ต้องใช้ทักษะสูงจะมีสถานะสูงกว่างานที่ใช้ทักษะน้อยผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย ผู้บริหารระดับสูงไม่มีสิทธิพิเศษไม่ว่าจะเป็นที่จอดรถ ห้องน้ำ โรงอาหาร โดยพนักงานจะเคลือบแคลงสงสัยในสัญลักษณ์แสดงสถานะและมีความรู้สึกไม่ดีกับสิ่งเหล่านั้น ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้และผู้บริหารในอุดมคติของพนักงานจะมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย พนักงานคาดหวังว่าจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่หัวหน้าจะตัดสินใจ แต่ก็ยอมรับว่าหัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจในลำดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยจะเป็นที่ชื่นชมมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมาก และองค์การจะจัดการซื้อโรงเรียนต่างๆ ของพนักงานเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำของอำนาจในทางที่ผิด (Hofstede 1997: 27-37)โดยอาจสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำได้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง

ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง
ระบบการจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชาเป็นความไม่เท่าเทียมกันทางบทบาทแต่มีการจัดทำขึ้นเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น	ระบบการจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชาเป็นการแสดงถึงความไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ	การจัดการเป็นแบบรวมอำนาจ
อัตราส่วนของความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย	อัตราส่วนของความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีมาก
พนักงานคาดหวังว่าจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่หัวหน้าจะตัดสินใจ	ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้รับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบว่าต้องทำอะไรบ้าง
ผู้บริหารในอุดมคติของพนักงานจะมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย	ผู้บังคับบัญชาในอุดมคติผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจเด็ดขาดและมีเมตตาหรือเป็นพ่อพระ
สิทธิพิเศษและสิ่งแสดงสถานะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกนำมาใช้	ผู้บริหารจะมีสิทธิพิเศษ มีสัญลักษณ์แสดงสถานะซึ่งจะเป็นไปตามตำแหน่ง โดยพนักงานค่อนข้างจะภูมิใจกับสิ่งแสดงฐานะของผู้บังคับบัญชาของตน

ที่มา : Hofstede , Geert H. 1991 : 37.

(2) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism)

Hofstede (2005: 74-78) ได้ให้คำจำกัดความของสังคมแบบปัจเจกนิยมว่า หมายถึงสังคมที่ความผูกพันระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างหลวมๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองหรือครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเองในทางความคิดและการกระทำมากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อกัน ให้การดูแลคุ้มครองซึ่งกันและกัน องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน เป็นสิ่งที่มีค่าและความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม ตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่ม การที่บุคคลใด ๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะมันหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน

ในบริบทขององค์การจากการศึกษาของ Hofstede (2005: 74-78) พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นปัจเจกนิยมกับเป้าหมายการทำงานในด้านเวลาส่วนตัว ความเป็นอิสระ และความท้าทาย ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์จากองค์การ ในขณะที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกลุ่มนิยมกับเป้าหมายการทำงานในด้านการฝึกอบรม สถานภาพการทำงานทางกายภาพและการใช้ทักษะซึ่งแสดงถึงการพึ่งพากันภายในองค์กร (Hofstede, 1997: 51-52) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม พนักงานจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตน เชื่อว่าคนงานทำงานเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านจิตใจ ระบบการจ้างงานจะไม่ต้องการจ้างคนตามความสัมพันธ์เนื่องจากไม่ต้องการให้มีปัญหาเส้นสายหรือทำให้เกิดความสนใจที่ขัดแย้งกันขึ้น บางองค์กรมีการกำหนดให้พนักงานคนใดคนหนึ่งต้องลาออกในกรณีที่พนักงานแต่งงานกันเอง สำหรับความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ เป็นไปตามตลาดแรงงาน หากพนักงานมีการปฏิบัติงานไม่ดี หรือมีองค์กรอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่าก็สามารถสิ้นสุดความสัมพันธ์ระหว่างกันลงได้หรืออาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ส่วนในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมจะไม่จ้างพนักงานในลักษณะปัจเจกบุคคลแต่จะจ้างเพื่อมาเป็นสมาชิกของกลุ่ม พนักงานจะไม่แสดงออกในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความสนใจของกลุ่มแม้ว่าจะขัดกับความสนใจของคนก็ตาม ระบบการจ้างงานจะพิจารณาถึงความเป็นกลุ่มประกอบไปด้วย เช่น เป็นคนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้น สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานจะเป็นไปตามจริยธรรม นั่นคือคล้ายกับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว มีการปกป้องและจงรักภักดีต่อกัน แม้ว่าพนักงานจะมีการปฏิบัติงานไม่ดีแต่ก็ไม่ใช้เหตุผลที่เพียงพอจะไล่ออก โดยจะมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและทักษะให้ และจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่างาน ลักษณะแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยมสามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม

วัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม	วัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยม
ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานจะเป็นไปตามจริยธรรม นั่นคือคล้ายกับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว	ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานจะเป็นไปเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านจิตใจ
ระบบการจ้างงานจะพิจารณาถึงความเป็นกลุ่มประกอบไปด้วย	ระบบการจ้างงานจะพิจารณาขึ้นอยู่กับความสามารถและกฎระเบียบ
การจัดการเป็นการจัดการของกลุ่ม	การจัดการเป็นการจัดการของปัจเจกบุคคล
ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่างาน	ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ที่มา : Hofstede , Geert H. 1991 : 67.

(3) ลักษณะความเป็นเพศชายและความเป็นเพศหญิง (Masculinity and Femininity)

แม้ว่าในแต่ละวัฒนธรรมจะมีบทบาทของเพศชายและเพศหญิง และการตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นลักษณะของเพศชายหรือเพศหญิง แต่ในกรอบการศึกษานี้ลักษณะของเพศชาย หมายความว่าถึง ลักษณะที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นลักษณะของเพศชาย เช่น มีความก้าวร้าว ชอบการแข่งขัน มีความแข็งแกร่ง ให้ความสำคัญกับเงินทองสิ่งของ และความสำเร็จในหน้าที่การงาน ส่วนเพศหญิงจะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความสุภาพอ่อนโยน ความเห็นอกเห็นใจ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ในสังคมที่มีลักษณะความเป็นชายสูงจะมีแบ่งแยกบทบาททางเพศของชายและหญิงอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่สงวนไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ เช่น หน้าที่ที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ การวางแผนในระดับสูง เป็นต้น ส่วนในสังคมที่มีลักษณะความเป็นหญิงสูงจะมีบทบาททางเพศที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ทั้งชายและหญิงจะสุภาพอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (Hofstede and Hofstede, 2005: 118-121) การใช้คำว่าลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นเพศหญิง (Femininity) เป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศ นั่นคือผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมของเพศหญิงได้ และในทำนองเดียวกันผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมของเพศชายได้ ซึ่งสังคมจะคาดหวังบทบาททางเพศระหว่างเพศหญิงและชายแตกต่างกัน นั่นคือในอดีตจะคาดหวังว่าผู้ชายต้องออกไปล่าสัตว์นอกบ้าน ซึ่งจะส่งผลต่อมายังสังคมสมัยใหม่ นั่นคือ คาดหวังว่าผู้ชายจะมีการแสดงออกถึงการแข่งขัน และความเข้มแข็ง ในขณะที่ผู้หญิงจะมีบทบาทในการดูแลบ้าน ครอบครัวยุคใหม่ และสิ่งแวดล้อม การกำหนดลักษณะของเพศชายและเพศหญิงมีความสอดคล้องกับการแบ่งแยกบทบาททางเพศที่เด่นชัดในด้านกายภาพและจิตวิทยา เช่น ในสังคมที่เน้นลักษณะความเป็นเพศชายสูงจะแบ่งแยกบทบาททางเพศอย่างชัดเจน จะมีหน้าที่ที่จัดสรรและสงวนไว้สำหรับเพศชายโดยเฉพาะ เช่น หน้าที่ทางด้านการตัดสินใจ ความกล้าหาญ การคิดวิเคราะห์ และวางแผนในระดับสูง การควบคุมตนเองจากภายใน การอำนวยความสะดวก และการบริหาร ส่วนในสังคมที่เน้นลักษณะความเป็นเพศหญิงสูงจะมีบทบาททางเพศที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ทั้งผู้หญิงและผู้ชายจะเรียบร้อย เกรงใจ และให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพชีวิต

ในระดับองค์การลักษณะของความเป็นเพศชายแสดงให้เห็นได้จากการมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง มีการแสวงหาหนทางสู่ความสำเร็จ ถ้าตัดสินโดยคำนึงถึงเหตุผลมากกว่าความรู้สึกร่วมงาน การทำงานมีระบบเคร่งครัด บรรยากาศในองค์การเข้มงวดเด็ดขาด เน้นผลงาน การพิจารณาให้รางวัลเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน มีค่านิยมในการทำงาน

แบบอยู่เพื่อทำงาน และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งสูง ส่วนในองค์กรที่มีลักษณะของความ เป็นเพศหญิงแสดงให้เห็นได้จากผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและการเจรจาต่อรอง การให้ รางวัลตั้งอยู่บนฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เคยชิน กับการใช้มติมหาชน และมีค่านิยมในการทำงานเพื่อมีคุณภาพชีวิตที่ดี (Hofstede, 1997: 80-96) โดยความ แตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมความ เป็นเพศหญิง สามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศชายกับองค์กรที่มี ลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง

วัฒนธรรมความเป็นเพศหญิง	วัฒนธรรมความเป็นเพศชาย
มีค่านิยมในการทำงานเพื่อมีคุณภาพชีวิตที่ดี	มีค่านิยมในการทำงานเพื่อความสำเร็จ
ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่าง รอบคอบ เคยชินกับการใช้มติมหาชน	ผู้บริหารถูกคาดหวังให้มีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด และมีการยืนยันอย่างมั่นใจ
เน้นความเท่าเทียม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว คุณภาพชีวิตที่ดี	เน้นความยุติธรรม การแข่งขันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และ พิจารณาเรื่องผลของงาน
ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและการ เจรจาต่อรอง	ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยความเข้มงวดเด็ดขาดไป จนถึงการใช้พนักงานออกเมื่อทำผิดพลาด

ที่มา : Hofstede , Geert H. 1991 : 96.

(4) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

Hofstede (1997: 110) ได้อธิบายว่าลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ ระดับที่สมาชิกของวัฒนธรรมหนึ่งๆ รู้สึกได้รับการคุกคามจากสถานการณ์ที่ไม่รู้หรือมีความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตัดสินใจ องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับชั้นตอน ส่วนองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง ไม่ชอบกฎระเบียบที่เป็นทางการ จะบังคับใช้เฉพาะในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น ชอบการผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบเวลาในการทำงานเอง (Hofstede, 1997: 111-126) โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง สามารถสรุปได้ดังแสดงในตาราง 4

ตารางที่ 4 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ	ลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง
เวลาในการทำงานเป็นเพียงกรอบคร่าวๆ ในการทำงานเท่านั้น	เวลาเป็นสิ่งจำเป็นมาก
พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ	พนักงานจะทำงานหนักต่อเมื่อเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน
ความแม่นยำและความตรงต่อเวลาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป	ความแม่นยำและความตรงต่อเวลาเป็นสิ่งที่เป็นไปตามธรรมชาติ

ตารางที่ 4 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (ต่อ)

วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ	ลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง
ยอมรับทั้งความคิดและพฤติกรรมที่มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น	ปิดกั้นทั้งความคิดและพฤติกรรมที่มีแตกต่างของผู้อื่น
มีแรงจูงใจจากการประสบผลสำเร็จในการทำงาน	มีแรงจูงใจจากความมั่นคงในการทำงาน

ที่มา : Hofstede , Geert H. 1991 : 125.

(5) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น (Long-Term Orientation and Short-Term Orientation)
จากลักษณะวัฒนธรรมทั้ง 4 ประการดังกล่าว ต่อมาได้มีการศึกษาด้วยวิธีอื่นเพื่อหาลักษณะวัฒนธรรมซึ่งยังไม่ถูกค้นพบจากการศึกษาด้วยกรอบการศึกษา Hofstede โดย Michael Bond จาก Chinese University of Hong Kong จึงได้พัฒนาแบบสอบถามซึ่งเรียกว่า Chinese Value Survey (CVS) จากความร่วมมือของนักสังคมวิทยาชาวฮ่องกง และได้หวั่น และสามารถสรุปปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ 5 ซึ่งเขาเรียกว่า พลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamics) ซึ่งหมายถึงการดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองระยะสั้นหรือระยะยาว คำสอนของขงจื้อเป็นหลักยึดปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยมีหลักการสำคัญ คือ 1) มีความมั่นคงทางสังคม โดยยึดหลักความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าต้องให้การปกป้องดูแลผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า ในขณะที่ผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าต้องให้ความเคารพเชื่อฟังผู้ที่อาวุโสกว่า 2) ครอบครัวยุคใหม่เป็นพื้นฐานของทุกๆ สังคม คนแต่ละคนไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว ทุกคนจะเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมหรือครอบครัว ไม่ว่าจะเด็กหรือผู้ใหญ่ต้องมีความยับยั้งชั่งใจตนเองเพื่อรักษาความสอดคล้องภายในครอบครัวไว้ 3) ถ้าไม่ยอมให้คนอื่นปฏิบัติต่อเราอย่างไร ก็อย่าปฏิบัติต่อเขาอย่างนั้น 4) คนจะต้องทำงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะ หมั่นศึกษาหาความรู้ ทำงานหนัก และไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น มีความอดทน และอดสาเหโดยถึาระคึบการมุ่งเน้น

เป้าหมายระยะยาวที่สูง แสดงถึงความเชื่อในคำสั่งสอนของงจ้อสูง และสนับสนุนกิจกรรมการบริหาร ความเพียรพยายามและการยึดหลักยึดมั่นในเป้าหมายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักบริหาร การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่งขึ้น ความประหยัดมัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเพื่อใช้ในการลงทุนเพิ่มขึ้น ความละเอียดทำให้คนมองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แกกันเป็นเรื่องใหญ่ ส่วนระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ถ้ามีมากเกินไปจะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยง และไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง การรักษาหน้ามากเกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ การตอบแทนกันในสังคมด้วย คำหักทายน การแสดงความรักและของขวัญแสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว เป็นดังสรุปตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นกับองค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

วัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น	วัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว
ต้องการผลตอบรับในระยะสั้น	ต้องการผลตอบรับในระยะยาว
สิ่งที่กระทำเกี่ยวข้องกับเรื่องการเอาหน้าเอาตาเป็นส่วนใหญ่	ความตั้งใจกระทำสิ่งใดเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง
การทำสิ่งใดขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเป็นจริงทั้งสิ้น	การทำสิ่งใดขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความคิดริเริ่ม ความดีงามมากกว่า

ที่มา : Hofstede , Geert H. 1991 : 173.

โดยสรุปจะพบว่าแนวคิดหรือกรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของเกียร์ท ฮอฟสตีค (Geert Hofstede) มีทั้งหมด 5 มิติ ดังที่กล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตามสำหรับในงานวิจัยฉบับนี้ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรจาก 5 มิติดังกล่าวเป็นดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรม 8 ลักษณะเพื่อให้สามารถระบุลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ประกอบด้วย ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะมุ่งวัตถุ (มาจากลักษณะความเป็นเพศชายตามแนวคิดของฮอฟสตีค แต่ปรับเปลี่ยนชื่อให้เหมาะสม) ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต (มาจากลักษณะความเป็นเพศหญิงตามแนวคิดของฮอฟสตีค แต่ปรับเปลี่ยนชื่อให้เหมาะสม) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น อย่างไรก็ตามการอธิบายลักษณะต่างๆ ก็มีลักษณะเช่นเดียวกับกรอธิบายของ ฮอฟสตีค ดังกล่าวข้างต้น

2.6 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ร่วมกับระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรมากมายทั้งระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบโครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ฯลฯ ระบบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงกันตลอดเวลา ระบบวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรหลายประการด้วยกัน (วันชัย มีชาติ , 2548 : 296) ประกอบด้วย

(1) กลุ่ม (Work Group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โดยตรงกลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกลาสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและดูแลควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ก็จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กรได้เช่นกัน ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มของสมาชิก ขวัญและกำลังใจกลุ่ม และ มิตรภาพภายในกลุ่ม

(2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager/Supervisor Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานเนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงาน และเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนให้รางวัลแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับ

ผู้ได้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

(3) ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) เป็นการพิจารณาลักษณะขององค์กร เนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านขนาดองค์กร โครงสร้างองค์กร ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรโดยองค์กรจะใช้รูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้กำหนดความประพฤติกของพนักงานในองค์กร เช่น การที่องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะเน้นที่ความชำนาญเฉพาะด้าน และการติดต่อสื่อสารมักจะมีความเป็นทางการ ไม่เป็นส่วนตัว องค์กรใหญ่จะเกิดสภาพง่ายกว่าองค์กรขนาดเล็ก เพราะองค์กรขนาดเล็กมีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นต้น ลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรจึงกระทบต่อบุคลิกหรือวัฒนธรรมขององค์กร

(4) กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes) เป็นกระบวนการทำงานในองค์กร เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์กร วิธีการปฏิบัติงานในองค์กร ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น องค์กรที่มีระบบการสื่อสารแบบเปิด ทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรและช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมดและล้วนแต่ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น จากปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรจะเห็นว่าการดำเนินการเกือบทุกประการในองค์กร ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร หรือลักษณะนิสัยขององค์กรแทบทั้งสิ้น การกระทำใด ๆ ก็ตามในองค์กรจึงต้องกระทำด้วยความรอบคอบระมัดระวังเพื่อมิให้ส่งผลกระทบหรือนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร

อย่างไรก็ดีสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้จักศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะปัจจัยเชิงประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ปัจจุบันที่สังกัด และ หน่วยงานที่สังกัด ตามขอบเขตงานวิจัยดังที่ได้กล่าวไว้ในบทก่อนหน้า

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543) ในงานวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การและระดับความตั้งใจที่จะลาออก (2) ศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ และ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับความตั้งใจที่จะลาออก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจำนวน 368 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง และมีความตั้งใจที่จะลาออกในระดับต่ำ (2) พนักงานที่มีสถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ส่วนอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน แยกต่างหากมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน (3) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยพบว่า ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (4) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยพบว่า ด้านพฤติกรรมและด้านทัศนคติมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

กรรณิการ์ เจริญฤๅ (2543) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัทบ้านปูจำกัด (มหาชน) ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะความเป็นเพศชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ตามลำดับ และมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด

ธิดา จิตรประสงค์ (2543) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่ควรเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาบริษัทไทยออยล์ จำกัด ตามแนวการศึกษาโครงการวิจัย

GLOBE โดยศึกษาในผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 54 คน ผลการวิจัยพบว่า เน้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุด รองลงมาคือ เน้นอนาคต ความมีมนุษยธรรม และความเป็นเพศชาย และมีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อยที่สุด

ภานินุช สุตติโสภณ (2543) ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับบริหารกลางในโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานระดับบริหารกลางขึ้นไปจำนวน 170 คน ผลการวิจัยพบว่า มีวัฒนธรรมองค์การ เน้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุด รองลงมาคือ เน้นลักษณะความมีมนุษยธรรม และลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และเน้นลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมน้อยที่สุด

ฉวีรัตน์ อานามนารอ (2543) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์วัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐและเอกชน ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือที่ครบวงจร ตามแนวทางการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE โดยศึกษาในผู้บริหารระดับกลางขององค์การก้าวของกรุสภา และบริษัทอัมรินทร์ พรินต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) จำนวน 103 คน พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุด ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนรองลงมา มีลักษณะความเป็นเพศชาย ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และความมีมนุษยธรรมในลำดับที่ 3,4 และ 5 ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันมาก และมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมก้น้อยที่สุด

นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การที่เป็นอยู่ต่อองค์การพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 266 คน โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของ Hofstede เป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า พนักงานมีการรับรู้องค์การ ในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจและลักษณะความเป็นหญิง อยู่ในระดับปานกลาง และมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม อยู่ในระดับต่ำ และพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การบางด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ (2546) ศึกษาการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานในโรงงาน

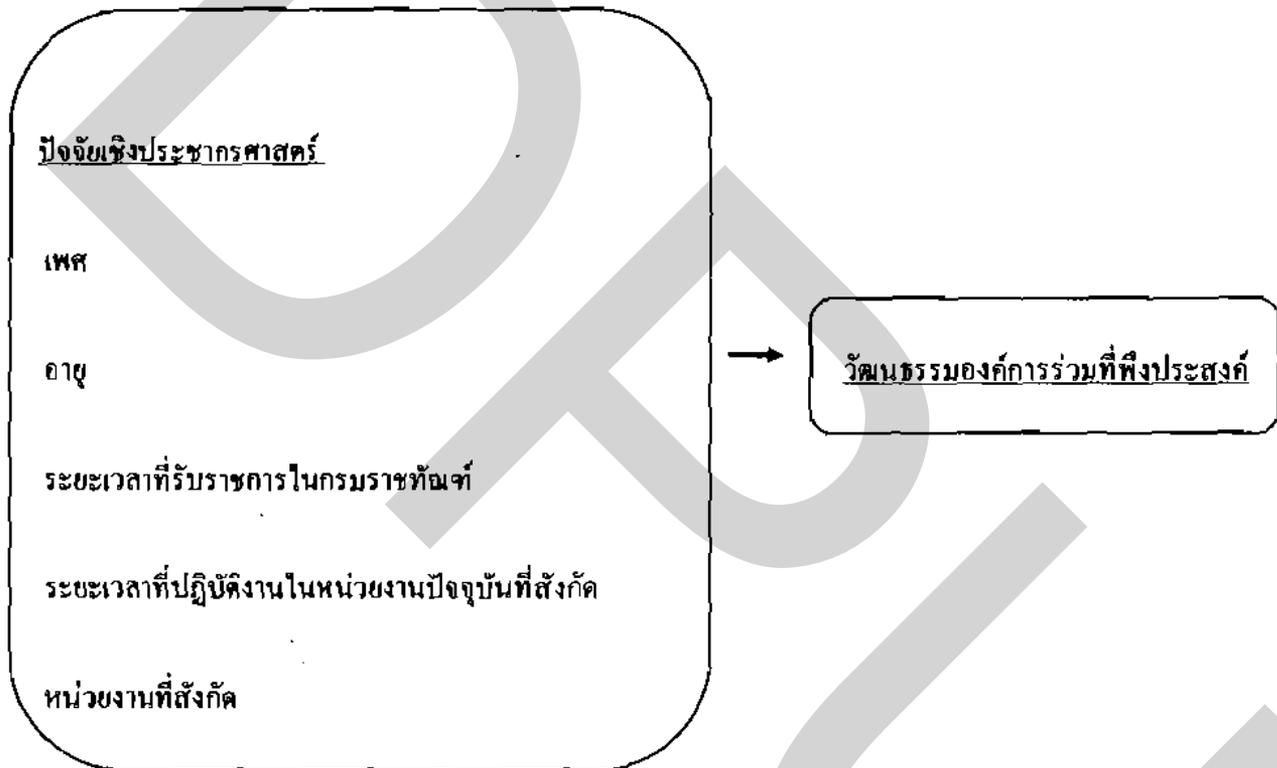
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 142 คน โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ตามกรอบแนวคิดของ Hofstede เป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้างานมีวัฒนธรรมองค์การ ด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจและด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะความเป็นชาย ด้านลักษณะความเป็นหญิงและด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง

ปีณธร รุ่งน้อย (2546) ศึกษาผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย โดยใช้พนักงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสตรี ที่ปรึกษาองค์การ และผู้ที่เคยร่วมงานกับองค์การเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของ Hofstede เป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า องค์การตัวอย่างมีค่าความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับสูง มีค่าความเป็นปัจเจกบุคคลลักษณะความเป็นชายในระดับปานกลาง

บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ (2550) ในงานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยที่มีต่อการบริหารองค์การ ศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยเชิงสำรวจ โดยใช้กรอบการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของ Hofstede ที่วัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมในห้ามิติคือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นชาย การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และการศึกษาได้เพิ่มเติมลักษณะวัฒนธรรมอีกสองมิติที่คาดว่าเป็นลักษณะวัฒนธรรมของไทยคือ ความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์และบทบาทของพุทธศาสนา ทั้งนี้ การศึกษาใช้กลุ่มตัวอย่างขนาด 1,000 ที่เป็นบุคลากรขององค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ผลการวิเคราะห์พบว่าลักษณะวัฒนธรรมไทยมีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวในระดับปานกลาง ในขณะที่มีลักษณะความเป็นเพศชายในระดับต่ำ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง และมีความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์และบทบาทของพุทธศาสนาสูง รวมทั้งพบว่าลักษณะวัฒนธรรมด้านเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ความเป็นปัจเจกนิยม การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ในขณะที่ลักษณะความเป็นเพศชายไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างองค์การทั้งสามประเภท

2.8 กรอบแนวคิด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ดังต่อไปนี้



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวได้อธิบายไว้ในบทก่อนหน้า ในบทนี้ผู้วิจัยจักนำเสนอวิธีการดำเนินงานวิจัย จากการระบุประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัยชิ้นนี้ คือ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ตามข้อมูลด้านอัตรากำลังของกรมราชทัณฑ์ประจำปี 2554 ซึ่งแบ่งเป็นสองกลุ่มประกอบด้วย ส่วนกลาง ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 20 หน่วยงาน และ เรือนจำ/ทัณฑสถานจำนวน 9 เขต และเขตอิสระ 1 เขต รวม 10 เขต โดยในแต่ละเขตมี เรือนจำ/ทัณฑสถาน จำนวนแตกต่างกันไปตามเขตพื้นที่ สำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ใช้การคำนวณตามวิธีการของยามานะ

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมราชทัณฑ์

N = จำนวนข้าราชการของกรมราชทัณฑ์

e = ขนาดของความคลาดเคลื่อนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเท่ากับ 5%

ทั้งนี้โดยมีประชากรรวม 10,718 คน จากการคำนวณหาขนาดตัวอย่างดังกล่าวจึงมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 386 คน และเมื่อนำมาจำแนกในแต่ละหน่วยงานเพื่อให้บางหน่วยงานซึ่งจากการคำนวณทำให้มีกลุ่มตัวอย่างไม่ถึง 1 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้หน่วยงานนั้นๆมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 1 คนเพื่อ

ความเป็นตัวแทนของหน่วยงานกลุ่มตัวอย่างจึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ 398 คน ดังนั้นในแต่ละหน่วยงานจึงมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานหลัก ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานหลักของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ส่วนกลาง	557	23
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระ	2,691	97
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 1	1,223	45
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 2	612	24
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 3	1,040	38
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 4	947	36
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 5	904	33
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 6	822	31
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 7	508	18
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 8	660	25
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 9	754	28
รวม	10,718	398

ขั้นที่ 2 สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นชนิดสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) โดยแสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในรูปของตารางจำแนกตามหน่วยงานย่อย ดังแสดงในตารางที่ 7 – 17 ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้หน่วยงานส่วนกลางของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมของกรมราชทัณฑ์	6	1
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	7	1
กองการเจ้าหน้าที่	60	2
กองคลัง	41	1
กองนิติการ	17	1
กองบริการทางการแพทย์	21	1
กองประชาสัมพันธ์	7	1
กองแผนงาน	22	1
สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์	32	1
สำนักงานเลขานุการกรม	38	1
สำนักทัณฑปฏิบัติ	66	2
สำนักทัณฑวิทยา	73	3
สำนักผู้ตรวจราชการกรม	24	1
สำนักพัฒนาพฤตินิสัย	55	2
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์	14	1
สำนักสังคมสงเคราะห์	32	1
หน่วยตรวจสอบภายใน	27	1
ศูนย์ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด	15	1
รวม	557	23

ตารางที่ 8 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระของกรมราชทัณฑ์

เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำกลางคลองเปรม	271	10
ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์	168	6
เรือนจำกลางบางขวาง	306	11
เรือนจำพิเศษกรุงเทพ	416	15
เรือนจำพิเศษธนบุรี	205	7
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษกลาง	210	8
ทัณฑสถานวัยหนุ่มกลาง	178	6
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษหญิงกลาง	59	3
เรือนจำกลางคลองไผ่	149	5
เรือนจำกลางนครศรีธรรมราช	170	6
เรือนจำกลางนครสวรรค์	93	3
เรือนจำกลางระยอง	105	4
เรือนจำกลางราชบุรี	105	4
เรือนจำกลางเขabin	81	3
ทัณฑสถานหญิงกลาง	175	6
รวม	2,691	97

ตารางที่ 9 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 1 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำพิเศษมีนบุรี	112	4
ทัณฑสถานหญิงธนบุรี	59	2
เรือนจำจังหวัดชัยนาท	51	2
เรือนจำจังหวัดนนทบุรี	61	2
เรือนจำจังหวัดปทุมธานี	44	2
เรือนจำอำเภอธัญบุรี	56	2
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษปทุมธานี	107	4
เรือนจำกลางพระนครศรีอยุธยา	61	2
เรือนจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	64	2
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษพระนครศรีอยุธยา	52	2
ทัณฑสถานวัยหนุ่มพระนครศรีอยุธยา	50	2
เรือนจำกลางลพบุรี	80	3
เรือนจำกลางสมุทรปราการ	128	5
สถานกักขังกลางจังหวัดปทุมธานี	27	1
สถานกักกันนครปฐม	83	3
เรือนจำจังหวัดสระบุรี	58	2
เรือนจำจังหวัดสิงห์บุรี	49	2
เรือนจำจังหวัดอ่างทอง	43	2
เรือนจำอำเภอชัยบาดาล	38	1
รวม	1,223	45

ตารางที่ 10 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 2 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำจังหวัดจันทบุรี	46	2
ทัณฑสถานเปิดทุ่งเบญจา(จันทบุรี)	22	1
เรือนจำกลางระยอง	83	3
เรือนจำกลางชลบุรี	102	4
เรือนจำพิเศษพัทยา	58	2
ทัณฑสถานหญิงชลบุรี	51	2
เรือนจำจังหวัดตราด	44	2
เรือนจำจังหวัดนครนายก	39	1
เรือนจำจังหวัดปราจีนบุรี	37	1
ทัณฑสถานเปิดบ้านเนินสูง(ปราจีนบุรี)	9	1
ทัณฑสถานเปิดห้วยโป่ง(ระยอง)	23	1
เรือนจำจังหวัดสระแก้ว	49	2
เรือนจำอำเภอกบินทร์บุรี	34	1
สถานกักขังกลางจังหวัดตราด	15	1
รวม	612	24

ตารางที่ 11 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 3 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ	58	2
เรือนจำอำเภอภูเขียว(ชัยภูมิ)	52	2
เรือนจำกลางนครราชสีมา	113	4
ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา	83	3
ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพระฝาง	83	3
เรือนจำอำเภอสีคิ้ว(นครราชสีมา)	45	2
เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์	63	2
เรือนจำอำเภอนางรอง	41	1
เรือนจำจังหวัดชัยโสธร	54	2
เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ	67	2
เรือนจำกลางสุรินทร์	56	2
เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ	57	2
เรือนจำกลางอุบลราชธานี	127	5
เรือนจำอำเภอบัวใหญ่	46	2
เรือนจำอำเภอรัตนบุรี	43	2
เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์	52	2
รวม	1,040	38

ตารางที่ 12 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 4 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำจังหวัดกาฬสินธุ์	67	2
เรือนจำกลางขอนแก่น	135	5
เรือนจำอำเภอสหัสขันธ์	50	2
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษขอนแก่น	54	2
เรือนจำกลางนครพนม	70	3
เรือนจำจังหวัดมหาสารคาม	60	2
เรือนจำจังหวัดมุกดาหาร	52	2
เรือนจำจังหวัดร้อยเอ็ด	59	2
เรือนจำจังหวัดเลย	49	2
เรือนจำจังหวัดสกลนคร	59	2
เรือนจำอำเภอสว่างแดนดิน(สกลนคร)	43	2
เรือนจำจังหวัดหนองคาย	52	2
เรือนจำอำเภอบึงกาฬ(หนองคาย)	33	1
เรือนจำจังหวัดหนองบัวลำภู	51	2
เรือนจำกลางอุดรธานี	104	4
สถานกักขังกลางจังหวัดร้อยเอ็ด	9	1
รวม	947	36

ตารางที่ 13 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 5 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำกลางเชียงใหม่	145	5
เรือนจำกลางเชียงใหม่	147	5
ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่	71	3
เรือนจำอำเภอฝาง	41	1
เรือนจำจังหวัดน่าน	51	2
เรือนจำจังหวัดพะเยา	49	2
เรือนจำจังหวัดแพร่	62	2
เรือนจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน	39	1
เรือนจำอำเภอแม่สะเรียง	29	1
เรือนจำกลางลำปาง	90	3
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง	51	2
เรือนจำจังหวัดลำพูน	70	3
เรือนจำอำเภอเทิง	51	2
สถานกักขังกลางลำปาง	8	1
รวม	904	33

ตารางที่ 14 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 6 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำกลางกำแพงเพชร	95	3
เรือนจำกลางตาก	47	2
เรือนจำอำเภอกำแพงแสน	43	2
ทัณฑสถานเปิดหนองน้ำขุ่น	23	1
เรือนจำจังหวัดพิจิตร	50	2
เรือนจำกลางพิษณุโลก	133	5
เรือนจำจังหวัดพิษณุโลก	69	3
เรือนจำจังหวัดเพชรบูรณ์	82	3
เรือนจำกำแพงเพชร	50	2
ทัณฑสถานหญิงพิษณุโลก	51	2
เรือนจำจังหวัดสุโขทัย	43	2
เรือนจำกำแพงเพชร	41	1
เรือนจำจังหวัดอุตรดิตถ์	54	2
เรือนจำจังหวัดอุทัยธานี	41	1
รวม	822	31

ตารางที่ 15 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 7 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำจังหวัดกาญจนบุรี	64	2
เรือนจำอำเภอทองผาภูมิ	29	1
เรือนจำกลางนครปฐม	112	4
เรือนจำจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	49	2
เรือนจำกลางเพชรบุรี	71	3
เรือนจำกลางสมุทรสงคราม	38	1
เรือนจำจังหวัดสมุทรสาคร	61	2
เรือนจำจังหวัดสุพรรณบุรี	84	3
รวม	508	18

ตารางที่ 16 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 8 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำจังหวัดกระบี่	45	2
เรือนจำจังหวัดชุมพร	56	2
เรือนจำอำเภอหลังสวน(ชุมพร)	38	1
เรือนจำอำเภอทุ่งสง	57	2
เรือนจำอำเภอปากพนัง	50	2
ทัณฑสถานวัยหนุ่มนครศรีธรรมราช	49	2
เรือนจำจังหวัดพังงา	36	1
เรือนจำอำเภอตะกั่วป่า(พังงา)	35	1
เรือนจำจังหวัดภูเก็ต	49	2
เรือนจำจังหวัดระนอง	44	2
เรือนจำกลางสุราษฎร์ธานี	124	5
เรือนจำอำเภอเกาะสมุย	25	1
เรือนจำอำเภอไชยา(สุราษฎร์ธานี)	37	1
สถานกักขังจังหวัดนครศรีธรรมราช	15	1
รวม	660	25

ตารางที่ 17 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานย่อยภายใต้เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 9 ของกรมราชทัณฑ์

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ	75	3
เรือนจำจังหวัดนครราชสีมา	45	2
เรือนจำกลางปทุมธานี	51	2
เรือนจำกลางพัทลุง	84	3
ทัณฑสถานเปิดบ้านนาหวง(พัทลุง)	31	1
เรือนจำกลางยะลา	54	2
เรือนจำอำเภอเบตง(ยะลา)	23	1
เรือนจำกลางสงขลา	100	4
เรือนจำจังหวัดสงขลา	71	3
ทัณฑสถานหญิงสงขลา	60	2
ทัณฑสถานบำบัดพิเศษสงขลา	92	3
เรือนจำจังหวัดสตูล	36	1
เรือนจำอำเภอนาทวี	32	1
รวม	754	28

3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่าที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
2. ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ใช้กับกรมราชทัณฑ์
3. สร้างข้อคำถามเพื่อจัดทำแบบสอบถามมาตราประมาณค่าวัตรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด และนำแบบทดสอบดังกล่าวเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวนสามท่านพิจารณาความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยจากนั้นนำข้อคำถามที่ผ่านการพิจารณาไปทดสอบกับพนักงานส่วนราชการภาครัฐจำนวน 30 คนของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.65 (ทั้งนี้ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.50 ถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่เหมาะสมกับงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์)
4. แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มี 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนแรกเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน (ทั้งสองลักษณะ) และ หน่วยงานที่สังกัด และส่วนที่สองเป็นข้อคำถามเพื่อศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีอยู่แปดลักษณะครอบคลุมลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดที่ปรับปรุงจากแนวคิดของเกียร์ท ฮอฟสตีค (Geert Hofstede) ตามการทบทวนวรรณกรรมจำนวนสี่สิบข้อ ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (ข้อ 1-5) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม (ข้อ 6-10) ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม (ข้อ 11-15) ลักษณะมุ่งวัตถุ (ข้อ 16-20) ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต (ข้อ 21-25) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (ข้อ 26-30) ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (ข้อ 31-35) และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น (ข้อ 36-40)

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบโดยใช้สถิติพรรณนาเป็นการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของกรมราชทัณฑ์ (ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้ชื่อว่า “ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่หึ่งประสงค์ของกรมราชทัณฑ์”) ว่ามีลักษณะใดจากลักษณะวัฒนธรรมองค์การแปด

ลักษณะตามขอบเขตงานวิจัยโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อระบุว่าโดยรวมแล้ว ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของกรมราชทัณฑ์มีลักษณะใด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด ไปจนถึงน้อย ที่สุดตามมาตรวัดแบบไลเคิร์ต 5 คัดเลือก จากมากที่สุด 5 คะแนน ถึงน้อยที่สุด 1 คะแนน นอกจากนี้ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ (ซึ่งจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์งานวิจัยในข้อต่อไป) จึงกำหนดค่าความหมายเพื่อที่จะสามารถระบุ ความหมายของค่าเฉลี่ยรายข้อของข้อคำถาม ดังนี้

1.00 - 1.80 หมายความว่า มีลักษณะดังกล่าวต่ำที่สุด

1.81 - 2.60 หมายความว่า มีลักษณะดังกล่าวต่ำ

2.61 - 3.40 หมายความว่า มีลักษณะดังกล่าวในระดับปานกลาง

3.41 - 4.20 หมายความว่า มีลักษณะดังกล่าวสูงมาก

4.21 - 5.00 หมายความว่า มีลักษณะดังกล่าวสูงมากที่สุด

(ตอบสนองวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อแรก)

3. วิเคราะห์จุดร่วมของวัฒนธรรมองค์การกรมราชทัณฑ์ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีผู้ตอบเห็น ต้องตรงกันด้วยระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด หรือ ค่าเฉลี่ย 4.21 ขึ้นไป (ตามมาตรวัดแบบไลเคิร์ตซึ่งค่าเฉลี่ย มากกว่า 4.21 ขึ้นไป หมายถึง มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากที่สุดตั้งแต่กล่าวถึงก่อนหน้านี) เป็นรายข้อเพื่อรวบรวมเป็นลักษณะเฉพาะร่วมของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งงานวิจัย ชิ้นนี้เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์” (ตอบสนองวัตถุประสงค์ งานวิจัยข้อที่สอง)

4. เปรียบเทียบทักษะของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่จำแนกโดยข้อมูลความแตกต่างทางประชากรศาสตร์ โดยการทดสอบค่า T (t-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร 2 กลุ่ม และ ทดสอบค่า F (F-test) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (ตอบสนองวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่สาม)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ซึ่งในบทนี้จะเป็นการอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา และเพื่อตอบนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือ (1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ (2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ (3) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ทั้งนี้ในวัตถุประสงค์ข้อสุดท้ายจึงใช้การทดสอบสมมติฐานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วยการทดสอบสมมติฐาน 5 ข้อ ประกอบด้วย (1) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (2) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (3) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (4) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน และ (5) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ดังนั้นจึงแสดงผลการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับสารดังกล่าวข้างต้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

- 4.1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์
- 4.3 วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์
- 4.4 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

4.1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์รวม 398 คนส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 71.1 (จำนวน 283 คน) ในขณะที่เป็นเพศหญิงร้อยละ 28.9 โดยส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 37.4) รองลงมาร้อยละ 34.4 มีอายุอยู่ระหว่าง 40-49 ปี โดยมีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ (ระยะเวลาตั้งแต่วันแรกที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์จนถึงปัจจุบัน) ด้วยระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 71.4) รองลงมาด้วยระยะเวลา 7-9 ปี (ร้อยละ 12.3) นอกจากนี้สำหรับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด (ระยะเวลาที่รับราชการภายใต้หน่วยงานที่สังกัดปัจจุบัน) ส่วนใหญ่ด้วยระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 44.0) รองลงมาด้วยระยะเวลา 1-3 ปี (ร้อยละ 21.6) สำหรับหน่วยงานที่สังกัดเป็นไปตามการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของส่วนกลาง 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 , ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระ 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.4 , ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตหนึ่ง 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 , ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตสอง 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 , ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตสาม 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 , ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตสี่ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 , ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตห้า 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3, ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตหก 31 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 , ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตเจ็ด 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 , ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตแปด 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของเรือนจำ/ทัณฑสถานเขตเก้า 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 ดังแสดงในตารางที่ 18 และ 19

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลของตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด

สถานภาพส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	283	71.1
	หญิง	115	28.9
	รวม	398	100
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	20	5.0
	30-39 ปี	149	37.4
	40-49 ปี	137	34.4
	50 ปีขึ้นไป	92	23.1
	รวม	398	100
ระยะเวลาที่รับราชการใน กรมราชทัณฑ์	ต่ำกว่า 1 ปี	4	1.0
	1-3 ปี	31	7.8
	4-6 ปี	30	7.5
	7-9 ปี	49	12.3
	10 ปีขึ้นไป	284	71.4
	รวม	398	100
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานใน หน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด	ต่ำกว่า 1 ปี	15	3.8
	1-3 ปี	86	21.6
	4-6 ปี	60	15.1
	7-9 ปี	62	15.6
	10 ปีขึ้นไป	175	44.0
	รวม	398	100

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

สถานภาพส่วนบุคคล		จำนวน (คน)	ร้อยละ
หน่วยงานที่สังกัด	ส่วนกลาง	23	5.8
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระ	97	24.4
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 1	45	11.3
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 2	24	6.0
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 3	38	9.5
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 4	36	9.0
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 5	33	8.3
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 6	31	7.8
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 7	18	4.5
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 8	25	6.3
	เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 9	28	7.0
รวม		398	100

4.2 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์

คั้งการนิยามศัพท์ว่าวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ข้าราชการกรมราชทัณฑ์มีความคาดหวังว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ควรยึดถือร่วมกัน ในที่นี้คือ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะใดลักษณะหนึ่งความค้ำชูชีวิตทางวัฒนธรรม 8 ลักษณะตามแนวคิดของ Geert Hofstede (เกียร์ท ฮอฟสตีค) ประกอบด้วย ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะมุ่งวัตถุ ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ทั้งนี้จ้กรายงานผลในภาพรวมว่ากรมราชทัณฑ์มีวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ตามลักษณะใดและรายงานผลแยกตามรายลักษณะทั้งแปดลักษณะในข้อ (1) – (9) ตามลำดับ ดังนี้

(1) ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์

ในภาพรวมจะพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์มี “ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม” มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 ; ค่า S.D. เท่ากับ .5072) รองลงมาอีกสองลักษณะพบว่ากรมราชทัณฑ์มีวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ใน “ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ” และ “ลักษณะมุ่งวัตถุ” (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.14 และ 4.05 ตามลำดับ) ในขณะที่มี “ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม” น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.29) ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ในภาพรวม โดยแยกตามรายลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Geert Hofstede (เกียร์ท ฮอฟสตีค)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.
ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	3.84	.6113
ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม	3.29	.6424
ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม	4.33	.5072
ลักษณะมุ่งวัตถุ	4.06	.5074
ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต	4.03	.5438
ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.81	.5854
ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	4.14	.5178
ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น	3.57	.5794

(2) ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ

ผลการวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจอยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 ; ค่า S.D. เท่ากับ .6113) และพิจารณาแยกรายข้อพบว่า มีลักษณะดังกล่าวเช่นเดียวกันจำนวนสองข้อ คือ ข้อ 1 และ ข้อ 5 (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.49 และ 3.77 ตามลำดับ) ในขณะที่ ข้อ 2 และ ข้อ 4 มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจอยู่ในระดับสูงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.43 และ 4.31 ตามลำดับ) มีเพียงข้อ 3 ที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.19) ดังแสดงใน ตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงระดับความเหลื่อมล้ำทางอำนาจภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ในภาพรวมและแยกรายข้อ

ข้อคำถามแสดงลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	ความหมาย (ระดับความเหลื่อมล้ำ ทางอำนาจภายใน วัฒนธรรมองค์การ)
ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้มีสิทธิ์ขาดในการกำหนดวิธีการและรายละเอียดในงาน	3.49	1.1216	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก
การทำงานควรมีการรายงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา	4.43	.7400	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
ผู้บริหารควรได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าพนักงานโดยทั่วไป	3.19	1.0976	มีลักษณะดังกล่าวใน ระดับปานกลาง
การตัดสินใจใดๆ โดยเฉพาะในขั้นตอนสุดท้ายควรอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา	4.31	.8273	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
ใช้เรื่องปกติที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสถานภาพที่แตกต่างกัน	3.77	.9358	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก
รวม	3.84	.6113	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก

(3) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม

ผลการวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.29 ; ค่า S.D. เท่ากับ .6424) และเมื่อพิจารณาแยกรายข้อพบว่ามิลักษณะดังกล่าวเช่นเดียวกันจำนวนสาม ข้อ คือ ข้อ 6 , 9 และ ข้อ 10 (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.89 , 3.36 และ 3.33 ตามลำดับ) ในขณะที่ ข้อ 7 มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับสูงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33) และ ข้อ 8 มีลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.54) ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงระดับความเป็นปัจเจกนิยมภายในวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ

ข้อคำถามแสดงลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	ความหมาย (ระดับความเป็น ปัจเจกนิยมภายใน วัฒนธรรมองค์กร)
การทำงานของพนักงานควรมีความเป็นอิสระไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือบุคคลอื่นใด	2.89	1.2589	มีลักษณะดังกล่าว ปานกลาง
สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินผลเป็นรายบุคคล	4.33	.8858	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
การทำงานของพนักงานควรยึดหลักการงานที่สำเร็จได้ด้วยบุคคลหนึ่งๆมิใช่สำเร็จ ด้วยการทำงานร่วม	2.54	1.1542	มีลักษณะดังกล่าวต่ำ
ควรวางแผนรายละเอียดในการปฏิบัติงานควรมาจากผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง มิใช่หัวหน้างานแต่เป็นผู้ปฏิบัติ) ซึ่งควรมีเพียงคนเดียวหรือมากกว่านั้นเล็กน้อย	3.36	1.0850	มีลักษณะดังกล่าว ปานกลาง
ประเด็นเรื่องของงานมีความสำคัญมากกว่าประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างกันของ ใ้กงาน	3.33	1.1307	มีลักษณะดังกล่าว ปานกลาง
รวม	3.29	.6424	มีลักษณะดังกล่าว ปานกลาง

(4) ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม

ผลการวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมองค์การในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมอยู่ในระดับสูงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ; ค่า S.D. เท่ากับ .5072) และเมื่อพิจารณาแยกรายข้อพบว่า มีลักษณะดังกล่าวเช่นเดียวกันจำนวนสามข้อ คือ ข้อ 11 , 12 และ ข้อ 13 (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.52 , 4.59 และ 4.25 ตามลำดับ) ในขณะที่ ข้อ 14 และ 15 มีลักษณะความเป็นกลุ่มอยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.19 และ 4.11 - ดังแสดงในตารางที่ 23)

ตารางที่ 23 แสดงระดับความเป็นกลุ่มนิยมภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ

ข้อคำถามแสดงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	ความหมาย (ระดับความเป็นกลุ่มนิยมภายในวัฒนธรรมองค์การ)
1.ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก	4.52	.6366	มีลักษณะดังกล่าวสูงมากที่สุด
2.การทำงานในลักษณะของทีมงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์	4.59	.6148	มีลักษณะดังกล่าวสูงมากที่สุด
3.การทำกิจกรรมกับกลุ่มแม้ว่าไม่ใช่เรื่องงานถือว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ	4.25	.7184	มีลักษณะดังกล่าวสูงมากที่สุด
4.การตัดสินใจใดๆควรมาจากความเห็นที่ลงรอยกันของทุกๆฝ่าย	4.19	.7526	มีลักษณะดังกล่าวสูงมาก
5.การตัดสินใจใดๆควรพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่ได้มีการหารือกันก่อนมิใช่ยึดระเบียบแต่เพียงอย่างเดียว	4.11	.8692	มีลักษณะดังกล่าวสูงมาก
รวม	4.33	.5072	มีลักษณะดังกล่าวสูงมากที่สุด

(5) ลักษณะมุ่งวัตถุ

ผลการวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมองค์การในลักษณะมุ่งวัตถุอยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.06 ; ค่า S.D. เท่ากับ .5074) และเมื่อพิจารณาแยกรายข้อพบว่ามีลักษณะดังกล่าวเช่นเดียวกันจำนวนสามข้อ คือ ข้อ 16 , 17 และ ข้อ 19 (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.65 , 4.08 และ 3.65 ตามลำดับ) ในขณะที่ ข้อ 18 และ 20 มีลักษณะมุ่งวัตถุอยู่ในระดับสูงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.53 และ 4.40 - ดังแสดงในตารางที่ 24)

ตารางที่ 24 แสดงระดับมุ่งวัตถุภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ

ข้อคำถามแสดงลักษณะมุ่งวัตถุ	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	ความหมาย (ระดับมุ่งวัตถุภายใน วัฒนธรรมองค์การ)
6.การแข่งขันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องปกติธรรมดาในการทำงาน	3.65	.9296	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก
7.ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และสามารถแก้ไขได้	4.08	.8133	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก
8.การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจักต้องคำนึงถึงเหตุผลมิใช่มาจากความรู้สึก	4.53	.7362	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
9.ค่าจ้างและตำแหน่งระดับสูงคือตัวแทนของความสำเร็จในการทำงาน	3.65	1.0347	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก
10.การพิจารณาผลตอบแทนควรพิจารณาจากความสามารถ มิใช่พิจารณาจากสิ่งอื่น โดยเฉพาะความน่าเห็นอกเห็นใจ	4.40	.7367	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
รวม	4.06	.5074	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก

(6) ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต

ผลการวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมองค์การในลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.03 ; ค่า S.D. เท่ากับ .5438) และเมื่อพิจารณาแยกรายข้อพบว่า มีลักษณะดังกล่าวเช่นเดียวกันจำนวนหนึ่งข้อ คือ ข้อ 25 (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94) ในขณะที่ ข้อ 21 , 22 และ 23 มีลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.30 , 4.36 และ 4.23) และ ข้อ 24 มีลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.34 - ดังแสดงในตารางที่ 25)

ตารางที่ 25 แสดงระดับมุ่งคุณภาพชีวิตภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยก รายข้อ

ข้อคำถามแสดงลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	ความหมาย (ระดับมุ่งคุณภาพชีวิต ภายในวัฒนธรรม องค์การ)
1. การตัดสินใจที่ดีคือการตัดสินใจโดยมีพื้นฐานจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ก่อนที่จะตัดสินใจด้วยตนเองในภายหลัง	4.30	.6936	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
2. เมื่อเกิดความขัดแย้ง "หลักการประนีประนอม" ควรนำมาปรับใช้เป็นอันดับแรก	4.36	.7365	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
3. ความผิดพลาดของงานเกิดขึ้นได้และพนักงานที่คิดวราให้ภัยและเห็นใจต่อการทำ คของเพื่อนพนักงานหรือกระทั่งผู้ได้บังคับบัญชา	4.23	.7947	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
4. การสอบถามตลอดจนการรู้และเข้าใจเรื่องส่วนตัวของเพื่อนพนักงานถือเป็นสิ่งที่ วระกระทำ	3.34	1.0925	มีลักษณะดังกล่าว ปานกลาง
5. การทำงานควรทำอย่างละเอียดรอบคอบแม้งานจะเข้าไปบ้างย่อมไม่ใช่เรื่องเสียหาย	3.94	.8288	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก
รวม	4.03	.5438	มีลักษณะดังกล่าวสูง มาก

(7) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ผลการวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมองค์การในลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.81 ; ค่า S.D. เท่ากับ .5854) และเมื่อพิจารณาแยกรายข้อพบว่า มีลักษณะดังกล่าวเช่นเดียวกัน จำนวนหนึ่งข้อ คือ ข้อ 26 และ 27 (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 และ 3.83) ในขณะที่ ข้อ 28 และ 29 มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.22 และ 4.45) และ ข้อ 30 มีลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.02 - ดังแสดงในตารางที่ 26)

ตารางที่ 26 แสดงระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ

ข้อคำถามแสดงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	ความหมาย (ระดับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนภายในวัฒนธรรมองค์การ)
6.การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในองค์การมักเป็นเรื่องไม่ปกติและควรต้องระมัดระวัง	3.50	.9854	มีลักษณะดังกล่าวสูงมาก
7.ผู้บังคับบัญชาควรมีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา	3.83	1.8434	มีลักษณะดังกล่าวสูงมาก
8.การฝ่าฝืนกฎระเบียบต่างๆเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำแม้ในทางปฏิบัติอาจมีข้อยกเว้นได้ไม่ควรกระทำเช่นเดียวกัน	4.22	.8039	มีลักษณะดังกล่าวสูงมากที่สุด
9.โครงสร้างการบังคับบัญชาจะต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ	4.45	.7285	มีลักษณะดังกล่าวสูงมากที่สุด
10.ในการทำงานควรยึดหลักการทำงานตามแนวทางที่ได้กระทำมาแล้วในอดีต	3.02	.9521	มีลักษณะดังกล่าวปานกลาง
รวม	3.81	.5854	มีลักษณะดังกล่าวสูงมาก

(8) ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

ผลการวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมองค์การในลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ในระดับสูงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.41 ; ค่า S.D. เท่ากับ .5178) และเมื่อพิจารณาแยกรายข้อพบว่า มีลักษณะดังกล่าวเช่นเดียวกัน จำนวนหนึ่งข้อ คือ ข้อ 34 และ 35 (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.32 และ 4.41) ในขณะที่ ข้อ 31 , 32 และ 33 มีลักษณะการ มีลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74 , 4.19 และ 4.05 ตามลำดับ - ดังแสดงในตารางที่ 27)

ตารางที่ 27 แสดงระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวภายในวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ใน ภาพรวมและแยกรายข้อ

ข้อคำถามแสดงลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	ความหมาย (ระดับการมุ่งเน้น เป้าหมายระยะยาว ภายในวัฒนธรรม องค์การ)
1.การยอมตามผู้อื่นบ้างเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายยอมเป็นสิ่งที่ควรกระทำ	3.74	.8470	มีลักษณะดังกล่าว สูงมาก
2.ความมานะพยายามในงานแม้จะเห็นผลช้าแต่ก็ยอมได้ผลสำเร็จในภายหลัง	4.19	.7536	มีลักษณะดังกล่าว สูงมาก
3.การตัดสินใจกระทำการใดๆต้องรู้จักยับยั้งชั่งใจเพื่อรักษาความอันหนึ่งอันเดียวกัน เนื่อง	4.05	.8000	มีลักษณะดังกล่าว สูงมาก
4.การทำงานหนัก อุตุน ย่อมเป็นหลักปฏิบัติของพนักงานที่ดี	4.32	.7658	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
5.การทำงานต้องทำอย่างใคร่ตรงละเอียดรอบคอบคิดถึงผลประโยชน์ในอนาคต	4.41	.6965	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
รวม	4.14	.5178	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด

(9) ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น

ผลการวิเคราะห์พบว่าวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นอยู่ในระดับสูงมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.57 : ค่า S.D. เท่ากับ .5794) และเมื่อพิจารณาแยกรายข้อพบว่า มีลักษณะดังกล่าวเช่นเดียวกัน จำนวนหนึ่งข้อ คือ ข้อ 37 (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.92) ในขณะที่ ข้อ 36 มีลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นอยู่ในระดับสูงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.24) และ ข้อ 38 , 39 และ 40 มีลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.03 , 3.39 และ 3.26 ตามลำดับ - ดังแสดงในตารางที่ 28)

ตารางที่ 28 แสดงระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นภายในวัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในภาพรวมและแยกรายข้อ

ข้อความแสดงลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น	ค่าเฉลี่ย	ค่า S.D.	ความหมาย (ระดับการมุ่งเน้น เป้าหมายระยะสั้น ภายในวัฒนธรรม องค์กร)
6.ความถูกต้องต้องมาก่อนแม้จะขัดแย้งกับผู้อื่นบ้างก็ยอมเป็นเรื่องธรรมดา	4.24	.6841	มีลักษณะดังกล่าวสูง มากที่สุด
7.การรู้จักปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ยอมดีกว่ามัวแต่วางแผน	3.92	.8656	มีลักษณะดังกล่าว สูงมาก
8.เรื่องอนาคตคือเรื่องอนาคต ดังนั้นสิ่งที่ตามมายังอาจไม่ต้องคำนึงถึงมากนัก	3.03	1.0209	มีลักษณะดังกล่าว ปานกลาง
9.การได้รับผลตอบแทนทันทีที่ทันใจยอมดีกว่าคาดหวังผลตอบแทนที่อาจจะ ไม่ได้รับ อนาคต	3.39	.9897	มีลักษณะดังกล่าว ปานกลาง
10.การตัดสินใจกระทำการใดๆไม่ควรมัวแต่คิดหน้าคิดหลังเพราะอาจไม่ทันการณ์	3.26	1.0265	มีลักษณะดังกล่าว ปานกลาง
รวม	3.57	.5794	มีลักษณะดังกล่าว สูงมาก

4.3 วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

สำหรับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์วิเคราะห์จากจุดร่วมของวัฒนธรรมองค์การกรมราชทัณฑ์ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีผู้ตอบเห็นต้องตรงกันด้วยระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด หรือ ค่าเฉลี่ย 4.21 ขึ้นไป (ตามการนิยามศัพท์) เป็นรายชื่อเพื่อรวบรวมเป็นลักษณะเฉพาะร่วมของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์” พบว่ามีจำนวนทั้งหมด 16 ข้อ ทั้งนี้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก คือ ข้อ 12 (การทำงานในลักษณะของทีมงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ – ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59) , ข้อ 18 (การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจัดต้องคำนึงถึงเหตุผลมิใช่มาจากความรู้สึก – ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53) และ ข้อ 11 (ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก – ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52) นอกจากนี้สำหรับข้อคำถามที่บ่งชี้ว่าวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์พบว่ามีมาจากลักษณะต่างๆของวัฒนธรรมองค์การครบทุกลักษณะ โดยเป็นข้อคำถามจากลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม และ ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต จำนวนลักษณะละ 3 ข้อ , เป็นข้อคำถามจากลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ลักษณะมุ่งวัตถุ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว จำนวนลักษณะละ 2 ข้อ และ เป็นข้อคำถามจากลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น จำนวนลักษณะละ 1 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 29 – 30

ตารางที่ 29 แสดงวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

ข้อที่	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย
ข้อคำถามจากลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ		
2	การทำงานควรมีการรายงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา	4.43
4	การตัดสินใจใดๆ โดยเฉพาะในขั้นตอนสุดท้ายควรอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา	4.31
ข้อคำถามจากลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม		
7	สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินผลเป็นรายบุคคล	4.33
ข้อคำถามจากลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม		
11	ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก	4.52
12	การทำงานในลักษณะของทีมงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์	4.59
13	การทำกิจกรรมกับกลุ่มแม้ว่าไม่ใช่เรื่องงานถือว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ	4.25

ตารางที่ 30 แสดงวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย
ข้อความจากลักษณะมุ่งวัตถุ		
18	การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจักต้องคำนึงถึงเหตุผลมิใช่มาจากความรู้สึก	4.53
20	การพิจารณาผลตอบแทนควรพิจารณาจากความสามารถ มิใช่พิจารณาจากสิ่งอื่น โดยเฉพาะความน่าเห็นอกเห็นใจ	4.40
ข้อความจากลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต		
21	การตัดสินใจที่ดีคือการตัดสินใจโดยมีพื้นฐานจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะตัดสินใจด้วยตนเองในภายหลัง	4.30
22	เมื่อเกิดความขัดแย้ง "หลักการประนีประนอม" ควรนำมาปรับใช้เป็นอันดับแรก	4.36
23	ความผิดพลาดของงานเกิดขึ้นได้และพนักงานที่คิดควรให้อภัยและเห็นใจต่อการทำผิดของเพื่อนพนักงานหรือกระทั่งผู้บังคับบัญชา	4.23
ข้อความจากลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน		
28	การฝ่าฝืนกฎระเบียบต่างๆ เป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำแม้ในทางปฏิบัติอาจมีข้อยกเว้น ได้ก็ไม่ควรกระทำเช่นเดียวกัน	4.22
29	โครงสร้างการบังคับบัญชาจะต้องเป็น ไปอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ	4.45
ข้อความจากลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว		
34	การทำงานหนัก อดทน ย่อมเป็นหลักปฏิบัติของพนักงานที่ดี	4.32
35	การทำงานต้องทำอย่างใดตรงละเอียดรอบคอบคิดถึงผลประโยชน์ในอนาคต	4.41
ข้อความจากลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น		
36	ความถูกต้องต้องมาก่อนแม้จะขัดแย้งกับผู้อื่นบ้างก็ยอมเป็นเรื่องธรรมดา	4.24

4.4 การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

สำหรับการทดสอบสมมติฐานมี 5 ข้อ ประกอบด้วย (1) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (2) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (3) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (4) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน และ(5) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

ทั้งนี้จึงรายงานผลการทดสอบสมมติฐานตามลำดับดังนี้

(1) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่า ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.230 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตามเพศ

เพศ	N	Mean	Std. Deviation	Mean Difference	t	Sig. (2-tailed)
ชาย	283	4.3830	.3717	5.143E-02	1.203	.230
หญิง	115	4.3315	.4215			
รวม						

(2) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีอายุต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .878 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตามอายุ

อายุ	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 30 ปี	20	3.8650	.3511	.227	.878
30 -39 ปี	149	3.8757	.3256		
40-49 ปี	137	3.8772	.3634		
50 ปีขึ้นไป	92	3.9087	.3362		
รวม	398	3.8833	.3417		

(3) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 3 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .539 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตามระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์

ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 1 ปี	4	3.7500	.4646	.780	.539
1-3 ปี	31	3.9718	.2482		
4-6 ปี	30	3.8733	.3587		
7-9 ปี	49	3.9031	.3160		
10 ปีขึ้นไป	284	3.8732	.3515		
รวม	398	3.8833	.3417		

(4) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 4 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .453 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 34

ตารางที่ 34 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 1 ปี	15	4.0300	.3356	.919	.453
1-3 ปี	86	3.9020	.3232		
4-6 ปี	60	3.8533	.3929		
7-9 ปี	62	3.8831	.3032		
10 ปีขึ้นไป	175	3.8719	.3453		
รวม	398	3.8833	.3417		

(5) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 5 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .233 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 35

ตารางที่ 35 แสดงผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	N	Mean	S.D.	F	Sig.
ส่วนกลาง	23	3.8261	.4337	1.292	.233
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระ	97	3.8397	.3473		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 1	45	3.9156	.2819		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 2	24	3.9177	.3092		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 3	38	4.0158	.3147		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 4	36	3.8507	.3546		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 5	33	3.8220	.3225		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 6	31	3.9790	.3203		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 7	18	3.8361	.3278		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 8	25	3.8690	.3148		
เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต 9	28	3.8714	.4202		
รวม	398	3.8833	.3417		

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง“การศึกษาและการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์” ครอบคลุมเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ สมมติฐาน วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประกอบด้วย (1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ (2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ และ (3) เพื่อเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ทั้งนี้ในวัตถุประสงค์ข้อสุดท้ายจึงมีการทดสอบสมมติฐานในการตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวประกอบด้วย การทดสอบสมมติฐาน 5 ข้อ (1) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (2) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (3) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน (4) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน และ (5) ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

สำหรับการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวจากประชากรที่ใช้งานวิจัย คือ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ตามข้อมูลด้านอัตรากำลังของกรมราชทัณฑ์ประจำปี 2554 ซึ่งแบ่งเป็นสองกลุ่ม ประกอบด้วย ส่วนกลาง ประกอบด้วยหน่วยงานภายใน 20 หน่วยงาน และ เรือนจำ/ทัณฑสถานจำนวน 9 เขต และเขตอิสระ 1 เขต รวม 10 เขต โดยในแต่ละเขตมีเรือนจำ/ทัณฑสถาน จำนวนแตกต่างกันไปตามเขตพื้นที่ มีประชากรรวม 10,718 คน จากการคำนวณหาขนาดตัวอย่างตามวิธีการของยามานะ ด้วยขนาดของความคลาดเคลื่อนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลเท่ากับ 5% จึงมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 386 คน และเมื่อนำมาจำแนกในแต่ละหน่วยงานเพื่อให้บางหน่วยงานซึ่งจากการคำนวณทำให้มีกลุ่มตัวอย่างไม่ถึง 1 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้หน่วยงานนั้นมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 1 คน เพื่อความเป็นตัวแทนของหน่วยงานกลุ่มตัวอย่าง จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งงานวิจัยชิ้นนี้ 398 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นชนิดสัดส่วนตามแต่ละหน่วยงานย่อยของกรมราชทัณฑ์รวม 10 เขต สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามมาตรฐานค่าที่

ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นมี 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนแรกเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน (ทั้งสองลักษณะ : ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด) และ หน่วยงานที่สังกัด และส่วนที่สองเป็นข้อคำถามเพื่อศึกษาลักษณะทางวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีอยู่แปดลักษณะครอบคลุมลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดที่ปรับปรุงจากแนวคิดของเกียร์ท ฮอฟสติก (Geert Hofstede) ตามการทบทวนวรรณกรรมจำนวนที่สืบข้อ ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (ข้อ 1-5) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม (ข้อ 6-10) ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม (ข้อ 11-15) ลักษณะมุ่งวัตถุ (ข้อ 16-20) ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต (ข้อ 21-25) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (ข้อ 26-30) ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (ข้อ 31-35) และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น (ข้อ 36-40) ทั้งนี้แบบสอบถามส่วนหลังเป็นมาตรวัดแบบไลเคิร์ต ประกอบด้วยตัวเลือก 5 ตัวเลือก คือ จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ในลักษณะเดียวกันทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อจำแนกประเภทข้อมูลเบื้องต้น และใช้สถิติอนุมานทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยค่า t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่ม และ F-Test วิเคราะห์ความแปรปรวนทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยใช้สูตรความวิจิ Least Significant Difference เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างและแสดงผลการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับสาระดังจกอธิบายต่อไปในหัวข้อ 5.1 และอภิปรายผลการวิเคราะห์ รวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งถัดไป ในหัวข้อ 5.2 และ 5.3 ตามลำดับ

5.1 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วนหลัก ได้แก่

(1) สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์รวม 398 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 30-39 ปี โดยมีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ (ระยะเวลาตั้งแต่วันแรกที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์จนถึงปัจจุบัน) ด้วยระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป นอกจากนี้สำหรับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด (ระยะเวลาที่รับราชการภายใต้หน่วยงานที่สังกัดปัจจุบัน) ส่วนใหญ่ด้วยระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป เช่นเดียวกัน สำหรับหน่วยงานที่สังกัดเป็นไปตามการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

โดยเป็นข้าราชการกรมราชทัณฑ์ของส่วนกลาง 23 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระ 97 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตหนึ่ง 45 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตสอง 24 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตสาม 38 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตสี่ 36 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตห้า 33 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตหก 31 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตเจ็ด 18 คน , เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตแปด 25 คน และ เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตเก้า 28 คน

(2) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์คั้งการนิยามศัพท์ว่าวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ข้าราชการกรมราชทัณฑ์มีความคาดหวังว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ควรยึดถือร่วมกัน ในที่นี้คือ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรม 8 ลักษณะตามแนวคิดของ Geert Hofstede (เกียร์ท ฮอฟสตีค) ประกอบด้วย ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะมุ่งวัตถุ ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ในภาพรวมจะพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์มี “ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม” มากที่สุด รองลงมาอีกสองลักษณะพบว่ากรมราชทัณฑ์มีวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ใน “ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว” และ “ลักษณะมุ่งวัตถุ” ในขณะที่มี “ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม” น้อยที่สุด

(3) วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์วิเคราะห์จากจุดร่วมของวัฒนธรรมองค์การกรมราชทัณฑ์ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีผู้ตอบเห็นต้องตรงกันด้วยระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด หรือค่าเฉลี่ย 4.21 ขึ้นไป (ตามการนิยามศัพท์) เป็นรายชื่อเพื่อรวบรวมเป็นลักษณะเฉพาะร่วมของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์” พบว่ามีจำนวนทั้งหมด 16 ข้อ โดยข้อคำถามที่บ่งชี้ว่าวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์พบว่ามาจากลักษณะต่างๆของวัฒนธรรมองค์การครบทุกลักษณะประกอบด้วย ข้อที่สอง การทำงานควรมีการรายงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา และ ข้อที่สี่ การตัดสินใจใดๆโดยเฉพาะในขั้นตอนสุดท้ายควรอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา (ข้อคำถามจากลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ) , ข้อที่เจ็ด สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีผลเป็นรายบุคคล (ข้อคำถามจากลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม) , ข้อที่สิบเอ็ด ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ข้อที่สิบสอง การทำงานในลักษณะของทีมงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ ข้อที่สิบสาม การทำกิจกรรมกับกลุ่มแม้ว่าไม่ใช่เรื่องงานถือว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ (ข้อคำถามจากลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม) , ข้อที่สิบแปด การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจัดต้อง

คำนึงถึงเหตุผลมิใช่มาจากความรู้สึก และ ข้อที่ยี่สิบเก้า การพิจารณาผลตอบแทนควรพิจารณาจากความสามารถ มิใช่พิจารณาจากสิ่งอื่น โดยเฉพาะความน่าเห็นอกเห็นใจ (ข้อคำถามจากลักษณะมุ่งวัตถุ) , ข้อที่ยี่สิบเอ็ด การตัดสินใจที่ดีคือการตัดสินใจโดยมีพื้นฐานจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะตัดสินใจด้วยตนเองใน ภายหลัง ข้อที่ยี่สิบสอง เมื่อเกิดความขัดแย้ง “หลักการประนีประนอม” ควรนำมาปรับใช้เป็นอันดับแรก และ ข้อที่ยี่สิบสาม ความผิดพลาดของงานเกิดขึ้นได้และพนักงานที่ดีควรให้อภัยและเห็นใจต่อการทำผิดของเพื่อน พนักงานหรือกระทั่งผู้ได้บังคับบัญชา (ข้อคำถามจากลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต) , ข้อที่ยี่สิบแปด การฝ่าฝืน กฎระเบียบต่างๆเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำแม้ในทางปฏิบัติอาจมีข้อยกเว้นได้ก็ไม่ควรกระทำเช่นเดียวกัน และ ข้อที่ยี่สิบเก้า โครงสร้างการบังคับบัญชาจะต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ (ข้อคำถามจากลักษณะการ หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน) , ข้อที่สามสิบสี่ การทำงานหนัก อดทน ย่อมเป็นหลักปฏิบัติของพนักงานที่ดี และ ข้อที่สามสิบห้า การทำงานต้องทำอย่างใดรตรงละเอียดรอบคอบคิดถึงผลประโยชน์ในอนาคต (ข้อคำถามจาก ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว) และ ข้อที่สามสิบหก ความถูกต้องต้องมาก่อนแม้จะขัดแย้งกับผู้อื่นบ้างก็ ย่อมเป็นเรื่องธรรมดา (ข้อคำถามจากลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น)

(4) ผลการทดสอบสมมติฐานจึงมี 5 ข้อ ประกอบด้วย

(4.1) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีเพศ ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าข้าราชการกรม ราชทัณฑ์ที่มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

(4.2) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีอายุ ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าข้าราชการกรม ราชทัณฑ์ที่มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

(4.3) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 3 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มี ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการ ทดสอบสมมติฐานพบว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ต่างกันมี วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

(4.4) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 4 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

(4.5) ผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 5 ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์แตกต่างกัน ทั้งนี้จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

5.2 อภิปรายผล

สำหรับการอภิปรายผลจึงอภิปรายตามผลการวิเคราะห์ ยกเว้นสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงแบ่งการอภิปรายผลการวิจัยเป็น 3 ส่วนประกอบด้วย

(1) ประเด็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของกรมราชทัณฑ์มี “ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม” มากที่สุด ในขณะที่มี “ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม” น้อยที่สุด โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวมาจากลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรม 8 ลักษณะตามแนวคิดของ Geert Hofstede (เกิร์ต ฮอฟสตีค) ประกอบด้วย ลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะมุ่งวัตถุ ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายชิ้น โดยเฉพาะผลงานวิจัยที่มีกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกันมากของ บุญกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ (ข้างแล้ว : 101-102) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ เกิร์ต ฮอฟสตีค เช่นเดียวกับงานวิจัยชิ้นนี้เช่นเดียวกันกับองค์การสามประเภท คือ องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และ องค์การภาครัฐวิสาหกิจ พบว่าองค์การภาครัฐมีแนวโน้มแตกต่างกับองค์การประเภทอื่นๆเนื่องจากองค์การภาครัฐมีลักษณะของโครงสร้างองค์การ และการบังคับบัญชาที่มีแนวโน้มที่จะมีหลายระดับชั้นมากกว่า รวมทั้งการมีส่วนร่วมแสดงความคิดของผู้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจค่อนข้างน้อย จึงทำให้มีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงที่สุด นอกจากนี้คนในองค์การภาครัฐมักให้ความสำคัญที่เกิดขึ้นต่อตนเองในระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มที่เป็นสมาชิกอยู่หรือการมีความผูกพันกับกลุ่มซึ่งก็คือลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมนั่นเอง ทั้งนี้

จึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าผลงานวิจัยมีความแตกต่างกับผลงานวิจัยขึ้นดังกล่าวอยู่มาก ทั้งในลักษณะที่มีความเป็นปัจเจกนิยมเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์น้อยที่สุดของกรมราชทัณฑ์ยังเป็นลักษณะที่ผูกพันกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์มากที่สุดของกรมราชทัณฑ์คือลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมนั้นเอง นอกจากนี้ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมนักจะปรากฏว่าเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาคเอกชนอีกด้วย ดังเช่นที่ปรากฏในงานวิจัยของ นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545) ที่ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การที่เป็นอยู่ต่อองค์การของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งมีหน่วยศึกษาเป็นองค์การภาคเอกชน ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าอาจสืบเนื่องมาจากการที่งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ข้าราชการกรมราชทัณฑ์มีความคาดหวังว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ควรยึดถือร่วมกันซึ่งข้าราชการกรมราชทัณฑ์น่าจะมีความคาดหวังให้เกิดภาวะที่พึงประสงค์แก่กรมราชทัณฑ์ โดยคาดหวังให้ข้าราชการแต่ละคนมุ่งความสนใจกับเรื่องความสัมพันธ์แบบกลุ่มภายในองค์การและมีวิถีทางการทำงานที่เน้นการจัดการแบบทีมงานเป็นหลักปฏิบัติมากกว่าการทำงานในลักษณะที่มุ่งความสนใจกับความสำเร็จของตนเองที่เป็นลักษณะการทำงานแต่เดิมขององค์การภาครัฐนั่นเอง

(2) ประเด็นวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์วิเคราะห์จากจุดร่วมของวัฒนธรรมองค์การกรมราชทัณฑ์ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีผู้ตอบเห็นต้องตรงกันด้วยระดับค่าเฉลี่ยมากที่สุด หรือ ค่าเฉลี่ย 4.21 ขึ้นไป (ตามการนิยามศัพท์) เป็นรายชื่อเพื่อรวบรวมเป็นลักษณะเฉพาะร่วมของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้เรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์” พบว่ามีจำนวนทั้งหมด 16 ข้อ โดยข้อคำถามที่บ่งชี้ว่าวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามาจากลักษณะต่างๆของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ เกียรติ ฮอฟสติก ครอบคลุมลักษณะ อันแสดงให้เห็นว่าแม้แต่ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์น้อยที่สุดหรือที่มีระดับรองลงมา ก็ผสมผสานกันเป็นวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์มิได้มาจากลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์มากที่สุดหรือที่รองลงมาคือ ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และ ลักษณะมุ่งวัตถุ แต่อย่างใด ซึ่งเมื่อคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้ตอบซึ่งก็คือข้าราชการกรมราชทัณฑ์มีความเห็นต้องตรงกันแล้วจึงได้วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ที่แท้จริงของกรมราชทัณฑ์ โดยเฉพาะ ทั้งนี้สำหรับกรณีการผสมผสานดังกล่าวแม้ว่าจะมิได้ถูกอ้างอิงไว้โดยตรงหรือมีความสอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นหนึ่งชิ้นใด โดยเฉพาะว่าในองค์การหนึ่งๆย่อมมีลักษณะตามดัชนีการชี้วัดทางวัฒนธรรมองค์การ

อย่างทับซ้อนกันหลายดัชนี อย่างไรก็ตาม Hofstede (1987 : 35) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่หรือดัชนีชี้วัดดังกล่าวเพื่อให้สามารถประมวลผลออกมาเป็นรูปธรรมได้และทำให้มีความเข้าใจตัวชี้วัดได้ต้องตรงกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจึงน่าจะมียุทธศาสตร์สอดคล้องกับผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น นอกจากนี้สิ่งที่ควรกล่าวถึงคือ ประเด็นลักษณะที่วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์มาจากข้อคำถามจากลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม และ ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต จำนวนลักษณะละ 3 ข้อ ซึ่งเป็นจำนวนที่มากที่สุดรวมเป็นหกข้อซึ่งเกือบจะเป็นกึ่งหนึ่งของจำนวนลักษณะวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ทั้งหมด อันแสดงให้เห็นว่าข้าราชการกรมราชทัณฑ์มีความคาดหวังที่มากที่สุดในเรื่องของการทำงานร่วมแบบกลุ่มหรือทีมหรือมุ่งเน้นความสำเร็จร่วมกัน ให้ความสำคัญกับประเด็นความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ โดยมีแบบแผนการทำงานแบบประนีประนอม เน้นความเสนอแนะร่วมแรงร่วมใจ สำหรับข้อคำถามที่แสดงถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์จากลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ ลักษณะมุ่งวัตถุ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ ลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว จำนวนลักษณะละ 2 ข้อ แสดงให้เห็นว่าแม้จะมีความคาดหวังในเรื่องการทำงานแบบกลุ่มที่มีลักษณะของการประนีประนอมก็ตามแต่ก็เป็นตามกรอบของลำดับชั้นการบังคับบัญชาภายใต้กฎระเบียบที่กำหนด (จากลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจและจากลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน) การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจักต้องคำนึงถึงเหตุผลมิใช่มาจากความรู้สึก (จากลักษณะมุ่งวัตถุ) การทำงานหนัก อดทน ย่อมเป็นหลักปฏิบัติของพนักงานที่ดี (จากลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว) ซึ่งผู้วิจัยมีแนวคิดว่าจะสรุปวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ด้วยวลีสั้นๆว่า “อ่อนนอกแข็งใน” เพราะ ความอ่อน คือ ความอ่อนน้อมต่อมตน ซึ่งย่อมเป็นที่รักและชื่นชอบขององค์การหรือกระทั่งสังคม โดยรวมได้ด้วยความราบรื่น ส่วนความแข็งใน คือ ภูมิปัญญาที่เข้มแข็งที่มองเห็นความสัมพันธ์ของเหตุและปัจจัยที่เอื้อรับกันสามารถหาหนทางสิ่งรอบตัวเหล่านั้นให้เป็นจุดยืนที่ลงตัวของตนเอง กล่าวคือแม้ข้าราชการกรมราชทัณฑ์จะมีแนวทางการทำงานแบบกลุ่มที่มีความประนีประนอมแต่ลักษณะดังกล่าวกลับผูกโยงด้วยกฎระเบียบและความถูกต้องอย่างเคร่งครัด นั่นเอง

(3) ประเด็นผลการทดสอบสมมติฐานจากการเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ โดยลักษณะส่วนบุคคลประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน (ทั้งสองลักษณะ : ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด) และ หน่วยงานที่สังกัด ซึ่งผลการวิจัยพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรภาครัฐที่มีลักษณะการบริหารและการจัดการองค์กรที่ค่อนข้างชัดเจนในเรื่องกฎระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติงานทำให้พนักงานขององค์กรภาครัฐซึ่งรวมทั้งข้าราชการกรมราชทัณฑ์แม้จะมีสถานภาพหรือกระทั่งปฏิบัติงานในสถานที่ที่แตกต่างกัน การปฏิบัติงานก็ยังคงเป็นไปตามหลักการหรือกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆของกรมราชทัณฑ์ไม่แตกต่างกัน อันสอดคล้องกับความหมายของวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งการเปรียบเทียบดังกล่าวยังเป็นการเปรียบเทียบในประเด็น “วัฒนธรรมองค์กรร่วม” ตามการนิยามศัพท์ของงานวิจัยชิ้นนี้จึงยิ่งทำให้ผลการวิจัยพบว่าไม่มีความแตกต่างกันโดยเปรียบเทียบระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับวัฒนธรรมองค์กรร่วมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกาวรัตน์ อินทสมิต (2543) ในงานวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งวัตถุประสงค์ของหนึ่งของงานวิจัยเป็นการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยชิ้นนี้ และ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มี อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

(1) ควรมีการศึกษาปัจจัยเฉพาะอื่นๆที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยตรงเพิ่มเติมจากงานวิจัยชิ้นนี้ที่พิจารณาจากเฉพาะปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เท่านั้น ทั้งนี้เพื่อนำผลงานวิจัยดังกล่าวนำไปปรับใช้ในการวางแผนส่งเสริมให้การทำงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์หรือกระทั่งข้าราชการของส่วนงานอื่นในลำดับต่อไป

(2) ควรมีการนำระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้วิธีเชิงคุณภาพหรือผสมผสานวิธีเชิงคุณภาพร่วมกับวิธีเชิงปริมาณเข้ามาประยุกต์ใช้กับการศึกษาเนื่องจากวิธีเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวที่ใช้ในการวิจัยชิ้นนี้อาจมีข้อจำกัดในเรื่องข้อมูลเชิงลึกต่างๆอยู่เป็นอันมาก

บรรณานุกรม

หนังสือ

- เกรียงศักดิ์ เขียวขี้ง. การจัดการและการพัฒนาองค์การ. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์, 2544.
- นิวัติ โชติวงษ์. เครื่องมือและแนวคิดทางการบริหาร/จัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นิวัติ โชติวงษ์, 2544.
- พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. สังคม วัฒนธรรม และการบริหารแบบไทย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. จิตวิทยาการจัดการองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ : โฟร์เพช, 2540.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991, 2546.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหาร องค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- เสน่ห์ ชัยโต. องค์การสมัยใหม่ : ตัวแบบห้าออส. กรุงเทพฯ : เนชั่น, 2545.
- สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2543.
- Cooke, R.A. and J.L. Lafferty. **Organizational Culture Inventory**. Plymouth, MI : Human Synergists, 1989.
- Daft, R. L.. **The leadership experience**. 2nd ed. Orlando, FL : Hartcourt College Publishers , 2002.
- Gibson and others. **Organization**. Texas : Business Publication Inc., 2006.
- Hofstede, G. **Cultures and Organization : Software of The Mind**. London : McGraw-Hill, 1991.
- . **Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA : Sage, 1984.

———. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values** Beverly Hills: Sage Pub, 1987.

Hofstede, G. and G.J. Hofstede. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York : McGraw-Hill, 2005.

House, R.J. **Leadership: Path - Goal Theory**. New York : Prentice International, 1967.

McClelland, D.C. **Work Motivation : Theory of Human Motivation**. New York : John Wiley & Sons, 1956.

Schein, H. **Organization Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.

Schermerhorn, John R. **Organization Behavior**. New York : John Wiley and Sons Inc., 1997.

บทความ

สุพานี สดุษฎีวานิช. “วัฒนธรรมองค์กร : ควรเลือกให้เหมาะสม” ใน **วารสารบริหารธุรกิจ**. 2543(95) : 62-63 ; กรกฎาคม-กันยายน 2545.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. “วัฒนธรรมองค์กรหลังแห่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานและการดำเนินงาน” ใน **วารสารนักบริหาร**. 24(3) : 37 ; กรกฎาคม, 2547.

ทรงคนะ บุญขวัญ. “วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ (Organizational Culture and Strategy)” ใน **วารสาร MBA**. 7(76) : 120-121 ; กรกฎาคม, 2549.

Allen, N.J. and J.P. Meyer. “Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects” in **Journal of Business Research**. 26 (1) : 49-61 ; August, 1994.

Cameron, K. and D.R. Ettington. “The Conceptual Foundations of Organizational Culture,” in **Education Handbook of Theory and Research**. p. 356-396. New York : Agathon, 1988.

Hofstede and others “Measuring Organizational Culture : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Case”. in **Administrative Science Quarterly**. 35 : 286-316, 1990.

Kolman , L. et al . “Cross-cultural different in Central Europe” in **Journal of Managerial Psychology** , Vol.18 No.1 pp.76-89 , 2003.

Smircich, M. “Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizational and Ourselves? ” in **Organizational Culture** . p. 123. New bury Park, CA : SAGE, 1985.

Trice, H.M., and J. M. Beyer. “Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials” in **Academy of Management Review**. 9(02) : 653-669 ; February, 1984.

วิทยานิพนธ์และงานวิจัย

กรรณิการ์ เจริญกุล . การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจเหมืองแร่ด้านหินของประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

กิตติคุณ วัชรณชาติวร. วัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ของบรรษัทข้ามชาติ ประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2547.

กัศลา ดวงรัตน์. ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันในองค์กรของผู้ตอบบัญชีสหกรณ์ในสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์. วิทยานิพนธ์การบัญชีมหาบัณฑิตสาขาการบัญชี. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552.

ธิดา จิตรประสงค์ . การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ .วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

ภาณีนุช ศุภศิริโสภณ . การเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับบริหารในโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศลที่ต่างศาสนา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

บุษกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ . การวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยที่มีต่อการบริหารองค์การ.
งานวิจัยคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2550.

เบญจมาศ โรจน์ชนกิจ . ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองวัฒนธรรม
องค์การ ความยุติธรรมในองค์การรับผลการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

ปิณฑรส รุ่งน้อย . ผลกระทบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรม
ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปของไทย. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิศวกรรม ไฟฟ้า.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

บุษาสณี จิตราภิรมย์ . การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงแรมผลิตภัณฑ์ส่วน
ยานยนต์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม .
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.

สมจินตนา คู่มกัย . การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การ:กรณีศึกษา
รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต.สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2553.

สิริรัตน์ อานามนาก . การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐ
และองค์การภาคเอกชนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือครบวงจร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหา
บัณฑิตสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

สกวรัตน์ อินทุสมิต . การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของ
พนักงาน : กรณีศึกษากรไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย . วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

สุภาพร มหิกุล . การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นอยู่ของวัฒนธรรมองค์การ กับลักษณะของวัฒนธรรม
องค์การที่คาดหวังและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการผลิต
ภาชนะบรรจุภัณฑ์แก้วของประเทศไทย . วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

บทความออนไลน์

กรมราชทัณฑ์ . “ลักษณะพิเศษของงานราชทัณฑ์” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [http://www.correct.go.th/correct2009/สืบค้น 1 กรกฎาคม 2554](http://www.correct.go.th/correct2009/สืบค้น%201%20กรกฎาคม%202554).

House , R.J. “Path-goal theory” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [http://css.eddu/user Dswensen/wed/LEAD/Path-Goal/htm](http://css.eddu/user/Dswensen/wed/LEAD/Path-Goal/htm). สืบค้น 11 กรกฎาคม 2554.

House , R.J. et al . “CULTURAL INFLUENCES ON LEADERSHIP AND ORGANIZATION : PROJECT GLOBE ” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>. สืบค้น 11 กรกฎาคม 2554.

ภาคผนวก 1 แบบสอบถามงานวิจัย

แบบสอบถามเรื่อง การศึกษาและการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์* กรณีกรมราชทัณฑ์

คำชี้แจง ข้อคำถามมี 2 ตอน จำนวน 4 หน้า

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย หรือเติมค่าลงในช่องว่างตามความจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30-39 ปี 40-49 ปี 50 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาที่รับราชการในกรมราชทัณฑ์ (ระยะเวลาตั้งแต่วันแรกที่ปฏิบัติงานในกรมราชทัณฑ์จนถึงปัจจุบัน)

ต่ำกว่า 1 ปี 1-3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี 10 ปีขึ้นไป

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันที่สังกัด (ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานภายใต้หน่วยงานที่สังกัดในปัจจุบัน)

ต่ำกว่า 1 ปี 1-3 ปี 4-6 ปี 7-9 ปี 10 ปีขึ้นไป

3. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

ส่วนกลาง (โปรดระบุชื่อหน่วยงาน)

เรือนจำ/ทัณฑสถานเขตอิสระ (โปรดระบุชื่อหน่วยงาน)

เรือนจำ/ทัณฑสถานเขต(โปรดระบุเขต) (โปรดระบุชื่อหน่วยงาน)

หมายเหตุ

*วัฒนธรรมองค์การร่วมที่พึงประสงค์ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกภายในองค์การมีความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ควรยึดถือร่วมกันของกรมราชทัณฑ์

(คั้งน้งงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์หรือที่คาดหวังเท่านั้น)

ตอนที่ 2 แบบวัดลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์หรือลักษณะทางวัฒนธรรมที่ท่านคาดหวังให้กรมราชทัณฑ์มีหรือเป็น โดยไม่ยึดตามข้อเท็จจริงทางวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้มีสิทธิขาดในการกำหนดวิธีการและรายละเอียดในการทำงาน					
2. การทำงานควรมีการรายงานตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา					
3. ผู้บริหารควรได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าพนักงาน โดยทั่วไป					
4. การคัดสรรใจใดๆ โดยเฉพาะในขั้นต้นสุดท้ายควรอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา					
5. เป็นเรื่องปกติที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีสถานภาพที่แตกต่างกัน					
6. การทำงานของพนักงานควรมีความเป็นอิสระ ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือนุคนัดคนอื่นใด					
7. สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินผลเป็นรายบุคคล					
8. การทำงานของพนักงานควรยึดหลักการทำงานที่สำเร็จ ได้ด้วยบุคคลหนึ่งๆ มิใช่สำเร็จได้ด้วยการทำงานร่วม					
9. การวางแผนรายละเอียดในการปฏิบัติงานควรมาจากผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ โดยตรง (อาจไม่ใช่หัวหน้างานแต่เป็นผู้ปฏิบัติ) ซึ่งควรมีเพียงคนเดียวหรือมากกว่านั้นเล็กน้อย					
10. ประเด็นเรื่องของงานมีความสำคัญมากกว่าประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างกันของพนักงาน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11.ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก					
12.การทำงานในลักษณะของทีมงานเป็นสิ่งที่พึงประสงค์					
13.การทำกิจกรรมกับกลุ่มแม้ว่าไม่ใช่เรื่องงานถือว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ					
14.การตัดสินใจใดๆควรมาจากความเห็นที่ลงรอยกันของทุกฝ่าย					
15.การตัดสินใจใดๆควรพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่ได้มีการหารือกันก่อนมิใช่ยึดกฎระเบียบแต่เพียงอย่างเดียว					
16.การแข่งขันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องปกติธรรมดาในการทำงาน					
17.ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้และสามารถแก้ไขได้					
18.การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจักต้องคำนึงถึงเหตุผลมิใช่มาจากความรู้สึก					
19.ค่าจ้างและตำแหน่งระดับสูงคือตัวแทนของความสำเร็จในการทำงาน					
20.การพิจารณาผลตอบแทนควรพิจารณาจากความสามารถ มิใช่พิจารณาจากสิ่งอื่น โดยเฉพาะความน่าเห็นอกเห็นใจ					
21.การตัดสินใจที่ดีคือการตัดสินใจโดยมีพื้นฐานจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะตัดสินใจด้วยตนเองในภายหลัง					
22.เมื่อเกิดความขัดแย้ง “หลักการประนีประนอม” ควรนำมาปรับใช้เป็นอันดับแรก					
23.ความผิดพลาดของงานเกิดขึ้นได้และพนักงานที่ดีควรให้อภัยและเห็นใจต่อการทำผิดของเพื่อนพนักงานหรือกระทั่งผู้ได้บังคับบัญชา					
24.การสอบถามตลอดจนการรู้และเข้าใจเรื่องส่วนตัวของเพื่อนพนักงานถือเป็นสิ่งที่ควรกระทำ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25. การทำงานควรทำอย่างละเอียดรอบคอบเนิ่นนานจะเข้าไปข้างย้อมไม่ใช่เรื่องเสียหาย					
26. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การมักเป็นเรื่องไม่ปกติ และควรต้องระมัดระวัง					
27. ผู้บังคับบัญชาควรมีทั้งคุณวุฒิและวิทยวุฒิที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา					
28. การฝ่าฝืนกฎระเบียบต่างๆเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำแม้ในทางปฏิบัติอาจมีข้อยกเว้นได้ ก็ไม่ควรกระทำเช่นเดียวกัน					
29. โครงสร้างการบังคับบัญชาจะต้องเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ					
30. ในการทำงานควรยึดหลักการทำงานตามแนวทางที่ได้กระทำมาแล้วในอดีต					
31. การยอมตามผู้อื่นบ้างเพื่อบรรลุจุดหมายยอมเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ					
32. ความมานะพยายามในงานแม้จะเห็นผลช้าแต่ก็ยอมได้ผลสำเร็จในภายหลัง					
33. การตัดสินใจกระทำการใดๆต้องรู้จักยับยั้งชั่งใจเพื่อรักษาความอันหนึ่งอันเดียวกันที่น้อง					
34. การทำงานหนัก อดทน ย่อมเป็นหลักปฏิบัติของพนักงานที่ดี					
35. การทำงานต้องทำอย่างไร้ตรงละเอียดรอบคอบคิดถึงผลประโยชน์ในอนาคต					
36. ความถูกต้องต้องมาก่อนแม้จะขัดแย้งกับผู้อื่นบ้างก็ยอมเป็นเรื่องธรรมดา					
37. การรู้จักปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ยอมดีกว่ามัวแต่วางแผน					
38. เรื่องอนาคตคือเรื่องอนาคต ดังนั้นสิ่งที่ตามมายังอาจไม่ต้องคำนึงถึงมากนัก					
39. การได้รับผลตอบแทนทันทีที่ทันใจยอมดีกว่าคาดหวังผลตอบแทนที่อาจจะไม่ได้รับในอนาคต					
40. การตัดสินใจกระทำการใดๆไม่ควรมัวแต่คิดหน้าคิดหลังเพราะอาจไม่ทันการณ์					

ขอขอบคุณท่านในความร่วมมือเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก 2 ประวัติผู้วิจัย

จตุศักดิ์ ชาญณรงค์

รัฐศาสตรบัณฑิต (วิชาการระหว่างประเทศ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (องค์การและการจัดการ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ผลงานทางวิชาการ

งานวิจัย - การศึกษาโครงสร้างองค์กรธุรกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านผลิตภัณฑ์กล้วย จังหวัดนนทบุรี (ทุนทบวงมหาวิทยาลัยประจำปีพ.ศ. 2546)

- การศึกษาโครงสร้างองค์การของส่วนราชการภาครัฐ (ทุนมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ประจำปี พ.ศ. 2548)

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การของส่วนราชการภาครัฐ (ทุนมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ประจำปีพ.ศ. 2549)

- การวิเคราะห์วาทกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดจากวาทกรรม : กรณีศึกษาคำว่าองค์การและองค์กร (ทุนมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ประจำปีพ.ศ. 2550)

- การสำรวจทัศนะเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้วิชาต่างๆภายใต้ขอบข่ายรัฐประศาสนศาสตร์ของนักวิชาการและผู้บริหารองค์การภาครัฐ กรณีศึกษาองค์การภาครัฐของจังหวัดนนทบุรี (ทุนมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ประจำปีพ.ศ. 2551)

- การศึกษาสภาวะการณ์และแนวทางการเสริมแรงบุคลากรภาครัฐที่พึงประสงค์ : กรณีกระบวนการนวัตกรรมประจำตัวประชาชน (ทุนมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ประจำปี พ.ศ. 2552)

- การศึกษาการแสดงผลและการจัดการกับอารมณ์โกรธในการให้บริการประชาชนของพนักงาน
หน่วยงานภาครัฐ (ทุนมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ประจำปี พ.ศ. 2552)

- การศึกษาเจตคติที่มีต่อสมรรถนะในการทำงานของพนักงานส่วนราชการภาครัฐ (ทุนมหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิต ประจำปี พ.ศ. 2553)

ตำรา - วิชาการเมืองเศรษฐกิจและสังคม

เอกสารประกอบการสอน - วิชาธุรกิจชุมชนศึกษา

บทความ

- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับใหม่ ใน จุลสารคณะศิลปศาสตร์และ วิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนกันยายน 2545.

- เอเปค : ปรัชญาการณ้ใหม่ของความเชื่อมโยงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม ใน สุทธิปริทัศน์ ปีที่
16 ฉบับที่ 48 มกราคม – เมษายน 2545.

- ธุรกิจชุมชนตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ ใน สุทธิปริทัศน์ ปีที่ 17 ฉบับที่
51 มกราคม – เมษายน 2546.

- การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหาร ใน สุทธิปริทัศน์ ปีที่ 17 ฉบับที่ 53 กันยายน- ธันวาคม
2546.

- การเมืองคืออะไร ใน วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่ 29
มกราคม-มิถุนายน 2546.

- การศึกษาโครงสร้างองค์กรธุรกิจชุมชน : กรณีศึกษากลุ่มแม่บ้านผลิตภัณฑ์กล้วย จังหวัดนนทบุรี
ในสุทธิปริทัศน์ ปีที่ 18 ฉบับที่ 56 กันยายน- ธันวาคม 2547.

- ข้อเสนอเกี่ยวกับการศึกษาโครงสร้างองค์กรโดยใช้แผนภาพ : กรณีการบริหารราชการส่วนกลาง ใน
เอกสารการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 4.

- องค์กรภาครัฐสมัยใหม่ ในเอกสารการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 6 .

- การตรวจสอบทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ที่นำมาปรับใช้กับองค์กรภาครัฐ ใน เอกสารการประชุมวิชาการครั้งที่ 1 ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- การศึกษาโครงสร้างองค์กรของส่วนราชการภาครัฐ ใน สุทธิปริทัศน์ ปีที่ 20 ฉบับที่ 60 มกราคม - เมษายน 2549.

- การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐโดยไม่ทำลายประสิทธิผล : ข้อเสนอการลดขั้นตอนการบำบัดประชาชนจากการศึกษาดูงาน สำนักทะเบียนเขตหลักสี่ ใน สุทธิปริทัศน์ ปีที่ 20 ฉบับที่ 62 กันยายน-ธันวาคม 2549.

- การวิเคราะห์วาทกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดจากวาทกรรม : กรณีศึกษาคำว่าองค์กรและองค์กร ในวารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรปีที่ 6 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม-เมษายน 2552 .

- การสำรวจทัศนะเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้วิชาต่างๆภายใต้ขอบข่ายรัฐประศาสนศาสตร์ ของนักวิชาการและผู้บริหารองค์กรภาครัฐ กรณีศึกษาองค์กรภาครัฐ จังหวัดนนทบุรี ในเอกสารสัมมนาเครือข่ายวิชาการวิจัยสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เรื่อง มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ : พลังปัญญาเพื่อพัฒนาประเทศ . (ครั้งที่ 2 : 2552: กรุงเทพมหานคร)

- การศึกษาสภาวะการณ์และแนวทางการเสริมแรงบุคลากรภาครัฐที่พึงประสงค์ : กรณีกระบวนการบำบัดประจำตัวประชาชน ในเอกสารการประชุมวิชาการ การบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (ครั้งที่ 2 : 2551 : กรุงเทพมหานคร)