

วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์

นายเสน่ห์ เพียรขุนทด



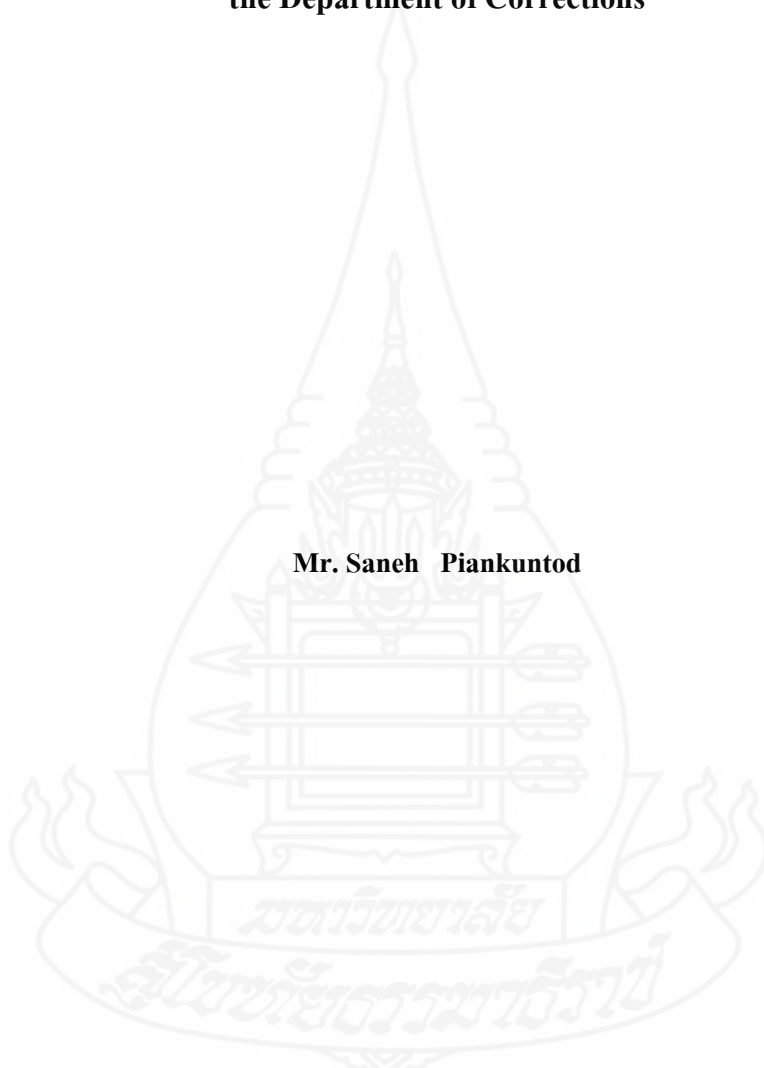
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Organizational Culture of Prisons and Penitentiaries in the Third Region under
the Department of Corrections**

Mr. Saneh Piankuntod




A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์
ชื่อและนามสกุล นายเสน่ห์ เพียรขุนทด
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)



ชื่อวิทยานิพนธ์ วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์
ผู้วิจัย นายเสน่ห์ เพ็ชรขุนทด รหัสนักศึกษา 2493008078 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ
ปีการศึกษา 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ (2) เปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 1,047 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 324 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าทีและวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า (1) เรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 กรมราชทัณฑ์มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก รูปแบบสร้างสรรค์ และรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่ง ต่างกันมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ต่างกันมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ(3) แนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ มี 3 ประการ ได้แก่ ควรมีการทำงานเป็นทีม ควรมีความสามัคคีในหมู่คณะ และควรปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับและระเบียบอย่างเคร่งครัด

คำสำคัญ วัฒนธรรมองค์การ กรมราชทัณฑ์ เรือนจำและทัณฑสถาน

Thesis title: Organizational Culture of Prisons and Penitentiaries in the Third Region under the Department of Corrections

Researcher: Mr. Saneh Piankuntod; **ID:** 2493008078 ; **Degree:** Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chinnarat Somsueb, Associate Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

The purposes of this research were (1) to study the of organizational culture's models of prisons and penitentiaries in the Third Region under the Department of Corrections; (2) to compare the of organizational culture's models of prisons and penitentiaries in the Third Region under the Department of Corrections, as classified by personal factors; and (3) to study the guidelines for development of organizational culture of prisons and penitentiaries in the Third Region under the Department of Corrections.

The research population comprised of 1,047 government officials under the Department of Corrections who performed their duty in prisons and penitentiaries in the Third Region. The research sample consisted of 324 government officials selected from the above-mentioned population of government officials. A questionnaire was employed as the instrument for data collection. Statistics used for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, and t-test and one-way analysis of variance for hypothesis testing.

Research findings revealed that (1) the prisons and penitentiaries in the Third Region had three models of organizational culture, namely, the defensive-lethargic model which was rated at the high level, the creative model and the defensive-aggressive model which were rated at the moderate level; (2) the personal factor of age had significant relationship at the .05 level with the organizational culture model of prisons and penitentiaries in the Third Region under the Department of Corrections; and (3) there were three suggestions on guidelines for development of organizational culture of prisons and penitentiaries in the Third Region under the Department of Corrections, namely, the practice of working in teams should be adopted, there should be unity in the personnel, and the personnel should strictly observe and follow the laws and regulations in their work performance.

Keywords: Organizational culture, Department of Corrections, Prison and penitentiary

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งออกเป็นผลงานวิจัยที่สมบูรณ์ เนื่องด้วยความกรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำ รวมทั้งการติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิด ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จัยโต และรองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต,ดร. วัฒนา ล่วงลือ และนายคงกริช พรคงรัช ผู้บัญชาการเรือนจำกลางคลองไผ่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความกรุณาในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา ที่เป็นกำลังใจในการสนับสนุนให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทุกท่าน ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บังคับบัญชาระดับต้น (พัศดี) รุ่นที่ 55 ที่ให้ความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามพร้อมรวบรวมส่งคืนแก่ผู้วิจัย ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ เขต 3 ทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถาม และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณกับการมีครอบครัวพร้อมญาติมิตรรอบข้างที่ดี ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความสำเร็จในครั้งนี้

เสน่ห์ เพ็ชรขุนทด

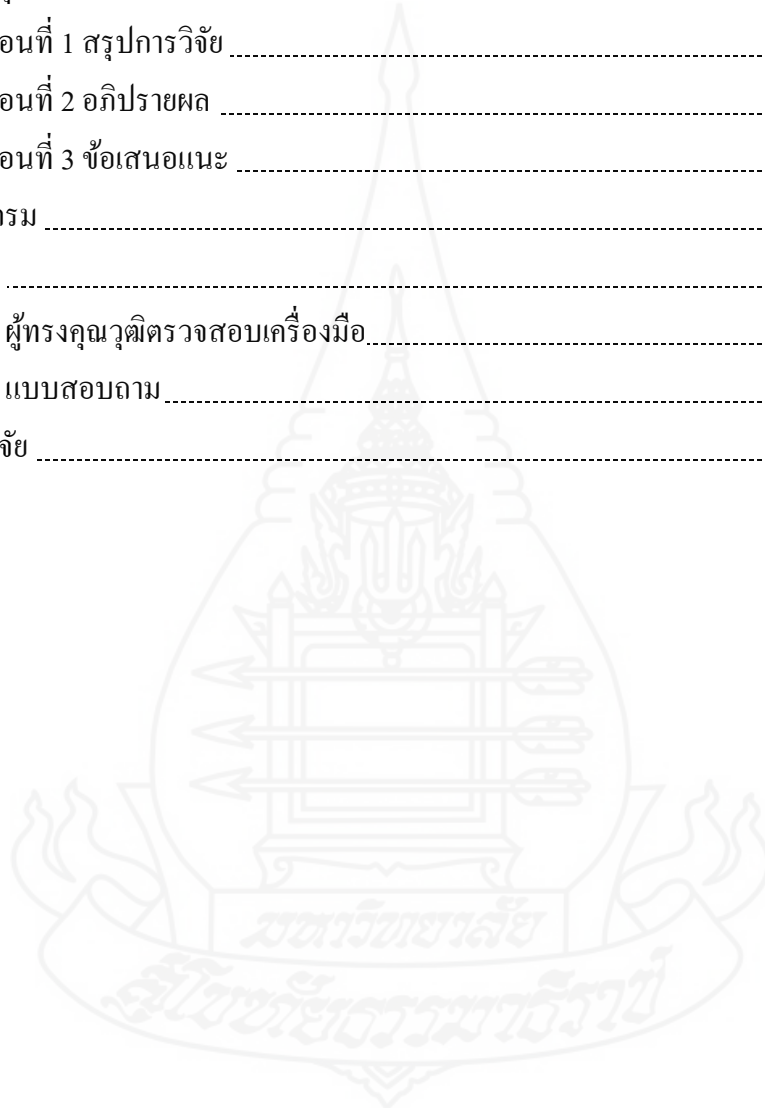
พฤศจิกายน 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	10
สังคมและวัฒนธรรมของเรือนจำและทัณฑสถาน	36
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
การวิเคราะห์ข้อมูล	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง	49
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้รับจากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง	72
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	74
ตอนที่ 1 สรุปการวิจัย	74
ตอนที่ 2 อภิปรายผล	79
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ	80
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	86
ก ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	87
ข แบบสอบถาม	93
ประวัติผู้วิจัย	98



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงความเห็นที่ขัดแย้งของนักวิชาการว่าอะไรคือแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร	25
ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
ตารางที่ 4.1 สถานะภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	49
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์	52
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำแนกเป็นรายรูปแบบ	52
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำแนกเป็นรายรูปแบบ	54
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำแนกเป็นรายรูปแบบ	55
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ ด้านเพศ	56
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ สร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและ ทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ	57
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ ตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ	59
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบ สมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ ตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ	61
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ	61
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบสร้างสรรค์ จำแนกสถานภาพด้านอายุเป็นรายคู่	62
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบตั้ง-เนื้อชชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ	63
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา	63
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการ สังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา	64
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กร ของข้าราชการ สังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา	64
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ ตั้งรับ-เนื้อชชาของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา	65
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ ตั้งรับ-ก้าวร้าวของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	66
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	67
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบสร้างสรรค์ จำแนกระยะเวลาการทำงานเป็นรายคู่.....	67
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ ตั้งรับ-เนื้อหาของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	68
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ ตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน	69
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ ตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกสถานภาพด้านระยะเวลาการทำงานเป็นรายคู่.....	69
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ของ ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	70
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	71
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบ ตั้งรับ-เนื้อหาของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง.....	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบ ตั้งรับ-ก้าวร้าวของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง	72
ตารางที่ 4.29 การเสนอข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	72
ตารางที่ 4.30 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอความ คิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารพัฒนาเรือนจำ/ทัณฑสถานควร เป็นแบบใด โดยการวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) แล้วนำประเด็นที่มีความ คล้ายคลึงกันมาจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน	73



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 โครงข่ายใยแมงมุมวัฒนธรรมองค์การ.....	18
ภาพที่ 2.2 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของไชนี่.....	20
ภาพที่ 2.3 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของมาร์ติลและซิล.....	22
ภาพที่ 2.4 แสดงตัวแบบและระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของรูสโซ.....	23
ภาพที่ 2.5 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของคอตเตอร์และเฮสเก็ท.....	24
ภาพที่ 2.6 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของคิลแมน, แซกซ์ตันและเซอร์พา.....	24



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน ศักยภาพในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐกิจหรือธุรกิจเอกชน ได้ขยายขอบเขตที่กว้างขึ้น ผู้ไม่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง อาจประสบปัญหายุ่งยากหรือล้มเหลวในการบริหารจัดการองค์การ องค์การเป็นที่รวมของคนและงานหากไม่มีองค์การก็ไม่มีภารกิจให้จัดการ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป มนุษย์ไม่สามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างและดำเนินชีวิตอยู่ได้ตามลำพังโดยไม่ต้องอาศัยผู้อื่น ดังนั้นเพื่อให้งานดำเนินไปได้ตามจุดมุ่งหมายบุคคลจึงรวมตัวกันก่อตั้งองค์การขึ้นเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่งมีการกำหนดกิจกรรมหรืองานแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ให้แก่สมาชิกนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สงวน ช้างจักร 2541 : 1) และในการรวมตัวกันก่อตั้งองค์การนี้ในการอยู่ร่วมของสมาชิก นอกจากจะต้องอาศัยกฎระเบียบแล้ว สังคมยังต้องอาศัยวัฒนธรรมเพื่อช่วยในการจัดระเบียบและแก้ปัญหาบางประการของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดของสมาชิก เช่น สังคมอาศัยวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการปกครอง และกระบวนการยุติธรรมมาแก้ปัญหาการเมืองและความขัดแย้งในสังคม หรือในเรื่องปากท้องประชาชนอันเป็นปัญหาเศรษฐกิจก็อาศัยวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนสินค้า และบริการมาช่วยขจัดปัดเป่าปัญหาให้ทุเลาลง เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความอยู่รอดของสังคม วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมหน่วยงานก็ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการให้รางวัล (การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง) และการลงโทษ (การภาคทัณฑ์ การไล่ออก) ช่วยสื่อให้สมาชิกของหน่วยงานทราบถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติและการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง ถ้าสมาชิกประพฤติตามก็ช่วยแก้ปัญหาบางประการ (เช่น การลาออก) ทุเลาเบาบางลง และงานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ 2540: 3) วัฒนธรรมที่แข็งและวัฒนธรรมที่อ่อน มีความแตกต่างกันมาก วัฒนธรรมที่แข็งมีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร และมีผลโดยตรงต่อการลดการลาออกจากงาน วัฒนธรรมที่แข็ง เป็นลักษณะที่เกิดจากค่านิยมร่วมขององค์การ ซึ่งมีการรวมตัวกันอย่างเอาใจจริงเอาใจอย่างกว้างขวาง บุคลากรส่วนใหญ่จะยอมรับค่านิยม และมีความผูกพันมากเท่าใด ก็มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม

วัฒนธรรมอ่อน เกิดจากลักษณะที่มีความไม่ชัดเจน ความไม่แน่นอน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548:181) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อทุกส่วนในองค์การตั้งแต่การแต่งกายของพนักงาน กีฬาที่นิยมเล่น ลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเลื่อนขั้น รูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากร ไปจนถึงวิธีการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ชี้นำหรือก่อให้เกิดพฤติกรรมบางประการในหมู่พนักงานขององค์การ นั่นคือพนักงานจะรู้ว่าควรทำอะไร อย่างไร เช่น การเรียนรู้ตลอดชีวิต การมุ่งพัฒนาคุณภาพสินค้าและหรือบริการ การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ จึงเป็นที่ยอมรับหรือประสบความสำเร็จในการทำงานในองค์การนั้น โดยเฉพาะเมื่อรู้แน่นอนว่า องค์การคาดหวังสิ่งใดจากพนักงาน พนักงานก็จะไม่รอช้าที่จะทำเช่นนั้น และเมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับและปฏิบัติตามเช่นนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่กำหนดลักษณะพื้นฐานขององค์กรส่งผลให้องค์กรแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์ของตนเอง (Corporate Identity) เช่น บางองค์กรทำงานช้าหรือรวดเร็ว บางแห่งทำงานเป็นทีมหรือต่างคนต่างทำ เป็นต้น (กัญญา ศิริสกุล 2546 : 34)

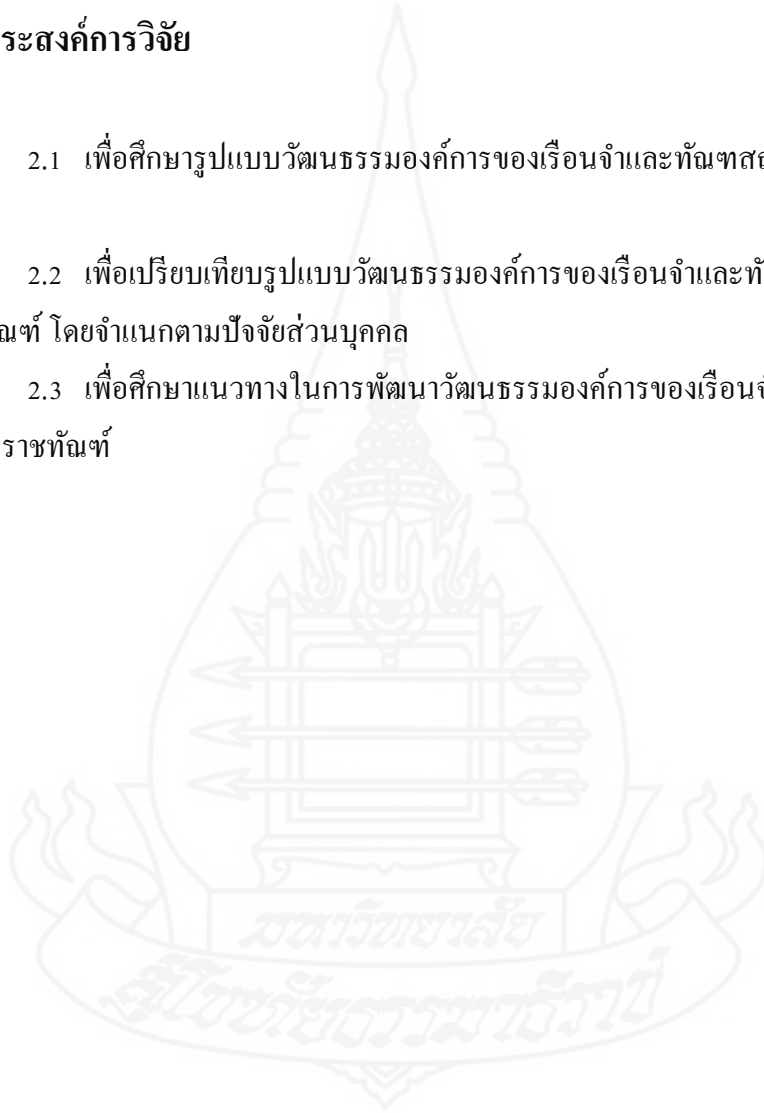
วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งมีค่านิยมหลัก ช่วยทำให้พนักงานยึดถืออย่างเหนียวแน่น ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ทำให้อัตราการเข้าออกของพนักงานลดลง ส่วนผลเสียคือ เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (พิบูล ทีปะปาล 2550:324) การขัดเกลาทางสังคมขององค์การเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่บุคคลภายนอกจะถูกเปลี่ยนแปลงให้เป็นบุคคลภายในที่ถูกรับ กระบวนการขัดเกลาของสังคมจะเปลี่ยนแปลงผู้เข้ามาใหม่ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร(สมยศ นาวิก 2540:97) วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) คือมรรคผลที่เกิดจากแนวความคิด ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มนุษย์ในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น และมีผลต่อพฤติกรรมองค์กรทั้งด้านกายภาพและทางจิตวิทยาสังคม องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลในลักษณะร่วมกัน เพราะได้หลอมหลอม (Intergrate) ผสมผสานเข้าด้วยกัน จนกลายเป็นบุคลิกภาพขององค์การ (Organization of personality) เช่นเดียวกับบุคลิกภาพของบุคคลอันประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างของบุคคลนั้น ผสมผสานเข้าด้วยกันจนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบุคคล(พิภพ วังเงิน 2547:133)

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จะช่วยให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมและการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ ได้ดียิ่งขึ้น สามารถนำมาพัฒนาเรือนจำและทัณฑสถานได้ การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์การให้เดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาว่าเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใด และมีแนวทางในการพัฒนา

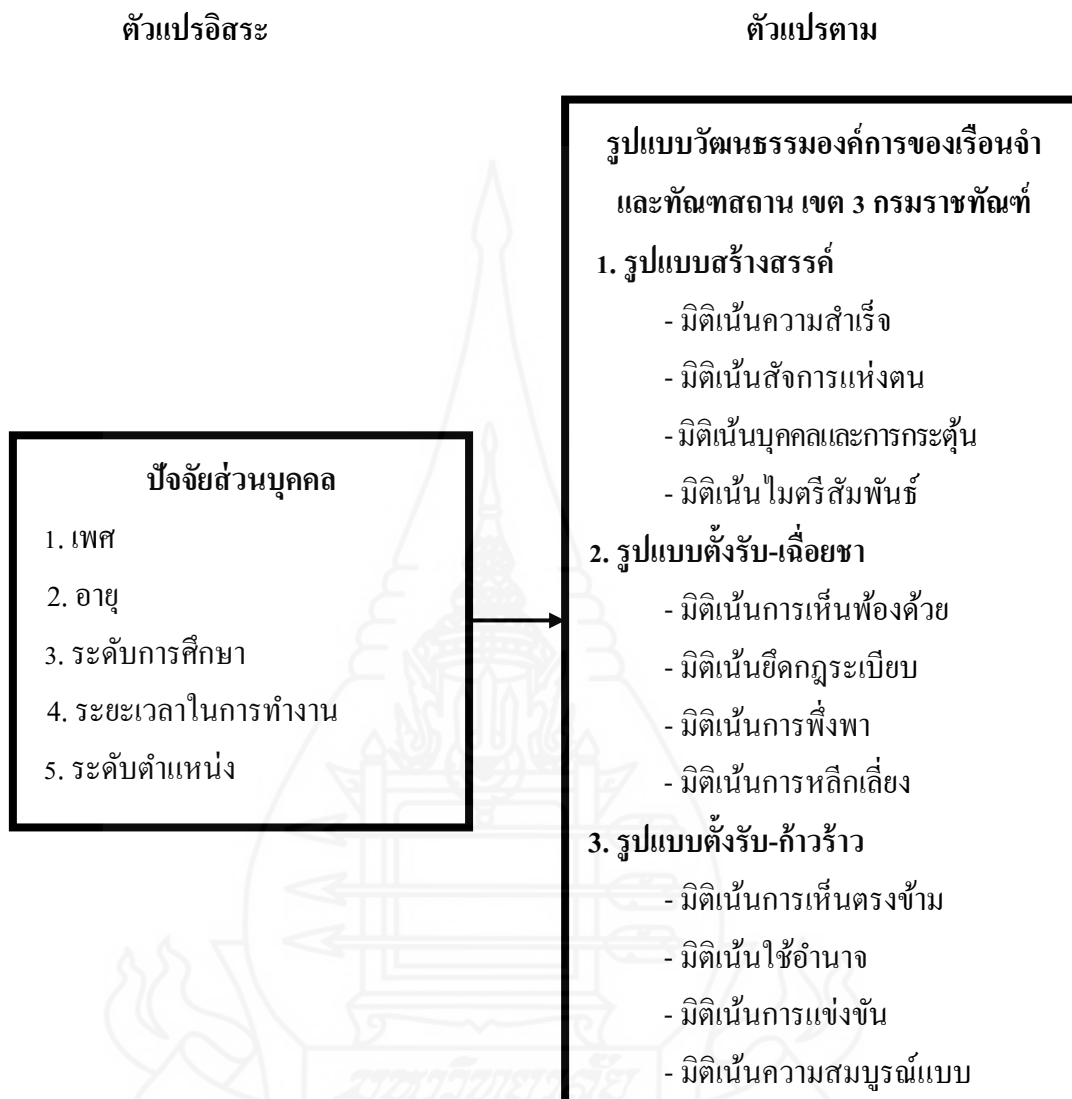
วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ อย่างไร ผลสรุปจากการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดนโยบายของกรมราชทัณฑ์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์



3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

4.2 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

4.3 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีระดับการศึกษาต่างกันมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

4.4 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ที่มีระยะเวลาในการทำงาน ณ เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

4.5 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีระดับตำแหน่งต่างกันมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ โดยรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาตามแนวคิดของCooke & Lafferty ประกอบด้วย

5.1.1 รูปแบบสร้างสรรค์

- 1) มิตินั้นความสำเร็จ
- 2) มิตินั้นสัจการแห่งตน
- 3) มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น
- 4) มิตินั้น ไมตรีสัมพันธ์

5.1.2 รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา

- 1) มิตินั้นการเห็นพ้องด้วย
- 2) มิตินั้นกฎระเบียบ
- 3) มิตินั้นการพึ่งพา
- 4) มิตินั้นการหลีกเลี่ยง

5.1.3 รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว

- 1) มิตินั้นการเห็นตรงกันข้าม
- 2) มิตินั้นใช้อำนาจ
- 3) มิตินั้นการแข่งขัน
- 4) มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 1,047 คน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ระยะเวลาในการทำงาน
- 5) ระดับตำแหน่ง

5.3.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2554

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ ดังนี้

6.1 *วัฒนธรรมองค์การ* หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออก 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) รูปแบบสร้างสรรค์ (2)รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และ(3) รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว

6.2 *รูปแบบสร้างสรรค์* หมายถึง องค์การที่มีพฤติกรรมการทำงานมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ ได้แก่ ต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีรูปแบบของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ และมีกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องทำเป็นทีม แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

6.2.1 *มิตินั้นความสำเร็จ* หมายถึง องค์การที่มีพฤติกรรมการทำงานมุ่งเน้นการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ตัวชี้วัดมิตินั้นความสำเร็จ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

การวางแผนร่วมกัน บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความอุสาหะในการทำงาน และมีความสุขกับงานที่ทำ

6.2.2 มิตินั้นสัจการแห่งตน หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นกับการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง ตัวชี้วัดมิตินั้นสัจการแห่งตน ได้แก่ การเน้นพัฒนาบุคลากร เน้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6.2.3 มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมการทำงานมุ่งเน้นกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากร ตัวชี้วัดมิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น ได้แก่ บุคลากรในองค์กรสามารถเสนอความเห็นได้อย่างอิสระ การร่วมกิจกรรมส่วนรวม การทำงานเป็นทีม และการได้รับสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานที่เท่าเทียมกัน

6.2.4 มิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ตัวชี้วัดมิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ ได้แก่การมีสัมพันธภาพที่ดี

6.3 รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นการคล้อยตามความคิดผู้บริหาร ขี้ดื้อถือกฎระเบียบแบบแผน ฟังพาสู่ผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ขอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยหรือก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างผิวเผิน บุคคลถูกจำกัดความคิดบริหารด้วยการยึดหลักอาวุโส ทำงานแบบต่างคนต่างทำหรือทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

6.3.1 มิตินั้นการเห็นพ้องด้วย หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นให้บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกันหลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ตัวชี้วัดมิตินั้นการเห็นพ้องด้วย ได้แก่ การหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง และการเห็นด้วยกับงานที่ได้รับมอบหมาย

6.3.2 มิตินั้นกฎระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นอนุรักษ์นิยม ประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการ ตัวชี้วัดมิตินั้นกฎระเบียบ ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยึดหลักอาวุโส และการปฏิบัติงานด้วยระบบราชการเป็นหลัก

6.3.3 มิตินั้นการฟังพาสู่ หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นสายงานบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการและการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ตัวชี้วัดมิตินั้นการฟังพาสู่ ได้แก่ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร และเน้นการตรวจสอบ

6.3.4 มิตินั้นการหลีกเลี่ยง หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แม้ทำงานประสบความสำเร็จก็ไม่ได้รับรางวัลอะไร ตัวชี้วัดมิตินั้นการพึ่งพาได้แก่ บุคลากรหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ อันจะก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และบุคลากรจะทำงานเฉพาะหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น

6.4 รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน การทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่นเห็นการแพ้ชนะเป็นเรื่องธรรมดาต่อต้านซึ่งกันและกัน ไม่มีการวางแผนในการทำงานล่วงหน้า จึงมักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่องานวิกฤติ ทำให้เกิดการขัดแย้งกันบ่อย เมื่อเกิดการขัดแย้งกันมักใช้วิธีการเจรจาต่อรอง บุคลากรต้องการการยอมรับและมักจะยึดติดอยู่กับตำแหน่ง และในการปฏิบัติงานจะปฏิบัติด้วยความระมัดระวังตามแบบแผนที่ยึดถือ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

6.4.1 มิตินั้นการเห็นตรงกันข้าม หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นการเผชิญหน้าเป็นอย่างมาก มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ตัวชี้วัดมิตินั้นการเห็นตรงกันข้าม ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน และการรวมกลุ่มต่อต้าน

6.4.2 มิตินั้นอำนาจ หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ตัวชี้วัดมิตินั้นอำนาจได้แก่ การต้องการการยอมรับ และการต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น

6.4.3 มิตินั้นการแข่งขัน หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นการแข่งขันที่ต้องการผลแพ้ชนะ บุคลากรทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน ตัวชี้วัดมิตินั้นการแข่งขันได้แก่ การแข่งขันในการทำงาน

6.4.4 มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ หมายถึง องค์กรที่มีพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นลักษณะเจ้าระเบียบ ใช้ระยะเวลาอย่างมากในการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ตัวชี้วัดมิตินั้นความสมบูรณ์แบบได้แก่ การทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างเคร่งครัด

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์

7.2 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น

7.3 ใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดนโยบายของกรมราชทัณฑ์



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและ ทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ ในการวิจัยประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. สังคมและวัฒนธรรมของเรือนจำและทัณฑสถาน
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ในระบบสังคมนั้น ประกอบไปด้วยระบบย่อยต่าง ๆ มากมาย และมีความสัมพันธ์ สลับซับซ้อนในเรื่องของโครงสร้างหน้าที่และองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรม (culture) ก็ถือว่าเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในสังคมที่มีความสำคัญและมีลักษณะสลับซับซ้อนตลอดจนมี โครงสร้าง-หน้าที่ของระบบ ในขณะที่วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อ ระบบอื่น ๆ ในสังคมด้วย สังคมและวัฒนธรรมจึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมาก เมื่อมีวัฒนธรรม จะต้องมีสังคมเสมอ พัทธา สายหู ให้ทรรศนะว่า วัฒนธรรมนั้นถือว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งของสังคม มีอิทธิพลต่อระบบอื่น ๆ ในสังคม และมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของคนในสังคม (อ้างถึงใน ไพบุลย์ ช่างเรียน 2543: 19)

1.1 ความหมายของวัฒนธรรม

Kluckhohn และ Kelly (อ้างในกริช สืบสนธิ์ 2538: 5) หมายถึงระบบที่สร้างขึ้น ในอดีตที่แสดงถึงความเป็นอยู่ ซึ่งมักจะยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกของกลุ่มในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มาร์วิน โบเวอร์ (อ้างในสมยศ นาวิกาน 2540: 78) กรรมการผู้จัดการของแมคคิน ซีย์ คอมพานี ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า “เป็นวิถีทางที่เรากระทำสิ่งต่างๆ อยู่ ณ ที่นี้”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 311) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึงข้อสมมุติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลในองค์การ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 วัฒนธรรมเป็นคำนาม หมายถึงสิ่งที่ทำความเจริญงอกงามให้หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้าน วัฒนธรรมชานา เป็นต้น

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2543: 21) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมมีความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่แสดงออกถึงวิธีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมใดสังคมหนึ่งซึ่งได้แก่ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ศีลธรรม ประเพณี ค่านิยม เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งๆ ต่างที่มนุษย์สร้างขึ้นมา วัฒนธรรมจึงเป็นแบบที่กำหนดพฤติกรรมมนุษย์ว่าจะทำอะไร คิดอย่างไร เป็นต้น

Bromm และ Zelznick (อ้างในไพบูลย์ ช่างเรียน 2543: 19) ให้ทรรศนะว่า วัฒนธรรมคือ มรดกของสังคมและความชำนาญที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ

อริสโตเติล (อ้างในไพบูลย์ ช่างเรียน 2543: 21) กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animal) นั้นมีความหมายว่าสังคมมนุษย์ไม่สามารถจะแยกออกจากกันได้ มนุษย์จำเป็นจะต้องดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม มีการติดต่อสัมพันธ์กันจนเกิดการสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการใช้ชีวิตร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า “วัฒนธรรม”

พิภพ วงษ์เงิน (2547: 134) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไข ปัญหา การปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ

A.L Kroeber และ F. Kluckhorn (อ้างใน วันชัย มีชาติ 2548: 270) ให้ความหมายวัฒนธรรมว่า หมายถึงรูปแบบที่สม่ำเสมอของพฤติกรรมทั้งที่เห็น โดยชัดแจ้ง ซึ่งทำให้มนุษย์แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งสิ่งมนุษย์สร้างขึ้น ประเพณี ความคิด และคุณค่าต่าง ๆ

Richard L. Daft (อ้างใน วันชัย มีชาติ 2548: 270) ให้ความหมายวัฒนธรรมว่าเป็นชุดของค่านิยม ความเข้าใจและวิถีคิด (way of thinking) ร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ

Judith R. Gordon และคณะ (อ้างใน วันชัย มีชาติ 2548: 271) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะทำให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและจะต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

John R. Schermerhorn Jr. , James G. Hunt และ Richard N Osborn (อ้างใน วันชัย มีชาติ 2548:271) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational or corporate culture) หมายถึง ระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

วันชัย มีชาติ (2548: 271) สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์กร ซึ่งมีทั้งแสดงออกอย่างชัดเจนสามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน วัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์กร ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ทั้งในเรื่องปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม และกระบวนการในการทำงานขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551: 256) สรุปความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจได้ตรงกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและเป็นวิधिปฏิบัติ

Edgar E. Schein (อ้างในสุรพร เลี่ยนสลาย 2551: 6-38) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อตกลงพื้นฐาน (basic assumptions) ซึ่งถูกสร้างถูกค้นพบ หรือถูกพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่งในระหว่างการเรียนรู้เพื่อรับมือกับปัญหาการปรับตัวภายนอกหรือปัญหาการประสานกันภายในองค์กร เป็นข้อตกลงซึ่งเป็นที่ยอมรับจนถูกมองเป็นความถูกต้อง และถูกถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ในฐานะเป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และการเกิดความรูสึกเกี่ยวกับปัญหาเหล่านี้

จากความหมายของวัฒนธรรมที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมหมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่ฝังงอกที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน และสมาชิกส่วนใหญ่ยึดถือร่วมกัน เช่น ศาสนา ปรัชญา ภาษา กฎหมาย รูปแบบการปกครอง ศิลปะวิทยาการ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือความเชื่อร่วมกัน เป็นต้น แล้วส่งถ่ายทอดสืบต่อกันมา การถ่ายทอดนั้นจะเป็นการถ่ายทอดทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้

1.2 คุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เราค่อย ๆ เรียนรู้ และสะสมมาจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวันที่เราได้ติดต่อกับบุคคลอื่น เมื่อเริ่มแรกเราได้จากพ่อแม่ และผู้ใกล้ชิด ต่อไปได้จากพี่น้องเพื่อนฝูง โรงเรียน และสังคมทั่วไป (ไพฑูริย์ เครือแก้ว 2518: 42)

1.2.1 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้มาโดยการเรียนรู้จากสังคม กล่าวคือ วัฒนธรรมไม่ได้เกิดมาพร้อมกับบุคคลหรือได้รับการถ่ายทอดทางชีวภาพหรือกรรมพันธุ์หากแต่เป็นสิ่งที่บุคคลจะต้องเรียนรู้จากสังคม การเรียนรู้นี้จะเรียนรู้จากสังคมบุคคลนั้น เป็นสมาชิกอยู่วัฒนธรรม

ในกรณีนี้จึงเป็นสิ่งที่มีสมาชิกในสังคมเดียวกันจะต้องมีหรือปฏิบัติร่วมกันเพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิตในสังคมนั้น ๆ เช่น ภาษา กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี การกินอยู่ การแต่งกาย เป็นต้น

1.2.2 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถจะถ่ายทอดได้ หมายความว่าวัฒนธรรมเป็นของที่มีอยู่แล้วในสังคม คือ เป็นมรดกของสังคม วัฒนธรรมจึงต้องมีการสอนหรือถ่ายทอดจากคนรุ่นก่อนให้แก่คนในรุ่นต่อมาจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง จากกลุ่มชนต่อกับกลุ่มชน จากสังคมต่อสังคม ซึ่งในการที่วัฒนธรรมสามารถถ่ายทอดกันได้ เพราะมนุษย์มีวัฒนธรรมเกี่ยวกับภาษาที่ใช้เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอด ถ้าหากวัฒนธรรมไม่ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้นก็สูญหายไปจากสังคม

1.2.3 วัฒนธรรมในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ วัฒนธรรมในสังคมหนึ่งจะแตกต่างไปจากวัฒนธรรมของอีกสังคมหนึ่ง ทำให้แบบแผนในการดำเนินชีวิต ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งในทางสังคม การเมือง การปกครอง การบริหาร เศรษฐกิจ ฯลฯ แตกต่างกันไป เช่น วัฒนธรรมของชาวเมืองและชาวชนบท ชาวไทยกับชาวต่างชาติ เป็นต้น โดยทั้งนี้ถือว่า แต่ละสังคมหรือชาติจะมีวิถีชีวิต ตลอดจนการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นของตนเอง

1.2.4 วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ สามารถถ่ายทอดกันได้ ซึ่งในการเรียนรู้ นั้น เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่มีมันสมองหรือความคิด ดังนั้น ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมทำให้มนุษย์สามารถที่จะคิดค้น ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ได้ เพื่อความเหมาะสม ตลอดจนสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับวัฒนธรรมและสังคมมนุษย์ให้สูงขึ้น จึงทำให้วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เช่น สิทธิเสรีภาพ ความคิดทางการเมืองการปกครอง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ก็ย่อมจะก่อให้เกิดสังคมมีความเจริญก้าวหน้าสามารถพัฒนาต่อไปได้

นอกจากนี้แล้ว A.L Kroeber และ F. Kluckhohn (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ 2548: 270) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. สามารถที่จะเรียนรู้ได้ (learned) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง ส่งผ่านหรือถ่ายทอดโดยการเรียนรู้ สังเกต และจากประสบการณ์
2. มีลักษณะร่วมกัน (shared) ในแต่ละกลุ่มคน กล่าวคือ วัฒนธรรมเป็นสิ่งคนในกลุ่มคนและสังคมยอมรับร่วมกัน
3. สามารถส่งผ่านในแต่ละรุ่นได้ (transgenerational) วัฒนธรรมจะสามารถสั่งสมและส่งต่อไปยังรุ่นหลังหรือรุ่นต่อ ๆ ไปได้

4. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (influences perception) วัฒนธรรมจะเป็นเครื่องกำหนดและสร้างรูปแบบพฤติกรรมและกำหนดมุมมองและการรับรู้โลกของคน

5. การปรับตัว (adaptive) วัฒนธรรมจะขึ้นอยู่กับบุคคลและความสามารถของคนในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังมี สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540:14-20) ได้สรุปคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคน ๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำที่แตกต่างกันไป สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มีหรือเห็นร่วมกันของกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

ในอดีตข้อสมมุติฐานของนักมนุษยวิทยาเชื่อว่า ในกลุ่มชนมีวัฒนธรรมหลัก วัฒนธรรมเดียว ไม่มีวัฒนธรรมย่อย เหตุที่นักมานุษยวิทยาคิดเช่นนั้นเพราะสังคมที่นักมานุษยวิทยานิยมศึกษามักเป็นสังคมของกลุ่มชนเล็ก ๆ ซึ่งอยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากอิทธิพลของวัฒนธรรมอื่น แต่ในสมัยใหม่ สังคมและองค์การสมัยใหม่มีขนาดใหญ่ และสลับซับซ้อน สมาชิกของสังคมและองค์การมีความแตกต่างหลากหลาย ทางการศึกษา ประสบการณ์ ภูมิหลังทางทางครอบครัว ค่านิยมและความเชื่อ และยังเป็นสังคมเปิด วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกัน เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่มักประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่าง แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตน แต่อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่าง ๆ เห็นร่วมกัน

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำ คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงเวลา 2-3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านการเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (social interaction) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อยนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอด วัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (organizational socialization)

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ตระหนักถึง หลังจากที่ว่าวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า เป็นระยะเวลาจนกลายเป็นเรื่องปกติ แสดงว่าสิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกขององค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol) สัญลักษณ์หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การมักเกิดขึ้นใน 2 กรณี คือ (1) เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ สัญลักษณ์ที่หน่วยงานใช้ในกรณีนี้ เช่น ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน เป็นต้น และ (2) เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานได้ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในใจได้ยาวนานกว่า การให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการ เป็นต้น

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมต้องใช้เวลาในการพัฒนา จนกลุ่มยอมรับว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ และเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิต จากทำด้วยมือมาเป็นการใช้เครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ควบคุม ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไปด้วย การพึ่งพาอาศัยกันแบบดั้งเดิมของพนักงานมีน้อยลง เป็นต้น

จากคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน และคนส่วนใหญ่ในสังคมนั้น ๆ ยอมรับ
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสร้างหรือสะสม
3. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้จากสังคม โดยอาจเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต ประสบการณ์ หรือโดยการถ่ายทอดจากบุคคลสู่บุคคล ถ่ายทอดจากกลุ่มสู่กลุ่ม เป็นต้น
4. เป็นสิ่งที่องค์การไม่ตระหนักถึง เพราะปฏิบัติจนเคยชิน
5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol)
6. เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ต้องใช้เวลา

7. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (influences perception)

8. วัฒนธรรมในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป

1.3 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การที่จัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn และ Kelly อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2548 : 6-7) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่าเป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายไปสู่หมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านสังคมหรือกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (socialization) วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นการหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานที่กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีดังนี้

1.3.1 วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น

วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับแพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมองค์การวางเฉยและกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

1.3.2 วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานของ

องค์การ รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือวัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาของความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาเกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหานั้น ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้

1.3.3 วัฒนธรรมองค์การชักนำให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ จะเห็นว่าวัฒนธรรมจะมี

อำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การคือ การ

เรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตของคนเมื่อรับรู้ว่าจะไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้คนที่มีความประสพการณ์ตรง โดยผู้คนที่พบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการได้ต่อบต่อปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชา โดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

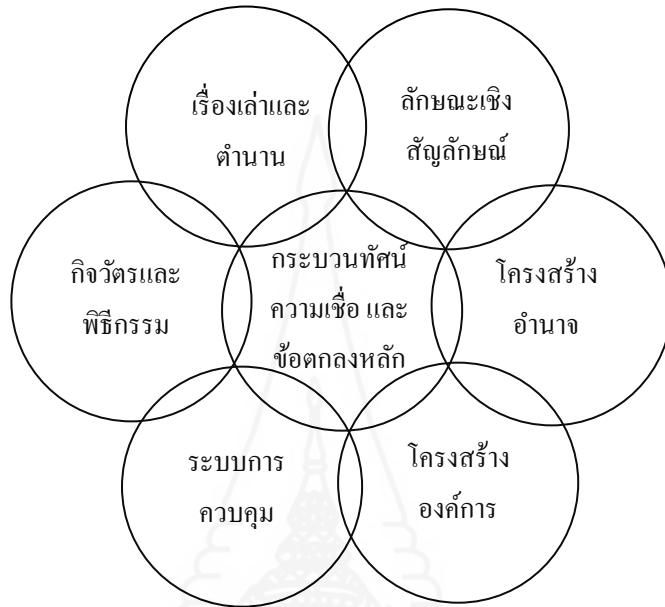
นอกจากนี้ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549: 80) ยังได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมเชิงใช้สอยไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมเป็นกรอบการคิดหรือการมองเรื่องใดๆ เช่น มองว่าจะอะไรมีค่าอะไรสวย อะไรงาม อะไรดีหรือชั่ว น่าเชื่อถือหรือไม่น่าเชื่อถือ
2. วัฒนธรรมเป็นกรอบในการรู้สึก เช่น รู้สึกหิว กระจาย ปวดปัสสาวะ ง่วงนอน
3. วัฒนธรรมเป็นกรอบความประพฤติ เช่น ทำเดิน นั่ง นอน แต่งตัว ทักทาย แสดงความสนิทสนม แสดงความเคารพ
4. วัฒนธรรมเป็นกรอบของรสนิยม (ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร) เช่น อร่อย ไม่อร่อย น่ากิน น่าใช้ ไพเราะ จืด เหล่า น่าเกลียด น่ารัก
5. วัฒนธรรมทำให้เกิดชาติพันธุ์นิยม (Ethnocentrism) ถือว่าชาติของตนกลุ่มของตน วัฒนธรรมของตน ดีกว่า มีค่ากว่าเจริญกว่าชนชาติอื่น
6. วัฒนธรรมเป็นกรอบทางวัตถุ เช่น แบบบ้าน แบบอาคาร แบบเสื้อผ้า เครื่องแต่งกาย แบบอาหาร แบบเครื่องประดับ แบบเครื่องใช้ไม้สอย

1.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

Johnson and Scholes (อ้างในสุรพร เลี่ยนสลาย 2551: 6-39) ได้พรรณนาถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในรูปของใยแมงมุมวัฒนธรรม (cultural web) ดังแสดงในภาพ 2.1 ที่เน้นการสังเคราะห์ร่วมกันขององค์ประกอบเหล่านี้ และให้เห็นว่าเกี่ยวข้องกันอย่างไร ส่วนที่อยู่ตรงกลางใยแมงมุม คือความเชื่อและข้อตกลงหลัก (core beliefs and assumptions) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนทัศน์ (paradigm) หรือกรอบอ้างอิงขององค์การ กระบวนทัศน์ขององค์การมีความสำคัญในการชี้แนะหรือวางกรอบสำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ของวัฒนธรรมที่ปรากฏในข่ายใยแมงมุมซึ่งมีทั้งส่วนที่มองเห็นและสามารถระบุออกมาได้อย่างชัดเจน เช่น โครงสร้างและระบบการควบคุมขององค์การ ไปจนถึงส่วนที่มองไม่เห็นและยากแก่การระบุออกมาให้ชัดเจน เช่น สัญลักษณ์และเรื่องเล่าต่างๆ กิจวัตรและพิธีกรรม เครื่องข่าอำนาจ เป็นต้น การพยายามทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างซับซ้อนและเข้าใจยากนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถระบุถึง

องค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ได้ทั้งส่วนที่จับต้องได้และส่วนที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดทิศทางและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้



ภาพที่ 2.1 โครงข่ายใยแมงมุมวัฒนธรรมองค์การ

ที่มา: Graetz and others. *Managing Organizational*. 2nd Australian en. (2006: 59)

อ้างในสุรพร เลี่ยนสลาย 2551 หน้า 6- 40

1.5 หน้าที่วัฒนธรรมองค์การ (Functions of Organizational Culture)

พิบูล ทีปะपाल (2550: 315) ได้สรุปหน้าที่วัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1.5.4 เป็นตัวกำหนดบทบาทที่บ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่ง กับองค์การอื่นๆ ให้เห็นอย่างเด่นชัด

1.5.2 เป็นสิ่งแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ให้กับสมาชิกขององค์การ ให้เกิดความรู้สึกว่านี่คือวัฒนธรรมของเรา ซึ่งมีเพียงหนึ่งเดียวและไม่เหมือนใคร

1.5.3 วัฒนธรรมช่วยให้เกิดความผูกพันกับบางสิ่งบางอย่าง ที่มีความสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว

1.5.4 วัฒนธรรมจะทำหน้าที่ช่วยให้้องค์การเกิดความมั่นคง โดยทำหน้าที่เป็นกาวทางสังคม (social glue) เพื่อยึดเหนี่ยวของค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม เพื่อยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติว่าอะไรควรพูดหรือควรทำ

1.5.5 วัฒนธรรมเป็นแนวทางเพื่อควบคุมกำกับทัศนคติ และพฤติกรรมให้อยู่ในกรอบหรือขอบเขตที่เหมาะสม

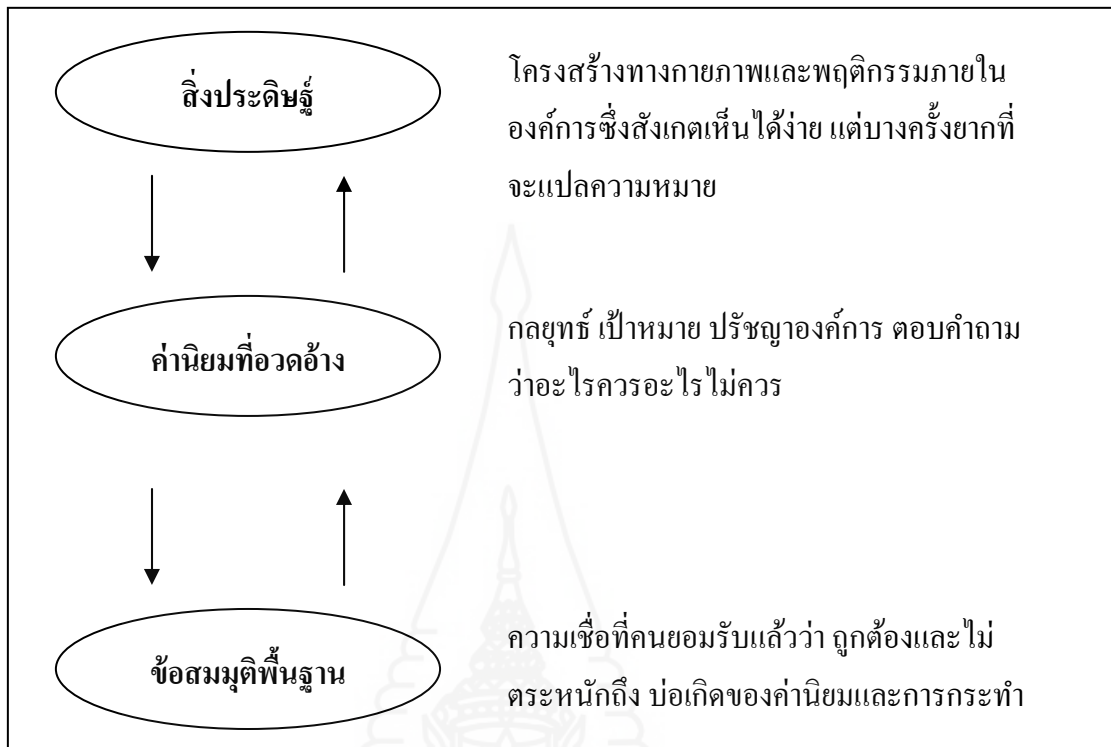
นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550: 414) ยังได้สรุปหน้าที่วัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทในการกำหนดขอบเขต (Boundary defining role) ในการแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การหนึ่ง
2. วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์การ
3. วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยในการถ่ายทอดกระบวนการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น
4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระบบสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายตัวเชื่อมให้กับสมาชิกในองค์การให้มีมาตรฐานในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน
5. วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense-making) และกลไกในการควบคุม (Control mechanism) ที่เป็นแนวทางในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

1.6 ระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กร

ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร (the levels of culture) เป็นเรื่องที่น่าสนใจของนักวิชาการนำองค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์กรมาจัดเรียงเป็นชั้นๆ โดยองค์ประกอบที่มีคุณลักษณะเหมือนกันจะถูกจัดให้อยู่ในชั้นเดียวกัน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1.6.1 ไชน์ (อ้างในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540: 40) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กร เป็น 3 ระดับชั้นตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น (degrees of visibility) วัฒนธรรมองค์กรชั้นนอกสุดสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายที่สุด ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) วัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ชั้นกลาง ได้แก่ ค่านิยมที่อวดอ้าง (espoused values) และวัฒนธรรมองค์กรชั้นในสุดซึ่งสังเกตเห็นได้ยากที่สุด ได้แก่ ข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumptions) ดังภาพ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของไชน์

ที่มา: Edgar H. Schein Organizational Culture and Leadership. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1992, P. 17 (อ้างในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540:41)

ภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. สิ่งประดิษฐ์ หมายถึงปรากฏการณ์ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยการเห็น ได้ยิน และรู้สึก ไชน์ได้ให้ตัวอย่างสิ่งประดิษฐ์ภายในหน่วยงานไว้มากมาย เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนวนภาษาที่ใช้ ตราประจำหน่วยงาน เครื่องแต่งกายของพนักงาน พิธี งานฉลอง เรื่องเล่าขานต่างๆ ฯลฯ ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้คือสังเกตเห็นได้ง่ายเพราะอยู่ในระดับผิววนอกสุด แต่การจะแปลความหมายที่แฝงอยู่นั้นบางที่เป็นเรื่องยาก เช่น ถ้าไม่ใช่บุคลากรในมหาวิทยาลัยเปิดแบบสอนทางไกลของรัฐแห่งหนึ่งแล้ว การที่จะเข้าใจความหมายของสำนวนภาษาบางประเภทที่ใช้อยู่ในสถาบันแห่งนั้น อาทิ “ประธานชุด” “ผู้ร่วมผลิต” “อบรมเข้ม” จงเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เป็นต้น เนื่องจากวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส ดังนั้นการสืบค้นเพื่อการศึกษาทำความเข้าใจวัฒนธรรม ในระดับนี้จึงทำได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมระดับอื่น กล่าวคือทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรม คอยฟังคำพูดของบุคลากร และอาจ

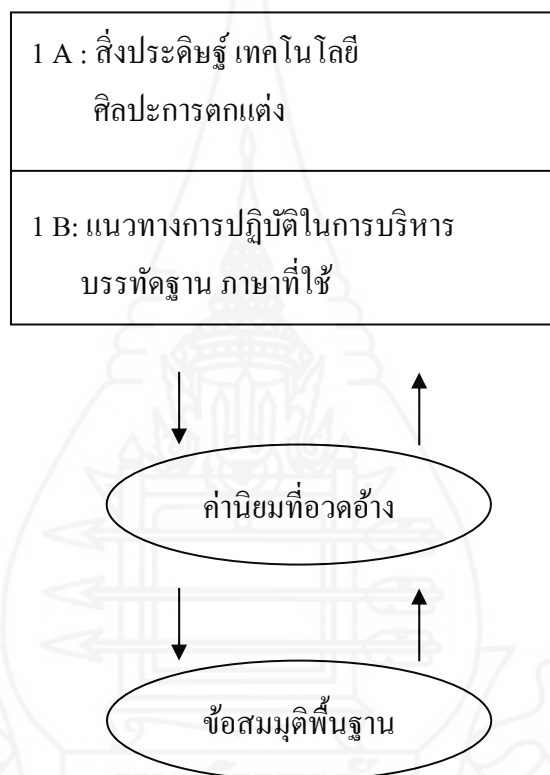
สอบถามพวกเขาหากไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม ไลน์เห็นว่าสิ่งประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้นยังไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

2. คำนิยามที่อวดอ้าง หมายถึงคำนิยามที่บุคลากรหรือผู้บริหารของหน่วยงานอ้างว่า ได้ทำหรือควรทำ เช่น ผู้บริหารของหน่วยราชการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนแห่งหนึ่งให้ สัมภาษณ์ว่า หน่วยงานของเขาไม่มีคำนิยามที่เกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์ในเรื่องของการให้ความสะดวก เป็นพิเศษแก่ญาติมิตร หรือคนรู้จักของผู้บริหารหรือข้าราชการแต่อย่างใด และเป็นคำนิยามที่ไม่ควร นำมาปฏิบัติด้วย แต่จากการสอบถามข้าราชการหลายคนรวมทั้งประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ พวกเขาต่างให้ข้อมูลตรงกันว่า มีระบบอุปถัมภ์ในลักษณะดังกล่าวอยู่จริง เป็นต้น เนื่องจากคำนิยามที่ อวดอ้างอาจไม่ตรงกับสิ่งที่หน่วยงานทำอยู่ในบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนั้น ไลน์จึงเห็นว่าคำนิยามที่ อวดอ้างยังไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงของหน่วยงานได้ ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้ คือเป็นสิ่งที่มองเห็น ได้ยาก แต่สมาชิกองค์กรยังตระหนักถึงอยู่เพราะสิ่งนี้ยังไม่ได้ผ่านการเวลา แห่งการทดสอบว่าเป็นวิปฏิบัติที่ถูกต้อง ดังนั้น ในบางโอกาสสมาชิกองค์กรอาจพูดคุยถกเถียงกัน ถึงความเหมาะสมถูกต้องของคำนิยามที่องค์กรอวดอ้างกับบุคคลภายนอก

3. ข้อสมมติพื้นฐาน หมายถึงคำนิยาม ความเชื่อที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่หรือ ทั้งหมดได้นำมาปฏิบัติเป็นเวลานาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้องค์กร ได้ เมื่อผ่านการเวลาแห่งการทดสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นเรื่องปกติวิสัยที่ สมาชิกองค์กรสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติเมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน โดยไม่คิดถึงการมี อยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม นั่นคือสิ่งที่จะค่อยๆ ผังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ กลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ดังนั้น ข้อสมมติ พื้นฐานตามความเห็นของไลน์จึงมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นและสมาชิกขององค์กรไม่ ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้ผ่านการเวลาแห่งการ ทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากสมาชิกองค์กรว่าช่วยแก้ปัญหาของหน่วยงานได้

เนื่องจากไลน์เห็นว่าข้อสมมติพื้นฐาน (วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 3) เป็นแก่น แท้ของวัฒนธรรมองค์กร แต่ข้อสมมติพื้นฐานลักษณะเป็นนามธรรม สัมผัสจับต้องไม่ได้และฝัง ลึกของจิตใจ คนในองค์กรไม่ตระหนักถึง ดังนั้นจึงไม่สามารถค้นพบหรือเข้าถึงข้อสมมติพื้นฐาน ได้โดยตรง ทำได้เพียงการตีความจากเบาะแสหรือเงื่อนไขที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรใน 2 ระดับแรก โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรในระดับผิวนอกสุด(สิ่งประดิษฐ์) เป็นสิ่งที่สังเกตได้ง่าย มีตัวตนเป็นรูป อธรรมสัมผัสได้ ดังนั้น การสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมักต้องเริ่ม “ขุดค้น” ที่วัฒนธรรมองค์กร ผิวนอกสุด กล่าวโดยสรุปคือวัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 1 และ 2 เป็นเบาะแสหรือสิ่งบ่งชี้ที่ นำไปสู่การเข้าใจความหมายที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอยู่ในระดับลึกที่สุด

1.6.2 มาร์ตินและซิด (อ้างอิงในสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ 2540: 43) เห็นด้วยกับกับระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การ 3 ระดับของไซน์ แต่ในระดับชั้นที่ 1 มาร์ตินและซิด แก้ไขตัวแบบของไซน์ โดยแบ่งระดับชั้นที่ 1 ออกเป็น 2 ระดับย่อยคือ 1A ได้แก่สิ่งประดิษฐ์ และ 1B ได้แก่แนวทางการบริหาร (management practices) เพื่อเป็นการแจกแจงระดับที่ 1 ให้ละเอียดยิ่งขึ้น โดยระดับ 1A เป็นสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพของหน่วยงาน เช่น รูปแบบอาคาร เทคโนโลยีที่ใช้ ส่วนระดับ 1B นั้นเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหาร รวมถึงภาษาที่ใช้และบรรทัดฐานภายในองค์กร ดังภาพ 2.3

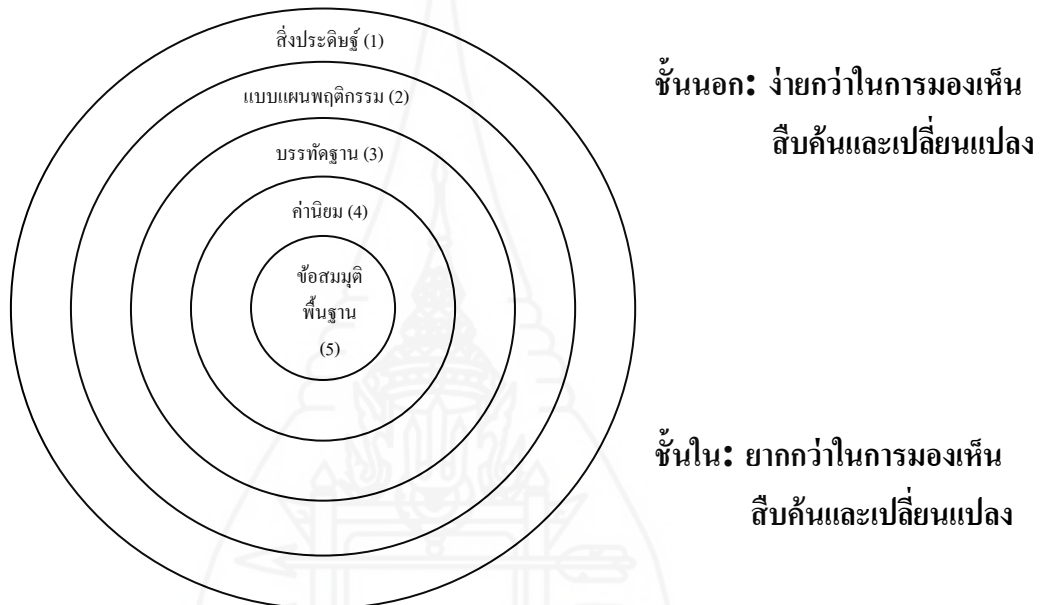


ภาพที่ 2.3 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของมาร์ตินและซิด

ที่มา: Martin & Siesl, (1983) cited by J.Steven Ott. *Organizational Culture Perspective*.

Chicago, Illinois: The Dorsey Press, (1989), p. 62 อ้างอิงในสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540: 43)

1.6.3 รูสโซ (อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540:44) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการมองเห็น ระดับความยากง่ายในการสืบค้น และระดับความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลง ระดับชั้นทั้ง 5 ระดับเรียงจากชั้นนอกสุดไปหาชั้นในสุดได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม ข้อสมมุติพื้นฐาน ดังภาพ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงตัวแบบและระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของรูสโซ

ที่มา: Denise M. Rousseau, Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods.

San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1990, p. 158

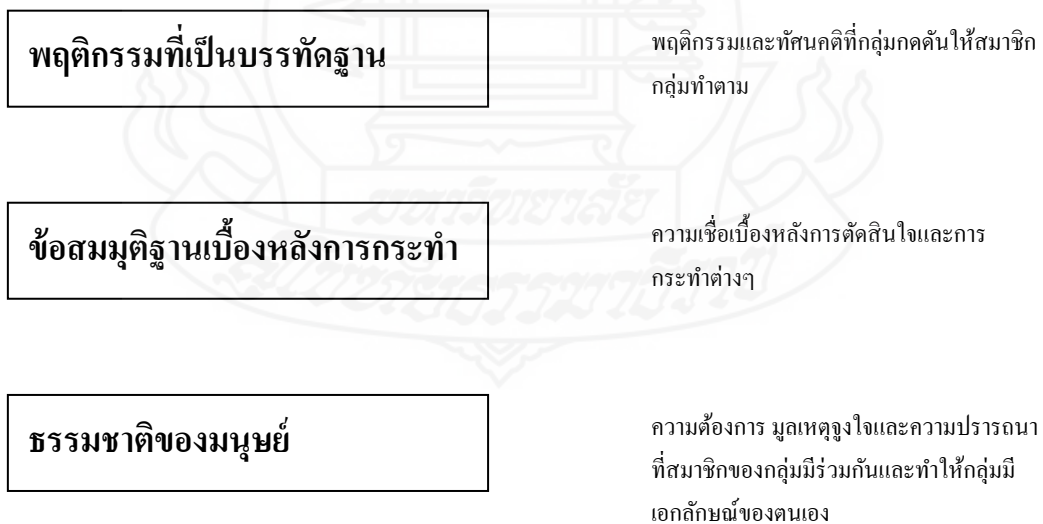
1.6.4 คอทเตอร์และเฮสเกิท (อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540:45) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ระดับ โดยใช้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความยากง่ายในการมองเห็นและการเปลี่ยนแปลง ชั้นนอกได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน ชั้นในได้แก่ ค่านิยมร่วม คอทเตอร์และเฮสเกิทเห็นว่าค่านิยมร่วมคือ แก่นแท้ของวัฒนธรรม ดังภาพ 2.4



ภาพที่ 2.5 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของคอตเตอร์และเฮสเก็ตท์
ที่มา: Adapted From John P.Kotter & James L. (1992) Heskett, Corporate Culture and Performance. New Your: The Free Press.

1.6.5 คิลแมน, แชนซ์ตันและเซอร์พา (อ้างอิงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540:46)

เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การปรากฏให้เห็นใน 3 ระดับชั้น ชั้นนอกสุดได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน ชั้นกลางคือข้อสมมุติฐานเบื้องหลังการกระทำ (hidden assumptions) และชั้นในสุดได้แก่ ธรรมชาติของมนุษย์ พวกเขาเห็นว่าแก่นแท้ของวัฒนธรรมคือธรรมชาติของมนุษย์ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของคิลแมน, แชนซ์ตันและเซอร์พา
ที่มา: สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 46)

จากตัวแบบของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สุนทร วงศ์ไวยวรรณ ได้ตั้งข้อสังเกตในเรื่องระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

1. นักวิชาการมีความเห็นที่แตกต่างกันว่าอะไรคือแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กรสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงความเห็นที่ขัดแย้งของนักวิชาการว่าอะไรคือแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการ	แก่นแท้วัฒนธรรมองค์กร
1. Schein, Martin & Siehl, Rousseau	ข้อสมมุติฐาน
2. Kotter & Heskett	ค่านิยมร่วม
3. Kilman, Saxton & Serpa	ธรรมชาติของมนุษย์
4. Sackmann	ความเชื่อพื้นฐาน
5. Allen & Kraft	บรรทัดฐาน

การที่นักวิชาการมีความเห็นที่ขัดแย้งกันว่าอะไรคือวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงส่งผลให้เกิดความสับสนในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือกลุ่มนักวิชาการที่เห็นว่าข้อสมมุติฐานคือวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง ก็จะขุดค้นข้อสมมุติฐานที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรนั้น ในขณะที่นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่าค่านิยมร่วมคือวัฒนธรรมองค์กร ก็จะสืบหาค่านิยมที่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีส่วนร่วมเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่กำลังศึกษาอยู่ ส่วนนักวิชาการที่เห็นว่าบรรทัดฐานคือวัฒนธรรมองค์กร ก็จะมุ่งแต่จะศึกษาหาบรรทัดฐานที่มีอยู่ในองค์กรนั้น ผลก็คือนักวิชาการแต่ละกลุ่มมุ่งศึกษาแนวคิดที่ต่างกันไป แต่ทุกกลุ่มอ้างว่าตนเองกำลังศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรในระดับชั้นนอกของทุกตัวแบบเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่ายเป็นรูปธรรมและอาจสัมผัสจับต้องได้ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรในระดับชั้นในสุดของทุกตัวแบบมีลักษณะนามธรรม สัมผัสจับต้องได้ยากและฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจคน ดังนั้น เพื่อที่จะเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในระดับชั้นในสุด นักวิชาการมักใช้วัฒนธรรมในระดับชั้นนอกเป็นสะพานหรือสื่อ นำพาไปสู่ความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับชั้นในสุด กล่าวอีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมองค์กรในระดับผิวนอกมักถูกใช้ป็นสิ่งบ่งชี้ที่นำไปสู่การเข้าใจความหมายที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรในระดับชั้นในสุด

1.7 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.7.1 *วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดและทฤษฎีของ คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty)* (อ้างถึงในนิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง 2543 : 17-19) แบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1) รูปแบบสร้างสรรค์ (constructive styles) หมายถึงองค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

(1) มิติมุ่งความสำเร็จ (achievement) คือ องค์การที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานของคนในองค์การมีลักษณะของการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีเหตุมีผลมีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุขสนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย

(2) มิติสัจการแห่งตน (self-actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยมเบาะพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคน ทุกคนมีความภูมิใจในงานของตน

(3) มิตินับบุคคลและการกระตุ้น (humanistic-encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงานถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข ภูมิใจ และสนุกกับการนิเทศการสอน และบทบาทที่เลี้ยง และได้รับสนับสนุนความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

(4) มิตินับไมตรีสัมพันธ์ (affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน/เพื่อนร่วมทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์การจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่นให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงาน รู้ใจเขาใจเรา

2) รูปแบบการตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive-defensive styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และมีผู้นำ

ที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหารยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึงพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเพราะเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

(1) มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (approval) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์กรคือพยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร ลักษณะคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรพึงพอใจ

(2) มิติเน้นกฎระเบียบ (conventional) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะอนุรักษ์นิยม รักษาประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการควบคุมด้วยระบบราชการ คนในองค์กรต้องทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

(3) มิติเน้นการพึ่งพา (dependent) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกถึงสายบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำหาย ไม่ทราบจุดหมายในการทำงานของตนเอง และขององค์กรมุ่งการปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหาร

(4) มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จกลับไม่ได้รับรางวัลอะไรทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานและถูกตำหนิ พนักงานทุกคนจะรู้สึกผิด ต่ำหนิตนเอง และรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่าเมื่อกระทำการผิดพลาด ทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งและความผิดต่างๆ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร

3) รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive-defensive styles) คือองค์กรที่มีค่านิยมมีลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงานลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งเจ้าระเบียบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

(1) มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (oppositional) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าเป็นอย่างมากโดยมีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าถ้าได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นในองค์กรเสมอ พนักงานจะแสดงถึงความ

ขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้ใจบุคคลอื่น และแสดงการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ๆ

(2) มิติเน้นอำนาจ (power) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงาน โดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้เินเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

(3) มิติมุ่งการแข่งขัน (competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการผลแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน และวัดผลสำเร็จที่การทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำงาน จึงจะประสบผลสำเร็จ

(4) มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (perfectionistic) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลาานานมาก ในการทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด

1.7.2 แนวคิดของ Terrence E. Deal และ Allan A. Kennedy (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ 2548:280) Deal และ Kennedy ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยเชื่อว่า หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสมาชิกภายในองค์กรถือว่าตนเองเป็นเป้าหมายอันหนึ่งขององค์กร และจะพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งจะแตกต่างจากองค์กรที่อ่อนแอ วัฒนธรรมจะกำหนดการดำเนินการขององค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การกำหนดแบบธรรมเนียมต่าง ๆ ตลอดจนส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร Deal และ Kennedy แบ่งปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ปัจจัยคือ ความเสี่ยง (Risk) ในกิจกรรมของบริษัทหรือองค์กรว่ากิจกรรมขององค์กรดังกล่าว มีความเสี่ยงมากหรือน้อยเพียงไร และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในสิ่งที่องค์กรกระทำหรือความรวดเร็วในการทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งหากการพิจารณาถึงความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรและ ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับนี้ สามารถแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough gay culture) เป็นวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยผู้ก้าวหน้ามาจากการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง และรู้ผลการปฏิบัติงานรวดเร็วซึ่งมีความเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์กรจะชอบเสี่ยงและเห็นผลเร็วเหมือนนักพนัน ผลสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรอาจเกิดขึ้นในช่วงข้ามคืน องค์กรจะสนับสนุนคนที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขัน คนในองค์กรจะต้องต่อสู้ และทำงานในเชิงรุก ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะมีประเพณีเพื่อเป็นกรอบในการทำงานและเพื่อป้องกันตนเองไม่ให้ถูกมองว่าทำงานไม่รอบคอบ องค์กรจะกระตุ้นให้คนทำงานจากการแข่งขัน แต่ขณะเดียวกันองค์กรก็จะเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อผลระยะยาว เพราะคนในองค์กรมักจะให้ความสำคัญกับงานที่เห็นผลเร็วหรือให้ผลประโยชน์มากกว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบคนใจร้อนนี้อาจจะสะท้อนโดยการที่ทุกคนแต่งกายทันสมัย และเมื่อมีการมาติดต่อพนักงานต้อนรับอาจไม่สนใจต่อผู้มาติดต่อเลย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบคนใจร้อนมักจะ ได้แก่ บริษัทก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอาง กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิง ซึ่งการทำงานต้องแข่งกับเวลา และอาจเกิดสำเร็จหรือล้มเหลวในงานได้ตลอดเวลา

2) วัฒนธรรมองค์กรแบบงานหนักและรักสนุก (Work hard play culture) เป็นวัฒนธรรมแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น เอาจริงเอาจังกับงานขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ ความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรมีน้อยแต่การทำงานขององค์กรสามารถรู้ผลได้เร็วว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่ขยันหมั่นเพียร ทำงานหนัก และทำงานได้ดีทั้งในส่วนตัวและทำงานร่วมกับผู้อื่น ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักจะมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร ชอบพบปะผู้คนและสนุกสนาน องค์กรจะมีการพบปะสังสรรค์ของพนักงาน องค์กรจะทำให้คนตื่นตัว และเร่งทำงานที่อยากรู้ผลเร็ว ซึ่งการเร่งการทำงานอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุกนี้อาจเห็นได้จากการทำงานที่พนักงานแต่งตัวธรรมดาเหมือนคนชั้นกลางชอบอยู่บ้านที่มีบริเวณ ชอบเล่นกีฬาเป็นทีม เช่น บาสเกตบอล ชอบใช้คำขอในการพูดคุย ให้ความสำคัญกับผู้อื่น เช่น หากมีนัดกับผู้อื่นมักจะมารอรับ และมีสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์ บริษัทแบบ Franchises

3) วัฒนธรรมการเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet your-company culture) เป็นวัฒนธรรมที่การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของบริษัทมาก และการทำงานรู้ผลของความสำเร็จหรือล้มเหลวช้า การทำงานเสี่ยงแต่กว่าทราบผลของการเสี่ยงต้องใช้เวลาและอาจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่ทันกาล ทำให้องค์กรล้มเหลวได้ การตัดสินใจจึงเหมือนกับการนำองค์กรไปเดิมพัน การตัดสินใจพลาดเพียงครั้งหรือสองครั้งอาจหมายถึงการล่มสลายขององค์กรได้ การ

ตัดสินใจที่ถูกต้องมีความสำคัญมากในองค์กรประเภทนี้ องค์กรและสมาชิกในองค์กรจะยอมเสียเวลาในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มากเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดต่อองค์กรให้ความสำคัญกับอนาคต บุคคลในองค์กรจะเป็นผู้ที่อดทน รอบคอบพึ่งพาอาศัยกัน ปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้สิ่งประดิษฐ์หรือผลงานขององค์กรมีคุณภาพสูง แต่มักจะไม่ผลิตอย่างรวดเร็ว หากเป็นองค์กรธุรกิจในระยะสั้นอาจประสบปัญหาทางเศรษฐกิจหรือการเงินได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเห็นได้จากการที่บุคคลแต่งกายเหมาะสมกับตำแหน่ง ชอบเล่นกอล์ฟ ภาษายเป็นทางการให้เกียรติผู้อื่น การติดต่อกันมีความเป็นทางการ องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบนี้เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ เมืองแรมเนาดีใหญ่ กองทัพ เป็นต้น

4) วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงน้อยและรู้ผลขององค์กรช้า เหมือนกับการทำงานระบบราชการ ซึ่งแม้จะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานแต่องค์กรก็ยังคงอยู่รอดต่อไปได้ ในวัฒนธรรมนี้พนักงานจะเน้นกระบวนการทำงาน ทุกอย่างมีกระบวนการที่ต้องปฏิบัติไว้ให้ยึดถือและเป็นเครื่องมือในการป้องกันระบบการทำงานจากเรื่องภายนอก เนื่องจากไม่ค่อยรู้ผลการทำงานหรือว่าจะทราบผลก็ล่าช้า การทำงานตามกระบวนการจึงเป็นการป้องกันความผิดพลาดหากมีการตรวจสอบในอนาคต ตำแหน่งหน้าตาถือเป็นสิ่งสำคัญในวัฒนธรรมแบบกระบวนการ ผู้ปฏิบัติงานจะเน้นความถูกต้องในการปฏิบัติตามระเบียบ มีความรู้หรือจำระเบียบได้มาก องค์กรจะมีระบบชั้น-ตำแหน่ง และมีความเป็นทางการมาก ผู้บริหารจะมีโต๊ะ เครื่องประดับ ห้องทำงานต่างจากพนักงานทั่วไปในทุกๆ ระดับ วัฒนธรรมแบบกระบวนการอาจเห็นได้จากการอยู่แถบบริเวณเดียวกันของพนักงาน การเล่นกีฬาที่มีกระบวนการเล่นชัดเจน เช่น วอลเลย์ บาสเกตบอล ขอบอธิบายสิ่งต่าง ๆ ด้วยระเบียบ หรือถกเถียงกันเรื่องระเบียบบันทึก การติดต่อกับหน่วยงานแบบนี้จะต้องมีระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ การที่ผู้มาติดต่อองค์กรต้องมีการแลกบัตรก่อน เป็นต้น องค์กรที่มักมีวัฒนธรรมแบบกระบวนการ ได้แก่ หน่วยงานราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน องค์กรแบบ bureaucracy

1.7.3 แนวความคิดของ Jeffrey Sonnenfeld Jeffrey Sonnenfeld ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์กร และคนในวัฒนธรรมแต่ละประเภทโดยแบ่งประเภทขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้บุคคลในองค์กรรับผิดชอบงานของตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานแต่ละงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักจะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงาน และมีระบบฝึกอบรม พัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงาน

สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) ขึ้น เพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักได้แก่บริษัทเอกชน เช่น โคคา-โคลา IBM เป็นต้น

2) วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบสโมสรจะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและความสอดคล้องกัน ตลอดจนความกลมเกลียวหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมแบบสโมสรให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโสในองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรมักจะพัฒนาและฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางแบบ generalist องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ หน่วยงานราชการ กองทัพ เป็นต้น

3) วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล หรือทีมกีฬา (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบเบสบอลนี้จะเป็นที่รวมของผู้ที่เป็นคนมีความคิดริเริ่ม และกล้าเสี่ยง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่พนักงานสร้างขึ้นใน องค์กรมากกว่าการพิจารณาถึงอายุหรือประสบการณ์ของพนักงาน องค์กรมักจะมีระบบการจูงใจ และให้อิสระแก่พนักงานในการสร้างผลงานที่ดีหรือเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่น (star performers) องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลมักได้แก่ บริษัทที่ปรึกษา ธนาคาร ทนายความ บริษัทที่มีกิจการทำบัญชี บริษัทโฆษณา การพัฒนา Software และการวิจัยทางชีวภาพ เป็นต้น

4) วัฒนธรรมแบบป้องกัน (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกัน องค์กร ซึ่งเน้นการอยู่รอดขององค์กร องค์กรจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อน องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบป้องกันมักได้แก่ กิจการสำรวจน้ำมัน ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นต้น

1.7.4 วัฒนธรรมและเทพเจ้าแห่งการจัดการ (Handy อังใน สงวน ช้างฉัตร 2541:200-204) การจัดการเป็นการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการบริหาร ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงปรัชญาของการจัดการและวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย เพราะวัฒนธรรมคือวิถีชีวิตของคนในองค์กรนั้นๆ และสามารถส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานได้ทั้งในแง่การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จหรือก่อให้เกิดปัญหา กับ องค์กรได้ แฮนด์ดี้ (Handy : 1991 – 20) ได้กล่าวเปรียบเทียบเทพเจ้าของกรีก 4 องค์ กับวัฒนธรรมขององค์กรไว้ว่า เทพเจ้าเซอซุส (Zeus) มีวัฒนธรรมแบบสโมสร (Culture Club) เทพเจ้าอะพอลโล (Apollo) มีวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Role Culture) เทพเจ้าอาธีนา (Athena) มีวัฒนธรรมในลักษณะที่เน้นงาน (Task Culture) และเทพเจ้าไดโอนิซุส (Dionysus) มีวัฒนธรรมที่เน้นการยึดถือชีวิต หรืออัตถิภาวนิยม (Existential Cultrue)

ผู้จัดการจะต้องตระหนักว่าแต่ละวัฒนธรรมหรือวิธีดำเนินงานย่อมมีความดีหรือความเหมาะสมกับบางเรื่อง นอกจากนั้นเราจะต้องเข้าใจว่าไม่มีวัฒนธรรมใดจะเลวร้ายหรือไม่ถูกต้องนอกเสียจากว่าจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือในสถานการณ์ต่างๆ เท่านั้น แฮนดี้ (Handy, 1991 : 20 – 43) ได้อธิบายลักษณะวัฒนธรรมของเทพเจ้าแห่งการจัดการทั้ง 4 องค์ไว้พอสรุปได้ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบสโมสร (The Club Culture) องค์การที่ใช้วัฒนธรรมลักษณะนี้จะเป็นภาพลักษณะไข่มุม มีการแบ่งงานกันทำโดยการจัดแผนงานต่างๆ วงกลมของไข่มุม คือเส้นแสดงอำนาจและอิทธิพล ซึ่งจะมีความเข้มข้นอยู่ตรงกลางและมีความสำคัญน้อยลงเมื่อวงกลมนั้นอยู่ห่างไกลจากศูนย์กลาง วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมที่ดีเยี่ยมในแง่ความรวดเร็วในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ แต่ก็มีได้หมายความว่า การตัดสินใจที่รวดเร็วนั้นจะสามารถประกันคุณภาพได้ เพราะจะต้องขึ้นอยู่กับอีกหลายองค์ประกอบซึ่งได้แก่ความสามารถของเทพเจ้าเซอุส (ผู้บริหาร/ผู้จัดการ) และผู้บริหารระดับรองลงไป หากเทพเจ้าเซอุสไม่มีความสามารถ สูงอายุหรือขาดความสนใจก็จะเกิดความเสียหายอย่างรวดเร็วและทำลายไข่มุมของตนเองอย่างช้าๆ การคัดเลือกผู้ครอบครองตำแหน่งงานจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญในองค์การเหล่านั้น ซึ่งจะต้องทุ่มเทเวลาและพยายามเป็นอย่างมากเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ถูกต้องนั้น แง่คิดและมุมมองในการใช้วัฒนธรรมแบบสโมสรมีดังนี้

(1) วัฒนธรรมสโมสรอาจเป็นวัฒนธรรมที่เลวร้ายถ้าการคาดเดาอารมณ์ผู้บริหารของท่านผิดพลาด เพราะเทพเจ้าเซอุสไม่ชอบเขียนได้แต่พูดและใช้สายตาหรือสบตา หรือมีเช่นนั้นที่ใช้โทรศัพท์ เทพเจ้าเซอุสที่ประสบความสำเร็จเป็นจำนวนมากคือยกการศึกษา เช่น ผู้จัดการองค์การธุรกิจขนาดเล็ก เป็นต้น แต่ก็สามารถใช้ความเข้าใจและความเชื่อถือให้เกิดประโยชน์ในการบริหารได้

(2) การคาดเดาอารมณ์ของผู้บริหาร ไม่สามารถทำได้ นอกจากท่านจะคิดเหมือนผู้บริหาร

(3) วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมของคนที่มีใจชอบเหมือนๆ กัน ร่วมงานกันด้วยความคิดริเริ่มที่มีความเห็นอกเห็นใจกัน โดยการใช้การติดต่อส่วนบุคคลมากกว่า การติดต่ออย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จึงเป็นเรื่องยากเพราะหากความเห็นอกเห็นใจและความเชื่อถือศรัทธาของผู้ร่วมงานเสื่อมถอยลงพวกเขาจะไม่ทำงานด้วย สโมสรที่มีความอ่อนแอก็จะล่มสลายไปในที่สุด

(4) วัฒนธรรมแบบสโมสรจะเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อย เพราะความไว้วางใจมีราคาถูกกว่าการควบคุมวิธีปฏิบัติงานและความเห็นอกเห็นใจ ตลอดจนการคาด

เดา (อารมณ์ของผู้จัดการ) ก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย องค์กรที่ใช้วัฒนธรรมแบบนี้จะมีค่าใช้จ่ายในการโทรศัพท์และการเดินทางสูงมาก

(5) วัฒนธรรมแบบสโมสรรเป็นวัฒนธรรมที่เกิดประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ความรวดเร็วสำคัญมากกว่ารายละเอียดที่ถูกต้องหรือค่าเสียเวลาสูงกว่าค่าของความผิดพลาด

2) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Role Culture) องค์กรที่ใช้วัฒนธรรมลักษณะนี้จะเน้นที่บทบาทและงานที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จรวมทั้งระเบียบต่างๆ โดยตั้งสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถที่จะวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นเหตุผลได้ ด้วยเหตุนี้งานขององค์กรจึงถูกแบ่งออกเป็นส่วนๆ มีการจัดระบบที่ระบุบทบาทต่างๆ ไว้ในคำพรรณานางาน บทบาทเหล่านั้นจะถูกรวมเข้าด้วยกันด้วยชุดบทบาทและวิธีการทำงานซึ่งอาจเรียกว่า คู่มืองบประมาณ ระบบสารสนเทศ และอื่นๆ รูปที่ใช้แทนวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทคือโบสถ์ของกรีก (Greek Temple) ดังปรากฏให้เห็นความสวยงามและความแข็งแรงจากเสา เสาเหล่านั้นใช้อิฐบาซอลแทนหน้าที่และงานต่างๆ ในองค์กร นอกจากนั้นยังถูกจัดให้มีการเชื่อมต่อติดกันด้วยปลายเสา เหมือนการรวมหน้าที่และงานต่างๆ เข้าด้วยกันในรูปของคณะกรรมการ คณะกรรมการอำนวยการ หรือสำนักงานของประธานองค์กรนั้น มีการยึดโยงเสากลางนั้นให้ร่วมกันรับภาระงาน (หรือน้ำหนัก) ด้วยกฎ ระเบียบและวิธีดำเนินงานต่างๆ การปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละเสาเริ่มแต่ด้านล่างขึ้นไปด้านบนและ/หรือในบางโอกาสก็อาจมีการเหลียวมองดูเสาอื่น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน วัฒนธรรมดังกล่าวแล้วจึงเป็นภาพของระบบราชการหรือ Bureaucracy นั่นเอง

วัฒนธรรมที่เน้นด้านบทบาทเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงเรื่อเราตั้งสมมติฐานว่า วันพรุ่งนี้จะเหมือนกับเมื่อวานนี้ จึงต้องมีการตรวจสอบวันวาน (Yesterday) แล้วแยกออกเป็นส่วนๆ และจับมารวมกันอีกครั้งในรูปของการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานเพื่อวันพรุ่งนี้ (Tomorrow) มีการสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องความมั่นคง (Stability) และความสามารถในการพยากรณ์ (Predictability) พนักงานแต่ละคนจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการปฏิบัติการ ดังจะเห็นได้จากยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีพนักงานกลายเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรมีบทบาทที่แน่นอน พนักงานแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม ประสิทธิภาพก็คือการปฏิบัติงานให้เสร็จตรงเวลาไม่ช้าหรือเร็วเกินไป เป็นการทำงานให้สำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แ่งคิดและมุมมองในการใช้วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท มีดังนี้

(1) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคง (ด้านจิตวิทยา) และการยินยอมพร้อมใจกันระหว่างบุคคลและแผนงานต่างๆ ในองค์กร เพราะพนักงานรู้สึกที่ว่าการมีความมั่นคงเสมือนโบสถ์ของชาวกรีกที่มีอายุยืนยาวอีกนานแสนนานในอนาคตจนเกิด

ความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรของตนได้ตลอดอายุการทำงาน องค์กรจะเป็นผู้บอกว่าการปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร ดำเนินการไปในทิศทางไหนและจะได้อะไรจากการทำงานนั้น องค์กรอาจประกันชีวิต จัดหาที่อยู่อาศัย รถยนต์ สินค้าราคาถูกและคำแนะนำด้านกฎหมายให้กับพนักงาน เหตุผลที่ต้องดำเนินการดังกล่าวแล้วก็เพราะเชื่อว่า อนาคตเป็นสิ่งที่สามารถพยากรณ์ได้นั่นเอง

(2) วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทจะเกิดประสิทธิภาพ เมื่อสามารถพยากรณ์ชีวิตได้ ดังนั้นองค์กรที่ใช้วัฒนธรรมแบบนี้จึงเกลียดการเปลี่ยนแปลงไปในด้านตรงข้ามของเหรียญหรือการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้วยการเพิกเฉย (Ignore it) โดยการดำเนินการสิ่งที่ทำอยู่แล้วให้มากขึ้นหากค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นองค์กรก็จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ มีการปฏิบัติงานล่วงเวลาในกรณีที่ต้องบริหารงานหนักและทำงานไม่ทัน ในกรณีที่องค์กรต้นคลอนอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หน่วยงานหลักทั้งหลายในองค์กรนั้นก็รวมตัวกันถ้าเป็นไปได้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายและ/หรือล่มสลายในที่สุด ดังจะเห็นจากการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วยพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยีและแหล่งเงินทุน ด้วยการตั้งหน่วยงานที่เชื่อมโยงหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อยึดโยงโครงสร้างองค์กรให้แข็งแรงมากขึ้น ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้องค์กรก็จะต้องถึงแก่กาลอวสานในที่สุด

3) วัฒนธรรมที่เน้นงาน (Task Culture) องค์กรที่ใช้วัฒนธรรมลักษณะนี้พิจารณาหรือรับรู้ว่าการจัดการ โดยพื้นฐานจะเกี่ยวข้องกับแก้ปัญหาที่ต่อเนื่องและเกิดความสำเร็จ โดยดำเนินการกำหนดปัญหาและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมซึ่งได้แก่ ทีมงาน วัสดุอุปกรณ์ และเงินเพื่อการแก้ปัญหาและคอยติดตามดูการแก้ไขปัญหาว่าได้ผลเป็นเช่นใด ซึ่งสามารถพิจารณาจากการปฏิบัติการในแง่ของผลลัพธ์และปัญหาที่ได้รับแก้ไขแล้ว

วัฒนธรรมของเทพเจ้าอาธีนาเป็นเสมือนตาข่ายกล่าวคือ สามารถดึงทรัพยากรจากทุกส่วนขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ในลักษณะนี้องค์กรจึงเป็นเครือข่ายของการยึดโยงกันอย่างหลวมๆ ในแต่ละแผนกงานส่วนใหญ่จะมีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัวเอง ดำเนินการตามความรับผิดชอบที่กำหนดให้ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร แง่คิด และมุมมองในการใช้วัฒนธรรมที่เน้นงานมีดังนี้

(1) วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานยอมรับผู้เชี่ยวชาญในฐานะแหล่งที่มาของอำนาจพื้นฐานของอำนาจ หรือการมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ได้เน้นความสำคัญด้านอายุการทำงานและความใกล้ชิดสนิทสนมกับเจ้าของธุรกิจ สิ่งที่องค์กรต้องการคือ กำลังสติปัญญา

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และวิธีการทำงานใหม่ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนางาน
นั่นเอง

(2) วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานจะเป็นสิ่งที่ดี ก็ต่อเมื่อบุคลากรรู้งานของ
ตัวเองเนื่องจากกลุ่มหรือทีมงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้นกลุ่มจึงมีความรู้สึก
กระตือรือร้นและผูกมัดตนเองเพื่อแก้ปัญหานั้นทำให้มีความขัดแย้งส่วนบุคคลน้อยมาก การใช้
ภาวะผู้นำจึงมิใช่เป็นสิ่งที่ที่สุด

(3) วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเสียค่าใช้จ่ายแพง เพราะต้องมีที่ปรึกษาที่
เป็นผู้เชี่ยวชาญ การให้คำปรึกษาทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในขณะที่ปัญหานั้นก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข
กล่าวคือจะต้องนำแนวทางที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะไปทดลองปฏิบัติ ซึ่งจะเกิดความผิดพลาดขึ้น
อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้หรือหมายถึง การสูญเสียเงินจากความผิดพลาดในการทดลองงานนั้น

4) วัฒนธรรมที่เน้นการยึดถือชีวิต (Existential Culture) องค์การที่ใช้
วัฒนธรรมลักษณะนี้จะเริ่มจากสมมติฐานที่เชื่อว่าเป็นผู้กำหนดชะตากรรมของตัวเอง
พนักงานหรือบุคลากรแต่ละคนเป็นผู้ได้บังคับบัญชาขององค์การ และช่วยให้องค์การประสบ
ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์การจึงต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง
ให้แก่บุคลากรที่ทำงานในองค์การ ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องดำเนินการเพื่อให้บุคลากรแต่ละคน
บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองอีกด้วยวัฒนธรรมลักษณะนี้จึงดีเลิศเพราะองค์การจะได้สติปัญญา
หรือทักษะของพนักงานแต่ละคนมาปฏิบัติงานให้กับองค์การ เราจึงอาจกล่าวได้ว่า สติปัญญาหรือ
ทักษะของพนักงานแต่ละคนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์การ (The talent or skill of the
individual is the crucial asset of the organization) แม้คิดและมุมมองจากวัฒนธรรมที่เน้นการยึดถือ
ชีวิตมีดังนี้

(1) ผู้จัดการมีอาชีพนิยมใช้วัฒนธรรมนี้ เพราะเขาสามารถรักษาลักษณะ
และเสรีภาพของตนเองไว้ได้และเกิดความรู้สึกว่าไม่มีใครเป็นเจ้าของ เขาสามารถเป็นส่วนหนึ่ง
ขององค์การ โดยความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน สนับสนุน ต่อรอง และเสนอแนะแนวความคิด
เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

(2) องค์การที่ใช้วัฒนธรรมที่เน้นการยึดถือชีวิตจะเป็นสถานที่อันรื่นรมย์
ในการทำงานเพราะมีความมั่นคงในการทำงาน มีขอบเขตของการใช้อำนาจ มีการประกันความเป็น
อิสระการลงโทษโดยการไล่พนักงานออกจากงาน และงานด้านการเงินเป็นเรื่องนอกเหนือจากการ
พิจารณาของผู้นำ การตัดสินใจคัดเลือกและส่งเสริมบุคลากรเกิดจากการตัดสินใจของกลุ่มมิใช่
ผู้บริหารเท่านั้น

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ Cooke & Lafferty เพราะแนวคิดนี้สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถานซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ ผู้ศึกษาวิจัยจึงใช้แนวคิดของ Cooke & Lafferty เป็นตัวแบบในการศึกษาโดยศึกษาเชิงปริมาณ

2. สังคมและวัฒนธรรมของเรือนจำและทัณฑสถาน

สังคมมนุษย์ย่อมจะมีกฎเกณฑ์สำหรับควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกของสังคม เพื่อให้มีให้เบียดเบียนซึ่งกันและกัน กฎเกณฑ์ที่ใช้ควบคุมพฤติกรรม อาจเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี ข้อห้ามทางศาสนา กฎของศีลธรรม และกฎหมาย สุดแต่แต่สังคมนั้นเป็นสังคมที่พัฒนามากน้อยเพียงใดสมาชิกของสังคมที่ละเมิดหรือฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ของสังคมดังกล่าวจะถูกสังคมนกลงโทษจากสถานเบาที่สุด เช่น ว่ากล่าวตักเตือน หรือภาคทัณฑ์ หรืออาจถึงขั้นให้ใช้สันไหมทดแทนแก่ผู้ได้รับความเสียหาย หรือถูกจับไปดำเนินคดี เพื่อลงโทษตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ สมาชิกผู้ละเมิดหรือฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ของสังคมดังกล่าว อาจเรียกเป็นภาษาไทยได้ว่า “ผู้กระทำผิด” (สุพจน์ สุโรจน์ 2545 : 5) และเมื่อศาลตัดสินลงโทษให้จำคุกหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบ ก็คือเรือนจำ/ทัณฑสถาน สังคมกรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหน่วยสุดท้ายของกระบวนการยุติธรรม มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด ให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาล

2.1 สังคมเจ้าหน้าที่เรือนจำ

เจ้าหน้าที่เรือนจำ ต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับผู้กระทำผิดซึ่งมีพฤติกรรมละเมิดกฎหมายเป็นอันตรายต่อสังคม ภารกิจหลักของเจ้าหน้าที่เรือนจำจึงต้องควบคุมผู้กระทำผิดมิให้หลบหนีและทำการแก้ไขผู้กระทำผิดไปพร้อมกัน การปฏิบัติตามภารกิจจำเป็นจะต้องใช้ทักษะและความสามารถหลายด้าน เจ้าหน้าที่จะต้องมีพื้นฐานด้านทัณฑวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยา นิติศาสตร์ และหลักการบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดตามระเบียบวินัยและต้องปฏิบัติหน้าที่ล่วงเวลา เนื่องจากการควบคุมผู้ต้องขังนั้นเป็นงานที่ต้องระมัดระวังและต้องมีเจ้าหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง (ยศวินต์ บริบูรณ์ธนา 2547:190-194)

สภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่เรือนจำ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เป็นทั้งผู้ควบคุมและผู้แก้ไขผู้กระทำผิดเป็นบทบาทที่มีความขัดแย้ง การปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดและจุดมุ่งหมายของงานเรือนจำที่ขัดแย้งนี้ทำให้สภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์มีความยากลำบากและแตกต่างจากการปฏิบัติงานในองค์กรอื่น ๆ และเป็นผลทำให้เกิดความเครียดและ

ความกดดันในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ซึ่งสภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่แยก ออกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. ภาระหน้าที่ซับซ้อนและตราครุฑ งานเรือนจำเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อคอยควบคุมและรักษาความปลอดภัยของเรือนจำซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ ราชทัณฑ์ การปฏิบัติหน้าที่จะต้องใช้ความระมัดระวังและจะต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามระเบียบ วินัย การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่นั้น ไม่เหมือนการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรอื่น งาน เรือนจำมีลักษณะการปกครองคล้ายทหาร แต่การปฏิบัติงานจะซับซ้อนกว่า เนื่องจากเจ้าหน้าที่ ราชทัณฑ์จะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาผู้ต้องขังด้วยเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ต้องคอยควบคุมดูแลให้ผู้ต้องขัง ทำงานและอยู่ในระเบียบวินัย ออกคำสั่งให้ผู้ต้องขังปฏิบัติตามและมีอำนาจที่จะลงโทษผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์จึงเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสอง บทบาทนี้มีความซับซ้อน และต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานหลายด้านเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ จากสาเหตุดังที่กล่าวมา การตราครุฑจึงทำให้เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องขังโดยตรงเกิดความเครียดและท้อถอยในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ เจ้าหน้าที่ขาดความเอาใจใส่ในงานที่ทำและต้องการหลีกเลี่ยงจากภาวะที่ก่อให้เกิดความเครียด

2. อันตรายจากการปฏิบัติหน้าที่ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์มีอันตราย อันเกิดจากการต้องติดต่อและควบคุมดูแลผู้ต้องขังแม้ว่าโดยทั่วไปผู้ต้องขังจะอยู่ในความสงบและ เชื่อฟังคำสั่ง แต่ก็มีโอกาสผู้ต้องขังพร้อมที่จะก่อเหตุร้ายได้ โดยเฉพาะในเรือนจำที่มีความขัดแย้งใน กลุ่มผู้ต้องขังหรือระหว่างผู้ต้องขังกับเจ้าหน้าที่ นอกจากนั้นผู้ต้องขังส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพที่ก้าวร้าว รุนแรงและมีทัศนคติไม่ค่อยดีต่อเจ้าหน้าที่เรือนจำในฐานะผู้ควบคุมอยู่แล้ว เจ้าหน้าที่จึงเกิดความ กลัวและความเครียด และอาจมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่างกัน เจ้าหน้าที่บางคนอาจลาออกจากงาน หรือลา ป่วยบ่อยครั้ง บางคนอาจปรับตัวได้โดยการเตรียมพร้อมและระมัดระวังอยู่เสมอ หรืออาจสร้าง สัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับผู้ต้องขังที่ไว้ใจได้เพื่อให้คอยช่วยเหลือในเหตุการณ์คับขันและ เจ้าหน้าที่บางคนอาจปฏิเสธต่อความจริง โดยแสดงตนว่ามีความกล้าและไม่กลัวต่ออันตรายจาก ผู้ต้องขัง

3. บทบาทที่ขัดแย้งของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ งานเรือนจำมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือควบคุมผู้ต้องขังและแก้ไขผู้ต้องขังให้เป็นคนดี เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ต้องปฏิบัติงานให้ สอดคล้องวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการนี้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในบทบาท เจ้าหน้าที่ควบคุมต้องแสดง ตนว่าเป็นผู้ควบคุมและมีอำนาจเหนือผู้ต้องขัง ในขณะที่เดียวกันเจ้าหน้าที่บางส่วนต้องรับบทบาท เป็นผู้แก้ไขพฤติกรรมและฟื้นฟูจิตใจผู้ต้องขังให้เป็นคนดีเป็นที่ยอมรับของสังคม จากบทบาทที่ ขัดแย้งกันนี้อาจทำให้เกิดการขัดแย้งกันระหว่างเจ้าหน้าที่ ผลจากการขัดแย้งในบทบาทนี้อาจ

ก่อให้เกิดความเครียดในหมู่เจ้าหน้าที่เรือนจำ และเป็นผลให้การตอบสนองต่อนโยบายทั้ง 2 ประการไม่ประสบความสำเร็จ

4. การแทรกแซงและการต่อต้านจากสังคมภายนอกเรือนจำ องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน จำเป็นต้องเปิดรับต่อสังคมภายนอกมากยิ่งขึ้น เรือนจำต้องประสบสภาวะการณ์เช่นเดียวกัน การดำเนินงานในเรือนจำต้องเปิดเผยให้สังคมภายนอกรับรู้มากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะสมัครใจหรือไม่ก็ตาม การเปิดตัวเองให้แก่สังคมภายนอกนี้มีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือ สังคมภายนอกเข้าใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือให้งานเรือนจำบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขผู้กระทำผิดให้กลับเป็นคนดี ส่วนทางด้านผลเสียคือ ทำให้การบริหารงานเรือนจำถูกแทรกแซงจากกลุ่มสังคมภายนอกเรือนจำ

2.2 วัฒนธรรมย่อยของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

2.2.1 หลักการพื้นฐานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

เจ้าหน้าที่เรือนจำที่เข้าใหม่ จะเรียนรู้หลักปฏิบัติงานต่าง ๆ ของงานเรือนจำ จากการฝึกอบรม ซึ่งอาจมีขึ้นก่อนหรือหลังปฏิบัติหน้าที่ไปแล้วระยะหนึ่ง การเรียนรู้จากการฝึกอบรมนี้เป็นการเรียนรู้ในเวลาอันสั้น อาจไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง เจ้าหน้าที่ที่เข้าใหม่จึงต้องเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากประสบการณ์ในเรือนจำ และยึดเป็นหลักการสำคัญที่การฝึกอบรมในห้องเรียนไม่อาจเทียบได้ หลักพื้นฐานที่เจ้าหน้าที่เรียนรู้เป็นหลักการที่ไม่เป็นทางการแต่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในเรือนจำและเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป สรุปได้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยและการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เจ้าหน้าที่เรือนจำทุกคนตระหนักดีว่า ความปลอดภัยและระเบียบวินัยในเรือนจำเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะการขาดระเบียบวินัยของผู้ต้องขังนั้นมีผลต่อความสงบภายในเรือนจำและมีผลต่อความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ด้วย

2. ไม่ควรใกล้ชิดผู้ต้องขังมากเกินไป เจ้าหน้าที่เรือนจำไม่ควรใกล้ชิดผู้ต้องขังและไม่ควรสนิทสนมกับผู้ต้องขัง ทั้งนี้เจ้าหน้าที่จะต้องจดจำไว้ว่าผู้ต้องขังทุกคนคิดจะหลบหนีออกจากเรือนจำถ้ามีโอกาส

3. เจ้าหน้าที่เรือนจำมีความรู้ความสามารถและเข้มแข็งมากพอที่จะจัดการกับผู้ต้องขัง เจ้าหน้าที่เรือนจำต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ต้องขังรู้ว่าตนรู้กฎระเบียบเป็นอย่างดี และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ และต้องแสดงความเข้มแข็งและรู้เท่าทันผู้ต้องขัง หลักการข้อนี้จำเป็นต้องปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการปกครองและและควบคุมผู้ต้องขังให้ปฏิบัติตามคำสั่งและจำเป็นต่อผู้ต้องขังเองด้วย เพราะถ้าเจ้าหน้าที่มีความเข้มแข็งและสามารถจัดการกับผู้ต้องขังได้แล้ว ผู้ต้องขังรู้สึกว่าคุณเองพึงพาเจ้าหน้าที่ให้รอดพ้นจากการถูกทำร้ายจากผู้ต้องขังด้วยกันเองได้

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง

ภารกิจที่สำคัญของเรือนจำ คือ คอยควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัย และรักษาความปลอดภัยให้เรือนจำ ถ้าผู้ต้องขังให้ความร่วมมือก็คงไม่มีปัญหา ในการขอความร่วมมือจากผู้ต้องขังนั้น ต้องใช้ทั้งอำนาจตามกฎหมาย และใช้กฎระเบียบ และที่ขาดไม่ได้คือใช้ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการทำให้เจ้าหน้าที่เรือนจำไม่อาจมีอำนาจโดยสมบูรณ์เหนือผู้ต้องขัง เกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ ดังนี้

1. การต่อรองกันระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ต้องขัง การควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัย บางครั้งเจ้าหน้าที่จะต้องยินยอมให้ผู้ต้องขังทำผิดระเบียบเรือนจำในเรื่องที่ไม่ร้ายแรง เพื่อแลกกับความสงบภายในเรือนจำ

2. ขณะปฏิบัติงานเรือนจำ เจ้าหน้าที่มีโอกาสใกล้ชิดผู้ต้องขัง อาจสนิทกับผู้ต้องขังบางคนมากเป็นพิเศษ และยอมกระทำตามคำขอร้องบางประการของผู้ต้องขัง

3. เจ้าหน้าที่ให้ผู้ต้องขังช่วยปฏิบัติงานของตนจนเกิดความไว้วางใจและพึ่งพิงผู้ต้องขังจนต้องสูญเสียอำนาจในการปกครอง

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิวัฒน์ มานะกิจ(2541) พบว่า โรงพยาบาลตำรวจมีวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศและหน่วยงานในสังกัด

นิธิ สุทธิบุหงา(2541) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงผลงาน 2) ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) หน่วยงานให้บริการ 5) ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในเรื่องเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จ

2. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 8 องค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบความภูมิใจในอาชีพ

3. ข้าราชการชายและข้าราชการหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันทั้ง 9 องค์ประกอบ

4. ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม การคำนึงถึงคุณธรรม ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในอาชีพ การมีวินัยในเรื่องเวลานิภาวรรณ ศรีโลฟุง(2543) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่า

1. พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง

2. วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะ สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1 คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์เฉพาะในรายมติเน้นไมตรีสัมพันธ์มากกว่าขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับรายมติเน้นความสำเร็จ มติเน้นสังการแห่งตน และมติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คณะทั้ง 2 ขนาด ไม่แตกต่างกัน

2.2 คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชาในรายมติเน้นการเห็นพ้องต้องกันและรายมติเน้นการหลีกเลี่ยงมากกว่าคณะใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมติเน้นกฎระเบียบและมติเน้นการพึ่งพา คณะทั้งสองขนาด ไม่มีความแตกต่างกัน

2.3 คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวในรายมติเน้นการเห็นตรงข้ามมากกว่าขนาดใหญ่และมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวในรายมติเน้นความสมบูรณ์แบบน้อยกว่าคณะใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมติเน้นอำนาจและมติเน้นการแข่งขัน คณะทั้งสองขนาด ไม่แตกต่างกัน

3. วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชา พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาไม่แตกต่างกันในรายมติ สำหรับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว สาขาวิชาทั้ง 3 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเฉพาะรายมติเน้นความสมบูรณ์แบบ โดยสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีมติเน้นความสมบูรณ์แบบมากกว่าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาสังคมศาสตร์ ส่วนมติเน้นที่เห็นตรงกันข้ามมติเน้นอำนาจ และมติเน้นการแข่งขัน สาขาวิชาทั้ง 3 สาขา ไม่มีความแตกต่างกัน

พันธุ์บุปผา ตรีรัตนานันท์ (2543) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลนครพิงค์ พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มงานพยาบาล มีลักษณะสร้างสรรค์และตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับปานกลาง

จารุวรรณ ปะดา (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช พบว่าวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง

ชาติชาย จันทศรี (2546) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี พบว่าวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม มีรูปแบบลักษณะตั้งรับก้าว-ร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ค่อนข้างมากถึงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์ เป็นลำดับรองลงมา โดยลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว เน้นมิติเห็นตรงข้าม มิติความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา เน้นมิติการหลีกเลี่ยงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์ เน้นมิติความสำเร็จ มิติสั่งการแห่งตน และมิติบุคคลและการกระตุ้นค่อนข้างมาก

ทินวุด สีตะพัฒน์(2547) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกับการ 2 กองตำรวจสันติบาล 2 กองบัญชาการตำรวจสันติบาล มีวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และปัจจัยที่รับมีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบตั้ง-เฉื่อยชา ได้แก่ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับชั้นยศ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และความสำนึกในหน้าที่

สุพัตรา โอพารบัณฑิต(2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร พบว่าวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร ตามการรับรู้ของอาจารย์ เป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ร้อยละ 77.4 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ร้อยละ 15.8 ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ร้อยละ 6.2 และลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ร้อยละ 0.6 ในภาพรวมอาจารย์รับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง

รัชณี กิตติรังสี (2548) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักหอสมุดกลางมหาวิทยาลัยรามคำแหง ทั้ง 3 แบบ คือ แบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง โดยแบบสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมือนือคือแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ตามลำดับ

สุมาลี แสงสว่าง(2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ พบว่ากรมราชทัณฑ์มีวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะอยู่ในองค์กร แต่วัฒนธรรมองค์การที่โดดเด่น คือวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ โดยผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์

รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว และวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ตามลำดับ

บงกช คุณผล (2552) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสถาบันศึกษา:กรณีศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่าวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขาวิชาสุขภาพ และกลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ มีลักษณะตั้งรับก้าวร้าว ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ของกลุ่มสาขาวิชาทั้ง 3 มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่ากลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีคะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การตามลักษณะสร้างสรรค์ มากกว่ากลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีคะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์การตามลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา มากกว่ากลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ
เรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เรือนจำและทัณฑสถาน
เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 1,047 คน ซึ่งประกอบไปด้วย เรือนจำกลางนครราชสีมา เรือนจำกลาง
อุบลราชธานี เรือนจำกลางสุรินทร์ ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก ทัณฑสถานหญิง
นครราชสีมา เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์ เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ เรือนจำจังหวัด
ยโสธร เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ เรือนจำอำเภอภูเขียว เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์ เรือนจำอำเภอนางรอง
เรือนจำอำเภอบัวใหญ่ เรือนจำอำเภอรัตนบุรี และเรือนจำอำเภอศีขรภูมิ

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่
ปฏิบัติอยู่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ 16 แห่ง จำนวน 324 คน ซึ่งได้มาจากการ
เปิดตารางสำเร็จรูปในการกำหนดขนาดตัวอย่างของยามานะ (yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %
ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ จากขนาดกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา ในแต่ละ
เรือนจำและทัณฑสถาน และสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เรือนจำ/ทัณฑสถาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. เรือนจำกลางนครราชสีมา	114	35
2. เรือนจำกลางอุบลราชธานี	129	39
3. เรือนจำกลางสุรินทร์	56	17
4. ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก	83	26

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

เรือนจำ/ทัณฑสถาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
5. ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา	84	26
6. เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ	59	18
7. เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์	63	20
8. เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ	69	21
9. เรือนจำจังหวัดยโสธร	54	17
10. เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ	57	18
11. เรือนจำอำเภอภูเขียว	52	16
12. เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์	52	16
13. เรือนจำอำเภอนางรอง	40	13
14. เรือนจำอำเภอบัวใหญ่	46	14
15. เรือนจำอำเภอรัตนบุรี	42	13
16. เรือนจำอำเภอสีกี้ว	47	15
รวมทั้งสิ้น	1,047	324

1.3 ตัวแปรที่ศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ ตามแนวความคิดของ Cooke & Lafferty ดังนี้

1.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย
 - (1) เพศ
 - (2) อายุ
 - (3) ระดับการศึกษา
 - (4) ระยะเวลาในการทำงาน
 - (5) ระดับตำแหน่ง

1.3.2 ตัวแปรตาม รูปแบบของค่านิยมและบรรทัดฐานของพฤติกรรมกรแสดงออก ตามแนวความคิดของ Cooke & Lafferty ดังนี้

- 1) รูปแบบสร้างสรรค์
 - (1) มิตินั้นความสำเร็จ
 - (2) มิตินั้นจัดการแข่งขัน
 - (3) มิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น
 - (4) มิตินั้นโมติวิสัยสัมพันธ์
- 2) รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา
 - (1) มิตินั้นการเห็นพ้องด้วย
 - (2) มิตินั้นกฎระเบียบ
 - (3) มิตินั้นการพึ่งพา
 - (4) มิตินั้นการหลีกเลี่ยง
- 3) รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว
 - (1) มิตินั้นการเห็นตรงข้าม
 - (2) มิตินั้นอำนาจ
 - (3) มิตินั้นการแข่งขัน
 - (4) มิตินั้นความสมบูรณ์แบบ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้วิจัย ทำการศึกษาทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยต่างๆ แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่ง โดยเป็นคำถามให้ เลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ตามกรอบแนวคิดของ Cooke & Lafferty ใน 3 รูปแบบ 12 มิติ ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ เครื่องมือเป็น แบบประมาณค่า 5 ระดับ

- 1) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จำนวน 13 ข้อ
- 2) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา จำนวน 9 ข้อ
- 3) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว จำนวน 5 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เกิดขึ้นในระดับมากที่สุด	ให้	5	คะแนน
เกิดขึ้นในระดับมาก	ให้	4	คะแนน
เกิดขึ้นในระดับปานกลาง	ให้	3	คะแนน
เกิดขึ้นในระดับน้อย	ให้	2	คะแนน
เกิดขึ้นในระดับน้อยหรือไม่เกิดเลย	ให้	1	คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารพัฒนาเรือนจำ/ทัณฑสถานควรเป็นแบบใด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ และเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ
3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ทำการตรวจสอบเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)
4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป สำหรับคำถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำกลางคลองไผ่ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha Coefficient) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด 0.785 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
6. จัดพิมพ์เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 1 สํารวจจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ เรือนจำ/ทัณฑสถานสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 16 แห่ง ได้แก่ เรือนจำกลางนครราชสีมา เรือนจำกลางอุบลราชธานี เรือนจำกลางสุรินทร์ ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพริก ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา เรือนจำจังหวัด

ชัยภูมิ เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์ เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ เรือนจำจังหวัดยโสธร เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ เรือนจำอำเภอภูเขียว เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์ เรือนจำอำเภอนางรอง เรือนจำอำเภอบัวใหญ่ เรือนจำอำเภอรัตนบุรี และเรือนจำอำเภอศีขรภูมิ

ขั้นที่ 2 นำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ส่งไปยังเรือนจำ/ทัณฑสถาน สถาน เขต 3 สังกัดกรมราชทัณฑ์ จำนวน 16 แห่ง เพื่อชี้แจงจุดประสงค์ของการทำวิจัย และขออนุญาตเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ แต่ละเรือนจำ/ทัณฑสถาน โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์

ขั้นที่ 3 ขอความฝ่ายบริหารทั่วไปหรืองานการเจ้าหน้าที่รวบรวมแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์อย่างช้าภายใน 4 สัปดาห์ หากไม่ได้รับข้อมูลกลับตามเวลาที่กำหนดติดตามโดยการโทรศัพท์ติดต่อ

ขั้นที่ 4 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของแบบสอบถามที่เก็บมาเพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ด้วยการใช้สถิติ ดังต่อไปนี้

4.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic)

4.1.1 ค่าร้อยละ ใช้ในการเสนอและอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากรตัวอย่าง

4.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ คือ

- 1) 4.51-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 2) 3.51-4.50 หมายถึง ระดับมาก
- 3) 2.51-3.50 หมายถึง ระดับมากที่สุดปานกลาง
- 4) 1.51-2.50 หมายถึง ระดับน้อย
- 5) 1.00-1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

4.2 ใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistic) ทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเพศ ด้วยค่า Independent – Samples Test ด้านระดับการศึกษา ด้านระยะเวลาในการ

ทำงาน และด้านระดับตำแหน่ง ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ กำหนดไว้ที่ระดับ .05



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ โดยผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ปรากฏผลโดยการนำเสนอดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน
- ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ มีข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่ง แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานะภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	238	73.46
หญิง	86	26.54
รวม	324	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
อายุ 18-25 ปี	5	1.54
อายุ 26-30 ปี	23	7.10
อายุ 31-35 ปี	71	21.91
อายุ 36-40 ปี	51	15.74
อายุ 41-45 ปี	53	16.36
อายุ 46-50 ปี	67	20.68
51 ปีขึ้นไป	54	16.67
รวม	324	100
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	75	23.15
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	202	62.35
สูงกว่าปริญญาตรี	47	14.50
รวม	324	100
ระยะเวลาในการทำงาน		
ระยะเวลาในการทำงาน 1-5 ปี	39	12.04
ระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี	60	18.52
ระยะเวลาในการทำงาน 11-15 ปี	89	27.47
ระยะเวลาในการทำงาน 16-20 ปี	32	9.88
ระยะเวลาในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป	104	32.09
รวม	324	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับตำแหน่ง		
ปฏิบัติงาน	47	14.51
ชำนาญงาน	141	43.52
อาวุโส	5	1.54
ปฏิบัติกร	20	6.17
ชำนาญการ	110	33.95
ชำนาญการพิเศษ	1	.31
อำนวยการระดับต้น	0	0
อำนวยการระดับสูง	0	0
รวม	324	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเป็นเพศชาย(ร้อยละ 73.46) มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 31-35 ปี (ร้อยละ 21.91) ที่เหลือได้แก่ 46-50 ปี (ร้อยละ 20.68) การศึกษาเป็นผู้จบปริญญาตรีมากที่สุด(ร้อยละ 62.35) รองลงมาได้แก่ต่ำกว่าปริญญาตรี(ร้อยละ 23.15) และน้อยที่สุดได้แก่ระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานมากที่สุดได้แก่ 21 ปีขึ้นไป(ร้อยละ 32.09) รองลงมาได้แก่ 11-15 ปี(ร้อยละ 27.47) 6-10 ปี(ร้อยละ 18.52) 1-5 ปี(ร้อยละ 12.04) และ 16-20 ปี (ร้อยละ 9.88) ตามลำดับ และระดับตำแหน่งมากที่สุดได้แก่ระดับชำนาญงาน(ร้อยละ 43.52) รองลงมาได้แก่ระดับชำนาญการ(ร้อยละ 33.95) ระดับปฏิบัติงาน(ร้อยละ 14.51) ระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 6.17) และระดับอาวุโส(ร้อยละ 1.54) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

2.1 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์

มีองค์ประกอบที่ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ

- 2.1.1 รูปแบบสร้างสรรค์ จำนวน 13 ข้อ
- 2.1.2 รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา จำนวน 9 ข้อ
- 2.1.3 รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว จำนวน 5 ข้อ

ซึ่งผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่
เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.2-4.30

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำ .
และทัณฑ สถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ (n = 324)

รูปแบบวัฒนธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับวัฒนธรรม	อันดับ
1. รูปแบบสร้างสรรค์	3.49	0.965	ระดับปานกลาง	2
2. รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.72	0.938	ระดับมาก	1
3. รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.45	0.929	ระดับปานกลาง	3

จากตารางที่ 4.2 พบว่าเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้ง
รับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก รูปแบบสร้างสรรค์ และรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำ
และทัณฑ สถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำแนกเป็นรายรูปแบบ (n = 324)

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ระดับวัฒนธรรม	อันดับ
1. บุคลากรในองค์การทำงานโดยยึดเป้าหมาย ร่วมกัน	3.71	0.95	ระดับมาก	1
2. ก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานใดๆ บุคลากรใน องค์การร่วมกันวางแผนก่อนลงมือทำงาน เสมอ	3.49	0.95	ระดับปานกลาง	7
3. บุคลากรในองค์การกระตือรือร้นในการ ทำงาน	3.46	0.86	ระดับปานกลาง	8
4. บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความ อุทิศหะจนงานสำเร็จ	3.69	0.87	ระดับมาก	2

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	ระดับวัฒนธรรม	อันดับ
5. บุคลากรในองค์การที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างมีความสุข	3.42	0.89	ระดับปานกลาง	9
6. องค์การมีนโยบาย/หรือจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน	3.60	1.06	ระดับมาก	3
7. องค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	3.59	1.04	ระดับมาก	4
8. บุคลากรในองค์การเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	3.35	0.95	ระดับปานกลาง	12
9. บุคลากรในองค์การสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	3.27	1.14	ระดับปานกลาง	13
10. บุคลากรในองค์การส่วนใหญ่ร่วมกิจกรรมส่วนรวม หรือกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ	3.49	0.93	ระดับปานกลาง	6
11. บุคลากรในองค์การส่วนใหญ่มีพฤติกรรมทำงานเป็นทีม	3.39	0.92	ระดับปานกลาง	10
12. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้สิทธิ์และความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน	3.37	1.07	ระดับปานกลาง	11
13. บุคลากรในองค์การแสดงออกว่ามีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล	3.49	0.91	ระดับปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	3.49	0.96	ระดับปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าเรื่อนำและพันทสสถานเขต 3 กรมราชทัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) เมื่อพิจารณาใน

รายละเอียด พบว่าบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออก ในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในองค์การงานโดยยึดเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.71$) บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความอุทิศสละงานสำเร็จ ($\bar{X} = 3.69$) องค์การมีนโยบาย/หรือจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.60$) และองค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับที่เหลือมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออก ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำแนกเป็นรายรูปแบบ (n = 324)

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	\bar{X}	S.D.	ระดับวัฒนธรรม	อันดับ
1. บุคลากรในองค์การมักจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง	3.56	0.98	ระดับมาก	7
2. บุคลากรในองค์การจะเห็นด้วย หรือไม่มีข้อโต้แย้งกับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	3.57	0.86	ระดับมาก	6
3. บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด	3.82	0.94	ระดับมาก	3
4. การบริหารงานภายในองค์การยึดหลักอาวุโส	3.91	0.99	ระดับมาก	2
5. การปฏิบัติงานในองค์การปฏิบัติงานงานด้วยระบบราชการเป็นหลัก	4.05	0.87	ระดับมาก	1
6. ผู้บริหารเพียงผู้เดียวตัดสินใจในการดำเนินงาน	3.54	1.02	ระดับมาก	9
7. การบริหารงานเน้นการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด	3.66	0.92	ระดับมาก	5
8. บุคลากรหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ อันจะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน	3.81	0.91	ระดับมาก	4
9. บุคลากรในองค์การจะทำงานเฉพาะหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น	3.55	0.94	ระดับมาก	8
รวมเฉลี่ย	3.72	0.94	ระดับมาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เกลียดชัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกในระดับมาก ได้แก่ การปฏิบัติงานในองค์การปฏิบัติงานงานด้วยระบบราชการเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.05$) การบริหารงานภายในองค์การยึดหลักอาวุโส ($\bar{X} = 3.91$) และบุคลากรในองค์การปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.82$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำแนกเป็นรายรูปแบบ ($n = 324$)

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	\bar{X}	S.D.	ระดับวัฒนธรรม	อันดับ
1. บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน	3.07	0.91	ระดับปานกลาง	4
2. หากมีข้อขัดแย้งกับผู้บริหารบุคลากรในองค์การมักรวมกลุ่มต่อต้าน	2.55	1.13	ระดับปานกลาง	5
3. บุคลากรในองค์การต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	3.81	0.87	ระดับมาก	2
4. บุคลากรในองค์การต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น	4.47	0.77	ระดับมาก	1
5. บุคลากรในองค์การชอบแข่งขันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.34	0.97	ระดับปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.45	0.93	ระดับปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 กรมราชทัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในองค์การต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.47$) และบุคลากรในองค์การต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ และมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในองค์การชอบแข่งขันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.34$) บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่

ขัดแย้งกัน ($\bar{X} = 3.07$) และหากมีข้อขัดแย้งกับผู้บริหารบุคลากรในองค์กรมักรวมกลุ่มต่อต้าน ($\bar{X} = 2.55$) ตามลำดับ

2.2 การทดสอบสมมติฐาน

2.2.1 สมมติฐานที่ 1 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่าง เมื่อทดสอบโดยใช้ t-Test ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. วัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์	3.45	.77	3.57	.71	-1.32	.19
2. วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.72	.58	3.74	.58	-.38	.70
3. วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	3.46	.54	3.41	.56	.82	.41

จากตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคลากรในองค์การทำงานโดยยึดเป้าหมายร่วมกัน	3.68	.95	3.79	.92	-.92	.36
2. ก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานใดๆ บุคลากรในองค์การร่วมกันวางแผนก่อนลงมือทำงานเสมอ	3.35	.99	3.51	.85	-1.27	.21
3. บุคลากรในองค์การกระตือรือร้นในการทำงาน	3.38	.84	3.67	.87	-2.76	.01*
4. บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความอุตสาหะจนงานสำเร็จ	3.65	.85	3.79	.93	-1.19	.24
5. บุคลากรในองค์การทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างมีความสุข	3.41	.86	3.48	.97	-.64	.52
6. บุคลากรในองค์การที่ตนเองได้ริเริ่มพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน	3.55	1.08	3.77	1.01	-1.66	.10
7. องค์การมีนโยบาย/หรือจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน	3.54	1.07	3.74	.95	-1.56	.12
7. องค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง						

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
8. บุคลากรในองค์การเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	3.32	1.00	3.43	.80	-0.97	.33
9. บุคลากรในองค์การสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ	3.23	1.19	3.37	.98	-1.11	.27
10. บุคลากรในองค์การส่วนใหญ่ร่วมกิจกรรม ส่วนรวม หรือกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้น ด้วยความเต็มใจ	3.48	.96	3.50	.85	-0.14	.89
11. บุคลากรในองค์การส่วนใหญ่มีพฤติกรรม ทำงานเป็นทีม	3.34	.96	3.52	.78	-1.71	.09
12. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้สิทธิและ ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ทำงานที่เท่าเทียมกัน	3.38	1.15	3.36	.84	.13	.90
13. บุคลากรในองค์การแสดงออกว่ามี สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล	3.47	.92	3.55	.88	-0.65	.52
รวมเฉลี่ย	3.45	.99	3.57	.89	-1.11	.35

จากตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน สำหรับรายข้อ พบว่ามีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ บุคลากรในองค์การกระตือรือร้นในการทำงาน โดยเพศหญิงกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าเพศชาย

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคลากรในองค์กรมักจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง	3.57	1.02	3.55	.85	.18	.85
2. บุคลากรในองค์กรจะเห็นด้วย หรือ ไม่มีข้อโต้แย้งกับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	3.56	.88	3.59	.82	-.28	.78
3. บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด	3.77	.94	3.95	.91	-1.58	.12
4. การบริหารงานภายในองค์กรยึดหลักอาวุโส	3.89	1.02	3.98	.93	-.69	.49
5. การปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติงานงานด้วยระบบราชการเป็นหลัก	4.07	.85	3.99	.93	.76	.45
6. ผู้บริหารเพียงผู้เดียวตัดสินใจในการดำเนินงาน	3.60	1.02	3.37	1.03	1.78	.08
7. การบริหารงานเน้นการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด	3.63	.93	3.73	.90	-.83	.41
8. บุคลากรหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ อันจะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน	3.78	.90	3.91	.94	-1.13	.26
9. บุคลากรในองค์กรจะทำงานเฉพาะหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น	3.58	.95	3.47	.92	.97	.33
รวมเฉลี่ย	3.72	.95	3.73	.91	-.09	.

จากตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ

วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	เพศชาย		เพศหญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมแสดงความ คิดเห็นที่ขัดแย้งกัน	3.05	.93	3.13	.85	-.68	.50
2. หากมีข้อขัดแย้งกับผู้บริหารบุคลากรใน องค์การมักรวมกลุ่มต่อต้าน	2.56	1.11	2.51	1.18	.37	.72
3. บุคลากรในองค์การต้องการการยอมรับจาก เพื่อนร่วมงาน	3.85	.86	3.70	.90	1.41	.16
4. บุคลากรในองค์การต้องการเลื่อนตำแหน่งใน ระดับที่สูงขึ้น	4.54	.72	4.28	.86	2.53	.01
5. บุคลากรในองค์การชอบแข่งขันในการ ทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.31	.98	3.42	.95	-.91	.36
รวมเฉลี่ย	3.46	.92	3.41	.95	.54	.35

จากตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันสำหรับรายข้อพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ บุคลากรในองค์การต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยเพศชายต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นมากกว่าเพศหญิง

2.2.2 สมมติฐานที่ 2 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	6.00	4.10	.68	2.64	.02*
	ภายในกลุ่ม	300.00	77.60	.26		
รวม		306.00	81.70			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe ไม่พบรายคู่ใดที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
แบบสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	6.00	11.06	1.84	3.36	.00*
	ภายในกลุ่ม	308.00	169.17	.55		
รวม		314.00	180.23			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ จำแนกสถานภาพด้านอายุเป็นรายคู่

อายุ	\bar{X}	18-25 ปี	26-30 ปี	31-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
		3.66	3.89	3.42	3.39	3.22	3.47	3.72
18-25 ปี	3.66	-	.23	-0.24	-0.27	-0.44	-0.19	0.06
26-30 ปี	3.89		-	-0.47	-0.50	-0.67*	-0.42	-0.17
31-35 ปี	3.42			-	-0.03	-0.20	0.05	0.30
36-40 ปี	3.39				-	-0.17	0.08	0.33
41-45 ปี	3.22					-	0.25	0.5
46-50 ปี	3.47						-	0.25
51 ปีขึ้นไป	3.72							-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 เมื่อทดสอบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุเป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุ 26-30 ปี มีวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบสร้างสรรค์มากกว่า กลุ่มที่มีอายุ 41-45 ปี

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบตั้ง-เนื้อหา
ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3
จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบตั้งรับ-เนื้อหา	ระหว่างกลุ่ม	6.00	3.68	.61	1.88	.08
	ภายในกลุ่ม	311.00	101.37	.33		
รวม		317.00	105.05			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร
รูปแบบตั้งรับ-เนื้อหา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน
เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว
ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3
จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	6.00	.64	.11	.35	.91
	ภายในกลุ่ม	314.00	95.40	.30		
รวม		320.00	96.04			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร
รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน
เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

2.2.3 สมมติฐานที่ 3 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 มีระดับการศึกษาต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ด้วยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ผลการ วิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.00	.27	.13	.50	.61
	ภายในกลุ่ม	304.00	81.43	.27		
รวม		306.00	81.70			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การใน ภาพรวมของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนก ตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การ ของข้าราชการสังกัด กรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับ การศึกษา

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2.00	.00	.00	.00	1.00
	ภายในกลุ่ม	312.00	180.23	.58		
รวม		314.00	180.23			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	ระหว่างกลุ่ม	2.00	1.40	.70	2.13	.12
	ภายในกลุ่ม	315.00	103.65	.33		
รวม		317.00	105.05			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	2.00	1.35	.68	2.27	.10
	ภายในกลุ่ม	318.00	94.69	.30		
รวม		320.00	96.04			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

2.2.4 สมมติฐานที่ 4 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.00	1.91	.48	1.81	.13
	ภายในกลุ่ม	302.00	79.78	.26		
	รวม	306.00	81.69			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	4.00	8.43	2.11	3.80	.00*
	ภายในกลุ่ม	310.00	171.79	.55		
รวม		314.00	180.22			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงานต่างกันงาน มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ จำแนกระยะเวลาการทำงานเป็นรายคู่

ระยะเวลาการทำงาน	\bar{X}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
		3.67	3.43	3.29	3.33	3.65
1 - 5 ปี	3.67	-	-0.24	-0.14	0.04	0.32
6 - 10 ปี	3.43		-	-0.14	-0.10	0.22
11 - 15 ปี	3.29			-	0.04	0.36*
16 - 20 ปี	3.33				-	0.32
21 ปีขึ้นไป	3.65					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบ
 สร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3
 จำแนกตามระยะเวลาการทำงานเป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงานต่างๆ ที่มีวัฒนธรรม
 องค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระยะเวลาการ
 ทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์มากกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน
 11 – 15 ปี

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา
 ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3
 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	ระหว่างกลุ่ม	4.00	.72	.18	.54	.71
	ภายในกลุ่ม	313.00	104.33	.33		
รวม		317.00	105.05			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ
 รูปแบบแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑ
 สถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงานต่างๆ มีวัฒนธรรม
 องค์การที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	4.00	3.37	.84	2.87	.02*
	ภายในกลุ่ม	316.00	92.67	.29		
รวม		320.00	96.04			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงานต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ปรากฏผลดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว จำแนกสถานภาพด้านระยะเวลาการทำงานเป็นรายคู่

ระยะเวลาการทำงาน	\bar{X}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	11 - 15 ปี	16 - 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
		3.29	3.50	3.41	3.70	3.43
1 - 5 ปี	3.29	-	0.21	0.12	0.41*	0.14
6 - 10 ปี	3.50		-	-0.09	0.02	-0.07
11 - 15 ปี	3.41			-	0.29	0.02
16 - 20 ปี	3.70				-	-0.27
21 ปีขึ้นไป	3.43					-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 เมื่อทดสอบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงานเป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงานต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 16 – 20 ปี มีวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวมากกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 1 – 5 ปี

2.2.5 สมมติฐานที่ 5 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีระดับตำแหน่งต่างกันมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	5.00	2.01	.40	1.52	.18
	ภายในกลุ่ม	301.00	79.69	.25		
	รวม	306.00	81.70			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	5.00	4.95	.99	1.74	.12
	ภายในกลุ่ม	309.00	175.28	.57		
รวม		314.00	180.24			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	ระหว่างกลุ่ม	5.00	1.23	.25	.74	.59
	ภายในกลุ่ม	312.00	103.82	.33		
รวม		317.00	105.05			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	ระหว่างกลุ่ม	5.00	.71	.14	.47	.80
	ภายในกลุ่ม	315.00	95.34	.30		
รวม		320.00	96.05			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.29 การเสนอข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การแสดงข้อคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
มีข้อคิดเห็น	148	45.68
ไม่มีข้อคิดเห็น	176	54.32
รวม	324	100

จากตารางที่ 4.29 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่แสดงข้อคิดเห็นคิดเป็นร้อยละ 54.32 ส่วนที่เหลือแสดงความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารพัฒนาเรือนจำ/ทัณฑสถานควรเป็นแบบใดคิดเป็นร้อยละ 45.68

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารพัฒนาเรือนจำ/ทัณฑสถานควรเป็นแบบใด โดยการวิเคราะห์เนื้อหา(Contents Analysis) แล้วนำประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันมาจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน

ข้อเสนอความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารพัฒนาเรือนจำและทัณฑสถานควรเป็นแบบใด	ค่าความถี่
1. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม	47
2. บุคลากรมีความสามัคคี	33
3. บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด	32
4. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา	26
5. ข้าราชการมีสิทธิเสมอภาคและเท่าเทียมกัน สามารถแสดงความคิดเห็นหรือสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างอิสระ	24
6. มีระบบบริหารงานที่โปร่งใส มีความเป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้	19
7. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม	19
8. มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม และรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม	18
9. บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	15
10. บุคลากรให้ความเคารพผู้อาวุโสกว่า	12
11. บุคลากรต้องได้รับการพัฒนา เช่น ส่งเสริมให้ข้าราชการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาตนเองให้มีความรู้เพิ่มขึ้น	11
12. บุคลากรรักองค์กร	8
13. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี	8
14. องค์กรให้สวัสดิการหรือจรรโลงนันทนาการต่างๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน	6
15. บุคลากรในหน่วยงานมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน	5

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารพัฒนาเรือนจำ/ทัณฑสถานควรเป็นแบบใดมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรควรมีการทำงานเป็นทีม รองลงมาได้แก่ บุคลากรควรมีความสามัคคี บุคลากรควรปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด และผู้บังคับบัญชาควรรับฟังข้อคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ ได้เสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ตอน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อ (1) ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ (2) เปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ(3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน

1.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ จำนวน 27 ข้อ ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke & Lafferty เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยส่งแบบสอบถาม ไปทางไปรษณีย์ พร้อมขอความร่วมมือฝ่ายบริหารทั่วไป หรืองานการเจ้าหน้าที่รวบรวมแบบสอบถาม ส่งกลับมายังผู้วิจัย โดยส่งแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 324 ชุด ดังนี้ เรือนจำกลางนครราชสีมา เรือนจำกลางอุบลราชธานี เรือนจำกลางสุรินทร์ ทัณฑสถานเกษตรอุตสาหกรรมเขาพระภิก ทัณฑสถานหญิงนครราชสีมา เรือนจำจังหวัดชัยภูมิ เรือนจำจังหวัดบุรีรัมย์ เรือนจำจังหวัดศรีสะเกษ เรือนจำจังหวัดยโสธร เรือนจำจังหวัดอำนาจเจริญ เรือนจำอำเภอภูเขียว เรือนจำอำเภอกันทรลักษ์ เรือนจำอำเภอนางรอง เรือนจำอำเภอบัวใหญ่ เรือนจำอำเภอรัตนบุรี และ เรือนจำอำเภอสีคิ้ว ได้รับกลับคืนทั้งหมด 324 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลส่วนบุคคลใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเพศ ด้วยค่า Independent – Samples Test ด้านระดับการศึกษา ด้านระยะเวลาในการทำงาน และด้านระดับตำแหน่ง วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (Anova) และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นที่ .05

1.4 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 73.46 กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ในช่วงอายุ 31-35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.91 รองลงมาได้แก่ช่วงอายุระหว่าง 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.68 การศึกษาเป็นผู้จบปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.35 รองลงมาได้แก่ต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 23.15 และน้อยที่สุดได้แก่ระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานมากที่สุด ได้แก่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.10 รองลงมาได้แก่ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.47 และระดับตำแหน่งมากที่สุดได้แก่ระดับชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 43.52 รองลงมาได้แก่ระดับชำนาญการคิดเป็นร้อยละ 33.95

1.4.2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ พบว่าวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับมาก รูปแบบสร้างสรรค์ และรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบรายชื่อแล้ว สรุปได้ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ พบว่าเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 กรมราชทัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออก ในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในองค์การทำงาน โดยยึดเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{X} = 3.71$) บุคลากรในองค์การทำงานด้วยความอดสาหะจนงานสำเร็จ ($\bar{X} = 3.69$) องค์การมีนโยบาย/หรือจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.60$) และองค์การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับ ที่เหลือมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออก ในระดับปานกลาง

2) วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา พบว่าเรือนจำและทัณฑสถานเขต 3 กรมราชทัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกในระดับมาก ได้แก่ การปฏิบัติงานในองค์การปฏิบัติงานด้วยระบบ

ราชการเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.05$) การบริหารงานภายในองค์การยึดหลักอาวุโส ($\bar{X} = 3.91$) และปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.82$) ตามลำดับ

3) วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่าเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่าบุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานมีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในองค์การต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.47$) และบุคลากรในองค์การต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.81$) มีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกในระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรในองค์การชอบแข่งขันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.34$) บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน ($\bar{X} = 3.34$) และหากมีข้อขัดแย้งกับผู้บริหารบุคลากรในองค์การมักรวมกลุ่มต่อต้าน ($\bar{X} = 2.55$) ตามลำดับ

1.4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน ทั้งหมดจำนวน 5 สมมติฐาน พบว่า

1) สมมติฐานที่ 1 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีเพศต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์พบว่าเพศต่างกันมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นรายข้อแล้ว สรุปได้ดังนี้

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

(2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

(3) การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านเพศ พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

2) สมมติฐานที่ 2 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีอายุต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทำการทดสอบความ

แตกต่างกันเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ไม่พบรายคู่ใดที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นรายข้อแล้ว สรุปได้ดังนี้

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุ 26 – 30 ปี มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์มากกว่า กลุ่มที่มีอายุ 41 – 45 ปี

(2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

(3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามสถานภาพด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

3) สมมติฐานที่ 3 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 มีระดับการศึกษาต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นรายข้อแล้ว สรุปได้ดังนี้

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

(2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

(3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

4) สมมติฐานที่ 4 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์มีระยะเวลาในการทำงาน เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 ต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงาน ต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างของรูปแบบ วัฒนธรรมองค์การเป็นรายข้อแล้ว สรุปได้ดังนี้

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบ สร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงาน ต่างกันงาน มีวัฒนธรรมองค์การที่ ต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงาน ต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์มากกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 11 – 15 ปี

(2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบแบบตั้ง รับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงานต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ ต่างกัน

(3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบแบบตั้ง รับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงานต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ ต่างกัน จึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่ากลุ่มระยะเวลาการทำงาน ต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน จำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 16 – 20 ปี มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวมากกว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 1 – 5 ปี

5) สมมติฐานที่ 5 ข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำ และทัณฑสถาน เขต 3 มีระดับตำแหน่งต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติ หน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งต่างๆ มี วัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ ความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นรายข้อแล้ว สรุปได้ดังนี้

(1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

(2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

(3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ของข้าราชการสังกัดกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มระดับตำแหน่งต่างๆ มีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะรูปแบบการบริหารเรือนจำและทัณฑสถานส่วนใหญ่ มีการปกครองโดยการบริหารจากส่วนกลาง (Bueaucratic Lawful Model)(Barak และ Glantz อ้างถึงในอายุตม์ สินธพพันธุ์:10) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ จะถูกส่งผ่านการบริหารราชการส่วนกลางมายังเรือนจำหรือทัณฑสถาน ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ตามเรือนจำหรือทัณฑสถานจึงเป็นเพียงผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ

2.2 วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ในภาพรวมเกิดขึ้นในระดับมาก ผลการวิจัย เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะตั้งแต่มีการจัดตั้งหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ เพื่อตรวจสอบถ่วงดุลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น ศาลปกครอง ผู้ตรวจการแผ่นดิน คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน เรือนจำและทัณฑสถานนับว่าเป็นหน่วยงานที่เสี่ยงต่อการกระทำที่เป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน(โครงการตรวจเยี่ยมสถานที่เสี่ยงต่อการถูกละเมิดสิทธิมนุษยชน: สถานีตำรวจและเรือนจำ:2554) จึงมีหลายภาคส่วนให้ความสนใจหากมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการละเมิดเกิดขึ้น ดังนั้นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เรือนจำและทัณฑสถาน จึงป้องกันตนเองโดยการประพฤติในลักษณะทำตามแบบแผน และยึดระเบียบข้อบังคับเป็นหลักไว้ก่อน ยึดระบบอาวุโสในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง(Hummel:1977 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม หน้า 37)

2.3 วัฒนธรรมองค์การรูปแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในภาพรวมเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน อาศัยรับ

ราชการเป็นอาชีพหลักทุกคนจึงต่างมุ่งหวังความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจมนุษย์ ของ A.H. Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นระดับ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการเข้าห่มุ่คณะและความรัก ความต้องการเกียรติยศศักดิ์ศรี และความต้องการสัจจการแห่งตน

2.4 กลุ่มเพศ กลุ่มระดับการศึกษา กลุ่มระยะเวลาในการทำงาน และกลุ่มระดับตำแหน่ง ที่ต่างกัน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ตามเรือนจำและทัณฑสถาน ต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน จึงเกิดการเบียดเบียนงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดขวัญและกำลังใจ สภาพแวดล้อมของเรือนจำ และทัณฑสถานสร้างความถดถอยเบียดเบียน และทำงานอย่างตรากตรำ

2.5 กลุ่มอายุ 26-30 ปี มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบสร้างสรรค์มากกว่า กลุ่มอายุ 41-45 ปี ผลการวิจัย เป็นเช่นนี้ อาจเป็น ปี เพราะ กลุ่มอายุ 26-30 เพิ่งเริ่มเข้ารับราชการยังคงดำรงค่านิยมความเชื่อ และเอกลักษณ์ส่วนตัวบางอย่างไว้ ไม่เดินตามค่านิยมของหน่วยงานทั้งหมด (Schein อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ 2540:148) ส่วนกลุ่มอายุ 41-45 ปี ซึ่งรับราชการมานานกว่าและผ่านการขัดเกลาจากองค์การ จึงมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์น้อยกว่ากลุ่มอายุ 26-30 ปี

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

3.1 ควรเปิดใจกว้างให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ เช่น ในการประชุมประจำเดือนผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เข้าร่วมประชุมถาม หรือป้อนคำถามยาก ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และได้เรียนรู้ที่จะคิดด้วยตัวเอง เป็นต้น

3.2 ควรส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานเสนอความคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น จัดประกวดนวัตกรรมภายในหน่วยงาน จัด ไปศึกษาดูงานหน่วยงานราชการหรือบริษัทเอกชนที่ประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารจัดการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ๆ เป็นต้น

3.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรให้สิทธิ์และความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน ในการมอบหมายงานควรนำความรู้ความสามารถมาเป็นปัจจัย หรือเงื่อนไขที่จะต้องนำมาพิจารณา ก่อนปัจจัยอื่น เพราะหากองค์กรใดที่สนับสนุนหรือเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถไม่ดีพอให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากจะเป็นอันตรายต่อการบริหารจัดการหรือความก้าวหน้าขององค์กร โดยตรงแล้ว สิ่งที่ถูกทำลายไปพร้อมๆ กันคือขวัญและ

กำลังใจของสมาชิกในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถดี ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง

3.4 เรือนจำและทัณฑสถานควรพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีม ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก ให้สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3.5 เพื่อให้บุคลากรทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความสุข ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นควรให้ความเมตตาและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา งานที่ได้มอบหมายควรเป็นงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือต้องใช้ความพยายามถึงจะบรรลุเป้าหมายที่น้อยคนจะทำได้หรือต้องใช้ความรู้ความชำนาญเฉพาะตัว งานที่ได้รับมอบหมายควรกำหนดมาตรฐานไว้แน่นอน ได้รับการพิจารณาความดีความชอบที่เสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่ทำงานประเภทเดียวกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ผ่อนคลาย ตลอดจนมีร่างกายที่แข็งแรง เป็นต้น

3.6 ควรมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงไป ลงชั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น จัดตั้งงานให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จในการให้บริการเยี่ยมญาติและผู้มาติดต่อราชการ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น งานร้านสงเคราะห์ผู้ต้องขัง เป็นต้น

3.7 ในการบริหารงานนอกจากจะคำนึงถึงความอาวุโสแล้ว ควรนำความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ตลอดจนผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาประกอบการพิจารณาด้วย



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์ (2538) *วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กัญญา ศิริสกุล (2546) "วัฒนธรรมองค์กร: ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ลอกเลียนแบบได้ยาก"
วารสารรามคำแหง 20, 1 (มกราคม-มิถุนายน) : 32-46
- จารุวรรณ ปะดา (2545) "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะ
สร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์กรกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามการรับรู้ของ
พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช" วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชาติชาย จันทศรี (2546) "รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชลบุรี"
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏราช
นครินทร์
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร วี. พรินท์ (1991)
- ทินวุฒิ สีละพัฒน์ (2547) "วัฒนธรรมองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการ 2 กอง
ตำรวจสันติบาล 2 กองบัญชาการตำรวจสันติบาล" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นิตี สุทธิบุหงา (2541) "การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ในระบบราชการพลเรือน
ไทย" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง (2543) "วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา:กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่" วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- บงกช คุณผล (2552) "วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์การของสถาบันศึกษา:กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี " วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐ
ประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- พิบูล ทีปะปาล (2550) *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่* กรุงเทพมหานคร อมรการพิมพ์
- พิภพ วงษ์เงิน (2547) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร อักษรพิทยา
- ไพฑูรย์ เครือแก้ว (2518) *ลักษณะสังคมไทย* กรุงเทพมหานคร บพิธ

- ไพบูลย์ ช่างเรียน (2543) *สังคม วัฒนธรรม และการบริหารแบบไทย* พิมพ์ครั้งที่ 6 ม.ป.ท.
 ยศวันต์ บริบูรณ์ชนา (2547) "การปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดโดยใช้เรือนจำและชุมชน" ใน *เอกสารการ
 สอนชุดวิชาอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยา* หน่วยที่ 14 หน้า 190-194 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
 รัชนี กิตติรังสี (2548) "วัฒนธรรมองค์กรของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ศึกษาเฉพาะกรณีสำนัก
 หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง" *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*
- วันชัย มีชาติ (2548) *พฤติกรรมและการบริหารองค์การสาธารณะ* กรุงเทพมหานคร แอคทีฟ พริน
 วิวัฒน์ มานะกิจ (2541) "วัฒนธรรมองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลตำรวจ" *วิทยานิพนธ์
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542* กรุงเทพมหานคร
 นานมีบุคส์พับลิเคชั่นส์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์
 _____ (2550) *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์
- สงวน ช่างฉัตร (2541) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ที่สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
 สมยศ นาวิการ (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ตะวันออก
 สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549) *สังคมวิทยาองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่ง
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) *วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*
 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ที่ ห.จ.ก. บี.เจ. เพลท โปรเซสเซอร์
- สุพจน์ สุโรจน์ (2545) "แนวคิดและทฤษฎีการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด" ใน *เอกสารการสอนชุด
 วิชาการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิด* หน่วยที่ 1 หน้า 5 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุพัตรา โอพารบัญญัติ (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กร
 ตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร" *วิทยานิพนธ์ปริญญา
 สาธารณสุขศาสตร์ บริหารสาธารณสุขศาสตร์*
- สุมาลี แสงสว่าง (2550) "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสมรรถนะหลักของบุคลากร
 กรมราชทัณฑ์" *ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหิดล*

สุรพร เลี่ยนสลาย (2551) "นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์กร" ใน *ประมวลสาระชุด
วิชาการบริหารองค์การ* หน่วยที่ 6 หน้า 6-38 นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช วิทยาการจัดการ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) "การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร" ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการ
เชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ* หน่วยที่ 6 หน้า 6-1 5 ถึง 6-51 นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

อรุณ รักธรรม (2533) *พฤติกรรมในระบบราชการ* พิมพ์ครั้งที่ 2 ม.ป.ท.

อายุตม์ สินธพพันธุ์ (2554) "บทบาทและหน้าที่ของผู้บัญชาการเรือนจำ" สืบค้นคืนวันที่ 2 ธันวาคม
2554 จาก <http://bp.correct.go.th/document/header.pdf>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ 0522.17/ บ 154

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายเสน่ห์ เพียรขุนทด นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวว่านักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 156

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพลู อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

2๒ กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วัฒนา ล่วงลือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายเสน่ห์ เพียรขุนทด นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ วัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้างกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ชื่อ.....
 นาม.....
 วชิรา..... ๑๑.๐๘๗

ที่ ศธ 0522.17/บ 153

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
 จังหวัดนนทบุรี 11120

23 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้บัญชาการเรือนจำกลางคลองไผ่ (คุณคงกริช พรคงรัช)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
 2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายเสน่ห์ เพ็ชรขุนทด นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ วัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์ ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
 จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ทพ. ๑๒๑

(นายคงกริช พรคงรัช)

ผู้บัญชาการเรือนจำกลางคลองไผ่
 ๓ ส.ค. ๕๔



ที่ ศษ 0522.17/บ 480

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 พฤษภาคม 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบดีกรมราชทัณฑ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายเสน่ห์ เพ็ชรขุนทด นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์” ตามโครงการวิทยานิพนธ์และแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร และข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติหน้าที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 จำนวน 400 คน จึงเรียนมาเพื่อขอบความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-9498760 และกรุณาส่งคืนได้ที่ องค์การบริหารส่วนตำบลสระจรเข้ ต.สระจรเข้ อ.ด่านขุนทด จ.นครราชสีมา 30210

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูล)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ FB ๑๗๐๕/ ๑๑๔

กรมราชทัณฑ์
๒๒๒ ถนนนนทบุรี ๓ ตำบลสวนใหญ่
อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐

๒๓ พฤษภาคม ๒๕๕๔

เรื่อง อนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย

เรียน

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ที่ ศธ ๐๕๒๑.๑๗/บ๔๘๐ ลงวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๔

ด้วยกรมราชทัณฑ์ ได้พิจารณาอนุญาตให้ นายเสน่ห์ เพียรขุนทด นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช เข้าเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่เรือนจำและทัณฑสถาน เขต ๓ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การเรือนจำและทัณฑสถาน เขต ๓” กรมราชทัณฑ์ ซึ่งผู้วิจัยจะเป็นผู้ประสานงานกับเรือนจำ/ทัณฑสถานโดยชอบ

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

อนุพร

(นายอายุตม์ สินธพพันธุ์)

ผู้อำนวยการสำนักทัณฑวิทยา

ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมราชทัณฑ์

สำนักทัณฑวิทยา

ส่วนมาตรการควบคุมผู้ต้องขัง

โทร. ๐ ๒๕๖๗ ๓๓๘๐

โทรสาร. ๐ ๒๕๖๗ ๒๕๐๙



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์” เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการวิจัย ครั้งนี้

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ อายุ 18 – 25 ปี อายุ 26 – 30 ปี อายุ 31 – 35 ปี
 อายุ 36 – 40 ปี อายุ 41 – 45 ปี อายุ 46 – 50 ปี
 อายุ 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการทำงาน

- ระยะเวลาการทำงาน 1 – 5 ปี ระยะเวลาการทำงาน 6 - 10 ปี
- ระยะเวลาการทำงาน 11 – 15 ปี ระยะเวลาการทำงาน 16 – 20 ปี
- ระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไป

5. ระดับตำแหน่ง

- ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน
- อาวุโส ปฏิบัติการ
- ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ
- อำนวยการระดับต้น อำนวยการระดับสูง

ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3 กรมราชทัณฑ์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความเห็นว่า บุคลากรในเรือนจำทัณฑสถานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงกับข้อความที่เป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกน้อยมาก

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
1. บุคลากรในองค์กรทำงานโดยยึดเป้าหมายร่วมกัน					
2. ก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานใดๆ บุคลากรในองค์กรร่วมกันวางแผนก่อนลงมือทำงานเสมอ					
3. บุคลากรในองค์กรกระตือรือร้นในการทำงาน					

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
4. บุคลากรในองค์กรทำงานด้วยความอดสาหะจนงานสำเร็จ					
5. บุคลากรในองค์กรทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างมีความสุข					
6. องค์กรมีนโยบาย/หรือจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน					
7. องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง					
8. บุคลากรในองค์กรเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน					
9. บุคลากรในองค์กรสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ					
10. บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ร่วมกิจกรรมส่วนรวม หรือกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ					
11. บุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่มีพฤติกรรมทำงานเป็นทีม					
12. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นให้สิทธิ์และความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานที่เท่าเทียมกัน					
13. บุคลากรในองค์กรแสดงออกว่ามีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล					
14. บุคลากรในองค์กรมักจะหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง					
15. บุคลากรในองค์กรจะเห็นด้วย หรือไม่มีข้อโต้แย้งกับงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย					
16. บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด					
17. การบริหารงานภายในองค์กรยึดหลักอาวุโส					
18. การปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติงานด้วยระบบราชการเป็นหลัก					
19. ผู้บริหารเพียงผู้เดียวตัดสินใจในการดำเนินงาน					
20. การบริหารงานเน้นการตรวจสอบอย่างเคร่งครัด					
21. บุคลากรหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ อันจะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน					

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
22. บุคลากรในองค์กรจะทำงานเฉพาะหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น					
23. บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน					
24. หากมีข้อขัดแย้งกับผู้บริหารบุคลากรในองค์กรมักรวมกลุ่มต่อต้าน					
25. บุคลากรในองค์กรต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
26. บุคลากรในองค์กรต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น					
27. บุคลากรในองค์กรชอบแข่งขันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน					

ส่วนที่ 3 ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารพัฒนาเรือนจำ/ทัณฑสถานควรเป็นแบบใด

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายเสน่ห์ เพ็ชรขุนทด
วัน เดือน ปีเกิด	4 ตุลาคม 2508
สถานที่เกิด	อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	เรือนจำกลางคลองไผ่ ตำบลคลองไผ่ อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา
ตำแหน่ง	นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพชำนาญการ

