

ความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตร
กำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Successful Adaptation to Organizational Culture : A Case Study of Commissioned
Officers, Who were Civilian/Reservist, in Finance Department, Royal Thai Army



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตร กำหนดบุคคลพลเรือน/ ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก
โดย	ร.ท.ชัยวัฒน์ กนิษฐเสน
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนนทิพย์ จิตสว่าง)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กุลพัธ ศักดิ์วิทย์)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิมลมาศ ศรีจำเริญ)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชัยวัฒน์ กนิษฐเสน : ความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษา
 นายทหารสัญญาบัตร กำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก.
 (Successful Adaptation to Organizational Culture : A Case Study of
 Commissioned Officers, Who were Civilian/Reservist, in Finance
 Department, Royal Thai Army) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ
 อยุธยา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษา
 ทักษะที่ต้ององค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้าทำงานในกรมการเงินทหารบกของนายทหาร
 สัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน 2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัว
 ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การอย่างประสบความสำเร็จในกรมการเงินทหารบกของนายทหารสัญญา
 บัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย
 นายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ซึ่งปัจจุบันสังกัด
 กรมการเงินทหารบก จำนวน 10 นาย โดยเลือกจากผู้ที่มีผลคะแนนการประเมินค่าในเกณฑ์ดีเด่น
 มากที่สุดในช่วงรอบการประเมิน 3 ปีงบประมาณหลังสุด (พ.ศ. 2562 - 2564) โดยแบ่งตามชั้นยศ
 ร.ท. - ร.อ. จำนวน 5 นาย และชั้นยศ พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) จำนวน 5 นาย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิง
 ลึกแบบตัวต่อตัว ซึ่งมีลักษณะของคำถามเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง และดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา
 ร่วมกับการตีความข้อมูล ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญเล็งเห็นถึงคุณค่าของอาชีพ
 ทหาร ซึ่งเกิดจากทัศนคติที่ว่าเป็นอาชีพข้าราชการอย่างหนึ่ง รวมถึงเป็นค่านิยมของสังคมไทยที่
 ต้องการให้ตนเองหรือบุคคลใกล้ชิดรับราชการทหาร ตลอดจนการมองว่าภาพลักษณ์ขององค์การ
 ทหารแสดงออกถึงบุคคลภายนอกว่ามีความรักสามัคคี และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่ง
 ทัศนคติเหล่านี้หล่อหลอมให้พวกตนตัดสินใจทำงานในองค์การทหาร ในขณะเดียวกันเมื่อได้เข้ามา
 ทำงานแล้ว แนวทางการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบทหารที่พวกเขาได้ยึดถือปฏิบัติ
 ได้แก่ 1) การสอบถามผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน 2) การพยายามศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลด้วยตนเอง
 3) การสังเกตผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีและนำมาปรับปรุงใช้กับตนเอง
 4) การเปลี่ยนความคิดและทัศนคติของตนเองให้มีความพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติอยู่

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
 ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6282007124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Adaption, Organizational Culture, Commissioned Officers

Chaiwat Kanithasen : Successful Adaptation to Organizational Culture : A Case Study of Commissioned Officers, Who were Civilian/Reservist, in Finance Department, Royal Thai Army. Advisor: Asst. Prof. Siripong Palakawong-na-ayudhya, Ph.D.

The current research endeavor is a qualitative research study aiming to achieve two objectives. The first objective was to study attitudes towards the army institute and find out reasons civilians worked as commissioned officers in the Finance Department, of the Royal Thai Army. Secondly, the study aimed to uncover how these civilian commissioned officers successfully adapted to the organizational culture of the Finance Department, in the Royal Thai Army. The key informants included 10 commissioned officers who were civilian/reservist and working in the Finance Department, of the Royal Thai Army, selected based on the highest evaluation scores in the three most recent fiscal years (2019-2021). The rankings were also taken into consideration and consisted of five first lieutenants - captains and five majors - senior colonel. The study adopted a one-on-one in-depth interview in which questions were in the form of a semi-structured discussion before proceeding with the content analysis and interpretation. The research results revealed that the wish to work as federal commissioned officers relates to respect and honor. Informants saw the importance of being part of the army as was shown by the respect and honor given to federal civilians who uphold Thai values. Informants believe that both the general populace and family members admire federal commissioned officers because the army institute reflects unity and solidarity in Thailand. After they became part of the army, they followed certain approaches to adapt themselves to the organizational culture, including asking for advice from the experienced, independently searching for information, observing those who were successful and accepted by others and whose respectable conduct inspired them to improve themselves, thereby changing their attitudes in order to perform the job with satisfaction.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยการได้รับคำแนะนำอย่างดียิ่งของอาจารย์ ผศ.ดร. ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่คอยให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาสารนิพนธ์ฉบับนี้เสมอมาตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้พัฒนาความสามารถทางการวิจัยอย่างถูกต้อง รวมถึงท่านอาจารย์ รศ.ดร. สุমনทิพย์ จิตสว่าง, ดร. กุสพธู ศักดิ์วิทย์ และ ดร. วิมลมาศ ศรีจำเริญ ที่ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติม และแก้ไขส่วนที่บกพร่อง ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนมากขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยทุกท่าน ที่ได้ให้วิชาความรู้ที่ผู้วิจัยสามารถทำเอามาปรับใช้และเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยนี้ ให้สำเร็จผ่านไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณกำลังพลสังกัดกรมการเงินทหารบก สำหรับความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ และให้ความร่วมมือเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการให้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวของผู้วิจัย รวมถึงบุคคลใกล้ชิดที่คอยถามไถ่ สนับสนุน และเป็นกำลังใจที่สำคัญให้แก่ผู้วิจัยในทุก ๆ เรื่องเสมอมา และเพื่อน ๆ รพม.52 ที่เป็นทั้งกัลยาณมิตรที่ดีคอยช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาจนสามารถผ่านพ้นปัญหาลุล่วงไปได้ด้วยดีจนจบการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชัยวัฒน์ กนิษฐเสนา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.4 คุุณูปการและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
1.5 ขอบเขตการวิจัย	8
1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	8
1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรเป้าหมาย.....	8
1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดการวิจัย	10
2.1 วัฒนธรรมองค์การ	10
2.1.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	10
2.1.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	10
2.1.1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	12

2.1.2	วัฒนธรรมองค์การราชการ.....	15
2.1.2.1	วัฒนธรรมองค์การทหาร.....	16
2.1.2.2	ลักษณะเด่นขององค์การทหาร	16
2.1.2.3	ลักษณะ 3 มิติขององค์การทหาร	17
2.1.2.4	กองทัพบก.....	17
2.1.2.5	ค่านิยม.....	18
2.1.2.6	ค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย	19
2.1.3	ความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการวิจัยในครั้งนี้.....	21
2.2	ความต้องการของมนุษย์	21
2.2.1	แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์	22
2.2.1.1	ทฤษฎีลำดับความต้องการ 5 ชั้น (Hierarchy of Need Theory) ของมาสโลว์ (AbrahamH. Maslow).....	22
2.2.1.2	แนวคิดและแรงจูงใจตามทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory) ของเคลย์ตัน พี. อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer)	23
2.2.1.3	ทฤษฎี Acquired Needs Theory ของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland)	24
2.2.1.4	ทฤษฎีความต้องการเชิงผสมของฮ็อพพอค (Hoppock’s Composite Theory).....	24
2.2.1.5	ทฤษฎีความต้องการจากการทำงานของอับราฮัม เซเลซนิก (Abraham Zaleznik).....	25
2.2.2	ความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของมนุษย์กับการวิจัยในครั้งนี้.....	26
2.3	การปรับตัวและการปรับตัวในที่ทำงาน.....	27
2.3.1	ความหมายของการปรับตัว.....	27
2.3.2	แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว	27

2.3.3 การปรับตัวในการทำงาน	28
2.3.3.1 แนวคิดความสำคัญในส่วนของ การปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (Good of Vocational Adjustment)	28
2.3.3.2 แนวคิดการปรับตัวในการทำงานของพลามอนดอน	29
2.3.4 ความเชื่อมโยงระหว่างการปรับตัวและการปรับตัวในที่ทำงานกับการวิจัยในครั้งนี้	31
2.4 งานวิจัยว่าด้วยการปรับตัวในที่ทำงาน	31
2.5 กรอบแนวคิด	33
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	35
3.1 รูปแบบการวิจัย	35
3.2 แหล่งข้อมูล	36
3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)	36
3.4 เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) และการเข้าถึง	37
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	37
3.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย	37
3.6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา	37
3.6.2 การยกตัวอย่างคำให้การสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	38
บทที่ 4 ผลการวิจัย	42
4.1 ประวัติข้อมูลทั่วไป และภูมิหลังของนายทหารสัญญาบัตรกำเนตบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก	42
4.2 ทักษะคติต่อองค์การทหาร และความคาดหวังต่อองค์การ	46
4.2.1 ทักษะคติต่อองค์การทหาร	46
4.2.2 ทักษะคติต่อองค์การทหารก่อน/หลังเข้ารับราชการทหาร	49
4.2.3 ข้อดี - ข้อเสียขององค์การทหาร	51
4.2.4 ความคาดหวังต่อองค์การ	53

4.3 ประสบการณ์การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การทหาร	55
4.3.1 การปรับตัวเมื่อแรกเข้าทำงาน (ช่วงทดลองปฏิบัติราชการ).....	55
4.3.2 การปรับตัวในการทำงาน (ช่วงหลังทดลองปฏิบัติราชการ).....	58
4.3.3 การปรับตัวตามค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย.....	60
4.3.4 ทางออกหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปรับตัว.....	64
บทที่ 5 บทสรุป.....	66
5.1 สรุปสาระสำคัญของการออกแบบการวิจัย	66
5.2 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย.....	67
5.2.1 ทศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้ารับราชการทหาร	67
5.2.2 แนวทางการปรับตัวในวัฒนธรรมองค์การแบบทหาร	68
5.2.3 การปรับตัวให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย.....	70
5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย.....	71
5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย	72
5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	72
5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงพฤติกรรม	73
5.4.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ.....	74
บรรณานุกรม.....	76
ประวัติผู้เขียน.....	80

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 คำนิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย.....	4
ตารางที่ 2 จำนวนกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบก.....	5
ตารางที่ 3 ผลการประเมินค่ายอ่อนหลัง 3 ปีงบประมาณ ของกำลังพล สังกัดกรมการเงินทหารบก.....	6
ตารางที่ 4 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	39
ตารางที่ 5 : ประวัติข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	43
ตารางที่ 6 : ข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	45
ตารางที่ 7 : ทักษะติดต่อองค์การทหารก่อน/หลังเข้ารับราชการทหารของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	49
ตารางที่ 8 : ทักษะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	51
ตารางที่ 9 : ความคาดหวังต่อองค์การของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	53
ตารางที่ 10 : ทางออกหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	64

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ลำดับชั้นความต้องการตามแนวคิดมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Human Need)..	22
ภาพที่ 2 แนวคิดและแรงจูงใจตามทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory : Existence Relatedness Growth Theory) ของเคลย์ตัน พี. อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer).....	23
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิด	33
ภาพที่ 4 : การแบ่งหน้าที่ตำแหน่งงานของนายทหารสัญญาบัตร ภายในกรมการเงินทหาร ตาม อกค. หมายเลข 2100 ซึ่งผู้ที่สอบคัดเลือกเข้ารับราชการ โดยใช้คุณวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจะเริ่มที่ชั้นยศ ร้อยตรี (ร.ต.).....	44

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ไม่เพียงแค่นั้น เฉพาะในกลุ่มบุคคลเท่านั้น แม้แต่ในองค์การทุกแห่งก็มีวัฒนธรรมองค์การของตนเองแตกต่างกันไป แต่ละองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เปรียบเสมือนหัวใจขององค์การที่ทุกคนยึดเหนี่ยวเอาไว้ เป็นสิ่งที่แสดงถึงการกระทำ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของทุกคนในองค์การที่มีร่วมกัน ซึ่งช่วยสร้างให้ทุกคนเห็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมและการแสดงออก และวิธีการทำงานในองค์การ ซึ่งหากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีแล้วจะช่วยกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การได้ดี อีกทั้งยังเป็นการปลูกฝังทัศนคติ และพฤติกรรม ให้บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และยังสามารถช่วยคัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์การได้ว่าบุคคลใดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับองค์การ หรือควรให้คำแนะนำในการปรับตัวให้เหมาะสมต่อไป แม้แต่องค์กรของรัฐบาลเองก็เช่นกันถึงจะเป็นหน่วยงานราชการเหมือนกัน แต่ย่อมมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน อาทิ ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร องค์กรเหล่านี้ก็จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันออกไป

องค์กรทหารก็ถือว่าเป็นองค์การหนึ่งในระบบราชการ ซึ่งมีบริบททางสังคมและวัฒนธรรม หรือรวมเรียกว่าเป็นสังคมและวัฒนธรรมองค์การแบบทหารก็ว่าได้ อย่างไรก็ตามสังคมทหารมิใช่สังคมศักดินาแต่เป็นสังคมของเพื่อนคู่ชีวิตซึ่งตายด้วยกันได้และตายแทนกันได้ กล่าวคือมีการทำงานกันตามหน้าที่ในลักษณะของความเป็นหน่วยซึ่งมีพร้อมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต่างฝ่ายต่างให้เกียรติซึ่งกันและกันตามชั้นยศและอำนาจหน้าที่ ทหารเป็นกลุ่มคนที่ถืออาวุธตามกฎหมาย หากไม่มีการบังคับบัญชา ไม่มีระเบียบวินัยคอยควบคุมกำกับแล้วก็มีสภาพไม่แตกต่างกับโจรป่าที่ไม่อาจสั่งการกันได้ ในยามคับขันอันจะนำมาซึ่งความสูญเสียหรือพ่ายแพ้ได้ ทหารทุกระดับชั้นต่างก็มีเกียรติเท่าเทียมกัน เนื่องจากแต่ละคนต้องรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อชาติทั้งสิ้น ถ้าอยากจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีระเบียบวินัย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใหญ่ก็ต้องมีระเบียบวินัยด้วย

เมื่ออยู่ร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเข้าใจกันดี ความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ย่อมจะมีมาเอง อันจะส่งผลก่อให้เกิดทั้งความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยนั้น ๆ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงบทบาทของอาชีพทหาร ทหารคือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นรั้วของชาติ มีหน้าที่ปกป้องอธิปไตยของชาติให้คงอยู่ คอยตรวจสอบรักษาความสงบเรียบร้อยตามบริเวณชายแดน เพื่อป้องกันการรุกรานจากชาติอื่น ๆ เป็นอาชีพที่เสียสละเพื่อบ้านเมืองให้เกิดความสงบเรียบร้อย ไม่ให้ผู้ใดมารุกรานชาติบ้านเมือง จึงทำให้กลายเป็นอาชีพในฝันสำหรับใครหลาย ๆ คนในวัยเด็ก ซึ่งในปัจจุบันมีช่องทางการเปิดรับสมัครให้สามารถเข้ารับราชการทหารได้หลากหลายรูปแบบเพื่อเข้าไปเรียนรู้วิชาด้านการทหารโดยสถาบันการศึกษาด้านการทหารหลายแห่ง เช่น โรงเรียนเตรียมทหาร ที่เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะได้รับบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพ หรือจะเป็นโรงเรียนนายสิบทหารบก, โรงเรียนจ่าทหารเรือ และโรงเรียนจ่าทหารอากาศ ที่เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว จะได้รับการบรรจุเป็นนายทหารประทวนของกองทัพต่าง ๆ แต่จะมีบางวิชาชีพที่สถาบันการศึกษาด้านการทหารที่มีความต้องการนายทหารสัญญาบัตรสูง ทำให้จำนวนทหารสัญญาบัตรที่ผลิตได้จากสถาบันของกองทัพนั้นไม่เพียงพอหรือไม่สามารถผลิตจากสถาบันของกองทัพได้เลย เช่น ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านวิศวกรรม ด้านวิทยาศาสตร์ เป็นต้น (กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2560) ดังนั้นองค์การทหารจึงจำเป็นต้องเปิดรับสมัครเพิ่มเติมจากบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน เข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรผ่านกรมยุทธศึกษาของกองทัพนั้น ๆ เพื่อให้เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยที่เมื่อบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ผ่านการสอบคัดเลือกรวมถึงได้รับการบรรจุและแต่งตั้งยศเป็นนายทหารสัญญาบัตรแล้ว จะต้องปฏิบัติราชการที่หน่วยทันที ซึ่งจะได้ไม่ได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษาด้านการทหารก่อนเริ่มปฏิบัติราชการ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากรูปแบบก่อนหน้าที่เมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วจะเข้ารับการศึกษาในสถาบันการศึกษาด้านการทหารก่อนลงบรรจุที่หน่วย ดังนั้นบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุนที่บรรจุรับราชการทหารเป็นครั้งแรกจึงต้องปรับตัวเข้ากับสังคมขององค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงการเรียนรู้แนวทางการทำงานตามตำแหน่งงานนั้น ๆ การพบปะกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงานคนอื่นทั้งผู้ที่เรียนจบจากโรงเรียนทหารหรือจากสถานศึกษาของพลเรือนด้วยเช่นกัน

เมื่อพิจารณาถึงลำดับขั้นของตำแหน่งหน้าที่การงานในองค์การทหาร ชั้นยศของทหาร มี 3 ประเภท ได้แก่ 1. นายทหารสัญญาบัตร 2. นายทหารประทวน และ 3. พลทหาร ซึ่งนายทหารสัญญาบัตรจะเป็นผู้บังคับบัญชาของนายทหารประทวน โดยทหารจะตระหนักต่อชั้นยศก่อนจำนวน

ระยะเวลาบริหารราชการเสมอ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสามารถรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาของตนได้ถูกต้อง แต่กระนั้นนายทหารสัญญาบัตรใหม่แรกบรรจุก็ต้องรู้จักเรียนรู้นิสัยของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมขององค์การแบบทหารได้ จำเป็นที่จะต้องปรับตัวไม่มากนักน้อยตามแต่ลักษณะนิสัยและความต้องการของตัวเองที่บุคคลนั้นพยายามปรับตัวจากสภาพสังคมที่แตกต่างไปจากเดิมที่เกิดขึ้นแก่ตน และตนเองได้พยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเอง จนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีความสุข (ทัศนากอทกดี, 2543) เมื่อใดที่เผชิญปัญหา ไม่ว่าจะทั้งปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคลหรือปัญหาที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปขององค์การ บุคคลจะพยายามปรับตัวต่อสภาพที่เป็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้สภาวะของความกดดัน ความเครียดความวุ่นวายใจ และในส่วนของความกังวลใจค่อยๆ คลี่คลายลง (Coleman & Hammen, 1981) จะเห็นว่าการปรับตัวมีความสำคัญยิ่งต่อการใช้ชีวิตในการทำงาน ด้วยเหตุผลที่บุคคลทุกคนไม่สามารถทำตามความต้องการหรือความคาดหวังทุกอย่างทุกอย่างของตนเองได้ ก็จะเกิดความรู้สึกด้านลบ เช่น ความผิดหวัง ความกดดัน ความเสียใจ การปรับตัวจะช่วยทำให้ความยุ่งยากทางใจบรรเทาจนสามารถดำเนินการใช้ชีวิตของตนเองได้ (นิภา นิธยาน, 2520) หากบุคคลใดไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้จะส่งผลเสียต่อตนเอง เนื่องจากช่วงเวลาชีวิตคนคนหนึ่งช่วงวัยทำงานกินเวลาเกือบครึ่งชีวิต ซึ่งส่วนมากแล้วบุคคลจะมีระยะเวลาในการทำงานอยู่ที่ประมาณ 30 - 35 ปี ถ้าหากว่าบุคคลนั้นไม่สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ก็จะต้องประสบกับปัญหาไปอีกอย่างน้อยเกือบครึ่งชีวิตเลยทีเดียว และอาจจะส่งผลกระทบต่อองค์การที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ด้วย เนื่องจากการที่บุคคลไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้นั้น อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ ลดต่ำลง ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นที่อยู่ภายในวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกันเกิดพฤติกรรมเชิงลบต่อบุคคลนั้น และอาจจะถูกดูหมิ่นในความสามารถและเคลือบแคลงใจในความเป็นทหารจะถูกมองว่า “ไม่เหมาะสมกับการเป็นทหารอาชีพ เป็นได้แค่เพียงอาชีพทหาร” โดยคำว่า “ทหารอาชีพ” เป็น 1 ใน 4 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่

ตารางที่ 1 ค่านิยมหลักของบัญชีการกองทัพไทย

ค่านิยมหลักของบัญชีการกองทัพไทย	
ค่านิยมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism)	1.1 ความมีวินัย
	1.2 ความเป็นผู้นำ
	1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
	1.4 ความซื่อสัตย์
	1.5 การสร้างนวัตกรรม
2. ความจงรักภักดี (Loyalty)	2.1 ปกป้อง เทิดทูน และพิทักษ์รักษา 3 สถาบันหลัก คือ ชาติ ศาสนา และ พระมหากษัตริย์
3. ความกล้าหาญ (Courage)	3.1 ด้านจิตใจ
	3.2 ด้านร่างกาย
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	4.1 การบูรณาการ
	4.2 การปฏิบัติกร่วม
	4.3 เป็นหนึ่งเดียวกัน

ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย, 2560

เมื่อพิจารณาถึงกรมการเงินทหารบก หน่วยงานดังกล่าวเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกอยู่ในการบังคับบัญชาของกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใต้สังกัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจสอบ ควบคุม และดำเนินการเบิกเงินราชการของกองทัพบก ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จัดทำบัญชีเงินราชการของกองทัพบก ให้มีความถูกต้องตามมาตรฐานที่กรมบัญชีกลางกำหนด และเป็นศูนย์ประสานงานกลางในการปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีในระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) รวมทั้งจัดหา - บรรจุ และบริหารจัดการกำลังพลเหล่าทหารการเงินให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ สามารถปฏิบัติภารกิจทางด้านการเงิน และการบัญชีให้แก่หน่วยต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบัน กรมการเงินทหารบกมีกำลังพลนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนบรรจุจำนวน 336 นาย (เพศชาย 234 นาย, เพศหญิง 102 นาย) แบ่งเป็นนายทหารประทวนจำนวน 170 นาย (เพศชาย 110, เพศหญิง 60 นาย)

และนายทหารสัญญาบัตรจำนวน 166 นาย (เพศชาย 124, เพศหญิง 42 นาย) โดยนายทหารสัญญาบัตรสามารถแบ่งตามประเภทการกำเนิดดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบก

นายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบก	
ประเภทการกำเนิด	จำนวน (นาย)
นักเรียนนายร้อย	4
บุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน	81
นายทหารประทวน	81
รวม	166

ที่มา : กองกำลังพล กรมการเงินทหารบก, 2564

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่าจำนวนนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบกที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน มีจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งของจำนวนนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบกทั้งหมด ซึ่งแสดงว่ามีนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบกเกือบครึ่งที่เมื่อบรรจุเข้ารับราชการในกรมการเงินทหารบกแล้วนั้นต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของกรมการเงินทหารบก ซึ่งเป็นหน่วยงานทหารจึงมีวัฒนธรรมแบบทหาร ถึงแม้ว่าในจำนวนดังกล่าวจะมีผู้ผ่านการฝึกศึกษาวิชาทหารมาก่อน คือ ประเภทการกำเนิด ทหารกองหนุน หรือบุคคลผู้ซึ่งผ่านการเป็นนักศึกษาวิชาทหาร แต่การเป็นนักศึกษาวิชาทหารนั้น เป็นเพียงการเรียนในหลักสูตรในสถานศึกษาที่การฝึก และการทดสอบเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของการได้สัมผัสวัฒนธรรมทางทหารเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งต่างจากการปฏิบัติราชการและดำเนินชีวิตในหน่วยงานของทหารอย่างสิ้นเชิง โดยกองทัพพบได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้ทุกหน่วยในสังกัดต้องประเมินค่ากำลังพลทุกชั้นยศเพื่อเป็นการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติตนว่ามีความเหมาะสมอยู่ในเกณฑ์ใด ซึ่งกรมการเงินทหารบกได้ดำเนินการประเมินค่ากำลังพลในสังกัดทุกระดับของตนเอง โดยกำลังพลชั้นสัญญาบัตรมีผลการประเมินค่าย้อนหลัง 3 ปีงบประมาณ ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบก

สรุปผลการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบก (คน)						
ครั้งที่/ปีงบประมาณ	เกณฑ์การประเมิน					
	ดีเด่น	ดีมาก	ดี	พอใช้	ปรับปรุง	รวม
1/2562	43	61	72	-	-	176
2/2562	48	44	80	-	-	172
1/2563	41	50	77	-	1	169
2/2563	45	43	82	1	2	173
1/2564	40	49	76	-	1	166
2/2564	49	40	85	1	-	175

ที่มา : กองกำลังพล กรมการเงินทหารบก, 2564

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่า มีจำนวนนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบก ได้รับเกณฑ์การประเมินค่าจากผู้บังคับบัญชาซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในเกณฑ์ ดีเด่น ดีมาก และดี แสดงให้เห็นถึงนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้ สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง ดังนั้นพฤติกรรม และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การที่แตกต่างไปจากเดิมนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ โดยในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะมุ่งศึกษาว่า สาเหตุหรือปัจจัยใดที่ทำให้นายทหารสัญญาบัตร กำเนิดบุคคลพลเรือน¹/ทหารกองหนุน² สามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบทหาร โดยนำไปศึกษาร่วมกับ ทฤษฎีความต้องการจากการทำงานของอับราฮัม เซเลนิก (Abraham Zaleznik) ที่ได้อธิบายความต้องการของมนุษย์จากการทำงาน โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายใน และภายนอก (อ้างใน วรรณภา ชำนาญเวช, 2551) ประกอบกับค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย 4 ประการ ได้แก่ 1. ความเป็นทหารอาชีพ 2. ความจงรักภักดี 3. ความกล้าหาญ 4. การทำงานเป็นทีม

¹ นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยทางพลเรือนและที่กองทัพบก (ทบ.) รับโอนจากส่วนราชการอื่น นอกกระทรวงกลาโหม (กท.) ให้ระบุว่าเป็นประเภทการกำเนิด บุคคลพลเรือน

² นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาวชิราวุธ (นศท.) ชั้นปีที่ 3 มาก่อนเข้ารับบรรจุเข้ารับราชการ ให้ระบุว่าเป็นประเภทการกำเนิดทหารกองหนุน

ในการหาความสัมพันธ์เมื่อนายทหารสัญญาบัตรแรกบรรจุ กำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุนปรับตัวให้สามารถปฏิบัติราชการร่วมกับบุคคลอื่นได้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงบุคคลในระดับเดียวกันในสังคมและวัฒนธรรมองค์การแบบทหาร ซึ่งค่านิยมหลัก (Core Values) ของกองบัญชาการกองทัพไทยอันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ จะบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ว่าต้องการให้กำลังพลประพฤติปฏิบัติตนอย่างไร โดยกำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทย (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2560) เป็นสิ่งที่กำหนดให้กำลังพลทุกนายมีพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยค่านิยมหลักนี้เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นรากฐานในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่ดีต่อไป

1.2 คำถามวิจัย

เพราะเหตุใดนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุนจึงสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาทัศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้าทำงานในกรมการเงินทหารบกของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การอย่างประสบความสำเร็จในกรมการเงินทหารบกของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน

1.4 คุุณูปการและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การได้ทราบถึงทัศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้าทำงานในกรมการเงินทหารบก ตลอดจนแนวทางการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การอย่างประสบความสำเร็จของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและวางแผนในการพัฒนากำลังพลนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ให้สามารถปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งมั่นตั้งใจทำงาน และเป็นกำลังพลที่สามารถขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้าทำงานในกรมการเงินทหารบก ตลอดจนแนวทางการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การอย่างประสบความสำเร็จของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ซึ่งมีการนำแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ ทฤษฎีความต้องการจากการทำงานของอับราฮัม เซเลนิก (Abraham Zaleznik) แนวคิดการปรับตัวในการทำงานของพลามอนดอน (Plamondon) และค่านิยมหลักของกองทัพไทย 4 ประการ มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ผลการศึกษา

1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรเป้าหมาย

ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดให้กลุ่มประชากรเป้าหมาย คือ กำลังพลนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ซึ่งปัจจุบันสังกัดกรมการเงินทหารบก และบรรจุเข้ารับราชการแล้วอย่างน้อย 2 ปี 8 เดือน (การที่นายทหารสัญญาบัตรยศร้อยตรี จะเลื่อนขึ้นครองยศร้อยโทได้ ต้องมีระยะเวลารับราชการอย่างน้อย 2 ปี 8 เดือน) ที่เคยได้รับผลการประเมินค่าอย่างน้อย 1 ครั้งอยู่ในเกณฑ์ดีเด่น ภายใน 3 ปีงบประมาณหลังสุด (2562 - 2564) มีจำนวน 76 นาย

1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษานี้ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย จำนวน 3 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน ถึงเดือนตุลาคม 2564

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 วัฒนธรรมทหาร คือ สังคม ค่านิยม ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรมแบบทหาร แบ่งเป็นระดับนายทหารสัญญาบัตร (ตั้งแต่ชั้นยศร้อยตรีขึ้นไป) และระดับนายทหารประทวน (ตั้งแต่ชั้นยศจ่าสิบเอกลงมา) โดยสังคมและวัฒนธรรมทหารจะถือว่าบุคคลที่มียศสูงกว่าตนเป็นผู้บังคับบัญชาเสมอ จึงกระทำแสดงความเคารพต่อบุคคลที่มียศสูงกว่าเสมอไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง (ภายในหน่วยงานเดียวกัน) หรือผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม (ต่างหน่วยงานกัน) และจะเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ โดยที่คำสั่งนั้นต้องไม่ขัดต่อข้อกฎหมายที่บัญญัติไว้

1.6.2 นายทหารสัญญาบัตร คือ ผู้ซึ่งได้รับยศทหารตั้งแต่ร้อยตรีขึ้นไป บรรจุเข้ารับราชการ โดยใช้คุณวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ปฏิบัติราชการอยู่ภายในสังกัดกรมการเงินทหารบก

1.6.3 สถาบันด้านการทหาร คือ สถาบันการศึกษาภายใต้สังกัดกองทัพบก ที่เป็นหน่วยขึ้นตรงกับกรมยุทธศึกษาทหารบก (ยศ.ทบ.) ซึ่งเป็นหน่วยที่ดูแลงานด้านการศึกษาทางทหารทั้งหมด (หน่วยบัญชาการรักษาดินแดน (นรต.) ที่มีหน้าที่ฝึกกำลังพลสำรอง ไม่ได้อยู่ภายใต้สังกัดของกรมยุทธศึกษาทหารบก)

1.6.4 ประเภทของการกำเนิดนายทหารสัญญาบัตรแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1.6.4.1 สำเร็จการศึกษาจากแหล่งผลิตของกองทัพบก ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า หรือ รร.จปร. (กำเนิด นร.) วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎฯ (กำเนิด นพท.) และโรงเรียนทหารต่างประเทศที่ทหารบกได้รับหลักสูตรไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี (กำเนิด นรต.)

1.6.4.2 สำเร็จการศึกษาโดยวิธีพิเศษเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหากำลังพลขาดแคลนเป็น ครั้งคราวเช่นหลักสูตรนักเรียนนายร้อยสำรอง (กำเนิด นรส.) หลักสูตรนักเรียนนายร้อยพิเศษ (กำเนิด นรพ.)

1.6.4.3 เลื่อนฐานะจาก นายทหารประทวนเป็น นายทหารสัญญาบัตร ตามโควตาประจำปีหรือได้ศึกษาต่อจนมีคุณสมบัติตั้งแต่อนุปริญญาขึ้นไป (กำเนิด นป.)

1.6.4.4 สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยทางพลเรือนและที่กองทัพบกรับโอนจากส่วนราชการอื่นนอกกระทรวงกลาโหม (กำเนิด พ. หรือก็คือ บุคคลพลเรือน) แต่ประเภทการกำเนิดนี้ ถ้าหากกำลังพลดังกล่าวได้สำเร็จการศึกษาวิชาทหารชั้นปีที่ 3 มาก่อน จะถูกระบุว่าเป็นประเภทการกำเนิด “ทหารกองหนุน”

1.6.5 บุคคลที่สำเร็จในการปรับตัวเข้าร่วมกับวัฒนธรรมองค์กร คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลักกองทัพไทย 4 ประการ (Core Values) ได้แก่ 1. ความเป็นทหารอาชีพ 2. ความจงรักภักดี 3. ความกล้าหาญ 4. การทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่กองบัญชาการกองทัพไทย กำหนดให้กำลังพลทุกนายมีพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอันเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์

1.6.6 ได้รับผลประเมินค่าอยู่ในเกณฑ์ดีเด่น คือ นายทหารสัญญาบัตร ที่ได้รับผลคะแนนประเมินค่ากำลังพลของกองทัพบก (ทบ.101 - 157) อยู่ในระดับคะแนนตั้งแต่ 90 คะแนนขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีเด่น

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารบนพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 วัฒนธรรมองค์การ
- 2.2 ความต้องการของมนุษย์
- 2.3 การปรับตัวและการปรับตัวในที่ทำงาน
- 2.4 งานวิจัยว่าด้วยการปรับตัวในที่ทำงาน
- 2.5 กรอบแนวคิด

2.1 วัฒนธรรมองค์การ

2.1.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.1.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วันทนา กอวัฒนสกุล (2539) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนที่อยู่ร่วมกัน และส่งผลให้ออกมาอยู่ในรูปแบบของพฤติกรรมของคนในองค์การ

สมยศ นาวิการ (2546) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึงระบบของค่านิยม สมมติฐานความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกในองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ประพฤติปฏิบัติร่วมกันนั้นจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพในองค์การ

ชนิษฐา ทรงงาม (2549) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ความเชื่อ การกระทำ ความเข้าใจ พฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติของสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ ยึดปฏิบัติร่วมกัน

ชนิดา จิตตรุทธะ (2554) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบที่องค์การ ยึดถือปฏิบัติใช้ร่วมกัน ซึ่งถูกกำหนดโดยสมาชิกในองค์การทั้งหมดในองค์การในรูปแบบของมิติ แบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติเชิงทัศนคติ ซึ่งเป็นแบบแผนทางค่านิยม ความนึกคิด เป้าหมายร่วมของคนในองค์การ ความเชื่อส่วนรวม และมิติเชิงการแสดงออก ซึ่งเป็นแบบแผนของพฤติกรรมของหน่วยงาน และความสัมพันธ์กับสมาชิก

ปิยะ ละมุลมอญ (2556) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของ สิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม และข้อสมมติฐานเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่ใช้การได้ดีพอที่จะนำมา สอนให้แก่ผู้อื่นและเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่มาจากทางเลือก และประสบการณ์จากการใช้กลยุทธ์และการออกแบบขององค์การ

ภักพร เจริญลักษณ์ (2561) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานและคุณค่าที่บุคลากรในองค์การตระหนักถึงและเป็นส่วนที่ช่วยกำหนดกรอบแนวทางของพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงานในองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การจะแสดงออกมาแตกต่างจากบุคคลภายนอก เช่น ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร กระบวนการในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงกิจกรรมารยาทของบุคลากร

2. เป็นบรรทัดฐาน (Norms) หมายถึง มาตรฐานของการปฏิบัติงาน การแสดงออกทางพฤติกรรม รวมไปถึงแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

3. เป็นค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นสิ่งที่บุคคลภายนอกองค์การคาดหวังว่าจะได้รับจากบุคลากรหรือจากองค์การ เช่น การได้รับการบริการด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ จำนวนครั้งในการขาดเรียนที่ต่ำ หรือมีประสิทธิภาพในการดำเนินการอยู่ในระดับสูง

4. เป็นปรัชญาขององค์การ (Philosophy) องค์การจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของบุคลากรภายในองค์การ หรือนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่จะได้รับจากองค์การ

5. เป็นกฎระเบียบ (Rules) เป็นหลักปฏิบัติที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่กำกับ ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์การอย่างเรียบร้อย ซึ่งจะต้องมีการถ่ายทอดสู่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ด้วย

6. เป็นบรรยากาศขององค์การ (Organizational climate) มีลักษณะเป็นภาพรวมของความรู้สึกที่เกิดจากการวางผังหรือการออกแบบสำนักงาน การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรด้วยกัน และการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก

Hoy and Miskel (2001) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นกระบวนการปรับตัวของบุคลากรในองค์การที่มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลก่อให้เกิดเป็นเอกลักษณ์ขององค์การที่มีความโดดเด่น

Ravasi Davide and Schultz Majken (2006) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นกลุ่มของสภาวะทางจิตใจที่สรุปหรือตีความเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการขององค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

Cameron and Quinn (2006) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงคุณค่า รูปแบบการบริหารองค์การ การสื่อสาร สัญลักษณ์ กฎระเบียบแนวทางการปฏิบัติงาน และความสำเร็จด้านต่าง ๆ ที่สร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์การมีความโดดเด่นแตกต่างจากองค์การอื่น

2.1.1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

กอร์ดอน (Gordon) ได้ศึกษาและรวบรวมลักษณะต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายประเภท ดังนี้

1. การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) คือ การที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ ด้วยการมุ่งกระตุ้นให้แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ
2. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ความคาดหวังที่บุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำออกมาที่มีความตั้งใจในกระบวนการต่าง ๆ
3. การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ การบริหารที่มุ่งถึงระดับการปฏิบัติเพื่อสิ่งที่ต้องการ หรือก็คือผลผลิต และผลลัพธ์ โดยจะมากกว่าการมุ่งเน้นต่อวิธีการในการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ
4. การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือ การตัดสินใจในระดับทางการบริหารที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์หรือสิ่งที่คาดหวังไว้ที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อสมาชิกในองค์การได้ โดยผู้มีอำนาจมีความเอาใจใส่ และให้ความยุติธรรม มีเหตุผล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังให้การสนับสนุน และส่งเสริมสมาชิก ให้มีความเจริญเติบโตได้
5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในงานจัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมที่มากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก
6. การมุ่งมั่นสู่ชัยชนะ (Aggressiveness) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์การบุกงานมุ่งมั่นแข่งขัน มากกว่าทำงานกันตามสบาย
7. การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม (Status Quo) ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ หวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัย ซึ่งตรงข้ามกับการมุ่งสู่การเจริญเติบโตขององค์การ
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับของการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ จำนวนและประเภทของระบบการติดต่อสื่อสารประเภทของข่าวสารที่ติดต่อ และแบบของการติดต่อ
9. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ความเต็มใจของฝ่ายบริหารที่จะให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอให้เกิดความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ได้ตามลำดับ
10. การให้ความดีความชอบ (Performance & Reward) คือ การจัดสรรรางวัลและความดีความชอบตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบอาวุโส และการเล่นพรรคเล่นพวก พฤติกรรมชนิดใดที่ได้รับรางวัล และประเภทของรางวัลที่ให้ และบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ

11. การตัดสินใจ (Decision Making) คือ วิธีการในการตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้ง

12. การวางแผน (Planning) คือ ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์การ

13. การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การเข้าถึงฝ่ายบริหาร มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การกระตุ้นให้เกิดความหลากหลายในองค์การ การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

14. การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อดทนกับภาวะที่เป็นอยู่ ใจเย็น และความขัดแย้งต่ำ

15. การรักษาความอยู่รอด (Fortress) เน้นความสำคัญในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่รับประกันความมั่นคงในงาน

16. วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดมั่นในความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ต้องมีคนรู้จักคอยให้การส่งเสริมในการพิจารณาความเหมาะสม ความก้าวหน้าอาจเป็นเพียงได้หมุนเวียนตำแหน่งงานให้รู้หลายหน้าที่ (Generalist)

17. การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญกับพรสวรรค์และความสามารถเฉพาะบุคคลสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่าผลงานการก้าวกระโดดหรือเปลี่ยนงานจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งถือเป็นสิ่งปกติ

18. การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบ อิสระ และโอกาสที่บุคคลในองค์การได้รับในการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่าง ๆ

19. การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจซื่อสัตย์ต่อกันและยอมรับความแตกต่างอย่างเปิดเผย

20. การชี้แนะ (Direction) คือ ระดับที่องค์การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและความคาดหวังในผลการทำงาน

21. การแสดงตัว (Identity) คือ ระดับซึ่งสมาชิกในองค์การแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์การทั้งหมดในกลุ่มทำงานเฉพาะ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะ

Sergiovanni (1988) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในทุก ๆ องค์การนั้น มีการปฏิบัติตนของสมาชิกที่สามารถสังเกตได้ โดยพฤติกรรมการปฏิบัติเหล่านั้น เกิดจากการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ จนหลอมรวมพฤติกรรมของสมาชิกเองกลายเป็นสิ่งที่สมาชิกตกลงกันว่าการกระทำใด เป็นสิ่งที่ยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้ ซึ่งบางสิ่งบางอย่างอาจจะ เป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์หรือพึงประสงค์ต่อองค์การก็เป็นไปได้

Robbins (1997 อ้างถึงใน ภัคพร เจริญลักษณ์, 2561) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยลักษณะ 15 ประการคือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and Risk Taking ; Risk Tolerance) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจในองค์การความรับผิดชอบ อิสระ เสรีภาพในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่องค์การเปิดโอกาสให้บุคคล

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to Detail) คือ การที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์การเพียงไร กล่าวคือ องค์การมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ

3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome Orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์การเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People Orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ในองค์การพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงไร เป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์การด้านการให้ความสำคัญของบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Team - Orientation) องค์การมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้การงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์การให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์การมากน้อยเพียงใดองค์การกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อย ๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์การมีมากน้อยเพียงไร

8. แนวทางขององค์การ (Direction) เป้าหมายและผลการปฏิบัติงานนั้นตัวองค์การเองได้กำหนดหรือจัดตั้งไว้ได้เพียงใด ชัดเจนพอให้สมาชิกทุกคนรับรู้และปฏิบัติตามหรือไม่

9. การผสมผสานกันในองค์การ (Integration) คือ หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การตั้งแต่ระดับหน่วยงานใหญ่ จนถึงระดับหน่วยงานย่อย มีการบูรณาการ หรือผสมผสานการทำงานระหว่างกันมากน้อยเพียงใด

10. ผู้บริหารสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Management Support) ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การได้รับความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารขององค์การมากน้อยเพียงใด

11. การควบคุม (Control) ได้แก่ พฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ถูกจำกัดความประพฤติในการแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ โดยข้อบังคับหรือกฎระเบียบจากการบังคับบัญชาในองค์การ

12. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identity) คือ การที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อว่าเป็นสมาชิกอันมีคุณค่าขององค์การ โดยตนเองเปรียบเสมือนเป็นส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การนั้น ๆ

13. ระบบให้ผลรางวัลตอบแทน (Reward System) คือ วิธีการให้รางวัลแก่พนักงานโดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าความชอบหรือความสนิทชิดเชื้อส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) ได้แก่ ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรม การกระทำ ค่านิยม วิธีในการดำเนินชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบทอดต่อกันมาจนกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวเป็นสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าได้รับความเชื่อถือจากสังคม ซึ่งมีหลายลักษณะแตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมองค์การบางอย่างอาจจะเป็นอุปสรรคในการที่จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร จึงทำให้ต้องดำเนินการหาวิธีการในการกำจัดวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคดังกล่าวออกไป เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จโดยที่ยังรักษาวัฒนธรรมองค์การอันดีไว้ได้

2.1.2 วัฒนธรรมองค์การราชการ

โออุชิ (Ouchi, 1980) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรลุเป้าหมาย โดยองค์การแบบราชการยังมีคุณลักษณะที่เน้นความชำนาญทางเทคนิคซึ่งนำไปสู่การฝึกวิชาชีพและการglomเกลตาทางสังคมให้สมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพภายใต้องค์การแบบราชการเป็นการผสมผสานความผูกพันในวิชาชีพกับการมุ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิกแล้วทำให้ลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเป้าหมายลง ซึ่งองค์การแบบราชการมีคุณลักษณะที่เห็นได้ชัดอยู่ 5 ประการคือ

1. มีกฎระเบียบและข้อบังคับอย่างละเอียดรัดกุม เพื่อใช้ในการดำเนินการภายในองค์การ

2. บุคลากรภายในระบบราชการถูกจัดเข้าอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งลดหลั่นกันลงมาจากระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ในระดับสูงจะเป็นระดับผู้บริหารและในระดับต่ำจะเป็นระดับผู้ปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การจะออกมาในรูปของผู้ใหญ่ผู้ใหญ่น้อยหรือผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การจัดการและการดำเนินงานภายในองค์การ ตลอดจนการสื่อสารอาศัยเอกสารเป็นหลัก เอกสารเหล่านี้มักถูกเก็บไว้เป็นหลักฐานในการดำเนินงานด้วย

4. มีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วน ตามความสามารถเฉพาะด้านของกลุ่มบุคลากร ทำให้เกิดหน่วยงานย่อย ๆ ขึ้นในสถาบันนั้น ๆ

5. บุคลากรในระดับผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการปฏิบัติหน้าที่ของตน และในการใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ของสถาบัน

สุมิตร คุณานุกร (2518) กล่าวว่า ระบบราชการมีจุดแข็งอยู่หลายประการเช่น สามารถแยกแยะงานที่ซับซ้อนออกเป็นงานย่อย ๆ ที่ไม่ซับซ้อนซึ่งทำให้ง่ายแก่การดำเนินการ ระบบราชการ

ช่วยให้การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีเหตุผล มีหลักฐาน และมีความคิดเห็นส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด แต่อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของระบบราชการก็มี เช่น การควบคุมพฤติกรรมบุคลากรด้วยกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดการจำกัดความคิดและขาดอิสรภาพในการกระทำ นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหา เพราะผู้ตัดสินใจในระดับสูงได้รับข้อมูลที่จำกัดจากการกลั่นกรอง และเสนอขึ้นมาตามลำดับชั้นจนบางครั้งข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจขาดหายไป ซึ่งเมื่อตัดสินใจก็อาจเกิดผลเสียได้หรือทำให้ต้องมีการทบทวนการเก็บข้อมูลประกอบการตัดสินใจใหม่หลายครั้งจนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ

2.1.2.1 วัฒนธรรมองค์การทหาร

ทหารเป็นเครื่องมือของรัฐมีความชอบธรรมที่จะใช้อำนาจจัดการกับความรุนแรงต่าง ๆ เพื่อรักษาเป้าหมายของสังคม เมื่อทหารถือว่าเป็นอาชีพที่มีหน้าที่จัดการกับความรุนแรง ทหารจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทางทหารที่ต่างไปจากผู้ใช้วิชาชีพอื่น ซึ่งคุณลักษณะทางทหาร 3 ประการคือ 1. คุณลักษณะทางความรู้คุณ 2. ลักษณะทางร่างกายและจิตใจ และ 3. คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ โดยวิชาชีพทหารได้รับการยอมรับว่าเป็นวิชาชีพที่ทัดเทียมกับวิชาชีพอื่น ๆ และลูกจ้างหรือผู้ใช้บริการวิชาชีพทหารคือรัฐ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2525)

พลเอก สิทธิ จิรโรจน์ กล่าวว่า สังคมทหารไม่ใช่สังคมศักดินา ไม่มีนายไม่มีบ่าว ไม่ใช่สังคมชั้นสูง แต่มีผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะทหารเป็นสังคมที่ถืออาวุธ ไม่ใช่สังคมทาส แต่เป็นสังคมของเพื่อนคู่ชีวิต ซึ่งตายด้วยกันและตายแทนกันได้ เราอยู่ด้วยกัน ด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตามตำแหน่งหน้าที่ และคุณวุฒิ ทหารไม่ใช่ผู้ขายแรงงาน เพื่อแลกกับเงิน หากแต่เราขายชีวิต เพื่อรักษาชาติบ้านเมืองไว้ ซึ่งสังคมอื่นทำไม่ได้เหมือนเรา (ศุภชัย ประชาสัมพันธ์ กองทัพบก, 2562)

2.1.2.2 ลักษณะเด่นขององค์การทหาร

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2525) ได้กล่าวว่า สำหรับองค์การทหารมีลักษณะเด่นอยู่ 5 ประการคือ 1. มีการบังคับบัญชาารวมศูนย์ 2. มีการถือการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นลดหลั่นไปตามลำดับ 3. มีวินัยที่เข้มงวด 4. มีการสื่อสารติดต่อภายในระหว่างหน่วยต่าง ๆ และ 5. มีความรักหมู่คณะแยกตัวเองออกจากส่วนอื่น ๆ ของสังคม ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นคุณสมบัติสำคัญของชีวิตทหาร คือ การใช้ชีวิตอยู่ในโครงสร้างขององค์การแบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวดเด็ดขาดและมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การทางสังคมอื่นคือ

1. องค์การทหารจะมีลักษณะแผ่กว้าง การจะทำให้สมาชิกองค์การทุกคนเห็นพ้องกันและมีการสื่อสารอย่างฉับไวองค์การต้องสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมในองค์การ
2. องค์การสามารถผลิตบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ทางทหารที่มีคุณภาพในระดับต่าง ๆ ทดแทนกันได้
3. องค์การเน้นยึดถือสายการบังคับบัญชา และการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งขณะทำการรบ
4. การเป็นสมาชิกองค์การต้องผ่านการฝึกเพื่อรับเอาค่านิยม แบบแผนและวัตถุประสงค์ทหารมาเป็นวิถีชีวิต เพื่อปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ

2.1.2.3 ลักษณะ 3 มิติขององค์การทหาร

ในองค์การทหารมีลักษณะของความแตกต่างอยู่ 3 มิติ (Caplow & Hicks, 1995) คือ มิติตามแนวตั้งสายการบังคับบัญชา มิติตามแนวระดับ และมิติตามเขตพื้นที่ ซึ่งในแต่ละมิติมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. มิติตามแนวตั้งของชั้นยศและการบังคับบัญชา (Vertical Dimension of Rank and Command) ในกองทัพของรัฐสมัยใหม่ความแตกต่างในแนวตั้งตามชั้นยศและการบังคับบัญชามีลักษณะเป็นสากลและคงที่มาอย่างยาวนาน โดยปกติแล้วการจัดแบ่งชั้นยศ และหน่วยในการบังคับบัญชาของกำลังทางบกมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากในห้วงสองศตวรรษที่ผ่านมา

2. มิติตามแนวระดับ (Horizontal Differentiation) ในแนวระดับเป็นการแบ่งงานตามความชำนาญ เฉพาะทาง และเหล่าในการรับราชการ (Branch of Service and Occupational Specialty) เนื่องจากในหน่วยงานทหารมีลักษณะเฉพาะของกลุ่มงานที่แตกต่างกัน และมีตำแหน่งงานที่หลากหลาย ในหน่วยทหารบกได้แบ่งออกเป็นเหล่าในการรับราชการ จำนวน 17 เหล่า คือ ทหารราบ ทหารม้า ทหารปืนใหญ่ ทหารช่าง ทหารสื่อสาร ทหารขนส่ง ทหารพลาธิการ ทหารสารวัตร ทหารเสนารักษ์ ทหารสรรพาวุธ ทหารการสัตว์ ทหารการเงิน ทหารแผนที่ ทหารสารบรรณ ทหารดุริยางค์ ทหารพระธรรมนูญ และทหารการข่าว นอกจากนี้ด้วยความหลากหลายและซับซ้อนของลักษณะงาน หน่วยทหารบกได้กำหนดลักษณะงานที่หลากหลายเป็นตำแหน่งความชำนาญการทางทหาร หรือการจัดกลุ่มลักษณะงาน (Military Occupational Specialty) เมื่อมีการเปลี่ยนตำแหน่งหรือย้ายจะต้องฝึกอบรมหรือทดลองปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าตำแหน่งใหม่มีลักษณะความชำนาญการทางทหารต่างไปจากเดิม

3. มิติตามเขตพื้นที่ (Zonal Differentiation) ความแตกต่างตามเขตพื้นที่นี้เกิดขึ้นตามตำแหน่งในเวลาสงครามแต่อาจไม่ชัดเจนนักในยามปกติลักษณะพื้นที่ดังกล่าว เช่น เขตหน้า (แนวหน้า) เขตหลัง (แนวหลัง) ดินแดนข้าศึก พื้นที่ให้การสนับสนุน พื้นที่ปลอดภัย เส้นทางส่งกำลัง เป็นต้น มิติดังกล่าวทำให้เกิดความแตกต่างในความสำเร็จในการทำงาน หน่วยทหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการสู้รบโดยตรง (หน่วยกำลังรบ) จะมีเกียรติภูมิสูงกว่าหน่วยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสู้รบ (หน่วยสนับสนุน) โดยตรง แนวคิดดังกล่าวส่งผลต่อค่านิยมในการเลือกไปปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบสูง รวมทั้งการมีความก้าวหน้าและการยอมรับในอำนาจ หรือผู้บังคับบัญชาที่มาจากหน่วยกำลังรบจะได้รับการยอมรับมากกว่าผู้ที่มีพื้นฐานมาจากหน่วยสนับสนุน

2.1.2.4 กองทัพบก

กองทัพบกถือกำเนิดขึ้นพร้อมกับการก่อตั้งชาติไทย วิวัฒนาการของกองทัพบกเริ่มตั้งแต่ชนเผ่าไทยได้เข้ามาตั้งถิ่นฐานและรวมกลุ่มตั้งเป็นนครรัฐเล็ก ๆ ในดินแดนประเทศไทยปัจจุบัน และบริเวณใกล้เคียง มีการจัดกำลังกองทัพเพื่อทำสงครามกับชนชาติที่เข้ามารุกราน และแผ่ขยายอาณาเขต จนสามารถสถาปนาอาณาจักรไทยขึ้นทางตอนเหนือของประเทศ และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยลำดับจนถึงกรุงสุโขทัย กรุงศรีอยุธยา กรุงธนบุรี และกรุงรัตนโกสินทร์ (กองทัพบก, 2564) โดยมีวิสัยทัศน์ คือ ภายในปี 2579 จะเป็นกองทัพ ที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพชั้นนำของภูมิภาค โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) 6 ประการดังนี้

1. พิทักษ์ ปกป้อง และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยกองทัพบกจะตระหนักเสมอว่า ภารกิจ การพิทักษ์ และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อันเป็นสถาบันสูงสุดของประเทศ เป็นศูนย์รวมทางจิตใจของปวงชนชาวไทยเป็นภารกิจสำคัญยิ่ง

2. การป้องกันประเทศ ซึ่งภารกิจหลักของกองทัพบกตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มีหน้าที่ต้องรักษาอธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขตและเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เพื่อดำรงไว้ซึ่งความมั่นคงของรัฐ ผลประโยชน์ของชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3. การรักษาความมั่นคงภายใน และการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ โดยกองทัพบกเป็นองค์การหลักในการจัดกำลังพลและยุทโธปกรณ์ สนับสนุนรัฐบาลในภารกิจการรักษาความมั่นคงภายใน และการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ภายใต้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย บนพื้นฐานหลักสิทธิมนุษยชน

4. การพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน โดยกองทัพบกจะดำเนินการบรรเทา และแก้ไขความเดือดร้อนของพี่น้องประชาชนจากภัยธรรมชาติ เป็นภัยคุกคามประการหนึ่งที่กองทัพบกถือว่าเป็นความเร่งด่วนลำดับแรก ที่ทหารทุกหน่วยต้องเข้าให้การช่วยเหลือ

5. การเสริมสร้างความร่วมมือทางทหารกับมิตรประเทศ กองทัพบกมุ่งมั่นที่จะสร้างความร่วมมือกับกองทัพจากมิตรประเทศและตระหนักเสมอว่ากองทัพกมิตรประเทศเป็นเพื่อนแท้ยามทุกข์ยาก เราพร้อมที่จะให้การช่วยเหลือเมื่อต้องการ

6. การสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในมิติต่าง ๆ กองทัพบกเป็นกลไกของรัฐพร้อมที่จะให้ความมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

2.1.2.5 ค่านิยม

จากการกล่าวถึงนิยามของวัฒนธรรมองค์การในข้างต้น ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่า ค่านิยมก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ เพราะฉะนั้นก่อนที่จะกล่าวถึงค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยในประเด็นถัดไป ผู้วิจัยจึงขอทบทวนนิยามสำหรับแนวคิดของค่านิยมดังนี้

สนิท สมัครการ (2522) ให้ความเห็นว่า ค่านิยม คือ ความเชื่อร่วมกันซึ่งมีรูปแบบถาวร โดยมีความคิดว่าแนวทางปฏิบัติหรือจุดหมายของชีวิตบางอย่างนั้น เป็นส่วนที่ตนหรือบุคคลแวดล้อม เห็นด้วยที่จะยึดถือหรือกระทำตามมากกว่าการปฏิบัติหรือจุดหมายอื่น ๆ

สมบัติ มหารศ (2540) ได้ให้ความหมายของค่านิยมว่า คือ สิ่งบางอย่างที่สังคมเห็นพ้องว่าเป็นสิ่งที่น่ายกย่อง ควรปฏิบัติตาม และเป็นแนวทางที่ควรให้คนในสังคมยึดถือไว้เพื่อประพฤติปฏิบัติตาม

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2551) ให้ความหมายของค่านิยม คือ ทักษะของคนหรือสังคมที่มีต่อสิ่งของ ความคิด และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ ความปรารถนา คุณค่า และความถูกต้องของสังคมนั้นๆ

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2555) ได้ให้ความหมายของค่านิยมทางสังคมว่าหมายถึง ความคิดของกลุ่มหรือสังคมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมหรือถูก

ทำนองคลองธรรม สิ่งใดถูกสิ่งใดผิด สิ่งใดน่านิยมชมชอบ สิ่งใดน่ารังเกียจ ค่านิยมแตกต่างกับทัศนคติ ตรงที่ค่านิยมเป็นสิ่งที่พื้นฐาน มีพลังและค่อนข้างมั่นคง ส่วนทัศนคติเป็นความคิดเห็นที่ค่อนข้างไม่มั่นคง เปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า สังคมมักจะยอมรับทัศนคติที่แตกต่างหลากหลายอย่างมากได้ แต่จะมีค่านิยมที่เป็นเอกภาพซึ่งคนทั่วไปต้องยึดถือร่วมกัน

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ค่านิยม คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมทางวัฒนธรรมและวิถีในการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมนั้น เป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมนั้น ๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องกระทำต้องปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ยกย่อง ค่านิยมทางสังคมไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของความถูกต้อง หรือความผิด ดีหรือไม่ดี จริงหรือเท็จ แต่ยังรวมถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องนำพฤติกรรมในชีวิตของคนในสังคมด้วย

2.1.2.6 ค่านิยมหลักของบัญชาการกองทัพไทย

กองบัญชาการกองทัพไทย (2560) ได้กำหนดค่านิยมหลักขององค์การขึ้นเพื่อให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทย เป็นสิ่งที่กำหนดให้กำลังพลทุกนายที่ปฏิบัติงานในกองบัญชาการกองทัพไทยมีพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ค่านิยมหลักนี้เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้กองบัญชาการกองทัพไทยสามารถบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นรากฐานในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การที่ไม่พึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทยไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่ดีต่อไป มีอยู่ด้วยกัน 4 ประการ คือ 1. ความเป็นทหารอาชีพ 2. ความจงรักภักดี 3. ความกล้าหาญ 4. การทำงานเป็นทีม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) คือ ความมุ่งมั่นสำหรับสิ่งที่ดีที่สุดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการทำงานอย่างทุ่มเทและทำให้ดีที่สุดตามขีดความสามารถที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง ยังผลให้เกิดความภาคภูมิใจถึงผลของงานที่ปรากฏออกมา รวมถึงมุ่งแสวงหาหนทางที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการพยายามค้นหาเพื่อขจัดสิ่งที่ไม่ดีมีประสิทธิภาพและไร้ประโยชน์ ซึ่งในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่จะต้องให้คำแนะนำที่ถูกต้อง ทันเวลา ครอบคลุม และยุติธรรมรวมทั้งประพฤติปฏิบัติตนให้แสดงออกถึงระดับความเชื่อมั่นสูงสุดของความซื่อสัตย์ในการกำกับดูแลและปกครองกำลังพล โดยผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นจะต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตนเอง และจะไม่ยอมให้มีการกระทำหรือปฏิบัติในสิ่งที่ขัดต่อความดีงามด้วยการปิดบังพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งอาจนำไปสู่การเสื่อมเสียชื่อเสียงของหน่วย ซึ่งความหมายความเข้าใจของการเป็นทหารอาชีพในกองทัพไทยสามารถสรุปได้ดังนี้

- ความมีวินัย (Disciplinary)
- ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result – based)
- ความซื่อสัตย์ (Integrity)

2. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ การยึดมั่นและแสดงออกซึ่งการปกป้อง เทิดทูน และพิทักษ์รักษา 3 สถาบันหลัก ได้แก่ สถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ โดยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่น้อมนำพระบรมราโชวาทและคำสัจย์ปฏิญาณในการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ

ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมถึงพฤติกรรมกรปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับชั้นด้วยความเท่าเทียม ดูแลเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของปวงชนชาวไทยและประเทศชาติ ส่งผลต่อการธำรงรักษาไว้ซึ่งสถาบันหลักให้คงอยู่ตลอดไป

3. ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบด้วย

3.1 ความกล้าหาญด้านจิตใจ (Moral Courage) คือ ลักษณะนิสัยที่ตรงไปตรงมา กล้าแสดงออกและยืนหยัดในสิ่งที่ถูก กล้าเปิดเผยในสิ่งที่ผิดหรือไม่ถูกต้อง กล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีเหตุผล และยอมรับข้อบกพร่องต่างๆเพื่อการเรียนรู้และปรับปรุง รวมถึงให้ข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง

3.2 ความกล้าหาญทางกาย (Physical Courage) คือ การที่ไม่มีความรู้สึกหวาดกลัวเมื่อต้องประสบพบเจอต่ออันตรายทั้งปวง ทั้งในส่วนของที่เกิดผลกระทบต่อชีวิตทั้งทางตรงและทางอ้อม

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความสามารถในการทำงานและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเชื่อถือ และยึดมั่นถึงวัตถุประสงค์ของเพื่อนร่วมทีม โดยการทำงานเป็นทีม กองบัญชาการกองทัพไทยจะทำการบ่มเพาะ และปลูกฝังให้กับกำลังพลทุกคน เพื่อให้เกิดผลที่ดีแก่กองทัพ รวมถึงการมีภาวะผู้นำด้านบวกและการรับฟังความเห็น เพื่อนำไปสู่ความต้องการร่วมกันของสมาชิกในทีม การทำงานเป็นทีมของกองบัญชาการกองทัพไทย ถือเป็นการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกันในทุกสิ่งที่ทำ แสดงถึงความสัมพันธ์กันในการทำงานร่วมกันภายในกองบัญชาการกองทัพไทยให้ประจักษ์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ โดยผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับจะต้องสนับสนุนให้มีบรรยากาศการทำงานที่มีการช่วยเหลือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแก้ไขปัญหาเป็นหมู่คณะ ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นและใช้ความได้เปรียบในความหลากหลายของความรู้และประสบการณ์เฉพาะตนของกำลังพล โดยความหมายของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมสรุปได้ดังนี้

- การบูรณาการ (Integration)
- การปฏิบัติการร่วม (Joint Operation)
- เป็นหนึ่งเดียวกัน (Unity / Harmony)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การแบบทหารนั้น เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นบังคับบัญชาเป็นอย่างมาก โดยจะแบ่งเป็น ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยบุคลากรของวัฒนธรรมองค์การแบบทหารนั้น จะมีวินัยที่เข้มงวด ยึดถือการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่ จึงมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสูง อีกทั้งหากมีใครต้องสูญเสียไปองค์การสามารถผลิตบุคลากรประเภทนั้นขึ้นมาทดแทน หรือหากไม่ผลิตขึ้นมาใหม่ บุคลากรคนอื่นก็ต้องสามารถมาปฏิบัติงานทดแทนกำลังพลที่สูญเสียไปได้อย่างไม่มีความบกพร่อง โดยผู้วิจัยได้นำเอาค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยมาเป็นกรอบแนวความคิด เนื่องจากการที่ทหารทุกคนที่เป็นกำลังพลของกองทัพไทยจะต้องมีผลการประเมินค่าอยู่ในเกณฑ์ดีขึ้นไป (ได้คะแนนตั้งแต่ร้อยละ 60 ขึ้นไป) ซึ่งหัวข้อที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินค่านี้นั้นมาจากค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย เช่น

ผลสัมฤทธิ์ของงาน, คุณลักษณะทางทหาร, การทำงานเป็นทีม, มนุษยสัมพันธ์, ความริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งถ้าหากกำลังพลนายใดที่สามารถได้รับผลคะแนนการประเมินค่าสูง ยิ่งสูงมากเท่าไรย่อมแสดงว่ากำลังพลผู้นั้นได้ประพฤติปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่องค์การหวังให้กำลังพลทุกนายมีพฤติกรรมและการปฏิบัติเช่นเดียวกัน โดยอาจกล่าวได้ว่าค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย คือ วัฒนธรรมองค์การของสังคมนตรีทหารในประเทศไทย

2.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการวิจัยในครั้งนี้

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มียู่ในทุกองค์การ ทุกหน่วยงาน และทุกสังคมบนโลกไม่ว่าจะเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม ย่อมมีวัฒนธรรมองค์การเป็นของตนเอง ซึ่งแต่ละองค์การจะมีลักษณะวัฒนธรรมเป็นของตนเองที่แตกต่างจากองค์การอื่น โดยสำหรับองค์การทหารจะมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะทำการกำกับดูแลกำลังพลภายใต้การบังคับบัญชาของตนเองให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแสดงความเคารพและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่เป็นคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย เพื่อเป็นการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ดังนั้น การที่จะปรับตัวให้เข้ากับสังคมนตรีทหารได้นั้น การเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การทหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้รับรู้รับทราบถึง พฤติกรรม ค่านิยม หรือทัศนคติที่กำลังพลทุกนายภายในองค์การมีส่วนร่วมกัน จะทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมนตรีทหารได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2.2 ความต้องการของมนุษย์

มนุษย์ทุกคนล้วนมีความต้องการ ซึ่งความต้องการเป็นความอยากได้ใคร่ได้หรือประสงค์จะได้ และเมื่อเกิดความรู้สึกดังกล่าวจะทำให้ร่างกายเกิดความรู้สึกว่ามีสิ่งเร้ามากระตุ้น มีแรงขับภายในเกิดขึ้น ทำให้ร่างกายไม่อาจอยู่นิ่งต้องพยายามดิ้นรน และแสวงหาเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ๆ เช่นเดียวกันกับที่เมื่อมนุษย์ต้องเติบโตและสภาพสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปก็จะพบเจอกับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้มนุษย์มีความต้องการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตนเองที่อยากจะเป็นที่ยอมรับในวัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ

2.2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์

2.2.1.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการ 5 ชั้น (Hierarchy of Need Theory) ของ มาสโลว์ (AbrahamH. Maslow)

ทฤษฎีมาสโลว์ หรือ ลำดับชั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีจิตวิทยาที่ อับราฮัม เอช. มาสโลว์ คิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1943 Maslow ระบุว่า มนุษย์มีความต้องการทั้งหมด 5 ชั้นด้วยกัน ความต้องการทั้ง 5 ชั้น มีเรียงลำดับจากชั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด มนุษย์จะมีความต้องการในชั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการชั้นสูงต่อไป ความต้องการของบุคคลจะเกิดขึ้น 5 ชั้นเป็นลำดับ ดังนี้ (อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2541)



ภาพที่ 1 ลำดับชั้นความต้องการตามแนวคิดมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Human Need)

1. ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต ได้แก่ ความต้องการเพื่อตอบสนองความหิว ความกระหาย ความต้องการเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เรียกว่า ง่าย ๆ คือ ปัจจัยสี่ อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่พักอาศัย รวมถึงสิ่งที่ทำให้การดำรงชีวิตสะดวกสบาย

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการชั้นนี้ถึงจะเกิดขึ้น ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยที่มีที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ปราศจากความกลัว การ

สูญเสียและภัยอันตราย เช่น สภาพสิ่งแวดล้อมบ้านปลอดภัย การมีงานที่มั่นคง การมีเงินเก็บออม ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย รวมถึง ความมั่นคงปลอดภัยส่วนบุคคล สุขภาพและความเป็นอยู่ การรับประกันและช่วยเหลือ ในกรณีของอุบัติเหตุหรือความเจ็บป่วย

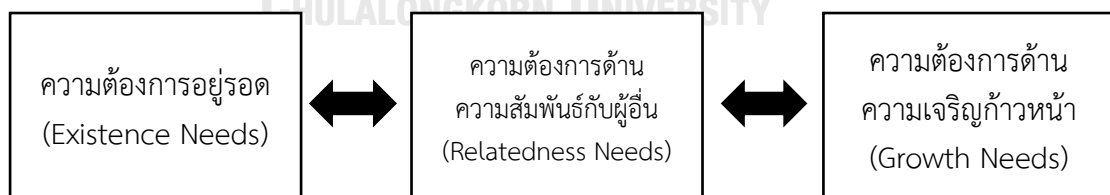
3. ความต้องการความรักและสังคม (Belonging and Love Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องความรัก ความสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความต้องการเป็นเจ้าของและมีเจ้าของ ความรักในรูปแบบต่างกัน เช่น ความรักระหว่าง คู่รัก พ่อแม่ ลูก เพื่อน สามเณร ภรรยา ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

4. ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือในตนเอง (Esteem Needs) เมื่อมีความต้องการความรักและการยอมรับได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงขึ้น เด่นขึ้น มีความภูมิใจและสร้างความนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกภูมิใจในตนเองและมีเกียรติ ความต้องการเหล่านี้ เช่น ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ทำหาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้า ในงานอาชีพ ฯลฯ

5. ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์และความต้องการนี้ยากต่อการบอกได้ว่าคืออะไร เราเพียงสามารถกล่าวได้ว่า ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการจะเป็น ต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของตนเอง และต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต

2.2.1.2 แนวคิดและแรงจูงใจตามทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory) ของเคลย์ตัน พี. อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer)

อัลเดอร์เฟอร์ (1969) ในฐานะที่เป็นลูกศิษย์ของมาสโลว์ เขาได้นำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1960) มาพัฒนาในปี ค.ศ. 1969 โดยจัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (อ้างถึงใน กฤษฎดา เขียววัฒนสุข, 2556)



ภาพที่ 2 แนวคิดและแรงจูงใจตามทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory : Existence Relatedness Growth Theory) ของเคลย์ตัน พี. อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer)

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อต้องการที่จะใช้ชีวิตอยู่ด้วยความต้องการด้านปัจจัย 4 ได้แก่ 1. อาหารและน้ำ 2. เครื่องนุ่งห่ม 3. อากาศ 4. สภาพแวดล้อมและการพักผ่อนที่ดี ซึ่งจะมีความคล้ายกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ ในขั้นที่ 1 และ 2 (Maslow, 1960)

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) คือ ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน คนในครอบครัว และกับคนในสังคม ส่วนนี้ อัลเดอร์เฟอร์ ได้รวบรวมบางส่วนในขั้นที่ 2 ของมาสโลว์เข้ามาด้วย คือ ความต้องการในส่วนของความปลอดภัยในความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และขั้นที่ 4 ในส่วนของการได้รับการนับถือจากผู้อื่น

3. ความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) คือ ความต้องการที่อยากจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยบุคคลจะใช้ทักษะความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของตน เพื่อทำงานให้ได้ผลลัพธ์ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังรวมถึงต้องการโอกาสที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

ทฤษฎีอีอาร์จี นี้มีแนวคิดที่ว่า ถ้าความต้องการในระดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง หรือได้รับการตอบสนองไม่เพียงพอแล้ว จะมีผลทำให้เกิดความต้องการที่ต่ำกว่าเพิ่มขึ้น โดยจะถอยกลับไปหาสิ่งที่จะมาตอบสนองต่อความต้องการในระดับต่ำนั้นอีกครั้ง เช่น ในระยะเริ่มต้น เมื่อเข้าสู่ช่วงชีวิตในการทำงาน บุคคลนั้นจะมุ่งสร้างฐานะก่อน ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความต้องการในระดับเริ่มต้น ต่อจากนั้นคนเราจะมีความต้องการที่สูงเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับความสำคัญ หรือการมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นต้น ซึ่งหากความต้องการที่สูงขึ้นนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง คนเราก็จะกลับไปแสวงหาสิ่งที่จะมาสนองต่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเพิ่มมากขึ้น เช่น การหารายได้จากแหล่งทางอื่นเพิ่มเติม เพื่อเป็นการสร้างฐานะให้ดียิ่งขึ้น

2.2.1.3 ทฤษฎี Acquired Needs Theory ของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland)

แมคเคลแลนด์ (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) เสนอแนวคิดที่ว่า มนุษย์มีความต้องการ 3 ชนิด คือ

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ ความต้องการที่จะทำสิ่งที่ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาหรือปฏิบัติงาน ที่มีความยากและต้องใช้ความคิดขั้นสูงมากกว่าเดิม

2. ความต้องการทางอำนาจ (Need for Power) คือ ความอยากที่จะบังคับ และได้รับความเคารพ ยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

3. ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์มิตรภาพ (Need for Affiliation) คือ ความต้องการที่จะดำเนินการสร้างความสัมพันธ์มิตรและมิตรภาพกับผู้อื่น เพื่อให้ได้รับการยอมรับ

2.2.1.4 ทฤษฎีความต้องการเชิงผสมของฮ็อพพอค (Hoppock's Composite Theory)

ฮ็อพพอค (1967, อ้างถึงใน ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2529) ได้ให้ความเห็นคือ ความต้องการเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มนุษย์จะเลือกอาชีพให้แก่ตนเอง และพัฒนาอาชีพ โดยมีหลักการสำคัญในการเลือกอาชีพ ดังนี้

1. บุคคลนั้นจะทำการตัดสินใจเลือกอาชีพเพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการตนเอง
2. อาชีพที่เลือกนั้นจะถูกเชื่อโดยบุคคลนั้นว่าสามารถ ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของบุคคลนั้นได้
3. บุคคลนั้นอาจรู้ถึงความต้องการของตนเองได้ชัดเจนหรืออาจจะไม่ชัดเจนว่ามีบางสิ่งบางอย่างทำให้บุคคลนั้นสนใจ แต่ไม่ว่าบุคคลจะรับรู้ได้ชัดเจนหรือไม่ ความต้องการดังกล่าวก็จะมีอิทธิพลต่อความคิดในการตกลงอาชีพ
4. พัฒนาในอาชีพจะเริ่มดำเนินขึ้นเมื่อบุคคลดังกล่าวได้รับรู้เป็นครั้งแรกว่าการประกอบอาชีพนั้น ๆ สามารถตอบสนองต่อความอยากของตนเองได้อย่างไร
5. พัฒนาการในอาชีพจะดำเนินต่อไป และอาชีพที่เลือกจะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกดีขึ้นถ้าอาชีพนั้น ทำให้บุคคลสามารถที่จะเดาได้ว่าอาชีพนั้น จะสามารถตอบสนองต่อความอยากของตนได้มากขนาดไหน และการคาดการณ์จะมีอิทธิพลมาจากหลายอย่าง เช่น ความเข้าใจของตนเอง ความรู้ในอาชีพนั้น ๆ และความสามารถในวิธีการวิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำ เป็นต้น
6. ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ทักษะ ทักษะ ความชอบ สิ่งที่น่าสนใจ ความถนัด ฐานะทางสังคม บุคลิกภาพส่วนตัว ความสามารถ ความเชื่อ และความรู้ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วส่งผลสำหรับการตัดสินใจเลือกอาชีพของ เนื่องจากทำให้บุคคลดังกล่าวได้ทราบถึงความต้องการ อีกทั้งยังทำให้คาดเดาล่วงหน้าว่าอาชีพที่ตนเลือกนั้นจะเป็นอย่างไรในภายภาคหน้า
7. ข้อมูลที่เกี่ยวกับอาชีพ จะมีผลต่อการตัดสินใจเลือกอาชีพของบุคคล โดยจะสามารถทำให้บุคคลได้รับรู้ถึงข้อมูลของอาชีพต่าง ๆ ทั้งจากที่ตนรู้จักหรืออาจยังไม่รู้จัก ที่อาจจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้นได้ อีกทั้งยังสามารถช่วยให้คาดการณ์ได้ว่าอาชีพในแต่ละอาชีพนั้น อาชีพใดจะสามารถทำให้ตนเองบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้
8. อาชีพหรืองานที่ทำให้พึงพอใจ ขึ้นอยู่กับงานที่ปฏิบัตินั้นทำให้บุคคลได้ตอบสนองต่อความต้องการตามของแต่ละบุคคลได้มากน้อยเท่าไร โดยสามารถวัดได้จากความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับการบรรเทา และสิ่งนั้นได้รับการตอบสนองต่อความต้องการเรียบร้อยแล้ว
9. ความพอใจเป็นสิ่งที่เกิดจากผลลัพธ์จากงานที่สนองความอยากของบุคคลในปัจจุบัน หรือเป็นผลจากงานที่มีแนวโน้มในอนาคตว่าจะสามารถตอบสนองต่อความปรารถนาของบุคคลดังกล่าวในอนาคตได้
10. การเลือกอาชีพของบุคคลดังกล่าว สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ถ้าหากว่าบุคคลนั้นมีความคิดที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปอีกอาชีพหนึ่ง แล้วที่เปลี่ยนนั้นจะตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบุคคลนั้น ๆ ได้มากขึ้นยิ่งกว่าการทำอาชีพเดิมก่อนหน้า

2.2.1.5 ทฤษฎีความต้องการจากการทำงานของอับราฮัม เซเลซนิก (Abraham Zaleznik)

อับราฮัม เซเลซนิก (อ้างถึงใน วรรณภา ชำนาญเวช, 2551) ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์จากการทำงานนั้น ว่าสามารถแยกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยความต้องการภายใน 2. ปัจจัยความต้องการภายนอก โดยแบ่งแยกย่อยดังนี้

1. ปัจจัยความต้องการภายนอก

- 1.1 รายได้ และค่าตอบแทนที่จะได้รับ
- 1.2 ความมั่นคง และความปลอดภัยในการทำงาน
- 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- 1.4 ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
- 1.5 การได้ทำงานที่ตนเองถนัด
2. ความต้องการภายใน
 - 2.1 ความต้องการมีส่วนร่วมในหมู่คณะ
 - 2.2 ความต้องการเป็นที่รักใคร่ของเพื่อน และผู้ร่วมงาน
 - 2.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่น
 - 2.4 ความต้องการมีศักดิ์ศรีของตนเอง

กล่าวคือ การที่มนุษย์คนใดจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำเป็นจะต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ทำให้มนุษย์นั้นมีความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์นั้น เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการ อีกทั้งยังต้องมีการจูงใจที่ดีเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่อยากจะได้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะมีลำดับขั้นของความรู้สึกจากระดับต่ำหรือพื้นฐาน โดยระดับความรู้สึกจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยจะเริ่มเกิดจากความต้องการ สิ่งที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตเพื่อความอยู่รอดก่อนเสมอ และเพิ่มความต้องการไปเรื่อย ๆ จนมีความรู้สึกอยากให้ตนเองมีความก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ เพื่อที่จะให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ทั้งด้านร่างกายและจิตใจของตนเอง โดยผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีความต้องการจากการทำงานของอับราฮัม เซเลนิก (Abraham Zaleznik) มาเป็นกรอบแนวความคิดเนื่องจาก อับราฮัม เซเลนิก ได้กล่าวถึงความต้องการจากการปฏิบัติงาน โดยแบ่งได้ 2 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยความต้องการภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับรายได้ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และ 2. ปัจจัยความต้องการภายในที่เกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจ ทัศนคติ และความรู้สึก โดยเป็นความต้องการของบุคคลตามบริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือที่ทำงานโดยตรง จึงเหมาะสมต่อการนำมาใช้กล่าวเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ เพราะเป็นการศึกษาในบริบทขององค์การหรือที่ทำงานซึ่งก็คือกรมการเงินทหารบก

2.2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของมนุษย์กับการวิจัยในครั้งนี้

ความต้องการเป็นสิ่งที่มนุษย์มีอยู่ในตัวของตัวเองทุกคน การพึงพอใจต่อบางสิ่งบางอย่างไม่ว่าจะเป็น การกระทำ พฤติกรรม หรือวัตถุสิ่งของต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ทุกคนพึงปรารถนาที่จะได้ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการปรับตัวของบุคคลพลเรือนหรือทหารกองหนุน ที่ได้เข้ารับการบรรจุเป็นนายทหารสัญญาบัตร จึงต้องศึกษาถึงความต้องการของนายทหารดังกล่าว เพื่อให้รับทราบถึงความต้องการของกำลังพลแต่ละนายว่า นายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุนดังกล่าว มีความต้องการอย่างไรถึงได้มีพฤติกรรมปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบทหาร

2.3 การปรับตัวและการปรับตัวในที่ทำงาน

เมื่อมนุษย์ได้พบกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากเดิมจะทำให้เกิดพฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น เช่นเดียวกันกับวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งก็ถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมด้วยเช่นกัน เมื่อมนุษย์ได้เข้าสู่วัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากเดิม จะต้องเกิดพฤติกรรมการปรับตัวเพื่อที่จะทำให้ตัวเองสามารถดำรงอยู่ในวัฒนธรรมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุขหรืออย่างที่คุณคนนั้นต้องการ

2.3.1 ความหมายของการปรับตัว

เบอร์นาร์ด (Rensch Bernard, 1960) อธิบายว่า การปรับตัวนั้นเป็นการที่บุคคลสามารถปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม อีกทั้งยังมีความพึงพอใจ และความชื่นมื่นอย่างมาก มีการกระทำที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคม และมีความสามารถที่จะพบเจอความจริงที่ชัดเจนในการใช้ชีวิต

Arkoff (1968, อ้างถึงใน สุวรี ศิวะแพทย์, 2549) อธิบายว่า การปรับตัว คือ การที่บุคคลนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมแวดล้อมภายนอก เป็นการที่แต่ละบุคคลพยายามที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้มาซึ่งจากความอยากและเป้าหมายที่ตนเองต้องการ ขณะเดียวกันบุคคลก็อยู่ภายใต้แรงกดดันที่มาจากสภาพแวดล้อม จึงทำให้มนุษย์ปรับตัวเข้าสู่ความสมดุลระหว่างบุคคล และความต้องการของสิ่งแวดล้อม

โคลแมน (Coleman, 1981) อธิบายว่า การปรับตัว เป็นผลลัพธ์จากการกระทำของผู้ซึ่งต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ทั้งในด้านบุคลิกภาพ และด้านอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ

กันยา สุวรรณแสง (2533) กล่าวถึง การปรับตัว ว่าเป็นการที่บุคคลสามารถดำรงชีวิตให้เข้ากับสภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ เพื่อหาทางตอบสนองความต้องการของตนเองในกรอบของธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม

วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา (2555) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการขั้นตอนของบุคคลหนึ่งที่ใช้แรงขับและแรงจูงใจ ในการปรับเปลี่ยนความคิดพฤติกรรมของตนเอง และจัดรูปแบบของการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคม ในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านร่างกาย สังคมและจิตใจ ทำให้บุคคลนั้นมีความเข้าใจในตนเอง แล้วพัฒนาสู่เป้าหมายของตนเองได้อย่างประสบความสำเร็จ และมีความพอใจต่อการดำรงอยู่ของตน

2.3.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัว

วรารักษ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2545) ได้กล่าวว่า สาเหตุของมนุษย์ที่ต้องปรับตัวต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพราะมีความจำเป็น ได้แก่

1. การปรับตัว เป็นขั้นตอนหนึ่งของการอยู่รอดของสิ่งมีชีวิต เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตต่อไปได้ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นทุกคนจะต้องประสบพบเจอการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ทุกช่วงเวลาของสิ่งมีชีวิต โดยเฉพาะมนุษย์ต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ

2. การปรับตัว เป็นการตอบสนองต่อความพึงพอใจและความต้องการของมนุษย์ ช่วงที่บุคคลต้องประสบกับอุปสรรคหรือปัญหา บุคคลนั้นจะใช้วิธีการเผชิญปัญหา ยอมรับต่อตัวตนของปัญหา แล้วพยายามบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหานั้น ๆ ด้วยตนเองหรืออาจจะเป็นการขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นที่ซึ่งตัวบุคคลนั้นพิจารณาแล้วว่าสามารถช่วยให้ตนเองแก้ไขปัญหานั้นได้ ส่งผลให้บุคคลนั้นมีความพอใจ อีกทั้งยังสามารถระดับความตึงเครียดของบุคคลเมื่อแก้ไขปัญหานั้นลงได้

Mckinney (1960, อ้างถึงใน มธุรส สว่างบำรุง, 2542) ศึกษาเรื่องการปรับตัวและพบว่ามนุษย์ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อแรงผลักดันภายใน ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) ได้แก่สิ่งที่มนุษย์ต้องการ เช่น ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดแรงผลักดันขึ้นตามมา ซึ่งมนุษย์จะเกิดความพึงพอใจหากความได้ทำตามความต้องการของตนเองแล้วเกิดสำเร็จผล

2. ความคับข้องใจ (Frustration) ที่เกิดจากความต้องการหลายอย่าง หรือสิ่งที่คาดหวังไว้แต่ไม่สามารถที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จจึงก่อให้เกิดความคับข้องใจขึ้น

3. ความขัดแย้ง (Conflict) ส่วนใหญ่จะเกิดจากความคิดของแต่บุคคลหรืออาจจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ไม่ตรงกันส่งผลก่อให้เกิดความต้องการต่างกัน จากนั้นต่างคนจะเอาแต่ความต้องการของฝ่ายตนเองเป็นหลัก ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด

4. ความวิตกกังวล (Anxiety) เกิดจากการคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น โดยจะเกิดจากการจินตนาการถึงผลลัพธ์ในอนาคตจนเป็นจุดเริ่มต้นของสาเหตุในการก่อให้เกิดความวิตกกังวลโดยไม่รู้ตัว

5. กลไกการป้องกันทางจิต (Defense) เป็นกลไกเพื่อลดความวิตกกังวลภายในจิตใจของตนเองในกรณีที่มีสถานการณ์บางอย่างเกิดขึ้น โดยเป็นสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังเอาไว้

6. การเรียนรู้ (Learning) คือ สิ่งที่ทุกคนต้องทำการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ที่กำเนิดเกิดจากความสงสัยและไม่รู้ของตนเอง และเมื่อได้เรียนรู้ทราบถึงข้อเท็จจริงแล้วก็จะนำไปสู่ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามสิ่งที่ต้องการ

7. ความต้องการ (Needs) เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนมีอยู่อย่างไม่จำกัด อีกทั้งยังไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์หรือสภาพในขณะนั้นว่าเอื้อต่อความต้องการของตนเองหรือไม่

8. อุปนิสัย (Characteristics) มีที่มาจากภูมิหลัง และพื้นฐานครอบครัวของแต่ละบุคคล โดยอุปนิสัยจะมีส่วนช่วยในการทำให้บุคคลนั้นสามารถที่จะใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้

2.3.3 การปรับตัวในการทำงาน

2.3.3.1 แนวคิดความสำคัญในส่วนของการปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (Good of Vocational Adjustment)

Arkoff (1968, อ้างถึงใน จินห์นิภา สุทธาवास, 2554) ได้อธิบายแนวคิดถึงส่วนสำคัญในการปรับตัวที่ดีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (Good of Vocational Adjustment) นั้น มีสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ

1. การมีความคิดในส่วนของด้านอาชีพ (Term of Vocational Maturity) คือ สิ่งที่แสดงถึงทัศนคติในทักษะของบุคคลในการปรับตัวในส่วนของด้านอาชีพ โดยสิ่งที่เกี่ยวข้องในวิธีการที่จะปรับตัวนั้นก็คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนในอาชีพของแต่ละบุคคลที่จะพัฒนาตนเองในด้านอาชีพของบุคคลนั้น ๆ

2. การดำเนินการต่อไปด้วยกระบวนการอย่างมีความคิด (The Idea of Orderly Progression) คือวิธีการของแต่ละบุคคลที่ทำการปรับปรุงตัวทางด้านอาชีพได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบุคคลลักษณะนี้จะเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผนและคาดหวังถึงความก้าวหน้า และความสำเร็จในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ อีกทั้งบุคคลนั้นยังต้องการที่จะพัฒนาความสามารถของตนให้ขึ้นไปอยู่ในจุดที่สูงสุดของตำแหน่งงานในหน่วยงานของตนเอง โดยจะตรงกันข้ามกับผู้ที่ประสบปัญหาในการปรับตัวที่จะเป็นผู้ที่ทำงานอย่างไม่มีเป้าหมาย ไม่มีการกำหนดแนวทางและจุดหมายของตนเองเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้การปฏิบัติงานนั้นไม่มีคุณภาพ และไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมักจะประสบปัญหาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในหลาย ๆ อย่างตามมา เช่น ปัญหาทางด้านสุขภาพจิต และจะส่งผลทำให้ความสามารถในการปรับตัวลดลง

3. ความพอใจในงาน (The Notion of Job Satisfaction) โดยพื้นฐานแล้วบุคคลที่สามารถปรับตัวในด้านอาชีพได้ดีมักจะเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานนั้น ๆ หรืออาจเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานคุ้นเคยกับงานจนเกิดความพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ ความพอใจเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงว่าบุคคลนั้นสามารถที่จะปรับตัวด้านอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งบุคคลที่จะประสบปัญหาการปรับตัวด้านอาชีพนั้น ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่ความพึงพอใจในงานที่ทำน้อยหรืออาจจะไม่มีความพอใจในหน้าที่การงานของตนเองเลย โดยจะเห็นว่างานนั้นไม่เหมาะสมกับตนเอง อาจจะเป็นเพราะตนเองไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ หรือยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าตนเองเหมาะที่จะประกอบอาชีพใดเป็นหลักหรือตนเองมีความสามารถเหมาะกับอาชีพใด

2.3.3.2 แนวคิดการปรับตัวในการทำงานของพลามอนดอน

พลามอนดอน (Plamondon, 2000) ได้ทำการศึกษาการปรับตัวของมนุษย์ในการดำเนินการใช้ชีวิตในที่ทำงาน ได้กล่าวว่า การปรับตัวในการทำงาน เป็นความสามารถของบุคคลในด้านต่าง ๆ เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานของแต่ละบุคคล และได้แบ่งรูปแบบความสามารถของการปรับตัวของพนักงานตามกลุ่มความสามารถออกเป็นจำนวน 8 กลุ่ม ดังนี้

1. ความสามารถในการจัดการกับสภาวะฉุกเฉิน (Handling Emergencies or Crisis Situations) หมายถึง การตอบสนองต่ออันตรายต่าง ๆ หรือสถานการณ์ที่ฉุกเฉินที่มีความเหมาะสม และมีความรวดเร็วในการวิเคราะห์ หาทางเลือกในการตัดสินใจที่จะกระทำการหนึ่งสิ่งใดบางอย่างเมื่อเจอกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยมีการตัดสินใจที่ชัดเจน มีการควบคุมอารมณ์ความรู้สึก และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องนั้นได้ในเวลาเดียวกัน จนสุดท้ายแล้วบุคคลนั้นสามารถเข้าไปดำเนินการแก้ไขจัดการสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

2. ความสามารถในการจัดการกับความเครียด (Handling Work Stress) หมายถึง ความใจเย็นเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ประกอบกับงานที่มีลักษณะความต้องการความสำเร็จสูง ไม่ตื่นเต้นกับสถานการณ์ และข้อมูลต่าง ๆ มากเกินไป จัดการกับความไม่พอใจได้เป็นอย่างดี โดยบุคคลนั้นได้ใช้ความพยายามในการค้นหาวิธีการแก้ปัญหามากกว่าตำหนิผู้อื่น อีกทั้งพฤติกรรมแสดงออกของการปรับตัวในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์นั้น สามารถแสดงให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นได้

3. ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Solving Problems Creatively) หมายถึง การวิเคราะห์ปัญหาของสถานการณ์และการสร้างกระบวนการคิด แนวทางที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่มีอยู่ก่อนแล้ว เพื่อแก้ไขอุปสรรคที่เป็นปัญหาต่อการทำงาน โดยดำเนินการแสวงหาหรือสืบเสาะหาข้อมูล และหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเมื่อทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา

4. ความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Dealing with Uncertain and Unpredictable work situations) หมายถึง การดำเนินการที่มีประสิทธิผลในกรณีที่ไม่สามารถมองเห็นข้อเท็จจริงได้ โดยสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ สามารถปรับแผน กลยุทธ์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการ และการจัดลำดับความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้

5. ความสามารถในการเรียนรู้งาน และวิธีการทำงาน (Learning Work Tasks Technologies, and Procedures) หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการเรียนรู้วิธีการขั้นตอนใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการนำไปใช้ในการดำเนินงาน โดยใช้องค์ความรู้ และทักษะในการทำงานมีความรวดเร็วในการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับกระบวนการทำงานและขั้นตอนการทำงานให้มีความสามารถในการทำงานที่ต้องการได้

6. ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Demonstrating Interpersonal Adaptability) หมายถึง การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน และสามารถทำให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

7. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม (Demonstrating Cultural Adaptability) หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมพื้นฐาน วัตถุประสงค์ คุณค่าขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้โดยที่ยังมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8. ความสามารถในการปรับตัวทางกายภาพ (Demonstrating physically Oriented Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความร้อน ความหนาวเย็น ความมืด ความสว่าง ความสกปรกต่าง ๆ เป็นต้น ให้สามารถยังทำงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การปรับตัวเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของการดำเนินชีวิต หรือการกระทำในการเอาตัวรอดของสิ่งมีชีวิต เพื่อให้สามารถพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วรอบตัวหรืออาจจะยังไม่เกิดขึ้นโดยทำการคาดคะเนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่

ไม่อาจคาดคิด โดยการปรับตัวในการทำงานนั้นมีผลมาจากความต้องการในการปฏิบัติงานของตน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองต้องการ โดยบุคคลที่จะสามารถปรับตัวได้สำเร็จมักจะเป็นบุคคลที่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน จึงทำให้สามารถปรับตัวได้สำเร็จมากกว่าผู้ที่ไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งมักจะประสบความล้มเหลวในการปรับตัวในการทำงาน โดยผู้วิจัยได้นำแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพลามอนดอนมาเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษา เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการปรับตัวของมนุษย์ในการดำเนินการใช้ชีวิตในที่ทำงาน โดยแบ่งรูปแบบความสามารถของการปรับตัวของพนักงานตามกลุ่มความสามารถออกเป็นกลุ่ม ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงการใช้องค์ความรู้ คำถามในการถามแก่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้สามารถแบ่งความสามารถพฤติกรรมปรับตัวได้ชัดเจน

2.3.4 ความเชื่อมโยงระหว่างการปรับตัวและการปรับตัวในที่ทำงานกับการวิจัยในครั้งนี้

การปรับตัว เป็นพฤติกรรมที่มนุษย์ทุกคนจะทำเมื่อต้องการเอาตัวรอดในสภาพแวดล้อมหรือสังคมใหม่ ๆ ที่ตนเองได้เข้าไปดำเนินวิถีชีวิตหรือปฏิบัติตน เพื่อตอบสนองความต้องการบางสิ่งบางอย่างจากสภาพแวดล้อมนั้นให้แก่ตนเอง ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาในเรื่อง พฤติกรรมของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดจากบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ว่ามีพฤติกรรมอย่างไรในการปรับตัวที่ทำให้นายทหารสัญญาบัตรดังกล่าวสามารถดำเนินชีวิต และปฏิบัติงานได้อย่างประสบผลสำเร็จในวัฒนธรรมองค์การทหาร ทั้งที่ตนเองไม่เคยผ่านการศึกษาจากโรงเรียนทางการทหารมาก่อนที่จะบรรจุเข้ารับราชการทหาร

2.4 งานวิจัยว่าด้วยการปรับตัวในที่ทำงาน

ศุภวรรณ ศรีเกตุ (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบที่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับการปรับตัวในการทำงานอยู่ระดับมาก ระบบที่เลี้ยง ในองค์การเป็นแบบลำพัง โดยจะมีหัวหน้าเป็นผู้เลือกให้คู่กันระหว่างที่เลี้ยงกับผู้ที่จะได้รับการดูแล โดยลักษณะรูปแบบของระบบที่เลี้ยงมีหลายรูปแบบแตกต่างกันไป เช่น ในรูปแบบที่องค์การมีการกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจน หรือรูปแบบที่มอบหมายให้พนักงานที่มีประสบการณ์ให้คำแนะนำแก่พนักงานที่เข้ามาใหม่ โดยพนักงานผู้ซึ่งได้รับการดูแลนั้นส่วนใหญ่อยู่ในระบบที่ที่เลี้ยงมี เพศ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ อายุ และระดับการศึกษาที่สำเร็จมีความแตกต่างกันไปในแต่ละคู่ แต่มีการปรับตัวในการทำงานไม่แตกต่างกัน

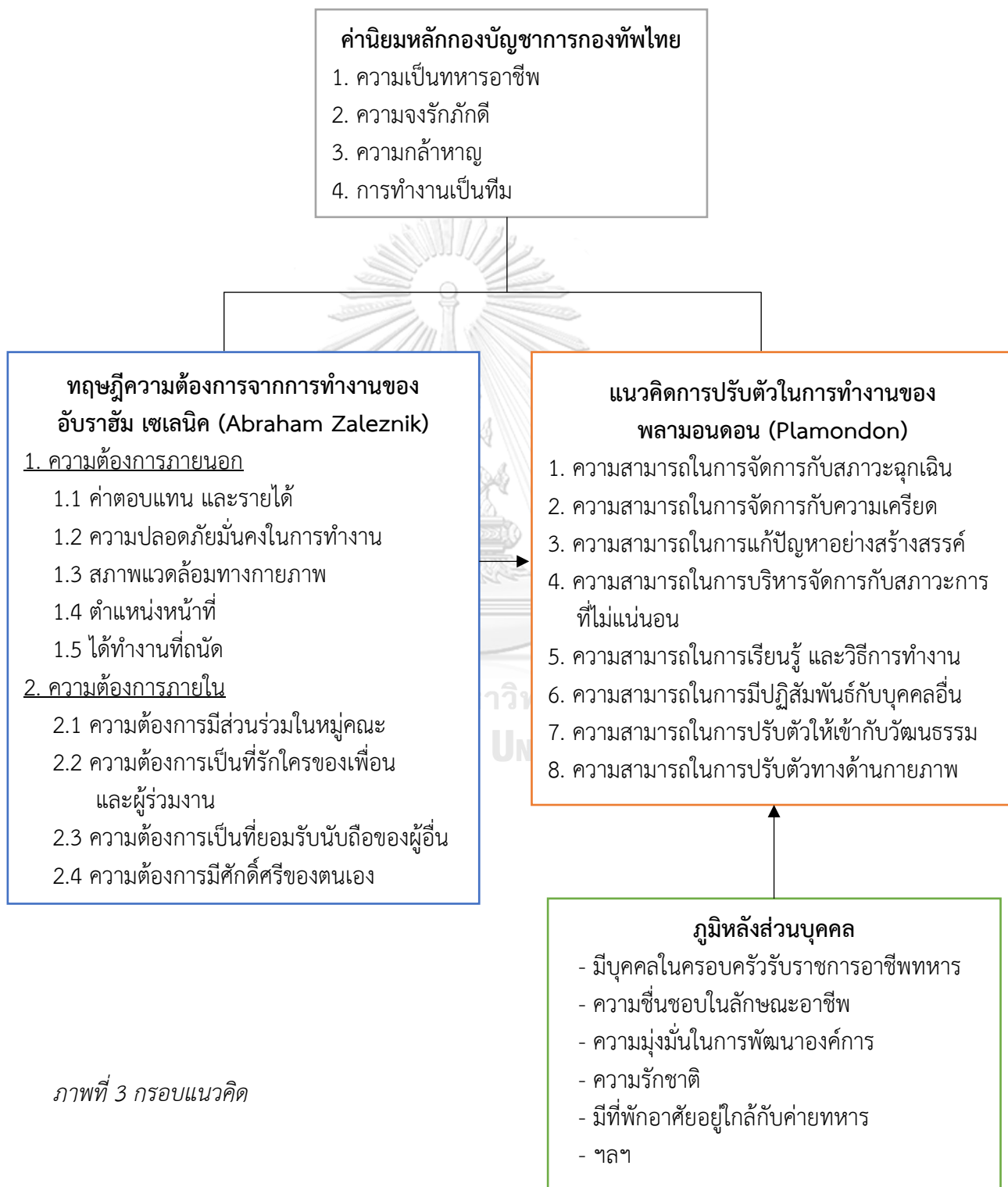
สวีสสม ทิพยธร (2553) ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการปรับตัวในการทำงาน ความผูกพันในการทำงานและความสำเร็จในการทำงานของนักบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วัตถุประสงค์ ในการวิจัยเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวในการทำงาน ความผูกพันในการทำงาน และการสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยแสดงถึงผลลัพธ์คือ 1) การปรับตัวจากการปฏิบัติงานด้านวิธีที่ใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ และด้านวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างมีความคิดมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานโดยรวม 2) การปรับตัวจากการปฏิบัติงาน ด้านวิธีการปรับตัวเพื่อเข้ากับองค์การ ด้านวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงด้านวิธีการในการเรียนรู้งาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความผูกพันในการทำงาน

จิรวรรณ เอกอุ (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตอบสนองความไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารระดับต้น กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทน, ความอิสระในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความคิดที่จะลาออกจากองค์กร รวมทั้งความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความคิดที่จะลาออกจากองค์กร ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเพิกเฉยต่อองค์กร

ณัฐยา ผลบุญ, ศยามล เอกะกุลานันต์ (2559) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การและการปรับตัวในการทำงานส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร กล่าวถึง การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การรวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมสามารถช่วยให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนและวิเคราะห์แนวทางในการจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรให้มากที่สุด อีกทั้งการที่ต้องการให้บุคลากรในองค์การเกิดการปรับตัวทางวัฒนธรรมควรกำหนดให้มีการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกันได้ง่ายทุกระดับในองค์การ เพื่อการชี้แจงรวมถึงการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ และลดความเข้าใจคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งหากบุคลากรทุกระดับได้รับการสื่อสารที่เข้าถึงอย่างรวดเร็วและถูกต้องจะช่วยให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่พนักงาน เป็นการช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างหนึ่ง

2.5 กรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมในข้างต้น ในที่นี้ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด/คำสำคัญต่าง ๆ ในลักษณะกรอบแนวคิดการวิจัย ดังปรากฏในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิด

จากภาพที่ 3 เมื่อเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัยดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 จึงแสดงให้เห็นว่าในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาทัศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้าทำงานในกรมการเงินทหารบก รวมถึงแนวทางการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ ตามค่านิยมหลัก กองบัญชาการกองทัพไทยได้อย่างประสบความสำเร็จในกรมการเงินทหารบกของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่างานวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้าทำงานในกรมการเงินทหารบก รวมถึงแนวทางการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรอย่างประสบความสำเร็จในกรมการเงินทหารบกของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน และมีขอบเขตการศึกษาโดยการนำทฤษฎีความต้องการจากการทำงานของอับราฮัม เซเลนิก (Abraham Zaleznik) ที่กล่าวถึงความต้องการของบุคคลทั้งภายนอกและภายใน มาใช้ศึกษาเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของกำลังพลจากการปฏิบัติราชการ และกำลังพลเหล่านั้นได้มีการแสดงออกถึงการปรับตัวในรูปแบบใด โดยนำแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของพลามอนดอน (Plamondon) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพราะฉะนั้นเพื่อนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้างต้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้วางแผนการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

- 3.1. รูปแบบการวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูล
- 3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)
- 3.4 เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) และการเข้าถึง
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษา "ความสำเร็จของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน" จึงได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อดึงข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องในด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความคิด และค่านิยมต่าง ๆ ที่มีผลต่อกระบวนการปรับตัว โดยการวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง และครอบคลุมในทุกมิติ เจาะจงถึงบริบทในด้านต่าง ๆ ที่ส่งอิทธิพลต่อการปรับตัวของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบต่อหน้า เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60 นาที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์กำลังพลแต่ละนายจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ที่เรียกว่าข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์ (ราตรี แสงจันทร์, 2558)

3.2 แหล่งข้อมูล

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างโดยเตรียมคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) ลักษณะการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตอบคำถาม อย่างอิสระ โดยการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ แบบรายงานผลการประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร (ทบ. 101 - 159) และแบบประเมินค่ากำลังพลชั้นสัญญาบัตร (ทบ.101 - 157) ของกำลังพลนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกรมการเงินทหารบก ในห้วง 3 ปีงบประมาณหลังสุด (2562 - 2564) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบเอกสารดังกล่าวโดยตรง

3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)

กลุ่มประชากรเป้าหมาย คือ กำลังพลนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ซึ่งปัจจุบันสังกัดกรมการเงินทหารบก และบรรจุเข้ารับราชการแล้วอย่างน้อย 2 ปี 8 เดือน ที่เคยได้รับผลการประเมินค่าอย่างน้อย 1 ครั้งอยู่ในเกณฑ์ดีเด่น ภายใน 3 ปีงบประมาณหลังสุด (2562 - 2564) มีจำนวน 76 นาย

โดยผู้วิจัยมีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคัดเลือกตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น คือ ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งการเก็บกลุ่มตัวอย่างนั้น ขนาดตัวอย่างสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวกำหนดขนาดของงานวิจัยและระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของแต่ละงานวิจัย แต่อย่างไรก็ตามจากข้อเสนอแนะของ Kvale & Brinkmann (2009) การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพควรอยู่ระหว่าง 5 - 25 ตัวอย่าง (สุธิภรณ์ ตรีภทรอง, 2560) ดังนั้นเพื่อความเหมาะสมและข้อจำกัดด้านเวลายางานวิจัยนี้จึงสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ซึ่งปัจจุบันสังกัดกรมการเงินทหารบก จำนวน 10 นาย โดยเลือกจากผู้ที่มีผลคะแนนการประเมินค่าในเกณฑ์ดีเด่นมากที่สุดภายใน 3 ปีงบประมาณหลังสุด (ในปีงบประมาณ 2562 - 2564) โดยแบ่งตามชั้นยศ ร.ท. - ร.อ. จำนวน 5 นาย และชั้นยศ พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) จำนวน 5 นาย

3.4 เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) และการเข้าถึง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้เกณฑ์เลือกจากกลุ่มประชากรเป้าหมายที่มีผลคะแนนการประเมินค่าในเกณฑ์ดีเด่นมากที่สุด และเคยได้รับผลการประเมินค่าในเกณฑ์ดีเด่นอย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 3 ปีงบประมาณหลังสุด (ในปีงบประมาณ 2562 - 2564) โดยผู้วิจัยสามารถเข้าถึงคะแนนการประเมินค่าได้โดยตรง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการรวบรวม ตรวจสอบ และรายงานผลคะแนนของกำลังพลทุกนายในสังกัดกรมการเงินทหารบก ให้กับหน่วยเหนือเพื่อทราบต่อไป

ผู้วิจัยจะทำการติดต่อโดยไม่เป็นลายลักษณ์อักษรกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว โดยผู้วิจัยจะทำการแนะนำตัวของผู้วิจัยให้แก่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความยินยอมอย่าง ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่บังคับผู้ที่ไม่เต็มใจจะให้ข้อมูลเพื่อค้ำประกันถึงหลักการทำวิจัยในคน เกี่ยวกับการยินยอมให้ข้อมูล หลักความเคารพในบุคคล และหลักความยุติธรรม (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2562)

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบตัวต่อตัว โดยลักษณะของคำถามเป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure Interview) เมื่อทำการสัมภาษณ์เสร็จเรียบร้อยแล้วจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ โดยเริ่มจากการถอดเทปหรือถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Word by word) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและสามารถค้นหาข้อมูลที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ตั้งแต่ เดือนกันยายน 2564 ถึงเดือนตุลาคม 2564

3.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

3.6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา

ภายหลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปสัมภาษณ์อย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและครบถ้วน เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลเบื้องต้นแล้ว จากนั้นทำการหาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกันโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกตามคำถามวิจัยและทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูลโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีตามกรอบแนวคิดมาประกอบ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมระหว่างข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และความถูกต้องของข้อมูล (วรรณาท สามารถ, 2557) สำหรับแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

1. การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กำลังพลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 นาย ซึ่งแบ่งตาม ชั้นยศ ร.ท. - ร.อ. จำนวน 5 นาย และชั้นยศ พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) จำนวน 5 นาย ในประเด็นคำถามที่ เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานตามความต้องการในด้านต่าง ๆ มาวิเคราะห์เป็นความสามารถ ในการปรับตัวให้ประสบความสำเร็จในวัฒนธรรมองค์การว่ามีทัศนคติในการปรับตัว และลักษณะ ของการแสดงออกทางพฤติกรรมในการปรับตัวอย่างไร

2. เมื่อได้พฤติกรรมการเลือกแสดงออกในการปรับตัวด้านต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่างแล้ว นำมา วิเคราะห์ร่วมกับการนำเอาแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของพลามอนดอน (Plamondon) มาวิเคราะห์ต่อเพื่อหาผลลัพธ์ว่าท้ายที่สุดแล้ว จากทัศนคติและการเลือกปรับตัวในการทำงาน ด้านต่างๆ จนแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมนั้น สามารถประสบความสำเร็จในองค์การวัฒนธรรมแบบ ทหารได้อย่างไร ตามค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย 4 ประการ อันเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ของกองบัญชาการกองทัพไทยที่กำหนดให้กำลังพลทุกนายมีพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน

3.6.2 การยกตัวอย่างคำให้การสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยนี้แนวคำถามได้สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดไว้ข้างต้น โดยมี ประเด็นการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 6 ส่วน และกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 นาย ซึ่งแบ่งตามชั้นยศ ร.ท. - ร.อ. จำนวน 5 นาย และ ชั้นยศ พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) จำนวน 5 นาย โดยใช้คำถามชุดเดียวกัน พร้อมกันนี้อาจจะมีคำถามเสริมอื่น ๆ นอกจากแบบสัมภาษณ์เพื่อให้คำตอบที่ได้มีความครบถ้วน ชัดเจน และตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หน้าที่ ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบของกลุ่มตัวอย่าง

ประเด็นที่ 2 คำถามเกี่ยวกับทัศนคติส่วนบุคคลต่อองค์การ และความคาดหวัง

ประเด็นที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

ประเด็นที่ 4 คำถามเกี่ยวกับค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยอันเป็น พฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่สำคัญขององค์การ

ตารางที่ 4 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	หัวข้อ	ประเด็นคำถาม	แนวคิด/ ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง
1	ข้อมูลทั่วไป / ข้อมูล ส่วนบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - ประวัติส่วนตัว (ยศ ชื่อ นามสกุล อายุ เพศ อายุงาน ปัจจุบัน และระยะเวลารับราชการทั้งหมด) - ตำแหน่งและภาระงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน - (ถ้ามี) ภาระงานที่รับผิดชอบในตำแหน่งเดิม / เหตุใดจึงมีการปรับย้าย - ความรู้สึกของท่านต่องานที่ได้รับมอบหมาย 	
2	ทัศนคติต่อ องค์การ	<ul style="list-style-type: none"> - เพราะเหตุใดท่านจึงเลือกเข้าทำงานที่นี่ และระยะเวลา กับ ความตั้งใจของท่านที่จะทำงานในองค์การนี้เป็นอย่างไร - ในมุมมองของท่านคิดว่าองค์การมีข้อดีและข้อเสียอะไรบ้าง 	
3	ความคาดหวัง	<ul style="list-style-type: none"> - ความคาดหวังของท่านต่อองค์การเป็นไปในแนวทางใด - ท่านคาดหวังให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต 	ความต้องการ
4	การปรับตัวเมื่อ แรกเข้าทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานที่นี่แตกต่างจากที่ทำงานเดิมของท่านอย่างไรบ้าง - (หากไม่มีประสบการณ์ทำงาน) การปรับตัวของท่านเมื่อแรกเริ่มทำงานเป็นอย่างไรบ้าง - กรุณายกตัวอย่างปัญหาที่ท่านเผชิญเมื่อแรกเข้ามาทำงานที่นี่ - ท่านมีการปรับตัวอย่างไรต่อปัญหาดังกล่าว เหตุใดท่านจึงเลือกทำเช่นนั้น 	การปรับตัว
5	การปรับตัว ในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - หากท่านได้รับมอบหมายงานเร่งด่วน โดยที่เป็นงานที่ท่านไม่ถนัดและมีระยะเวลาจำกัด และตัวท่านเองเกิดความกดดันและเครียดในงานดังกล่าวท่านจะมีวิธีจัดการงานดังกล่าวอย่างไรบ้าง และสามารถขจัดความเครียดออกไปได้อย่างไร กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ 	การปรับตัว

ลำดับ	หัวข้อ	ประเด็นคำถาม	แนวคิด/ ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง
		<ul style="list-style-type: none"> - ท่านประสบปัญหาอะไรบ้างในการเรียนรู้งานและท่านมีการแก้ปัญหาอย่างไร - ท่านประสบปัญหาอะไรบ้างเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานและท่านแก้ปัญหานั้นอย่างไร - หากมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือในกองที่ท่านอยู่ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของท่านอย่างมาก ท่านจะอย่างไร (ถ้ามี) กรุณายกตัวอย่างที่เกิดขึ้นในอดีต หรือเมื่อเร็ว ๆ นี้ - หากท่านได้ยินข่าวลือมาว่ากองของท่านกำลังจะมีหัวหน้าใหม่เป็นคนที่ท่านไม่ชอบอย่างมากท่านจะอย่างไร - ท่านมองว่าอะไรคือปัญหาวัฒนธรรมองค์กรของทหารไทย และท่านปรับตัวให้เข้ากับปัญหานั้นอย่างไร กรุณายกตัวอย่าง - ท่านประสบปัญหาด้านอะไรบ้างในการเดินทางมาทำงาน และท่านประสบปัญหาอะไรบ้างเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ในกรมการเงินทหารบก ท่านแก้ปัญหาอย่างไร - ท่านคิดว่าตัวของท่านมีความรู้ ความสามารถมากน้อยเพียงใดสำหรับองค์กรปัจจุบันท่านได้ทำหน้าที่ของท่านอย่างเต็มที่แล้วหรือไม่ - ในมุมมองของท่าน ท่านคิดว่าผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินผลงานหรือไม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรนี้ได้ (รวมถึงลาออก) เกิดจากสาเหตุใดบ้าง 	
6	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทย	<ul style="list-style-type: none"> - ท่านมีความคิดว่าค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรทหารควรมีค่านิยมใดบ้าง เพราะเหตุใด - ท่านมีความภาคภูมิใจในงานที่ท่านทำหรือไม่อย่างไร - หากท่านต้องได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงชั้นความลับได้ ท่านสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจได้หรือไม่อย่างไร 	วัฒนธรรมองค์กร, ค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย

ลำดับ	หัวข้อ	ประเด็นคำถาม	แนวคิด/ ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง
		<ul style="list-style-type: none"> - ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นที่จริงใจโดยมีต้องเกรงกลัวต่ออำนาจ ของผู้ที่ท่านวิจารณ์ได้หรือไม่อย่างไร - หากได้รับมอบหมายภารกิจให้ทำงานเป็นทีม ท่านสามารถรู้สึกว่าเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าคนหนึ่งของทีมหรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่าท่านได้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยหรือไม่ อย่างไร - ท่านคิดว่าค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยข้อใดที่สำคัญมากที่สุดต่อการปฏิบัติราชการ เพราะเหตุใด - ท่านคิดว่าค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยข้อใดที่สำคัญน้อยที่สุดต่อการปฏิบัติราชการ เพราะเหตุใดและควรปรับปรุงหรือไม่อย่างไร - ท่านคิดว่าท่านสามารถปฏิบัติตามหรือเรียนรู้ค่านิยมได้ได้อย่างรวดเร็วที่สุด (อาจเรียงลำดับจากเร็วสุดไปช้าสุด) เพราะเหตุใด/คิดว่ามีปัจจัยใดสนับสนุนบ้าง (ทั้งจากตัวท่านและบุคคลรอบข้างหรือสิ่งสนับสนุนในองค์กร) 	

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 ราย ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก พร้อมกับแนวคำถามการสัมภาษณ์ที่ได้ระบุไว้ในบทที่ 3 ผู้วิจัยจึงสามารถแบ่งการนำเสนอและวิเคราะห์ผลการวิจัยออกเป็น 3 ประเด็นได้ดังนี้

- 4.1 ประวัติข้อมูลทั่วไป และข้อมูลภูมิหลังของนายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก
- 4.2 ทักษะคติต่อองค์การทหาร และความคาดหวังต่อองค์การ
- 4.3 ประสบการณ์การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การทหาร

4.1 ประวัติข้อมูลทั่วไป และภูมิหลังของนายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก

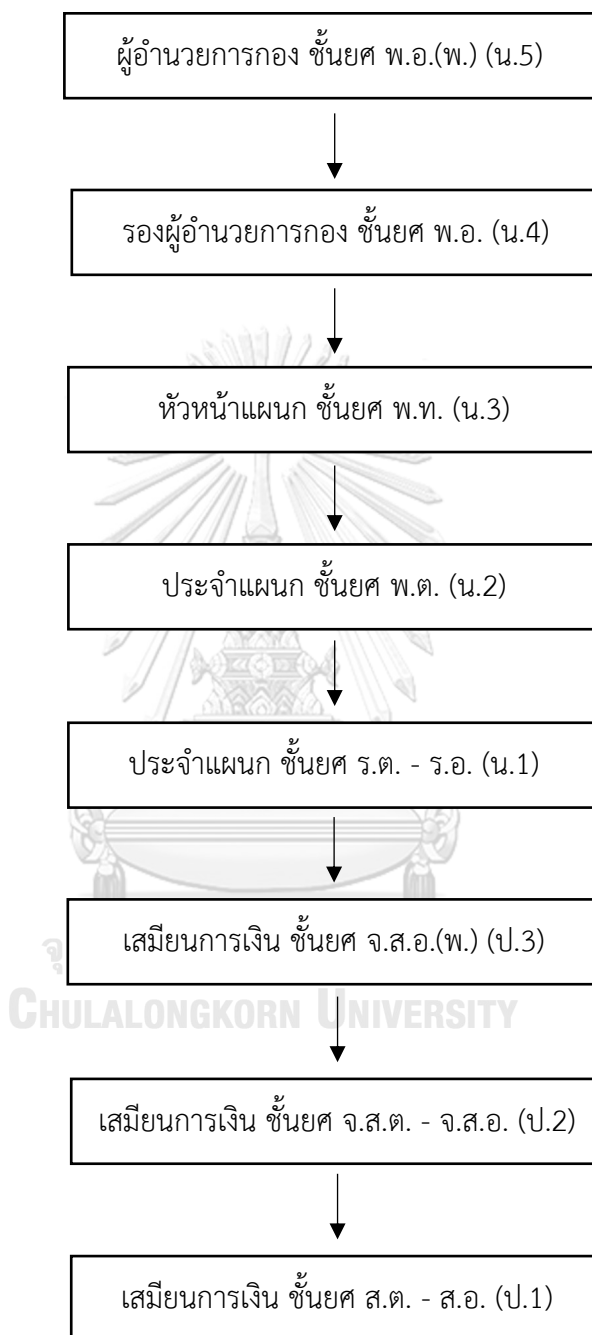
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในที่นี้คือ กำลังพลนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ซึ่งปัจจุบันสังกัดกรมการเงินทหารบก และบรรจุเข้ารับราชการแล้วอย่างน้อย 2 ปี 8 เดือน ที่เคยได้รับผลการประเมินค่าอย่างน้อย 1 ครั้งอยู่ในเกณฑ์ดีเด่น ภายใน 3 ปีงบประมาณหลังสุด (2562 - 2564) โดยผู้วิจัยจะใช้นามสมมติแทนชื่อจริง และระบุตำแหน่งงาน โดยที่ไม่ระบุแผนกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ข้อเท็จจริงมากที่สุดและเป็นความลับ โดยจะสอบถามถึงข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ยศ - ชื่อ - สกุล อายุ ระยะเวลารับราชการ ตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา เพื่อให้ได้ทราบถึงข้อมูลทั่วไปเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละราย และผู้สัมภาษณ์ยังได้สอบถามถึงข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับ ตำแหน่งงานก่อนเข้ารับราชการทหาร บุคคลใกล้ชิดที่มีความเกี่ยวข้องกับทหาร รวมถึงการศึกษาวิชาทหารหรือที่เรียกกันอีกชื่อหนึ่งว่า รด. (รักษาดินแดน) เพื่อให้ได้ทราบถึงประวัติภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกันในความต้องการเข้ารับราชการทหาร รวมไปถึงสามารถทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้าสู่วัฒนธรรมองค์การสังคมแบบทหารได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งล้วนแล้วเป็นเหตุผลที่อาจทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความต้องการเข้ารับราชการทหาร หรืออาจจะส่งผลให้สามารถปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากการที่ผู้สัมภาษณ์ได้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถสรุปข้อมูลประวัติข้อมูลทั่วไป และภูมิหลังได้ดังนี้

ตารางที่ 5 : ประวัติข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	อายุ (ปี)	ระยะเวลารับ ราชการทหาร	ตำแหน่ง	วุฒิการศึกษา
1	พ.อ.(พ.) เสมามา	58	33 ปี 7 เดือน	ผู้อำนวยการกอง	ศิลปศาสตรบัณฑิต
2	พ.อ.หญิง อรทัยา	55	25 ปี 8 เดือน	รองผู้อำนวยการกอง	ศิลปศาสตรบัณฑิต, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
3	พ.ท. ภาณุศักดิ์	43	16 ปี	หัวหน้าแผนก	บริหารธุรกิจบัณฑิต
4	พ.ต. สากล	40	12 ปี 2 เดือน	ประจำแผนก	บริหารธุรกิจบัณฑิต
5	พ.ต. ปรีชา	38	11 ปี	ประจำแผนก	บริหารธุรกิจบัณฑิต
6	ร.อ. ชวณัฐ	34	7 ปี 2 เดือน	ประจำแผนก	บริหารธุรกิจบัณฑิต
7	ร.อ.หญิง นภาพร	31	6 ปี 11 เดือน	ประจำแผนก	บัญชีบัณฑิต
8	ร.ท. ประเสริฐ	32	4 ปี 5 เดือน	ประจำแผนก	บัญชีบัณฑิต, บัญชีมหาบัณฑิต
9	ร.ท. เอกมล	28	3 ปี 1 เดือน	ประจำแผนก	บัญชีบัณฑิต, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
10	ร.ท.หญิง กมลทิพย์	26	3 ปี	ประจำแผนก	บัญชีบัณฑิต

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 ราย โดยยศที่สูงที่สุด คือ พันเอก(พิเศษ) (พ.อ.(พ.)) ซึ่งมีระยะเวลารับราชการเกือบ 34 ปี ปัจจุบันดำรงอยู่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง (ผอ.กอง) โดยมีวุฒิการศึกษาสูงสุดคือ ศิลปศาสตรบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยของรัฐ แห่งหนึ่งในภาคกลาง ในส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มียศน้อยที่สุด คือ ชั้นยศร้อยโท (ร.ท.) มีระยะเวลารับราชการที่ 3 ปี ปัจจุบันดำรงอยู่ในตำแหน่งประจำแผนก โดยก่อนที่จะเข้ารับราชการ ทหารนั้น ไม่ได้ประกอบอาชีพใดมาก่อน เนื่องจากพึงสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจาก มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง จะเห็นว่าจากตาราง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 ราย ส่วนใหญ่ปัจจุบันจะดำรงอยู่ ในตำแหน่ง ประจำแผนก (กลุ่มชั้นยศ พ.ต. - ร.ท.) และเมื่อรับราชการต่อไป มีความรู้ความสามารถ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาจะถูกพิจารณาเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

โดยในกรมการเงินทหารบก นั้น จะมีอัตราการจัดหน่วยเป็นอัตราเฉพาะกิจ หมายเลข 2100 (อฉก. หมายเลข 2100) ซึ่งได้แบ่งหน้าที่ตำแหน่งงานภายในกรมการเงินทหารบก ดังนี้



ภาพที่ 4 : การแบ่งหน้าที่ตำแหน่งงานของนายทหารสัญญาบัตร ภายในกรมการเงินทหาร ตาม อฉก. หมายเลข 2100 ซึ่งผู้ที่สอบคัดเลือกเข้ารับราชการ โดยใช้คุณสมบัติตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจะเริ่มที่ชั้นยศ ร้อยตรี (ร.ต.)

ตารางที่ 6 : ข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	อายุ (ปี)	ตำแหน่งงานเดิม	บุคคลใกล้ชิด ที่เกี่ยวข้องกับทหาร	การศึกษาวิชาทหาร (รักษาดินแดน)
1	พ.อ.(พ.) เสมามา	58	พนักงานการเงิน บ. เอกชน	-	จบ นศท. ชั้นปีที่ 3
2	พ.อ.หญิง อรทัยา	55	พนักงานการเงิน บ. เอกชน	บิดาเป็นทหาร	-
3	พ.ท. ภาณุศักดิ์	43	ผู้ช่วยผู้ตรวจสอบบัญชี	-	จบ นศท. ชั้นปีที่ 3
4	พ.ต. สากล	40	พนักงานบัญชี บ. เอกชน	-	-
5	พ.ต. ปรีชา	38	พนักงานบัญชี บ. เอกชน	-	จบ นศท. ชั้นปีที่ 3
6	ร.อ. ชวณัฐ	34	ผู้ช่วยผู้ตรวจสอบบัญชี	บิดาเป็นทหาร	จบ นศท. ชั้นปีที่ 3
7	ร.อ.หญิง นภาพร	31	ผู้ช่วยผู้ตรวจสอบบัญชี	-	-
8	ร.ท. ประเสริฐ	32	-	-	จบ นศท. ชั้นปีที่ 3
9	ร.ท. เอกมล	28	พนักงานบัญชี บ. เอกชน	-	จบ นศท. ชั้นปีที่ 3
10	ร.ท.หญิง กมลทิพย์	26	-	ลุงเป็นทหาร	จบ นศท. ชั้นปีที่ 5

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 ราย จะเห็นว่าตำแหน่งงานเดิมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับทางการเงินและการบัญชี จะมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ว่างงานก่อนเข้ารับราชการทหาร ซึ่งสอดคล้องกับหน้าที่งานในปัจจุบันที่ต้องปฏิบัติราชการในส่วนงานที่เกี่ยวข้องในสังกัดกรมการเงินทหารบก โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ไม่ได้มีบุคคลที่ใกล้ชิดประกอบอาชีพรับราชการทหาร มีเพียงผู้ให้ข้อมูลเพียง 3 รายเท่านั้น ที่มีบุคคลในครอบครัวรับราชการทหาร แต่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เคยเป็นนักศึกษาวิชาทหาร (นศท.) หรือที่เรียกกันว่าเรียน รด. (รักษาดินแดน) ซึ่งจะเห็นว่าข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่จะเคยเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมสังคมทหารมาก่อนไม่มากนักน้อยแตกต่างกันไป

ซึ่งภูมิหลังเหล่านี้ อาจมีส่วนไม่มากนักน้อยในการส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทัศนคติบางอย่างต่อองค์กรหรืออาจจะส่งผลในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการปรับตัวตามค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยด้วย เช่น การที่มีบุคคลในครอบครัวหรือบุคคลที่ใกล้ชิด มีความเกี่ยวข้องกับอาชีพทหาร อาจจะส่งผลให้มีทัศนคติต่อองค์กรทหารในทางที่ดีจากการที่ได้รับการปลูกฝังหรือพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการได้ฝึกศึกษาวิชาทหารเมื่อครั้งยังเรียนสมัยมัธยม ซึ่งการเรียนจะมีการฝึกวิชาทหาร การฝึกความกล้าหาญซึ่งเป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทยที่ต้องการให้กำลังพลทุกคนมีเช่นกัน ซึ่งอาจจะช่วยส่งผลให้กำลังพลดังกล่าวมีความกล้ามากกว่ากำลังพลที่ไม่ได้ฝึกศึกษาวิชาทหารมาก่อน ทำให้สามารถปรับตัวได้

ตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทยได้สำเร็จมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังรวมถึงตำแหน่งงานเดิมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ส่วนใหญ่ล้วนแล้วเคยประกอบอาชีพในสายงานทางด้านการเงินและการบัญชี ทำให้มีพื้นฐานทางด้านองค์ความรู้วิชาชีพที่สามารถนำมาใช้ในการทำงานของระบบราชการ ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานให้เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเอกชนเพียงเล็กน้อย ซึ่งจะช่วยสามารถทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารได้ง่ายมากยิ่งขึ้น โดยการศึกษาทัศนคติต่อองค์การทหารของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมในหัวข้อถัดไปจะสามารถทำให้เข้าใจความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังกับทัศนคติและการปรับตัวอย่างสำเร็จในองค์การของคนกลุ่มนี้มากขึ้น

4.2 ทัศนคติต่อองค์การทหาร และความคาดหวังต่อองค์การ

ผู้วิจัยได้ถามคำถามแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในหัวข้อที่เกี่ยวกับทัศนคติต่อองค์การทหารและความคาดหวังต่อองค์การ เพื่อต้องการทราบถึงเหตุผลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

4.2.1 ทัศนคติต่อองค์การทหาร

จากการสัมภาษณ์และถามคำถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่จะมองไปที่ภาพรวมขององค์การว่าเป็นองค์การของรัฐบาล คือเป็นราชการที่มีความมั่นคง และมีสวัสดิการที่ดีให้ทั้งตนเองและครอบครัว เป็นการมองชีวิตและความเป็นอยู่ของตนในอนาคต ซึ่งจะสอดคล้องกับระยะเวลาของความตั้งใจที่จะเลือกทำงานที่ กรมการเงินทหารบก นั่นคือ ความคิดที่จะทำงานจนกว่าจะเกษียณอายุราชการ ทั้งนี้ เพื่อความมั่นคงในอาชีพการงานเป็นหลักและไม่ต้องการเปลี่ยนงานอีก เพราะ ตนเองมีภาระทางครอบครัว และต้องการดูแลคนในครอบครัวทั้งคู่สมรส บุตร และบิดา มารดาของตน ดังนั้น การเข้ามาทำงานภายในองค์การจึงเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของตน

“... ในสมัยก่อนเนอะ คนก็อยากจะเข้ารับราชการกัน เพราะถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติ มั่นคง สามารถดูแลครอบครัวได้ พ่อแม่ของพี่เองก็เป็นชาวบ้านธรรมดา ๆ ก็อยากจะให้ลูกเข้ารับราชการก็เลยมาสัมผัสของกองทัพภทตอนนั้น โชคดีที่สอบเข้ามาได้ และก็ตั้งใจจะรับราชการจนเกษียณ เพราะ ตอนนั้นก็เหลือเวลาเข้ารับราชการไม่มากแล้ว อยากจะตั้งใจปฏิบัติราชการให้ดีที่สุดจนกว่าจะหมดวาระ...”

พ.อ.(พ.) เสมาะฯ อายุ 58 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 6 ตุลาคม 2564)

“...ช่วงนั้นเป็นช่วงที่ทำงานบริษัทเอกชน แล้วรู้สึกเหมือนผลประกอบการไม่ค่อยดี เลยอยากเปลี่ยนงาน ไปเป็นงานที่ดูแล้วมันคงกว่าเดิม แล้วเราจบการเงินมา แล้วเห็นของกรมยุทธศึกษา กองทัพบก เขาเปิดสอบพอดี ประกอบกับทางครอบครัวก็มีคนที่รับราชการทหารอยู่แล้วก็เลยลองสอบดู ส่วนจะทำงานไปจนเกษียณเลยไหม ตอนนี้ก็ยังคงคิด ๆ อยู่ เพราะก็เหมือนถึงจุดอิ่มตัวแล้ว รับราชการมาแล้ว 20 กว่าปี ก็มีความรู้สึกอยากพัก แต่สุดท้ายก็แล้วแต่ผู้บังคับบัญชาละ...”

พ.อ.หญิง อรทัยฯ อายุ 55 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 11 ตุลาคม 2564)

“...ตอนเด็ก ๆ อยากเป็นทหาร เพราะดูมีเกียรติ และเป็นข้าราชการที่มีความมั่นคง แต่ดันไปเรียนบัญชี พอเห็นว่าที่กองทัพบกเขามีเปิดสอบโดยใช้วุฒิทางด้านนี้เลยตั้งใจสอบเข้ามาดู ตั้งใจจะทำงานไปจนเกษียณอายุราชการ เพราะยังสนุกกับการทำงาน ได้พบปะผู้คน ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตัวเองมี...”

พ.ท. ภาณุศักดิ์ฯ อายุ 43 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 7 ตุลาคม 2564)

“...ต้องการรับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตร เนื่องจากเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาล และมีสวัสดิการต่าง ๆ อีกมากมาย เนื่องจากเป็นข้าราชการ ถึงแม้เงินเดือนจะไม่สูงนัก แต่ก็ได้สวัสดิการมาแทน ในส่วนของระยะเวลาการทำงาน ตั้งใจจะทำจนเกษียณ เพราะต้องการใช้ความรู้ที่มีพัฒนาองค์การต่อไป ถึงแม้ว่าจะมีเหนื่อยบ้าง แต่ก็สนุกดี ...”

พ.ต. สากลฯ อายุ 40 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 5 ตุลาคม 2564)

“...ที่เลือกเข้ามาทำอาชีพนี้ เพราะ มองเห็นโอกาสในการรับราชการ เนื่องจากมองหางานที่มีความมั่นคงและมีสวัสดิการที่ดีให้แก่ตัวเอง และครอบครัวในอนาคต นำความรู้และเทคนิคจากการทำงานเอกชนมาใช้เพื่อพัฒนาให้การทำงานดีขึ้นไป เรื่องระยะเวลาการทำงานจะทำจนถึงเมื่อไหร่ ในความคิดก็ยังตั้งใจจะรับราชการจนเกษียณอายุนะครับ ถ้ายังไม่มีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้น เช่น ถูกบีบจากผู้บังคับบัญชา หรือ ไม่มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน...”

พ.ต. ปรีชาฯ อายุ 38 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 12 ตุลาคม 2564)

“...ช่วงนั้นทำงานเอกชนแล้วรู้สึก Burnout ในการทำงานมาก ๆ ค่าตอบแทนไม่คุ้มกับเวลาและสุขภาพเสียไป เลยอยากเปลี่ยนงานที่เป็นข้าราชการที่น่าจะมีสวัสดิการที่ดีกว่า และค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับสิ่งที่เราเสียไป แล้วทางกรมยุทธศึกษาทหารบกมีประกาศเปิดรับสมัครทหารการเงินพอดี ระยะเวลาการรับราชการนั้น ณ ตอนนั้นก็ยังไม่มองจนถึงเกษียณนะ ถึงแม้ว่าจะมีโครงการ Early Retire ตอนอายุ 55 ปีก็ตาม แต่ยังคงตั้งใจไว้ว่าจะอยู่จนครบเกษียณ...”

ร.อ. ชวณัฐฯ อายุ 34 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 14 ตุลาคม 2564)

“...ที่เลือกอาชีพนี้ เพราะ มองว่าเป็นข้าราชการที่มีความมั่นคง ลังคมให้การยอมรับ แล้วก็ยังมีสวัสดิการต่าง ๆ มากมาย อย่างการรักษาพยาบาลสำหรับครอบครัวที่สามารถเบิกได้ ค่าเล่าเรียนของลูกก็เบิกได้ในอัตราที่กำหนด ถึงแม้ว่าอาจจะไม่ได้เยอะมาก แต่ก็ช่วยสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายของครอบครัวได้ ส่วนระยะเวลาที่ตั้งใจจะทำงานที่นี้นั้นยังตอบไม่ได้ แต่ก็ตั้งใจว่าจะทำงานถึงเกษียณ ถ้ายังไม่มီးอะไรเปลี่ยนแปลง ...”

ร.อ.หญิง นภาพรฯ อายุ 31 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 30 กันยายน 2564)

“...ต้องการรับราชการ เนื่องจากเป็นอาชีพที่มั่นคง สวัสดิการดีในหลาย ๆ ด้าน แล้วก็ยังมีที่พักให้ในกรณีที่อยู่ไกลจากบ้าน โดยตั้งใจจะทำงานจนเกษียณอายุราชการ ชอบสังคม รวมถึงผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานด้วย...”

ร.ท. ประเสริฐฯ อายุ 32 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 28 กันยายน 2564)

“...สาเหตุที่เลือกเข้าทำงานที่นี่ เพราะ อยากเข้ารับราชการ เนื่องจากเหตุผลของทางด้านสวัสดิการ ถึงแม้เงินเดือนจะไม่สูงนักก็ตาม ในระหว่างที่หาสนามสอบ ช่วงเวลาตรงกับช่วงที่กองทัพบกเปิดรับสมัครพอดี ในขณะที่ กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพเรือ กองทัพอากาศ ตำรวจ เปิดสอบช่วงเวลาไม่ตรงกัน โดยตั้งใจรับราชการจนเกษียณอายุ...”

ร.ท. เอกมลาฯ อายุ 28 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 29 กันยายน 2564)

“...ตอนนั้นกำลังว่างงานอยู่ เนื่องจากเพิ่งเรียนจบมา แล้วกรมยุทธศึกษาทหารบก ก็ประกาศรับสมัครนายทหาร เหล่าการเงิน แล้วที่บ้านก็แนะนำ เพราะมีญาติเป็นทหาร พอดีเลยถือว่ามาลองข้อสอบ แล้วผลก็ประกาศว่าติดตัวจริง อีกอย่างเห็นว่าเป็นอาชีพข้าราชการที่ขึ้นชื่อเรื่องสวัสดิการ และการดูแลกำลังพลดีด้วย ระยะเวลาการทำงานนั้น จะทำงานถึงเกษียณอายุ เพราะ ณ ตอนนี่ยังมีความสุขดี...”

ร.ท.หญิง กมลทิพย์ฯ อายุ 26 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 28 กันยายน 2564)

4.2.2 ทักษะคิดต่อองค์การทหารก่อน/หลังเข้ารับราชการทหาร

ผู้วิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงทักษะคิดต่อองค์การทหารก่อน/หลังเข้ารับราชการทหาร เพื่อให้ทราบถึงทักษะคิดต่อองค์การทหารของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีต่อองค์การด้วย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 7 : ทักษะคิดต่อองค์การทหารก่อน/หลังเข้ารับราชการทหารของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	ทักษะคิดต่อองค์การทหาร ก่อนเข้ารับราชการทหาร	ทักษะคิดต่อองค์การทหาร หลังเข้ารับราชการทหาร
1	พ.อ.(พ.) เสมอฯ	<ul style="list-style-type: none"> - ปกป้องประเทศชาติ - มีความขยันหมั่นเพียร - ความมีระเบียบวินัย 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรักและจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน - มุ่งมั่น ทดมเท กล้าหาญในการปฏิบัติงานเพื่อชาติและประชาชน - ใฝ่หาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ - มีวินัยในทุก ๆ ด้าน
2	พ.อ.หญิง อรทัยฯ	<ul style="list-style-type: none"> - ปกป้องประเทศชาติ - ต้องมีเส้นสายในการทำงานเพื่อการเจริญเติบโตในอาชีพ - มีความเสียสละ 	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นแก่ส่วนรวม ยึดประโยชน์ชาติเป็นสำคัญ - มีจิตสำนึกแก่หน้าที่ของตนเอง - ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ - มีความเคารพซึ่งกันและกัน - สนับสนุนบุคคลที่ดีขององค์การ
3	พ.ท. ภาณุศักดิ์ฯ	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติตามคำสั่ง - มีความรักและจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ - ความมีวินัย 	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติตามคำสั่ง - มีความรักและจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ - ความมีวินัย - การทำงานเป็นทีม - ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
4	พ.ต. สากลฯ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน - ชัดคำสั่งไม่ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความไว้นื้อเชื่อใจ - การทำงานเป็นทีมร่วมมือร่วมแรงปฏิบัติงานต่อกัน - การปฏิบัติตามคำสั่ง

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	ทัศนคติต่อองค์การทหาร ก่อนเข้ารับราชการทหาร	ทัศนคติต่อองค์การทหาร หลังเข้ารับราชการทหาร
5	พ.ต. ปรีชาฯ	- ความเสียสละ - ความมีวินัย	- ความเสียสละ - ความมีวินัย
6	ร.อ. ชวณัฐฯ	- ระเบียบวินัยที่เคร่งครัด - ความเป็นผู้นำ	- ความมีวินัย - ความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ - ความกล้าหาญในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
7	ร.อ.หญิง นภาพรฯ	- ความมีวินัย - ความซื่อสัตย์	- ความมีวินัย - ความซื่อสัตย์ - มีความรู้ความสามารถ และร่างกายต้องแข็งแรง
8	ร.ท. ประเสริฐฯ	- การเสียสละ	- คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน - ความมีระเบียบวินัย
9	ร.ท. เอกมลฯ	- ความมีวินัย	- ความมีวินัย
10	ร.ท.หญิง กมลทิพย์ฯ	- ความมีระเบียบวินัย	- ความมีวินัย - ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 7 ซึ่งได้แสดงถึงทัศนคติต่อองค์การทหารก่อน/หลังเข้ารับราชการทหารของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยจะเห็นว่าทัศนคติต่อองค์การทหารทั้งก่อนและหลังเข้ารับราชการทหารตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แทบไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ได้มีการหาข้อมูลก่อนการเข้ารับราชการมาก่อนหน้า เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมหากตนเองสามารถสอบบรรจุเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรได้ จะต้องทำการปรับตัวหรือเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การอย่างไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำรงอยู่ในวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารได้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลังจากเข้ารับราชการทหารแล้ว ส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การสังคมแบบทหารประกอบด้วย ระเบียบวินัย การทำงานเป็นทีม ความจงรักภักดี ความกล้าหาญ โดยทัศนคติที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกือบทั้งหมดมีความคล้ายคลึงกัน ว่าเป็นทัศนคติที่วัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารควรมีอยู่ในตัวของกำลังพลในองค์การจนกลายเป็นค่านิยมขององค์การทหาร คือ ความมีวินัย

โดยเป็นการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย แบบธรรมเนียมทหาร และจรรยาวิชาชีพทหาร อย่างเคร่งครัด ซึ่งความมีวินัยเป็นหนึ่งในความหมายของพฤติกรรมของการเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) โดยความเป็นทหารอาชีพนั่น คือ 1 ใน 4 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของ กองบัญชาการกองทัพไทย อันเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกองบัญชาการกองทัพไทยที่กำหนดให้ กำลังพลทุกคนที่ปฏิบัติงานในกองบัญชาการกองทัพไทย มีพฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน โดยทัศนคติอื่น ๆ ตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น จะประกอบด้วย ความจงรักภักดี (Loyalty) ความกล้าหาญ (Courage) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทั้ง 3 อย่างนี้ ล้วนเป็นค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย เช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ค่านิยมของ กองบัญชาการกองทัพไทย มีความชัดเจนในการสื่อให้กำลังพลทุกคนมีพฤติกรรมอย่างไรในองค์กร และแสดงออกให้บุคคลภายนอกองค์กรได้เห็นและรับรู้รับทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบสังคมทหาร

4.2.3 ข้อดี - ข้อเสียขององค์การทหาร

ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงมุมมองต่อองค์การว่ามีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติโดยรวมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีต่อองค์การด้วย โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 8 : ทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	ข้อดี	ข้อเสีย
1	พ.อ.(พ.) เสมวา	- มีความมั่นคง - ดูแลกำลังพลได้เป็นอย่างดี - เงินเดือนในภายหลังสูง	- ช่วงแรกเงินเดือนต่ำ - มีการแบ่งฝ่ายอยู่บ้าง
2	พ.อ.หญิง อรทัยฯ	- เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ - สวัสดิการพื้นฐานมั่นคง	- กฎระเบียบค่อนข้างเยอะ
3	พ.ท. ภาณุศักดิ์ฯ	- สวัสดิการดี - มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน - มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	- มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก - เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการจึงไม่ค่อยมีความยืดหยุ่นในด้านต่าง ๆ
4	พ.ต. สากลฯ	- มีความมั่นคง - สามารถเลือกไปในพื้นที่ที่ต้องการได้	- แนวทางการรับราชการไม่ชัดเจน - อาจเติบโตได้ไม่เต็มที่เนื่องจากโครงสร้างเป็นแบบพีระมิด

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	ข้อดี	ข้อเสีย
5	พ.ต. ปรีชาฯ	- มีระเบียบวินัยสูง - มีความมั่นคง	- การเคร่งครัดกับกฎระเบียบ ที่มากเกินไป ทำให้ไม่สามารถ เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ได้ อย่างทันท่วงที
6	ร.อ. ชวณัฐฯ	- เป็นหน่วยงานที่มีระเบียบวินัย	- ไม่สามารถแสดงความคิด เห็นที่ต่างจากแนวความคิด ของผู้บังคับบัญชาได้มาก
7	ร.อ.หญิง นภาพรฯ	- มีการแบ่งสายการบังคับ บัญชาชัดเจน - บริหารกำลังพลได้ดี - มีความมั่นคง	- การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้มี อำนาจเป็นจุดศูนย์กลาง ทำให้ ผู้น้อยไม่สามารถแสดงความคิด เห็นได้เท่าที่ควร
8	ร.ท. ประเสริฐฯ	- สวัสดิการ มั่นคง	- การทำงานมีหลายขั้นตอนที่ ไม่จำเป็น ทำให้เกิดความล่าช้า
9	ร.ท. เอกมลฯ	- มีความมั่นคง - ผู้บังคับบัญชาดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	- มีความเข้มงวดในเรื่องของ กฎระเบียบค่อนข้างเยอะ
10	ร.ท.หญิง กมลทิพย์ฯ	- มีความมั่นคงดี	- การทำงานไม่ค่อยเป็นระบบ

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าความคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียขององค์การเป็นเช่นไร โดยข้อดี ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ แสดงความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ มีความมั่นคง และสวัสดิการที่ดี รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบวินัย และผู้บังคับบัญชาสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้เป็นอย่างดี แต่ทว่าในส่วนข้อเสียนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นหลากหลาย เช่น กฎระเบียบค่อนข้างเยอะทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการบังคับใช้ รวมถึงมีขั้นตอนหลายอย่าง ทำให้มีขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเยอะเกินไป อีกทั้งในองค์การยังมีการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายทำให้เกิดความลำบากรำคาญต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงเรื่องของการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากเป็นองค์การที่ยึดถือสายบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด อาจทำให้บางครั้งไม่สามารถแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างมากนัก เนื่องจากต้องระมัดระวังในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาของตน

4.2.4 ความคาดหวังต่อองค์กร

ผู้วิจัยได้สอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงความคาดหวังต่อองค์กร (กรมการเงินทหารบก) ว่าตัวเองมีความคาดหวังต่อองค์กรอย่างไร และมีความคาดหวังให้องค์กรเป็นไปในแนวทางใด ในอนาคต โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 9 : ความคาดหวังต่อองค์กรของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	ความคาดหวังต่อองค์กร	คาดหวังให้องค์กรเป็นอย่างไร
1	พ.อ.(พ.) เสมวา	<ul style="list-style-type: none"> - กำลังพลมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร - นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากกว่าเดิม 	<ul style="list-style-type: none"> - อยากให้มีกระบวนการทำงานที่ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง - เป็นหน่วยงานที่มีความทันสมัย นำเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้ทันสมัยกาล - อยากให้ยกระดับกำลังพลขึ้นไปอีก ที่มีอยู่ตอนนี้ก็ถือว่าเป็นระดับที่ดีแล้ว แต่ในอนาคตอยากให้พัฒนาขึ้นไปอีกเพื่อหน่วย
2	พ.อ.หญิง อรทัยา	<ul style="list-style-type: none"> - ประสบความสำเร็จในการทำงาน - สร้างความเชื่อมั่นให้กับทั้งภายในองค์กรสู่ภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> - ประสบความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้นไป - ก้าวทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
3	พ.ท. ภาณุศักดิ์ฯ	<ul style="list-style-type: none"> - นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานมากขึ้น - ลดการแบ่งพรรคแบ่งพวก 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ กง.ทบ. มีโปรแกรมทางบัญชีให้กองการเงินหน่วยต่าง ๆ ได้นำมาใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกหน่วย เพื่อให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกัน
4	พ.ต. สากลฯ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้องค์กรเปิดโอกาสในการหาประสบการณ์และหาความรู้ใหม่ในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะด้านความรู้เหล่าสายวิทยาการ ความรู้ทางทหารทั่วไป รวมทั้งหลักสูตรทางทหารชั้นสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - อยากให้องค์กรเปิดโอกาสให้นายทหารทั่วไป (พลเรือน/ทหารกองหนุน) มีโอกาสได้แสดงฝีมือและความสามารถในทุกๆมิติ

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	ความคาดหวังต่อองค์กร	คาดหวังให้องค์การเป็นอย่างไร
5	พ.ต. ปรีชาฯ	- องค์กรสามารถพัฒนา ชีต ความสามารถในการทำงานเพื่อ ความทันสมัยได้ ไม่ว่าจะเป็ อุปกรณ์เครื่องใช้ หรือ บุคลากร	- การทำงานที่ทันต่อเหตุการณ์ ในทุกที่ ทุกเวลา มีนวัตกรรมที่ ช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น
6	ร.อ. ชวณัฐฯ	- นำเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	- โปร่งใสตรวจสอบได้
7	ร.อ.หญิง นภาพรฯ	- เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดง ศักยภาพของตนเองได้อย่าง เต็มที่	- หวังให้เป็นองค์กรที่พัฒนาแล้ว และโปร่งใสอย่างแท้จริง
8	ร.ท. ประเสริฐฯ	- ทำงานเป็นระบบและมีแบบ แผนมากขึ้น	- มีความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงานมากกว่าปัจจุบัน
9	ร.ท. เอกมลาฯ	- ทบทวนกฎระเบียบบางอย่าง ที่อาจจะต้องพิจารณาคูใหม่ว่า สมควรปรับเปลี่ยนบ้างหรือยัง	- เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับ และความเชื่อมั่นจากทุกภาคส่วน - ดำเนินการตามกฎระเบียบได้ อย่างรวดเร็ว
10	ร.ท.หญิง กมลทิพย์ฯ	- จัดสรรระบบการทำงานใหม่ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและ ล้ำสมัย	- นำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ ในการทำงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าความคาดหวังของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ถึงความคาดหวังต่อองค์กรอย่างไร และมีความคาดหวังให้องค์การเป็นไปในแนวทางใดในอนาคต โดยส่วนใหญ่จะมีความคาดหวังว่าอยากให้องค์การมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มากขึ้น เนื่องจากสภาพปัจจุบัน กรมการเงินทหารบก ยังมีการทำงานโดยใช้เอกสารเป็นแผ่นกระดาษอยู่เป็นจำนวนมาก อันเป็นผลมาจากกฎระเบียบที่ต้องมีผู้เซ็นอนุมัติ โดยไม่สามารถเซ็นอนุมัติโดยลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ได้ (E – Signature) ทำให้เกิดภาระงาน และใช้ทรัพยากรไปอย่างเปล่าประโยชน์ ซึ่งถ้าหากสามารถนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ได้ก็จะทำให้ลดระยะเวลา และทรัพยากรลงไปได้อย่างมาก และอีกส่วนคือในเรื่องของกฎระเบียบที่ปัจจุบันยังมีขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ไม่เหมาะสมกับสภาพงานในปัจจุบัน ทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญจึงมีความคาดหวังที่จะให้องค์การมีการพิจารณาและทบทวนกฎระเบียบบางข้อที่อาจจะสามารถเปลี่ยนแปลงหรือยืดหยุ่นได้ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้น

4.3 ประสบการณ์การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การทหาร

ผู้วิจัยได้ถามคำถามแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในหัวข้อที่เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมทางองค์การทหาร เพื่อต้องการทราบถึงเหตุผล พฤติกรรม และวิธีการในการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

4.3.1 การปรับตัวเมื่อแรกเข้าทำงาน (ช่วงทดลองปฏิบัติราชการ)

จากการสัมภาษณ์และถามคำถามแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ให้ข้อมูล เมื่อแรกเข้าทำงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางรายอาจไม่ได้บรรจุเข้ารับราชการที่กรมการเงินทหารบกเป็นที่แรก แต่ปัจจุบันปฏิบัติราชการอยู่ที่กรมการเงินทหารบก โดยเมื่อแรกเริ่มเข้ารับราชการทหารนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากสังคมพลเรือน เพื่อปรับตัวเข้ากับสังคมวัฒนธรรมแบบองค์การทหาร เช่น การแสดงความเคารพที่ต่างจากเดิม โดยในสังคมวัฒนธรรมแบบองค์การทหารจะใช้การก้มหัวแทนการยกมือไหว้ และเมื่อสวมหมวกจะต้องทำการวันทยาหัต หรือการต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด โดยคำสั่งของผู้บังคับบัญชาก็ถือเป็นที่สุดเด็ดขาดสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่แตกต่างจากเดิมที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องการการเรียนรู้ใหม่ เป็นต้น

“...ช่วงเริ่มทำงานแรก ๆ ที่ไม่ได้ปรับตัวอะไรมากนัก อาจจะเพราะด้วยเป็นผู้ชายลุย ๆ ทรากตรามาก่อนอยู่แล้ว หัวหน้าสั่งงานอะไรเราก็ทำ ถ้าสงสัยอะไรก็ถามหัวหน้าของตัวเอง แต่ก็มีเปลี่ยนการกระทำบางอย่างที่แตกต่างจากเดิม เช่น การแสดงความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา หรือธรรมเนียมแบบทหารต่าง ๆ ...” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.อ.(พ.) เสมฯ อายุ 58 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 6 ตุลาคม 2564)

“...ตอนที่เข้ามาเราก็พอมีข้อมูลมาบ้างว่าสังคมทหารเป็นอย่างไร เพราะ ทางบ้านก็มีคนที่ทำอาชีพรับราชการทหารอยู่ ตอนรู้ตัวว่าสอบติดเลยสอบถามเขา พอเข้ามาในสังคมทหารจริง ๆ ก็ต้องเริ่มเปลี่ยนแปลงไปบ้าง เช่น การรวมแถวเคารพธงชาติ การแต่งกายในการทำงานของแต่ละวัน ระบบงาน ภารกิจของหน่วย แล้วของทหารเขามีการทดสอบร่างกายด้วย เราเลยต้องพยายามตั้งใจเรียนรู้งาน แล้วก็ฟิตเตรียมร่างกายอยู่เสมอ...”

พ.อ.หญิง อรทัยฯ อายุ 55 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 11 ตุลาคม 2564)

“...วันที่เข้ามาทำงานใหม่ ๆ ถือว่าเป็นวันที่รู้สึกอึดอัดมาก เพราะสิ่งต่าง ๆ มันเปลี่ยนแปลงไปจากวัฒนธรรมแบบพลเรือนไปค่อนข้างเยอะ แต่หลังจากที่เริ่มเรียนรู้งาน ก็มีนายทหารพี่เลี้ยงที่คอยดูแลให้คำแนะนำสามารถผ่านไปได้ด้วยดี...”

พ.ท. ภาณุศักดิ์ฯ อายุ 43 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 7 ตุลาคม 2564)

“...การเข้ามาช่วงแรกนั้นก็มีความแตกต่างจากเดิม แต่ไม่ได้รู้สึกว่าเปลี่ยนแปลงอะไรมาก โดยเราต้องเริ่มจากเปิดใจเพื่อเรียนรู้การทำงาน เรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร ไม่เข้าใจหรือสงสัยอะไรให้สอบถามจากผู้ร่วมงานหรือบุคคลที่สามารถให้คำแนะนำได้ มีวินัย เคารพผู้ที่อาวุโสสูงกว่า ให้เกียรติตัวเองและเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีจิตสาธารณะในการช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ด้วย...”

พ.ต. สากลฯ อายุ 40 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 5 ตุลาคม 2564)

“...ช่วงแรก ๆ ที่เข้ามารับราชการทหารมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างไปจากพลเรือน เช่น การแสดงการเคารพ การปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการปฏิบัติงานด้านบัญชีราชการจะมีระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามค่อนข้างเยอะ ดังนั้น การปฏิบัติงานจึงต้องศึกษาระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึง การเปลี่ยนแปลงจากบัญชีสากล สู่บัญชีราชการ ซึ่งต้องใช้ความเข้าใจเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้...”

พ.ต. ปรีชาฯ อายุ 38 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 12 ตุลาคม 2564)

“...การทำงานที่นี้กฎระเบียบที่เพิ่มขึ้น หน้าที่การงานจากผู้ตรวจสอบกลายเป็นผู้ปฏิบัติ ทำให้ต้องเพิ่มพูนความรู้มากขึ้น ความรับผิดชอบในการดูแลที่มากขึ้น มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลและร่วมกันทำงานเพื่อให้ภารกิจแต่ละอย่างเสร็จลุล่วงไปด้วยดี และต้องมีภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นด้วย โดยช่วง 6 เดือนแรก ที่ทำงานจะมีการแต่งตั้งนายทหารพี่เลี้ยงเพื่อคอยให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ...”

ร.อ. ชวณัฐฯ อายุ 34 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 14 ตุลาคม 2564)

“...เข้ามาใหม่ ๆ ต้องปรับตัวค่อนข้างมาก เพราะเป็นองค์กรที่มีการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ต่างจากข้าราชการพลเรือนทั่วไป รวมถึงการแต่งกายต้องฝึกสังเกต และเรียนรู้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยความเป็นผู้หญิง เลยอาจแสดงลักษณะทางทหารได้ไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร ช่วงแรกเลยโดนตำหนิบ่อย ต่อมาเราก็เริ่มปรับตัวโดยสอบถามจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากทุกคนมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนและอยู่ใกล้ซัดที่ซัด จึงสามารถให้คำแนะนำเราได้ดี...”

ร.อ.หญิง นภาพรฯ อายุ 31 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 30 กันยายน 2564)

“...ตอนแรกงงมากก่อนเข้ามาทำงานคิดว่าหน่วยงานจะมีผู้ชายเยอะ แต่กลายเป็นทหารเหล่าการเงินที่กรมการเงินทหารบก มีผู้หญิงอยู่เกือบครึ่งทำให้ต้องปรับตัวเองในการทำงานให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้หญิงเพราะ เคยอยู่แต่กับกลุ่มเพื่อนผู้ชาย ส่วนทางด้านวัฒนธรรมสังคมแบบทหารไม่ได้ต้องปรับตัวอะไรมากมาย แค่นั้นฝึกสังเกตการปฏิบัติตนผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี แล้วนำมาปรับใช้กับตัวเราก็เท่านั้น...”

ร.ท. ประเสริฐฯ อายุ 32 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 28 กันยายน 2564)

“...ช่วงแรกที่เข้ามารับราชการทหารต้องทำการปรับตัวอยู่บ้างในบางอย่าง เช่น บรรยากาศในการทำงาน ที่ไม่ใช่ต่างคนต่างอยู่ แต่จะอยู่รวมกัน ทำอะไรทำด้วยกันเหมือนครอบครัวเหมือนพี่น้อง แล้วก็ลักษณะงานที่แตกต่าง โดยพยายามสอบถามและเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติอยู่ก่อนแล้ว...”

ร.ท. เอกมลฯ อายุ 28 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 29 กันยายน 2564)

“...เมื่อเข้ามาทำงานในสังคมทหารรู้สึกแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด อย่างเรื่องการแสดงความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา และกฎระเบียบต่าง ๆ เพราะก่อนที่จะทำงาน เคยฝึกงานอยู่ที่บริษัทเอกชนที่มีชาวต่างชาติเป็นผู้บริหารมาก่อน ทำให้รู้สึกถึงวัฒนธรรมองค์กร การทำงาน และการสื่อสารแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด และเมื่อมีงานหนังสือ ภาษาที่ใช้ก็ต้องเป็นภาษาราชการ ทำให้ต้องมีการเรียนรู้เทคนิคการใช้คำให้ดูเป็นภาษาราชการมากขึ้น...”

ร.ท.หญิง กมลทิพย์ฯ อายุ 26 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 28 กันยายน 2564)

4.3.2 การปรับตัวในการทำงาน (ช่วงหลังทดลองปฏิบัติราชการ)

จากการสัมภาษณ์และถามคำถามแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ให้ข้อมูล เมื่อผ่านช่วงการทดลองปฏิบัติราชการ (ระยะเวลาการทดลองปฏิบัติราชการอยู่ที่ 6 เดือน โดยอาจจะมากกว่านั้นได้ตามแต่ที่ผู้ประเมินเห็นสมควร) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะพบเจอปัญหาในการทำงานต่าง ๆ ในหลากหลายด้าน ซึ่งต้องทำการปรับตัวเพื่อให้ตนเองสามารถผ่านอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาได้อย่างปลอดภัย ทั้งในด้านการทำงาน สังคม หรือแม้แต่ร่างกาย เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ประสบปัญหา และอุปสรรคที่แตกต่างกัน

“...ปัญหาที่พบหลังจากผ่านช่วงแรก ๆ ไปแล้ว ก็จะเป็นพวกคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีนั้นตอนนั้นของพวกนี้มันเข้ามาใหม่ ๆ เลย พี่ก็งงดี เพราะเปลี่ยนจากการบันทึกบัญชีด้วยมือกับเครื่องพิมพ์ดีดเป็นคอมพิวเตอร์ มันก็จะสับสน จนถึงปัจจุบัน พี่ก็ยังยอมรับนะว่าไม่ได้เก่งพวกของไฮเทคกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อะไรมากมาย บางอย่างเจออันไหนที่มันยาก ๆ ก็ต้องถามลูกน้องที่เป็นเด็ก ๆ คอยช่วย เพราะพวกนี้เขาจะหัวไวกว่าเราในด้านนี้ แต่ก็พยายามจำไว้ และนำมาประยุกต์ใช้ ...”

พ.อ.(พ.) เสมมาฯ อายุ 58 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 6 ตุลาคม 2564)

“...การทำงานในด้านบัญชีมีความซับซ้อน และมีระบบหลายอย่างที่ต้องทำความเข้าใจ ซึ่งมันจะยากช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ โดยมีหลายครั้งเช่นกัน โดยหากงานที่เราปฏิบัติมีความซับซ้อน เช่น งานในระบบเบ็กคัง ให้ใช้วิธีจดจำและบันทึกข้อมูลเก็บไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้อื่นยังสามารถมาหาอ่านและเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้คนอื่นที่มารับงานต่อจากเราไป สามารถปฏิบัติได้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง...”

พ.อ.หญิง อรทัยฯ อายุ 55 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 11 ตุลาคม 2564)

“...แต่ก่อนเคยเป็น ผกก. (นายทหารฝ่ายการเงิน) ทำงานอยู่กองพัน ก็จะมีนายทหารบางคนพยายามพูดบ่อย ๆ กล่าวหาให้เสียหาย โดยพูดว่าเหล่าการเงินมักจะมีปัญหาด้านการเงิน และมีส่วนได้เสียในเรื่องเงินของหน่วย ตอนนั้นก็ไม่ได้แต่คิด เพราะเขาอายุมากกว่า โดยใช้วิธีแก้ปัญหาแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ทุกการปฏิบัติงานมีหลักฐานให้กำลังพลตรวจสอบได้ทุกเวลา...”

พ.ท. ภาณุศักดิ์ฯ อายุ 43 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 7 ตุลาคม 2564)

“...เคยได้รับให้ปฏิบัติงานด่วน และต้องทำเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาให้เร็วที่สุด เพราะเป็นเรื่องสำคัญ วิธีการจัดการการ คือ เรียงลำดับความสำคัญของงานเป็นอันดับแรกและลงมือทำทันที แล้วจัดการตามลำดับความเร่งด่วน เพราะหากงานที่สำคัญและเร่งด่วนได้ถูกทำเสร็จแล้ว ความกดดันก็จะลดน้อยลง เช่น การรับงานต่อจากเพื่อนร่วมงานที่ย้ายไปแล้ว ทำให้ไม่ทราบรายละเอียดของงาน จึงไปสอบถามยังหน่วยที่ทวงถามมาจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี...”

พ.ต. สากลฯ อายุ 40 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 5 ตุลาคม 2564)

“...ช่วงที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บังคับบัญชา ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปมาก แต่ดูเหมือนผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่ค่อยถูกใจเราเท่าไร จนทำให้เรารู้สึกไม่ดีกับเขา ตอนนั้นรู้สึกเครียด แต่ก็ได้ทำใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ และแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวออกจากกัน จนถึงตอนนี้ก็ยังไม่ได้มีปัญหาอะไรกัน อาจจะเป็นเพราะคิดมากไปเองก็เป็นได้...”

พ.ต. ปรีชาฯ อายุ 38 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 12 ตุลาคม 2564)

“...ตอนลงบรรจุเป็นนายทหารการเงินที่หน่วยกองพันทหารปืนใหญ่ปี 60 อยู่ดี ๆ ผู้พันก็ได้มาบอกให้ไปเข้าร่วมการแข่งขันการแสดงทางทหารประกอบดนตรี “ราชวัลลภเริงระบำ” ความรู้สึกในตอนแรก รู้สึกเครียด และกดดันมาก เพราะไม่เคยฝึกเรื่องนี้มาก่อนเลย งานประจำก็หนักอยู่แล้ว แต่ผู้บังคับบัญชายังมอบหมายงานนี้ให้เพิ่มอีก ความหนักใจคือ การฝึกราชวัลลภเริงระบำต้องใช้เวลาในการซ้อมนานประมาณ 3 เดือน และต้องไปซ้อมในห้วงบ่ายทุกวันปฏิบัติงาน แต่ตอนนั้นก็ตั้งสติคิดว่าผู้บังคับบัญชาคงมองเห็นว่าเราทำได้ ในเมื่อคนอื่นทำได้ เราก็กทำได้เหมือนกัน จึงได้ปรับทัศนคติตัวเอง โดยมองว่าเราเป็นบุคคลที่มีความสามารถ งานแค่นี้ทำได้สบายมาก ต่อจากนั้นก็วางแผนแต่ละงาน งานด้านการเงิน ต้องจัดการงานเร่งด่วนก่อนในช่วงเช้า งานด้านการฝึกราชวัลลภเริงระบำ ต้องไปฝึกในช่วงบ่าย ทำไหนที่ฝึกไม่ทันจะนำไปฝึกที่บ้าน โดยการเปิดคลิปวิดีโอและทบทวนด้วยตัวเอง จนในที่สุดผมได้ปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ สามารถฝึกได้จนครบทุกท่า และเข้ารับการแข่งขันในครั้งนี้นับจนจบภารกิจ ผลออกมาดีเยี่ยม และได้รับคำชมเชยผู้บังคับบัญชา...”

ร.อ. ชวณัฐฯ อายุ 34 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 14 ตุลาคม 2564)

“...ทุกวันนี้ประสบปัญหาการเดินทางและตอนกลับบ้าน เพราะ บ้านอยู่ทางปทุมธานี ต้องไป - กลับเส้นราชพฤกษ์ ช่วงเช้าต้องออกจากบ้าน 6 โมง ส่วนตอนเย็นถ้าไม่ยารถติด ต้องรอจนถึงทุ่ม เพื่อหลีกเลี่ยงรถติด ตอนนี่ก็ร้อบ้านพัก ได้ขอบ้านพักเลือกที่เกียกกายไว้แล้ว แต่ก็ยังต่อคิวอยู่น่าจะอีกนาน...”

ร.อ.หญิง นภาพรฯ อายุ 31 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 30 กันยายน 2564)

“...ปัญหาวัฒนธรรมองค์การของทหารไทย คือ การเชื่อฟังคำสั่ง โดยไม่มีข้อโต้แย้ง ถึงแม้ว่าคำสั่งบางอย่างอาจจะขัดแย้งกับความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ สิ่งที่ทำได้ก็คือการยอมรับการตัดสินใจ โดยการปรับตัว คือ ทำหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด...”

ร.ท. ประเสริฐฯ อายุ 32 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 28 กันยายน 2564)

“...เคยเจอเหตุการณ์ที่ทั้งดีใจ และเครียดเข้ามาพร้อมกันก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในสำนักงานการเงินสอบนายทหารสัญญาบัตรได้ และผู้บังคับหน่วยมีการปรับย้ายหน่วยอย่างรวดเร็ว โดยไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จึงต้องทำการเรียนรู้งานให้มากขึ้นเพื่อปฏิบัติงานในส่วนที่ยังไม่ต่อเนื่องจนสามารถปฏิบัติภารกิจลุล่วงไปด้วยดี...”

ร.ท. เอกมลฯ อายุ 28 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 29 กันยายน 2564)

“...ปัญหาที่พบ เช่น การแสดงความเคารพ ตัวเองเป็นนายทหารสัญญาบัตร แต่จะมีจำกับพนักงานราชการที่เราแก่กว่าเรา ยกมือไหว้เรา ก็รู้สึกแปลก ๆ และประหม่าอยู่เหมือนกัน แต่เราเองก็จะไปทำความเคารพเขาก่อนก็ดูจะไม่เหมาะสมเท่าไร เพราะมันเป็นแบบธรรมเนียมทหารอยู่แล้ว...”

ร.ท.หญิง กมลทิพย์ฯ อายุ 26 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 28 กันยายน 2564)

4.3.3 การปรับตัวตามค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย

ค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยเป็นสิ่งที่กองทัพพึงประสงค์ให้กำลังพลทุกนายมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและกัน ซึ่งผู้สัมภาษณ์ได้อธิบายให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบถึงค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ 1. ความเป็นทหารอาชีพ 2. ความจงรักภักดี 3. ความกล้าหาญ และ 4. การทำงานเป็นทีม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้นรับรู้และรับทราบถึงค่านิยมหลักกองบัญชาการกองทัพไทยในรูปแบบเดียวกัน โดยจากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่คิดว่า ความเป็นทหารอาชีพ (Professional) เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ยากที่สุด เนื่องจากการเป็นทหารอาชีพนั้น ต้องเพียบพร้อมไปทั้งทางด้าน

ร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถ รวมถึงการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานด้วย แต่ไม่ใช่ว่าจะจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะปรับตัวจากพลเรือนเป็น ทหารอาชีพได้ เพียงแต่ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวดังกล่าว ส่วนค่านิยมที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคิดว่า เป็นสิ่งที่สามารถปรับตัวตามค่านิยมหลักของบัญชาการกองทัพไทยได้ง่ายที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทัศนคติในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างดี อีกทั้งยังเป็นกำลัง พลที่ถูกยอมรับจากองค์การว่ามีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

“... ไม่คิดว่าหลังจากเรียนจบที่โรงเรียน เสธ. (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (รร.สธ.ทบ.)) กับที่ วทบ. (วิทยาลัยการทัพบก) จะได้ยินคนพูดถึงเรื่องค่านิยมหลักของกองทัพ เพราะดูเหมือนเป็นเรื่องไกลตัวเข้าถึงยาก แต่ที่จริงแล้วเป็นเรื่องที่อยู่รอบตัวของเราเอง ซึ่งข้อที่สำคัญมากที่สุดก็คือ การเป็นทหารอาชีพ ซึ่งการจะเป็นทหารอาชีพได้นั้น จะต้องมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้าน ความรู้ ร่างกาย จิตใจ และระเบียบวินัย ซึ่งฟังแล้วเหมือนจะง่าย แต่คิดว่าเป็นข้อที่ทำได้ยากที่สุด จึงมีวลีออกมาว่า การเป็นทหารนั้น ควรเป็นทหารอาชีพ ไม่ใช่เป็นเพียงอาชีพทหาร เท่านั้น ซึ่ง การปรับตัวของพีให้เข้ากับค่านิยมของกองทัพก็คิดว่าไม่ได้ยากอะไร เพราะ ส่วนตัวเป็นคนที่ได้รับปฏิบัติตาม คำสั่งอยู่แล้ว และเราก็อยู่ในระเบียบวินัย หากเราสงสัยอะไรก็ถามผู้รู้ ถ้าเรามีความเป็นทหารอาชีพ แล้วข้ออื่น ๆ ที่เหลือมันก็จะตามมาเอง...”

พ.อ.(พ.) เสมาะฯ อายุ 58 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 6 ตุลาคม 2564)

“...ค่านิยมหลักของกองทัพไทยเป็นสิ่งที่กำลังพลทุกคนต้องปฏิบัติอยู่แล้ว ใน 4 ข้อนี้ ข้อที่ ควรทำมากที่สุดก่อนเป็นอันดับแรก ก็คือการเป็นทหารอาชีพ เพราะเมื่อคุณเป็นทหารอาชีพ พฤติกรรมอื่น ๆ หรือค่านิยมอื่น ๆ มันก็จะตามมา ซึ่งวิธีการปรับตัวให้เป็นตามค่านิยมของกองทัพ เราก็ดูผู้อื่นเป็นตัวอย่างใครดีเราก็ทำตาม ใครที่ดูมองว่าไม่ดีเราก็ไม่ต้องทำตาม ซึ่งจะบอกว่าทุกข้อมี ความสำคัญ แต่ข้อที่เหมือนกับเป็นการครอบคลุมทั้งหมดก็คือความเป็นทหารอาชีพ...”

พ.อ.หญิง อรทัยฯ อายุ 55 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 11 ตุลาคม 2564)

“...เคยได้ยินมาอยู่เหมือนกันเรื่องค่านิยมหลัก 4 ประการของกองทัพไทย มองดูแล้วถ้าคนทั่วไปเห็นหัวข้อก็จะคิดว่าไม่ใช่เรื่องยากอะไรในการที่จะปรับตัวให้เป็นไปตามค่านิยม แต่เมื่อได้เข้ามารับราชการทหารแล้วข้อที่ยากที่สุดก็คือ ความเป็นทหารอาชีพ ซึ่งต้องอาศัยความลึกซึ้งในการปฏิบัติ ซึ่งหากใครที่มีความสามารถในการปรับตัวน้อยก็จะคิดว่ายาก เพราะต้องปรับทั้งความคิด และทัศนคติเลยทีเดียว ซึ่งก็รวมถึงความจงรักภักดีด้วยที่ปัจจุบันจุดยืนของกองทัพ ที่ถูกประชาชนมองว่าเป็นเครื่องมือทางการเมือง แต่ในเมื่อปัจจุบันยังใช้รัฐธรรมนูญเดิมอยู่ คนใดที่ไม่ได้มีความคิดด้านดีกับสถาบัน ก็ต้องปรับความคิดเพราะนี่คือค่านิยมหลักของกองทัพ ส่วนข้ออื่นๆ ก็ไม่ใช่เรื่องยากในการปรับตัว แค่เพียงตั้งใจทำงาน ให้ความร่วมมือก็เพียงพอแล้ว...”

พ.ท. ภาณุศักดิ์ฯ อายุ 43 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 7 ตุลาคม 2564)

“...ค่านิยมหลักของกองทัพ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว เปรียบเสมือนกฎในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งค่านิยมทั้ง 4 ข้อ เป็นหัวข้อในการประเมินค่าของกำลังพลทุกคน ถ้าหากใครได้คะแนนน้อยก็หมายถึงว่า ไม่ได้ปฏิบัติตามค่านิยมของกองทัพ ซึ่งหากเราไม่ทราบอะไรก็ควรจะต้องสอบถามจากผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติของเราถูกต้องตามสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งก็คือค่านิยมของกองทัพ...”

พ.ต. สากลฯ อายุ 40 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 5 ตุลาคม 2564)

“...การปรับตัวให้เข้าค่านิยมหลักของกองทัพไทยนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนที่มาจากพลเรือนเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมทหาร โดยการเข้ารับราชการทหาร ซึ่งการปรับตั้นั้นง่ายที่สุด คือ การสังเกตว่าบุคคลอื่นปฏิบัติตนกันอย่างไร หากมีข้อสงสัย ทั้งในการปฏิบัติงานหรืออาจจะเป็นการประพฤติปฏิบัติตนในหน่วย ก็ควรถามจากผู้มีประสบการณ์ เพื่อหาแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมทหารตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย...”

พ.ต. ปรีชาฯ อายุ 38 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 12 ตุลาคม 2564)

“...ไม่เคยรู้มาก่อนว่ามีค่านิยมหลักนี้อยู่ด้วย เมื่อเห็นครั้งแรกก็คิดได้ทันทีเลยว่าข้อที่ยากที่สุดก็คือ ข้อแรกความเป็นทหารอาชีพ เพราะเคยได้ยินแต่ เมื่อรับราชการทหารแล้ว ควรเป็นทหารอาชีพ ไม่ใช่เป็นเพียงอาชีพทหาร ซึ่งฟังแล้วเหมือนง่าย แต่จะปฏิบัติให้ได้มันยาก ในทั้ง 4 ข้อนั้นการปรับตัวก็ใช้วิธีการสังเกตหัวหน้า รุ่นพี่ หรือผู้อื่น หากมีอะไรสงสัยก็ถามผู้ที่เคยผ่านมาก่อน ก็จะช่วยให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้ไวขึ้น...”

ร.อ. ชวณัฐฯ อายุ 34 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 14 ตุลาคม 2564)

“...เป็นครั้งแรกที่ได้รู้ถึงค่านิยมของกองทัพไทย 4 ข้อ แต่ก็ถือว่าเป็นเรื่องพื้นฐานที่ทหารทุกคนจะต้องปฏิบัติ การปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมนี้ก็อาศัยการคร่ำครวญ โดยดูจากคนอื่นก่อนเป็นตัวอย่าง หากมีอะไรที่ไม่รู้จริง ๆ ก็ต้องถามคนที่เขารู้ เพื่อให้เกิดความกระจ่าง เราจะได้ไม่ทำอะไรออกไปอย่างที่เขาใจผิด ๆ ...”

ร.อ.หญิง นภาพรฯ อายุ 31 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 30 กันยายน 2564)

“...วิธีการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมของกองบัญชาการกองทัพไทย เมื่อครั้งที่ตอนเข้ามาใหม่ ๆ ก็เป็นคนที่ไม่ค่อยกล้าถามใครนะ เพราะเราก็ก้าวเขามองว่าเราไม่รู้เรื่อง แล้วจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ก็เลยอาศัยการสังเกตผู้อื่นว่าเขาปฏิบัติตนอย่างไร ซึ่งการปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัย เชื้อฟุ้งผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้เราประสบความสำเร็จในการปรับตัวตามค่านิยมของกองทัพไทยนะ...”

ร.ท. ประเสริฐฯ อายุ 32 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 28 กันยายน 2564)

“...การปฏิบัติตามค่านิยมของกองบัญชาการกองทัพไทย คิดว่าข้อที่ยากที่สุดก็คือ ความเป็นทหารอาชีพ เมื่อดูจากคำแล้วก็น่าจะมาจากคำว่า ทหาร + มืออาชีพ เพราะ การที่จะเป็นมืออาชีพในสักเรื่องนั้นต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีในระดับหนึ่งเลยทีเดียว ส่วนข้อที่ง่ายที่สุดคิดว่าเป็นการทำงานเป็นทีม เพราะตัวเราไม่ต้องปรับตัวอะไรมาก เพราะ การทำงานร่วมกันเป็นพื้นฐานของทุกคนอยู่แล้ว วิธีการก็ต้องพยายามเรียนรู้จากผู้อื่น และหมั่นฝึกสังเกตและศึกษาอยู่เสมอ...”

ร.ท. เอกมลฯ อายุ 28 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 29 กันยายน 2564)

“...เท่าที่ดูข้อที่ง่ายที่สุดในการปรับตัวตามค่านิยมของกองทัพไทยคิดว่าเป็น การทำงานเป็นทีม เพราะ เป็นสิ่งที่คิดว่าตนเองทำได้ ซึ่งวิธีการคือการร่วมกันทำงานกับผู้อื่น รับฟังข้อคิดเห็นจากทุกคนในทีม ทั้งหัวหน้า และลูกน้อง เพื่อดูว่าเราพลาดจุดไหน ควรปรับปรุงอะไรในงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ ส่วนข้อที่คิดว่ายากที่สุดน่าจะเป็นความกล้า เพราะ ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะเป็นผู้หญิง ความมั่นใจในส่วนนี้อาจจะน้อยลงบ้าง แต่มีวิธีการแก้ไข เช่น การนำเสนอผลงานหรือความคิดต่าง ๆ ให้กับหัวหน้า เราต้องเตรียมตัวมาให้ดี ข้อมูลต้องแน่น เพื่อที่จะได้ไม่มีช่องโหว่ ในการตอบคำถามที่เขาอาจจะสงสัย เวลาตอบจะได้ชัดเจน เมื่อเวลาหัวหน้าบอกลึกเราก็จะมีความกล้ามากขึ้นในการชี้แจงด้วย...”

ร.ท.หญิง กมลทิพย์ฯ อายุ 26 ปี (สัมภาษณ์เมื่อ 28 กันยายน 2564)

4.3.4 ทางออกหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปรับตัว

จากการสัมภาษณ์และถามคำถามแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ให้ข้อมูล เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้ารับราชการทหาร และปฏิบัติงานราชการในวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหาร ซึ่งได้ประสบปัญหาและอุปสรรคระหว่างทำงานหรือใช้ชีวิตอยู่ในวัฒนธรรมแบบสังคมทหารที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จะมีทางออกหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปรับตัวดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 10 : ทางออกหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาในการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	ทางออกหรือแนวทางการแก้ไขปัญหา
1	พ.อ.(พ.) เสมาฯ	- ตั้งใจเรียนรู้และพัฒนาตนเอง - เมื่อไม่รู้ต้องถามผู้รู้เพื่อไม่เกิดความเสียหาย - ทำความเข้าใจกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
2	พ.อ.หญิง อรทัยฯ	- สังเกตผู้อื่นและปฏิบัติตาม - ปรับปรุงตัวเอง โดยการตรวจสอบตัวเองว่ามีอะไรบกพร่อง
3	พ.ท. ภาณุศักดิ์ฯ	- หมั่นหาความรู้ในงานของตนเอง - ถามจากผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา - วางแผนในการทำงาน
4	พ.ต. สากลฯ	- สอบถามผู้ที่มีประสบการณ์
5	พ.ต. ปรีชาฯ	- สงสัยอะไรให้ถามผู้คิดว่าสามารถให้คำตอบเราได้ - ต้องคอยสังเกตสิ่งต่าง ๆ - ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นดังสุภาษิต เข้าเมืองตาหลิ่ว ต้องหลิ่วตาตาม
6	ร.อ. ชวณัฐฯ	- สอบถามจากผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน - ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด
7	ร.อ.หญิง นภาพรฯ	- ถามจากรุ่นพี่ - อาศัยการมองดูผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี
8	ร.ท. ประเสริฐฯ	- สอบถามจากผู้ที่มีประสบการณ์ - หากแก้ไขไม่ได้ ให้ยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น และปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด
9	ร.ท. เอกมลฯ	- เรียนรู้สังคมและเพื่อนร่วมงาน - อันไหนที่ไม่รู้ต้องถามผู้รู้ - ต้องมีความพยายาม

ลำดับ	ยศ - ชื่อ (สมมติ)	ทางออกหรือแนวทางการแก้ไขปัญหา
10	ร.ท.หญิง กมลทิพย์ฯ	- สอบถามจากผู้มีประสบการณ์ - เรียนรู้สิ่งที่คิดว่าตนเองยังบกพร่อง

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีวิธีการในการหาทางออกและแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนจากสังคมแบบพลเรือนเข้าสู่วัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหาร โดยส่วนใหญ่แล้วแนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกใช้จะเป็นการสอบถามและขอคำแนะนำจากผู้อื่นที่ใกล้ชิด เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในสังคมแบบทหารมาก่อน และยังใกล้ชิดกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งสามารถให้ความไว้วางใจในการพูดคุย และระบายปัญหาที่พบเจอได้ แต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนก็ยังมีการใช้แนวทางอื่น ๆ เช่น การสังเกตผู้อื่นที่ได้รับการชื่นชมว่าเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน รวมทั้งการตั้งใจเรียนรู้งานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดไม่มีข้อบกพร่องให้ผู้บังคับบัญชาตำหนิได้ จนเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

บทที่ 5

บทสรุป

5.1 สรุปสาระสำคัญของการออกแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก ในครั้งนี้ มีที่มาจากการศึกษาวิจัยที่ผู้วิจัยรับรู้ถึงประเภทการกำเนิดของนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 ประเภท โดยการกำเนิดประเภทบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน เป็นประเภทเดียวที่จะไม่ได้รับการฝึกศึกษาในโรงเรียนทหารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมนาวิกโยธินก่อนปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวจากการที่บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมสังคมนาวิกโยธินซึ่งสามารถสอบบรรจุเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตร จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมสังคมนาวิกโยธินที่มีความแตกต่างจากสังคมนาวิกโยธิน โดยมีข้อแตกต่างหลายอย่างที่นายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ต้องปรับตัวและเรียนรู้วัฒนธรรมดังกล่าว ด้วยเหตุนี้จึงสนใจศึกษาความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก โดยกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาทัศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้าทำงานในกรมการเงินทหารบกของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การอย่างประสบความสำเร็จในกรมการเงินทหารบกของนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาผลสรุปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดความต้องการของมนุษย์ และแนวคิดการปรับตัวและการปรับตัวในที่ทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยโดยเลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเชิงลึกทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เพื่อให้รับรู้ได้ถึง ทัศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้ารับราชการทหาร และแนวทางการปรับตัวในวัฒนธรรมองค์การแบบทหาร โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ซึ่งปัจจุบัน สังกัดกรมการเงินทหารบก จำนวน 10 นาย โดยเลือกจากผู้ที่มีผลคะแนนการประเมินค่าในเกณฑ์ดีเด่นมากที่สุด ภายใน 3 ปีงบประมาณหลังสุด (ในปีงบประมาณ 2562 - 2564) โดยแบ่งตามชั้นยศ

ร.ท. - ร.อ. จำนวน 5 นาย และชั้นยศ พ.ต. - พ.อ.(พิเศษ) จำนวน 5 นาย หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์เนื้อหาถึงความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การของนายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก

5.2 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.2.1 ทศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้ารับราชการทหาร

จากการวิจัยผู้วิจัยสามารถสรุปทัศนคติต่อองค์การทหารและสาเหตุการตัดสินใจเข้ารับราชการทหารของกำลังพลที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ได้ดังนี้

1) เป็นอาชีพข้าราชการ ทหารอยู่ในการกำกับดูแลภายใต้สังกัดกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐบาล โดยผู้ที่สามารถสอบคัดเลือกเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรได้นั้น จะได้รับสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ของการเป็นข้าราชการ เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาลให้แก่ ตนเอง บิดามารดา คู่สมรส และบุตร การเบิกค่าเล่าเรียนให้แก่บุตรของตน สิทธิการลาพักผ่อนประจำปี การลาบวช การลาคลอด เงินบำนาญหลังเกษียณ เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการและสิทธิต่าง ๆ เหล่านี้ ก็ต้องแลกมาด้วยกับกับจำนวนเงินเดือนที่ค่อนข้างจะน้อยกว่าในส่วนของเอกชน และรัฐวิสาหกิจ โดยสำหรับนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุนนั้น จะได้รับเงินเดือนเริ่มต้นที่ระดับ น.1 ชั้น 18 ซึ่งเท่ากับ 15,000 บาท โดยตรงกับทฤษฎีความต้องการจากการทำงานของอับราฮัม เซเลนิก (Abraham Zaleznik) ด้านความต้องการภายนอก ที่เกี่ยวกับรายได้ ค่าตอบแทน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

2) ค่านิยมของสังคมไทย สังคมในประเทศไทยช่วงยุคสมัยก่อนจะถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็กว่า “ให้ตั้งใจเรียน โตขึ้นจะได้ไปสอบเข้ารับราชการ เป็นเจ้าคนนายคน” แสดงให้เห็นถึงค่านิยมของสังคมซึ่งอาจจะเป็นความต้องการของตัวบุคคลเองหรือเป็นความต้องการของบุคคลรอบตัว แต่หล่อหลอมจนบุคคลนั้นมีความต้องการที่จะเป็นข้าราชการ โดยมองว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติ ได้รับเกียรติจากบุคคลอื่น จะทำอะไรก็จะมีแต่คนเกรงใจ และให้ความเคารพ ซึ่งแท้ที่จริงแล้วบุคคลที่จะได้รับเกียรติและการนับถือจากผู้อื่นนั้น ต้องประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่บนพื้นฐานแห่งความดี ไม่ใช่ได้โดยมาเพียงยศกับตำแหน่งเท่านั้น ซึ่งความต้องการนี้จะสอดคล้องกับ ความต้องการภายในของทฤษฎีความต้องการจากการทำงานของอับราฮัม เซเลนิก (Abraham Zaleznik)

3) **มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน** ทหารเป็นหน่วยงานที่ได้ขึ้นชื่อว่าเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบวินัยสูง มีความรักความสามัคคีในหมู่คณะ จึงเป็นอีกหนึ่งทัศนคติที่ทำให้บุคคลภายนอกที่ไม่ได้อยู่ในสังคมทหาร ต้องการที่จะเข้ามารับราชการทหาร หรืออาจจะเป็นที่ความต้องการของครอบครัวที่อยากจะส่งบุตรหลานของตนเข้ารับราชการทหารเพื่อฝึกฝนความเป็นระเบียบวินัย อีกทั้งในวัฒนธรรมองค์การสังคมแบบทหารยังสอนให้รักเพื่อน เคารพพี่ และดูแลน้อง รวมถึงการให้เกียรติผู้บังคับบัญชา และเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย จึงเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้บุคคลพลเรือนมีความต้องการที่จะเข้ารับราชการทหาร

5.2.2 แนวทางการปรับตัวในวัฒนธรรมองค์การแบบทหาร

จากการวิจัยผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการปรับตัวในวัฒนธรรมองค์การแบบทหารของกำลังพลที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ได้ดังนี้

1) **สอบถามผู้ที่มีประสบการณ์** ในทุก ๆ สังคมย่อมมีระเบียบแบบแผนและการปฏิบัติที่แตกต่างกันไม่มากก็น้อยแล้วแต่ความแตกต่างของสังคมนั้น ๆ โดยจากการที่นายทหารสัญญาบัตรบรรจุใหม่ที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ต้องเปลี่ยนจากเดิมที่ดำรงวิถีชีวิตในวัฒนธรรมสังคมแบบพลเรือน ต้องเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การใช้ชีวิตในวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารนั้น ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของการทำงานและประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งหากนายทหารสัญญาบัตรดังกล่าวไม่ทราบ ไม่เข้าใจ หรือสับสนจากการประพฤติและปฏิบัติดังกล่าว จะอาศัยการสอบถามจากนายทหารพี่เลี้ยงหรือบุคคลรอบตัวที่ตนนั้นคิดว่ามีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว ซึ่งตรงกับแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของ พลามอนดอน (Plamondon) ในด้านการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อเป็นการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานและวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน และสามารถทำให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

2) **ศึกษา - ค้นคว้าหาความรู้และข้อเท็จจริงด้วยตนเอง** เมื่อนายทหารสัญญาบัตรเหล่าทหารการเงินบรรจุใหม่ต้องปฏิบัติราชการ จะต้องเรียนรู้วิธีการทำงานเพิ่มเติมเนื่องจากเป็นการทำบัญชีการเงินจากบัญชีสากล เปลี่ยนเป็นรูปแบบบัญชีเงินราชการ โดยยังเป็นระบบบัญชีคู่ ซึ่งมีความแตกต่างในการทำงานจากเดิม จึงต้องทำการเรียนรู้งานที่ต้องปฏิบัติโดยการค้นคว้าหาความรู้ และแสดงออกถึงการเรียนรู้วิธีการขั้นตอนใหม่ ๆ เทคโนโลยีที่แตกต่างจากเดิมสำหรับการนำไปใช้ในการดำเนินงาน โดยใช้องค์ความรู้ และทักษะในการทำงาน ต้องมีความรวดเร็วในการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับกระบวนการทำงาน และขั้นตอนการทำงานให้มีความสามารถในการทำงานที่หน่วยงานต้องการได้ ซึ่งเป็นความสามารถในการเรียนรู้งาน และวิธีการทำงาน ตามแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของพลามอนดอน (Plamondon) โดยยังเป็นการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อแรงผลักดันภายในของตนเอง ซึ่งมาจากแรงจูงใจที่ต้องการทำงานเพื่อให้ได้รับค่าชม หรืออาจจะเป็นความวิตกกังวลหากไม่สามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง และทันเวลา

ก็จะถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาก็เป็นได้ โดยสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการปรับตัวและพบว่ามนุษย์ปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อแรงผลักดันภายในของ แม็คคินนี่ (Mckinney) ที่อธิบายถึงการปรับตัวของมนุษย์ที่ปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการภายในของตน ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจบุคคลนั้น ๆ ว่ามีแรงจูงใจ มีอุปนิสัย และความต้องการอย่างไร รวมถึงความคับข้องใจ และความขัดแย้งอีกด้วย

3) สังเกตผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีการประพฤติปฏิบัติตนที่ดี และนำเอามาใช้ การจะหาความรู้นั้นไม่จำเป็นที่จะต้องทำการสอบถามผู้อื่นเพียงเท่านั้น การเป็นข้าราชการทหาร โดยเฉพาะการเป็นนายทหารสัญญาบัตรด้วยแล้ว ย่อมต้องมีการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแบบแผนให้แก่ผู้ที่มีความอาวุโสน้อยกว่าในการปกครองบังคับบัญชา แต่หากการที่บุคคลนั้นเริ่มเข้ารับราชการเป็นนายทหารสัญญาบัตรโดยที่ไม่ได้ผ่านการเป็นนายทหารประทวนมาก่อน เมื่อเริ่มเข้าสู่วัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารอาจจะถูกเพ่งเล็งจากผู้บังคับบัญชา และหากไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำให้การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติแล้วหากการที่นายทหารสัญญาบัตรบรรจุใหม่ต้องการความรู้หรือความเข้าใจอาจจะใช้การสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ แต่หากสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยที่ไม่ต้องทำการสอบถามผู้อื่น จะแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีปฏิภาณและไหวพริบ ซึ่งการฝึกสังเกตผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีได้รับการชื่นชมว่าเป็นตัวอย่างให้แก่บุคคลอื่น โดยบุคคลนั้นได้ทำการสังเกต และนำเอามาเป็นแบบอย่างปฏิบัติ ซึ่งเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ตามแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของ พลามอนดอน (Plamondon) โดยการสังเกตผู้อื่น เพื่อปรับปรุงตัวตนเองนั้น เป็นการยอมรับว่าตนเองนั้นยังมีข้อบกพร่องบางอย่างอยู่ จึงทำการสังเกตผู้อื่น เพื่อนำมาทำให้ตนเองมีการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น แล้วเมื่อจัดการปัญหาดังกล่าวได้เรียบร้อยแล้วจะทำให้ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจและการลดระดับของความเครียดเมื่อบุคคลจัดการปัญหาได้ ตามการอธิบายของ วราภรณ์ ตระกูลสุษดี ที่ได้อธิบายถึงสาเหตุของมนุษย์ที่มีการปรับตัวกับสิ่งต่าง ๆ เพราะเหตุผลที่สำคัญจำเป็นต่อตนเอง

4) เรียนรู้ด้วยตัวเอง การเรียนด้วยตัวเองเป็นอีกหนึ่งวิธีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสิ่งต่าง ๆ โดยตรงกับความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมตามแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของพลามอนดอน (Plamondon) ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ใช่จำกัดเฉพาะกฎระเบียบหรือวิธีการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่รวมถึงการเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมพื้นฐาน วัตถุประสงค์ คุณค่าขององค์การและวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้โดยที่ยังมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5) พึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติ ตามแนวคิดของ Arkoff เรื่องความสำคัญของการปรับตัวที่ดีเกี่ยวกับอาชีพ (Good of Vocational Adjustment) ที่อธิบายถึงการปรับตัวที่ดีเกี่ยวกับ

อาชีพประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ 1. ความมีวุฒิภาวะทางด้านอาชีพ (Term of Vocational Maturity) 2. ความก้าวหน้าอย่างมีแบบแผน (The Idea of Orderly Progression) และ 3. ความพอใจในงาน (The Notion of Job Satisfaction) โดยบุคคลที่สามารถปรับตัวได้ดี มักจะเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานหรืออาจจะปฏิบัติงานดังกล่าว จนคุ้นเคยกับงานและมีความเชี่ยวชาญจนเกิดความพอใจในงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติ ซึ่งบุคคลที่จะประสบปัญหาการปรับตัวด้านอาชีพนั้น ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่ความพึงพอใจในงานที่น้อยหรืออาจจะไม่มีความพอใจในหน้าที่การงานของตนเลย ดังนั้น การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพึงพอใจกับงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่นั้น จะทำให้เกิดความคิดที่แสดงถึงความสามารถของตนเอง และมองถึงอนาคตเป้าหมายอย่างมีแบบแผน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ โดยการที่จะนำไปสู่ความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วหรือไม่นั้น จะขึ้นอยู่กับความพอใจและความสามารถของการปรับตัวของบุคคลดังกล่าว

5.2.3 การปรับตัวให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักของบัญชาการกองทัพไทย

จากการวิจัยผู้วิจัยสามารถสรุปการปรับตัวให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักของบัญชาการกองทัพไทยของผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ดังนี้

1) ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) เป็นความมุ่งมั่นสำหรับสิ่งที่ดีที่สุดจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการทำงานอย่างทุ่มเทและทำให้ดีที่สุดตามขีดความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง รวมถึงมุ่งแสวงหาหนทางที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง และต้องมีความเป็นผู้นำ เพื่อปกครองและกำกับดูแลกำลังพลผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นจะต้องมีความยุติธรรมและพร้อมรับผิดชอบการกระทำและการตัดสินใจของตนเอง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism) เป็นข้อที่สามารถทำได้ยากที่สุด เนื่องจากการเป็นทหารอาชีพนั้น ต้องเพียบพร้อมไปทั้งทางด้าน ร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถ รวมถึงการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานด้วย แต่ไม่ใช่ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะปรับตัวจากพลเรือนเป็นทหารอาชีพได้ เพียงแต่ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวดังกล่าว โดยมีวลีที่ว่า การจะเป็นทหารนั้น ควรเป็นทหารอาชีพ ไม่ใช่เป็นเพียงอาชีพทหาร เท่านั้น

2) ความจงรักภักดี (Loyalty) เป็นการยึดมั่นและแสดงออกซึ่งการปกป้อง เทิดทูน และพิทักษ์รักษา 3 สถาบันหลัก ได้แก่ สถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบในความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมถึงพฤติกรรมปฏิบัติตามกับเพื่อนร่วมงานในทุกระดับชั้นด้วยความเท่าเทียม ดูแลเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดของปวงชนชาวไทยและประเทศชาติ โดยความจงรักภักดี (Loyalty) เป็นข้อที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกที่จะพูดถึงน้อยที่สุด อาจจะเนื่องมาจากสถานการณ์ภายในประเทศที่ส่งผลถึงสถานการณ์ภายในหน่วย แต่ถึงกระนั้น กำลังพลทุกคนยังให้ความเคารพและยอมรับต่อสถาบันหลัก เนื่องจากอยู่ภายใต้ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น

ประมุข ซึ่งการปรับตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้เหตุผลเหมือนกันคือ ยอมรับและเตรียมพร้อมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางรายให้เหตุผลว่าครอบครัวมีอิทธิพลต่อค่านิยมนี้ เนื่องจากเห็นมาตั้งแต่สมัยที่ยังอายุน้อย ๆ จึงซึมซับและถูกปลูกฝังมาตามกาลเวลา

3) ความกล้าหาญ (Courage) ประกอบไปด้วยความกล้าหาญทางจิตใจ คือ ลักษณะนิสัยที่ตรงไปตรงมา กล้าแสดงออกและยืนหยัดในสิ่งที่ถูก กล้าเปิดเผยในสิ่งที่ผิดหรือไม่ถูกต้อง กล้ายอมรับคำวิจารณ์ที่มีเหตุผล เพื่อยอมรับข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงเรียนรู้ และความกล้าหาญทางด้านร่างกาย คือ ความไม่เกรงกลัวในการเผชิญหน้าต่อภัยอันตรายต่าง ๆ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า ความกล้าหาญเป็นสิ่งจำเป็นในอาชีพการรับราชการทหาร ไม่ใช่แค่เพียงความกล้าในการปกป้องประเทศหรือปกป้องประชาชนเมื่อเกิดเหตุอันตรายขึ้น แต่รวมถึงความกล้าในการทำงานเพื่อสิ่งที่ถูกต้อง ความกล้าในการแสดงความคิดเห็นแก่ผู้บังคับบัญชา รวมถึงการโต้แย้ง ประเด็นหรือสิ่งที่คิดว่าผิดด้วยหลักของเหตุและผล ซึ่งความกล้าหาญเป็นสิ่งที่สามารถฝึกกันได้ เพื่อเตรียมตัวก่อนไปเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การหมั่นหาความรู้ ทบทวนกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมไปถึงการฝึกฝนร่างกายเพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์เสมอ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนให้ความเห็นว่าสมัยเรียน เคยเข้ารับการเรียนเป็นนักศึกษาวิชาทหาร โดยในการเรียนจะมีการทดสอบในด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงความกล้าหาญด้วย เช่น การยิงปืน การขว้างระเบิด การกระโดดหอ 34 ฟุต ซึ่งเป็นการฝึกฝนทางด้านจิตใจให้แข็งแกร่งและสงบนิ่ง อีกทั้งก่อนเข้ารับการเรียนจำเป็นต้องทดสอบร่างกายเพื่อแข่งขัน ทำให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีการฝึกฝนร่างกายอยู่เสมอ โดยเชื่อว่ากิจกรรมดังกล่าวมีส่วนช่วยให้เกิดความกล้าหาญทางด้านจิตใจและร่างกาย

4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเคารพ เชื่อถือและตระหนักถึงจุดประสงค์ของการมีส่วนร่วมของทุกคน รวมถึงการมีภาวะผู้นำด้านบวกและการรับฟังความเห็น เพื่อนำไปสู่ความต้องการร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยการทำให้มีบรรยากาศการทำงานที่มีการช่วยเหลือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแก้ไข้ปัญหาเป็นหมู่คณะ อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นและใช้ความได้เปรียบในความหลากหลายของความรู้ และประสบการณ์เฉพาะตนของกำลังพล โดยต้องมีการบูรณาการร่วมกัน และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นค่านิยมที่สามารถปรับตัวได้ง่ายที่สุด เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความพร้อมทางด้านความรู้ และทัศนคติในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพื่อปฏิบัติงาน และพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดของตน เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ออกมาดีที่สุดสำหรับหน่วยงานและประเทศชาติ

5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีขนาดเล็กเมื่อเทียบกับขนาดของประชากรในองค์การ (กรมการเงินทหารบก) เนื่องจากข้อจำกัดในด้านสถานการณ์ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา - 2019 (Covid - 19) ทำให้กรมการเงินทหารบก ต้องออกคำสั่งให้กำลังพลในสังกัดมาปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งของหน่วยจำนวน 1 ใน 4 จึงเป็นอุปสรรคในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปเมื่อสถานการณ์ดังกล่าวคลี่คลายลง ควรพิจารณาจำนวนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้มากยิ่งขึ้น

2. การตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ อาจไม่ได้บอกเล่าถึงสิ่งที่ตนเองคิดหรือกระทำได้สมบูรณ์ครบถ้วน เนื่องจากอาจมีการระมัดระวังในคำตอบที่อาจจะเป็นการพาดพิงถึงบุคคลอื่นหรือเป็นไปในแนวลบ หรือเป็นการตอบคำถามเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้แก่ตน ซึ่งไม่สามารถสรุปได้ชัดเจนว่าบุคคลเหล่านั้นมีความคิด ทศนคติและแสดงออกในแบบใด จึงควรมีการสังเกตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่นอกเหนือจากการให้สัมภาษณ์

3. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผลการศึกษาที่ได้มาเป็นทัศนคติและมุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงเป็นข้อมูลที่ได้มาจากประสบการณ์เฉพาะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละรายเท่านั้น ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าประชากรในองค์การดังกล่าวจะมีทัศนคติและมุมมองเช่นเดียวกัน

5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการสรุปผลการศึกษา ความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ : กรณีศึกษานายทหารสัญญาบัตรกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน สังกัดกรมการเงินทหารบก ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษา ซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากกรณีที่มีนายทหารสัญญาบัตรบรรจุใหม่ที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน บรรจุเข้ารับราชการทหาร ทำให้ต้องมีการเริ่มเรียนรู้วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การทหาร เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติเป็นไปตามค่านิยมหลักของกองบัญชาการกองทัพไทย อันเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่กองทัพต้องการให้กำลังพลปฏิบัติ จึงควรมีการจัดหลักสูตรปฐมเทศนายทหารสัญญาบัตรบรรจุใหม่ ที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ในสังกัดกรมการเงินทหารบก ทุกปีหลังจากทำการบรรจุเสร็จสิ้น เพื่อเป็นการให้ความรู้ และแนะนำวัฒนธรรมองค์การ รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ ทั้งทางด้าน Hard Skill และ Soft Skill โดยนำผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารมาให้การบรรยาย และแนะนำต่าง ๆ เพื่อให้ นายทหารบรรจุใหม่ดังกล่าว ประสบความสำเร็จสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารได้

2) การบรรจุนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน นั้น กองทัพบกได้มีการบรรจุกำลังพลเป็นจำนวนมากทุกปี ซึ่งประกอบไปด้วยเหล่าทหารบก 17 เหล่า (ราบ, ม้า, ปืน, ช่าง, สื่อสาร, พลาธิการ, สรรพอาวุธ, ขนส่ง, สारว้ตร, การเงิน,

การข่าว, แพทย์, สารบรรณ, พระธรรมนุญ, ดุริยางค์, แผนที่ และการสัตว์) ดังนั้น กองทัพบกควรมีการจัดหลักสูตรสำหรับนายทหารสัญญาบัตรบรรจุใหม่ ที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน จากทุกเหล่าในภาพรวม เพื่อให้นายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดดังกล่าวได้แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารของตัวเองซึ่งกันและกัน เนื่องจากการรับราชการทหารนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการโยกย้ายตำแหน่งงานและสังกัดอยู่เสมอ ทำให้นายทหารสัญญาบัตรนั้นจะต้องพบเจอกับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ของเหล่าต่าง ๆ ภายใต้วัฒนธรรมแบบสังคมทหารทุกครั้งที่มีการปรับย้าย

5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงพฤติกรรม

1) การเปลี่ยนสถานะจากพลเรือนเข้ารับราชการเป็นทหารนั้น บุคคลนั้นจำเป็นต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาไม่น้อยขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล ดังนั้น บุคคลที่มีความต้องการเข้ารับราชการทหาร ควรที่จะต้องทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารว่ามีระเบียบแบบแผน การปฏิบัติ ค่านิยม และทัศนคติอย่างไร ก่อนเข้ารับราชการ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่สังคมทหาร ซึ่งจะส่งผลทำให้เมื่อเข้ารับราชการทหารแล้วสามารถสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การทหารได้เร็วยิ่งขึ้น เช่น การสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ใกล้ตัว การค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2) วัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหารมีความแตกต่างหลายอย่างจากสังคมพลเรือน เช่น การทำความเคารพที่ใช้การโค้งศีรษะ หรือการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ โดยคำสั่งนั้นผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจอย่างแน่วแน่แล้ว ดังนั้น เมื่อบุคคลสามารถเข้ารับราชการทหารแล้ว ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อเปลี่ยนจากการอยู่ในวัฒนธรรมแบบพลเรือน เข้าสู่วัฒนธรรมองค์การแบบทหาร บุคคลผู้ซึ่งรับราชการทหารแล้วจำเป็นที่จะต้องทำการปรับมุมมอง ความคิด หรือทัศนคติของตนเอง เพื่อเรียนรู้ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

3) เมื่อทำการบรรจุนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน เข้ามาในหน่วย กำลังพลผู้นั้นต้องทำการปรับตัวเข้าสู่วัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหาร หากไม่มีผู้ใดคอยแนะนำให้ความช่วยเหลือ นายทหารบรรจุใหม่ดังกล่าวอาจต้องดำเนินการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การฯ โดยลำพัง ซึ่งอาจจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการปรับตัวช้า ดังนั้นแล้วกำลังพลผู้ซึ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตรหรือนายทหารประทวนอยู่แล้ว เมื่อหน่วยได้ทำการบรรจุกำลังพลเข้ารับราชการที่มีประเภทการกำเนิดจากบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน กำลังพลผู้นั้นควรจะต้องให้คำแนะนำ และการช่วยเหลือแก่กำลังพลที่บรรจุใหม่ เพื่อให้กำลังพลบรรจุใหม่

ดังกล่าวสามารถประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบทหารได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5.4.3 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1) การดำเนินการวิจัยนี้ ได้ทำการวิจัยเฉพาะกำลังพลสังกัดกรมการเงินทหารบก ซึ่งหน่วยที่ขึ้นตรงต่อกองทัพบกมีประมาณ 530 หน่วย ดังนั้น ควรมีการดำเนินการวิจัยในลักษณะนี้กับนายทหารสัญญาบัตรที่มีประเภทการกำเนิดบุคคลพลเรือน/ทหารกองหนุน ที่สังกัดอยู่ในหน่วยอื่น ๆ เพราะความแตกต่างด้านความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปอาจจะนำมาสู่คำตอบของการวิจัยที่แตกต่างกัน

2) การวิจัยนี้ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การทหารได้สำเร็จ เพื่อการรับฟังความคิดเห็นในอีกแง่มุม ควรมีการสัมภาษณ์บุคคลที่ซึ่งเคยรับราชการทหารแล้วได้ทำการลาออกจากการรับราชการทหาร เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นที่ตนคิด ว่าเหตุผลที่เลือกลาออกนั้นเป็นเพราะเหตุใด ทำไมจึงเลือกลาออก ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การแบบสังคมทหาร หรืออาจจะมีเหตุผลความจำเป็นด้านอื่น ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับบุคคลที่ยังรับราชการทหาร

3) การทำวิจัยในช่วงเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือมีเหตุอันไม่สามารถสำรวจหาข้อมูลได้ ควรมีการเตรียมความพร้อมในด้านการสัมภาษณ์และการสื่อสาร ซึ่งต้องวางแผนการสัมภาษณ์ให้ดี เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญครบตามจำนวนเป้าหมายและทันเวลา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมยุทธศึกษาทหารบก. (2560). คู่มือนายทหารสัญญาบัตร. โรงพิมพ์กรมยุทธศึกษาทหารบก.
- กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2556). หลักการจัดการและองค์การ. ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- กองทัพบก. (2564). วิสัยทัศน์ / *Vision*. กองทัพบก (Royal Thai Army). สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน พ.ศ. 2564 from <https://rta.mi.th/vision>
- กองบัญชาการกองทัพไทย. (2560). ค่านิยมหลัก (*Core Values*) กองบัญชาการกองทัพไทย. โรงพิมพ์สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง.
- กันยา สุวรรณแสง. (2533). การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว. บำรุงสาส์น.
- จิณห์นิภา สุทธาวาส. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานของข้าราชการรุ่นใหม่ กรมพัฒนาที่ดิน. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จีรวรรณ เอกอุ. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อการตอบสนองความไม่พึงพอใจ ของผู้บริหารระดับต้น กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2554). วัฒนธรรมองค์การ (*Organizational Culture*) : ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2525). ยังเดี๋ยวกับทหารประชาธิปไตย. สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- ทัศนาก ทอภักดี. (2543). รายงานการวิจัยสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิภา นิธยาณ. (2520). การปรับตัวและบุคลิกภาพ : จิตวิทยาเพื่อการศึกษาและชีวิต. สารศึกษากาการพิมพ์.
- ปิยะ ละมุลมอญ. (2556). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2529). ทฤษฎีการพัฒนาอาชีพ คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. กรุงเทพฯ.
- ภัคพร เจริญลักษณ์. (2561). วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.
- มธุรส สว่างบำรุง. (2542). จิตวิทยาทั่วไป. โรงพิมพ์กิตติการพิมพ์.

- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์. สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (พิมพ์ครั้งที่ 2, 2556). บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- ราตรี แสงจันทร์. (2558). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเจนเนอเรชั่น วาย เกิดความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อนในการทำงาน และรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร. *HROD Journal*, 20 - 42.
- รณาท สามารถ. (2557). บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในทีมและความผูกพันต่อองค์การระหว่างพนักงานในทีมดั้งเดิมและทีมเสมือนจริง กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบิน. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- วรรณภา ชำนาญเวช. (2551). ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.
- วรภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2545). จิตวิทยาการปรับตัว. สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันทนา กอวัฒนสกุล. (2539). การสร้างนวัตกรรมขององค์กรขึ้นมาใหม่. เพิ่มผลผลิต, 4.
- วิไลลักษณ์ พงษ์โสภา. (2555). สุขวิทยาจิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- ศุภวรรณ ศรีเกตุ. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบที่เลี้ยงกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา]. นครราชสีมา.
- ศูนย์ประชาสัมพันธ์กองทัพบก. (2562). สังคมทหาร. ศูนย์ประชาสัมพันธ์กองทัพบก. ค้นหาเมื่อ 9 กันยายน พ.ศ. 2564 from <https://armyprcenter.com/ดูบทความ-38808-สังคมทหาร.html>
- สนิท สมัครการ. (2522). รายงานการวิจัย เรื่อง ค่านิยมและระบบค่านิยมไทย : เครื่องมือในการสำรวจวัด สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์]. สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมบัติ มหารศ. (2540). ค่านิยม. [https://koha.library.tu.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=46418&query_desc=\(su%2Ccompletesubfield%3A%7Bค่านิยม.%7D](https://koha.library.tu.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=46418&query_desc=(su%2Ccompletesubfield%3A%7Bค่านิยม.%7D).
- สมัยศ นาวิการ. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สวยสม ทิพย์ธร. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวในการทำงาน ความผูกพันในการทำงานและความสำเร็จในการทำงานของนักบัญชีสหกรณ์ออมทรัพย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสาร

การบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 94 - 107.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2562). แนวทางจริยธรรมการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

สุธิภรณ์ ตรีภตรง. (2560). ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกับการดำเนินงาน ในองค์กร
รัฐวิสาหกิจ. วารสารบริหารธุรกิจ, 40.

สุมิตร คุณานุกร. (2518). หลักสูตรและการสอน. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

สุวรี ศิวะแพทย์. (2549). จิตวิทยาทั่วไป. โอเดียนสโตร์.

ภาษาอังกฤษ

Cameron, & Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organization Culture: Based on the Competing Value Framework*.

Caplow, & Hicks. (1995). *Systems of War and Peace*. Lanham : University Press of America.

Coleman. (1981). The Developmental Stages of The Coming Out Process. *Journal of Homosexuality*.

Coleman, & Hammen. (1981). *Abnormal Psychology and Modern Life*. New York : Bombay.

Hoy, & Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 6th ed.*

Ouchi, W. G. (1980). *Theory Z*. Avon Publications.

Plamondon. (2000). Adaptability in The Workplace : Development of A Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*.

Ravasi Davide, & Schultz Majken. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organization Culture. *Academy of Management Journal*.

Rensch Bernard. (1960). *Evolution above the Species Level*. New York: Columbia University Press.

Sergiovanni. (1988). *Supervision Human Perspectives*. New York : McGraw Hill Book Company.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ร.ท. ชัยวัฒน์ กนิษฐเสน
วัน เดือน ปี เกิด	25 กรกฎาคม 2536
สถานที่เกิด	กาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร วิทยาเขตพณิชยการพระนคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	1/161 ตำบลท่ามะกา อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY