บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ กับ แรงจูงใจการทำงาน ของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ผู้ศึกษานำผลการศึกษามาสรุปและอภิปรายผลการศึกษา รวมทั้งข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.3 ข้อเสนอแนะการศึกษาจากประเด็นที่ค้นพบ

5.4 ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ข้อมูลด้านสถานภาพส่วนบุคคล

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มประชากร ของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก จำนวน 56 คน คิดเป็น ร้อยละ 80 ของกลุ่มประชากรทั้งหมด จำแนกตามเพศส่วนมากเป็นเพศชาย ร้อยละ 76.8 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 23.2 จำแนกตามอายุ ส่วนมากอยู่ในช่วงอายุ 41 - 50 ปี ร้อยละ 39.4 อายุ 31 - 40 ปี ร้อยละ 21.4 อายุ 20 - 30 ปี และมากกว่า 50 ปี จำนวนเท่ากัน คือ ร้อยละ 19.6 จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนมากจบระดับปริญญาตรี ร้อยละ 44.6 ระดับมัธยมปลาย/ปวส.ร้อยละ 25 ระดับปริญญาโท ร้อยละ16.0 ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 7.2 และต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ร้อยละ 7.2 จำแนกตามระยะเวลาการทำงานที่สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ส่วนมากระยะเวลาทำงานที่หน่วย 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 37.6 ระยะเวลา 1 - 5 ปี ร้อยละ 30.3 ระยะเวลา 6 - 10 ปี ร้อยละ 16.1 น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 10.7 และระยะเวลา 11 - 15 ปี ร้อยละ5.3 จำแนกตามชั้นยศ ส่วนมากเป็นระดับพนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ ร้อยละ 23.2 ระดับร้อยตรี - ร้อยเอก ร้อยละ 21.4 ระดับพันตรี - พันเอก และสิบตรี - สิบเอก มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ17.8 ระดับจ่าสิบตรี - จ่าสิบเอก ร้อยละ 14.3 และระดับพันเอกพิเศษขึ้นไป ร้อยละ 5.5

สรุปผลการศึกษาตามสมมุติฐานทางการศึกษา

สมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 4 ข้อ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson 's Product Moment Correlation) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ตามสมมุติฐานทางการศึกษา โดยภาพรวมสรุปว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ด้าน

บวกกับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและเป็นรายด้าน เป็นไปตามสมมุติฐานทางการศึกษาทั้ง 4 ข้อ โดยมีค่าความสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อยู่ระหว่าง .537 - .673 คือ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ถึง ระดับสูง ผลปรากฏดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน ของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) .537 หมายถึง มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลางเป็นไปตามสมมุติฐานที่ 1

2. วัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งเน้นความเป็นตนเอง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) .667 หมายถึง มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูงเป็นไปตามสมมุติฐานที่ 2

3. วัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งเน้นบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน ของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) .673 หมายถึง มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง เป็นไปตามสมมุติฐานที่ 3

4. วัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) .652 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเป็นไปตามสมมุติฐานที่ 4

ในภาพรวม พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีค่า P (Sig. (2 - tailed)) เท่ากับ .000 ซึ่งปฏิเสธสมมุติฐานหลัก H_0 และยอมรับสมมติฐานรอง H_1 ทั้ง 4 สมมุติฐาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง .537 - .673 โดยรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .673 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งเน้นความเป็นตนเอง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .667 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .652 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจใน

การทำงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .537 มีความ สัมพันธ์ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก สรุปผลการศึกษา พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ทั้ง 4 ด้าน ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 โดยในรายด้าน ส่วนมากเห็นด้วยในระดับมาก ว่ามีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมา คือ ด้านการมุ่งเน้นความเป็นตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.48 ด้านการมุ่งเน้นบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.40 และด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.38 สรุปในรายด้าน พบว่า

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จมาก ส่วนมากเห็นด้วยมากที่สุด ในเรื่องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาเห็นด้วยมากเรื่องบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาในงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.13 และ เรื่องหน่วยงานมีค่านิยมองค์การหรือมีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.98

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นความเป็นตนเอง ส่วนมากเห็นด้วยในระดับมาก ในเรื่องการมีโอกาสในการค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดีขึ้น มากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 3.59 รองลงมาในเรื่อง หน่วยงานมีเป้าหมายการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.48 และเรื่องหน่วยงานให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้กำลังพลทำงานอย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ย 3.38

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นบุคคล ส่วนมากเห็นด้วยในระดับมาก ในเรื่องบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า คน เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของหน่วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.48 รองลงมาในเรื่องหน่วยงาน มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.38 และการได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองและส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.34

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ ส่วนมากเห็นด้วยในระดับมาก ในเรื่องท่าน และเพื่อนร่วมงานให้การแนะนำช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหาในการทำงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.57 รองลงมาเห็นด้วยในระดับปานกลาง ในเรื่องหน่วยงานให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมแรงร่วมใจกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.32 และช่วยเหลือกันในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และบุคลากรส่วนมากมีความเป็นกันเอง มีความรัก จริงใจ และความผูกพันต่อเพื่อร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.25

2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน ของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก สรุปผลการศึกษา พบว่า

แรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ทั้ง 6 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 ในรายด้านมีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 4.00 ด้าน การได้รับการยอมรับ มีค่า เฉลี่ย 3.72 ด้านลักษณะงานมีค่าเฉลี่ย 3.63 ด้านการเติบโต มีค่าเฉลี่ย 3.50 และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 3.38

แรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน มีระดับแรงจูงใจมากที่สุดในเรื่องบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.23 รองลงมาอยู่ระดับมาก ในเรื่องรู้สึกพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.16 และเรื่องเมื่อการทำงานมีปัญหาต่างๆ ท่านสามารถแก้ไขปัญหา ลดความรุนแรงของปัญหาได้ มีค่าเฉลี่ย 3.68

แรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ มีระดับแรงจูงใจมากที่สุด เรื่องท่านทำงานโดยคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของผลงาน มีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมาอยู่ระดับมาก ในเรื่องใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.09 และท่านได้รับมอบหมายให้มีอำนาจมนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย 3.63

แรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ มีแรงจูงใจในระดับมาก ในเรื่องท่านได้รับความร่วมมือในการทำงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาในเรื่องการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 และเรื่องเมื่อเกิดปัญหาท่านได้รับความไว้วางใจ ในการมีส่วนร่วมช่วยแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ย 3.63

แรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงาน มีแรงจูงใจในระดับมาก ในเรื่องระดับท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความสำคัญต่อหน่วย ค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาเรื่องท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีความท้าทายความสามารถ และกระตุ้นให้ต้องใช้ความพยายามในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย3.59 และเรื่องตำแหน่งงานมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน มีค่าเฉลี่ย 3.41

แรงจูงใจในการทำงานด้านการเติบโต มีแรงจูงใจในระดับมาก ในเรื่องการใฝ่รู้ฝึกฝนความชำนาญในงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมามีแรงจูงใจในระดับปานกลาง เรื่องการมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในสายงาน ตามความรู้ความสามารถของตน มีค่าเฉลี่ย 3.23 และเรื่องท่านได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการฝึกอบรมศึกษา ดูงาน เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.20

แรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง ในเรื่องการได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย 3.25 รองลงมาในเรื่องโอกาสการได้รับการพิจารณา เพื่อเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ตามเส้นทางความก้าวหน้าของ

การรับราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.14 และเรื่องการได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสม ยุติธรรม มีมาตรฐาน ด้วยความโปร่งใสมีค่าเฉลี่ย 3.11

3. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ กับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในประเด็นข้อย่อย สรุปผลการศึกษา พบว่า

ในภาพรวมรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับของแรงจูงใจในการทำงาน ของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง สรุปความสัมพันธ์ในแต่ละด้านดังนี้

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์ด้านบวกกับของแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ทั้ง 6 ด้าน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กับแรงจูงใจในการทำงานในด้านความรับผิดชอบมากที่สุด รองลงมาในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับ ความเจริญเติบโต ลักษณะงานที่ทำ และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ กับด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นความเป็นตนเอง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับของแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ทั้ง 6 ด้าน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความเจริญเติบโตมากที่สุด รองลงมาในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับการยอมรับ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับของแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ทั้ง 6 ด้าน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงกับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงานที่ทำมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความเจริญเติบโตมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับ และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในงาน

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการมุ่งไมตรีสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับของแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ทั้ง 6 ด้าน โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงานที่ทำ มากที่สุด รองลงมาคือด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความเจริญเติบโต ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จในงาน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ลักษณะข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล ของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบกส่วนมากเป็นด้านเพศชายมากกว่าเพศหญิง เนื่องจากลักษณะของหน่วย สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก เป็นหน่วยงานทางทหาร จากการแบ่งส่วนราชการของกองทัพบก จัดอยู่ในฝ่ายกิจการพิเศษของกองทัพบก มีการจัดโครงสร้างหน่วยงาน และการบรรจุอัตรากำลังในทุกตำแหน่ง ขึ้นกับการจัดตามอัตราเฉพาะกิจของกองทัพบกที่มีการกำหนด และการระบุคุณสมบัติทางทหารประจำตำแหน่ง ซึ่งตำแหน่งหลักทั้งหมด ร้อยละ 80 เป็นตำแหน่งของนายทหารชายที่ต้องจบหลักสูตรทางทหารเฉพาะ และร้อยละ 20 กำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่งไม่จำกัดเหล่าทางทหาร ไม่จำกัดว่าทหารหญิง หรือ ชาย โดยบางตำแหน่งระบุคุณสมบัติระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป บางตำแหน่งระบุปริญญาโทขึ้นไป กำลังพลส่วนมากจึงมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป กำลังพลส่วนมากมีอายุ 41 - 50 ปี และระยะเวลาการรับราชการที่หน่วยทุกหน่วยส่วนมาก 15 ปีขึ้นไป ส่วนมากจะมีการปรับย้ายน้อยและปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน เนื่องจากกองทัพบกมีระเบียบปฏิบัติด้านกำลังพลที่ชัดเจน และดำเนินการตามห้วงเวลาเท่านั้น เป็นแนวทางเดียวกันได้แก่ การปรับโยกย้าย หรือ บรรจุ จะเป็นตามห้วงระยะเวลาการปรับย้าย คือ เดือนตุลาคม และเดือนเมษายนของทุกปี หรือ การอนุมัติจำนวนการบรรจุ การสอบรับพนักงานราชการตำแหน่งต่างๆ ต้องเป็นไปตามกรอบที่กองทัพบกอนุมัติเท่านั้น โดยระเบียบปรับย้ายไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งภายในกองทัพบก จะต้องมีตำแหน่ง หรือ อัตรารองรับ จึงสามารถปรับย้ายลงได้ กรณีขอไปช่วยราชการต้องได้รับการอนุมัติจากกองทัพบกจึงสามารถปรับไปช่วยราชการได้ และการทำเรื่องช่วยราชการมีเวลาปีต่อปีเท่านั้น กำลังพลส่วนมาก มีพนักงานราชการจะมีจำนวนมากที่สุดในหน่วย จากนโยบายการรับพนักงานราชการตามระเบียบของกองทัพบก เพื่อให้มีกำลังพลเพียงพอในการทำงาน จากข้อจำกัดด้านอัตรากำลังพลทางทหารตามโครงสร้างหน่วย ตำแหน่งตามชั้นยศมีจำนวนตามกรอบอัตราที่กองทัพบกกำหนดให้บรรจุ ตั้งแต่ระดับสิบตรี ถึงนายทหารระดับสูงคือตำแหน่งผู้อำนวยการระดับชั้นยศพลตรี กำลังพลที่เป็นทหารส่วนมากอยู่ในระดับร้อยตรี - ร้อยเอก โดยการปรับเลื่อนชั้นยศสูงขึ้นเป็นตามระเบียบระยะเวลาการครองยศ และสัมพันธ์กับตำแหน่งที่ว่างในการปรับเลื่อนยศสูงขึ้นได้ และการพิจารณาประเมินสรรถนะความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจความเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่ง ส่วนอัตราเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งมีการปรับเลื่อนขึ้นไปตามระเบียบบัญชีเงินเดือนของข้าราชการทหาร

การอภิปรายผลการศึกษา ตามประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษามีดังนี้

จากการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะวัฒนธรรมองค์การใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านการมุ่งเน้นความเป็นตนเอง

ด้านมุ่งเน้นบุคคล และด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ โดยภาพรวมกำลังพลของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ส่วนมากมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก เนื่องจากการดำเนินงานของหน่วยปัจจุบัน เป็นระยะเวลานานถึง 43 ปี มีการพัฒนาการดำเนินงานตามภารกิจอย่างต่อเนื่อง กำลังพลทุกคนได้รับรู้ถึงภารกิจและบทบาทหน้าที่ของตนเองในการทำงานต่อสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก การรับรู้ การหล่อหลอมลักษณะธรรมเนียมทหารในการรับผิดชอบต่อภารกิจ ของกองทัพบก และการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยตามนโยบายกองทัพบกมาอย่างต่อเนื่อง กองทัพบกได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนากองทัพบก และการประกาศนโยบายของผู้บัญชาการทหารบกในแต่ละปีมาอย่างต่อเนื่อง ถึงการกำหนดการมุ่งเป้าในแต่ละปีของกองทัพ ในปี 2558 ผู้บัญชาการทหารบกกำหนดให้ ปี 2558 เป็นปีแห่งการปฏิบัติงานของกองทัพบก ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และเป็นรูปธรรมในทุกด้าน และนโยบายของกองทัพบกในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) จึงเป็นแนวทางที่ทุกหน่วยในกองทัพบกต้องปฏิบัติตาม และพัฒนาการดำเนินงานตามภารกิจ/พันธกิจของหน่วยให้เป็นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยในปี 2556 กองทัพบกได้ผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพภาครัฐแล้วในหมวดที่ 1 การนำองค์กร และหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และในปี2558 กองทัพบกจะเข้าทำการประเมินในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบกได้ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานต่อเนื่องและได้กำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วย 6 ขั้นตอน โดยผู้อำนวยการสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ได้ประกาศวิสัยทัศน์ของหน่วย เพื่อให้กำลังพลทุกคนยึดถือเป็นทิศทางการปฏิบัติงานงานของตนเองให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายของหน่วย คือ มุ่งมั่นพัฒนางานวิจัย สู่การสร้างนวัตกรรมให้ได้มาตรฐาน ภายในปี 2565 การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การ โดยให้กำลังพลทุกคนเข้าร่วมในการทบทวนวิเคราะห์องค์การ (SWOT) ระดมความคิดเห็นในการกำหนดค่านิยมร่วมกันขององค์การ (Core value) เพื่อหล่อหลอมให้กำลังพลมีค่านิยมในการทำงานเป็นทิศทางเดียวกันในการเพิ่มประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดทำ Road map การพัฒนาองค์การ การจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วย ปี 2556 - 2559 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างงานและปรับบุคลากร การจัดทำกิจกรรมทีม Synergy ทั้งองค์การ เพื่อให้เกิดทัศนคติ ความเชื่อที่เป็นเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มุ่งมั่นปฏิบัติงานตามหน้าที่และการพัฒนา เพื่อเพิ่มคุณภาพการทำงานทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การให้ดีขึ้น การหล่อหลอมค่านิยมร่วมองค์การ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพงานและสัมพันธภาพการทำงานเป็นทีม ผ่านสโลแกนคำว่า All for One SMART ARDO โดยดำเนินการตั้งแต่ ปี 2556 สอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty, 1989 เรื่องของวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบสร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริม

ให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ ในการทำงานอย่างทุ่มเทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามเป้าหมายองค์การ ที่จะเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงต่อไป

ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่การศึกษารูปแบบและระดับของวัฒนธรรมองค์การ งานวิจัยของพิเชษฐ์ ทรวงโพธิ์และคณะ (2553) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 320 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นหน่วยราชการของภาครัฐ ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมส่วนมากเห็นด้วยว่า กรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งเป็นด้านหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์กับภาพรวมของบุคลกรที่มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาคริญา ธรรมขันและคณะ (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขในโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างเป็นสหวิชาชีพ จำนวน 345 คน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง แบบตั้งรับ - เฉื่อยชาและตั้งรับ - ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า มีระดับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ในระดับมากเช่นเดียวกัน เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาระบบราชการ (PMQA) ดำเนินการปฏิรูประบบราชการ สอดคล้องกับงานวิจัยในต่างประเทศ ของ Janet L.Szumal, Ph.D. (2001) ศึกษาเรื่องความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของ OEI (The Organizational Effectiveness Inventory; Cooke, 1995 - 1997) โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6,444 คน ใน1080 องค์การ พบว่า ผลประสิทธิภาพองค์การโดยการประเมินด้วย OEI มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว และสามารถช่วยพยากรณ์ประสิทธิภาพในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การได้ และเมื่อวิเคราะห์ในประเด็นย่อยระดับบุคคล เรื่องของความชัดเจนของบทบาท (Role clarity) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) และความพึงพอใจ (Satisfaction) การคงอยู่ (Intention to stay) แสดงให้เห็นถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ประสิทธิภาพของบุคลากร

จากการศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบกทั้ง 6 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ในด้านแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงานมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะ

งาน ด้านการเติบโต และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจาก แรงจูงใจในการทำงานทั้ง 6 ด้าน มุ่งเน้นไปที่งานที่กำลังพลปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ที่เป็นงานประจำที่ต้องรับผิดชอบการแบ่งมอบหน้าที่ที่ชัดเจน เนื่องจากระบบงานราชการทหาร มีความเกี่ยวเนื่องกันที่จะต้องส่งต่องานเชื่อมโยงกันกับบุคลากรอื่น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทุกคนมีความสำคัญในกระบวนการงานของหน่วย และงานที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตามสั่งการใหม่ และตามนโยบายต่างๆ ถือเป็นความท้าทายของงาน กำลังพลทุกคนจึงมีแรงผลักดันจากภายในตนเองที่ต้องกระตือรือร้นปฏิบัติและต้องรับผิดชอบ ต้องปฏิบัติให้บรรลุและมีประสิทธิภาพมีคุณภาพมากที่สุด ตามกรอบแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยทุกเดือน โดยให้ทุกกองแผนกได้มีส่วนร่วมในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผน เสนอปัญหาข้อขัดข้อง การขอรับการสนับสนุน และรวมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของหน่วย แรงจูงใจในการทำงานทางบวก มีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ก็จะรู้สึกพึงพอใจและตั้งใจทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น และระบบการบริหารงานภายในกอง/แผนก ระบบการกำกับดูแลและระบบการควบคุมภายใน มีส่วนช่วยเสริมให้กำลังพลแต่ละคนมีแรงผลักดันภายใน ความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพตามแผน/เป้าหมายที่กำหนด ถือเป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในการนำไปสู่การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน แต่กรอบอัตราโครงสร้างกำลังพลหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีมาก และการเติบโตตามเส้นทางการรับราชการทหาร ซึ่งคล้ายกับทุกหน่วยราชการทางทหาร รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง โดยผลของระดับของแรงจูงใจที่ศึกษา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พินิจ หนูเกต (2551) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐผลวิจัย พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การมีทั้ง 3 รูปแบบ โดยรวมส่วนมากเป็นแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา รองลงมาเป็นแบบลักษณะสร้างสรรค์ และแบบแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว มีระดับความพึงพอใจในงานมากที่สุดในด้านการบรรลุผลสำเร็จ รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ การใช้ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระ การได้รับการยอมรับ ความหลากหลายของงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้า การมีอำนาจและผลประโยชน์ ตามลำดับ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลักษณะการสร้างสรรค์ในมิติให้ความสำคัญกับบุคคล และการกระตุ้นความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับและวัฒนธรรมองค์การแบบลักษณะการสร้างสรรค์ เป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญในการที่จะ มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัย ของอภิวัตน์ เปรมบุญ (2545) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการสำนักงานสถิติแห่งชาติ ระดับ 1 - ระดับ 6 ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับการวิจัยของ รุจารินทร์ จิตต์แก้ว และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้าง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในกรุงเทพฯ ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลมีผลต่อแรงจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมเน้นที่งาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยเฉพาะด้านสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย และด้านอื่นๆ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษา พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เนื่องจากสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก มีการจัดตั้งหน่วยมาเป็นเวลานาน 43 ปี มีการดำเนินงานของหน่วยตามภารกิจที่กำหนด วิสัยทัศน์ของกองทัพบก และการดำเนินงานของกำลังพล สอดคล้องกับทิศทางของกองทัพบกและนโยบายการบริหารของผู้อำนวยการสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ซึ่งผู้อำนวยการจะต้องเข้าร่วมประชุมหน่วยขึ้นตรงกองทัพบก โดยมีผู้บัญชาการทหารบกเป็นประธานการประชุมทุกเดือน เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยและรับทราบนโยบายของกองทัพบก และสถานการณ์ทางทหาร มาถ่ายทอดให้กำลังพลของหน่วยทราบในการประชุมภายในหน่วยทุกเดือน ประเด็นสำคัญในการประชุมภายในหน่วยทุกเดือน คือ รับทราบนโยบายจากกองทัพบก สรุปการดำเนินการของแต่ละกอง/แผนก และร่วมกันเสนอข้อคิดเห็นข้อซักถาม ปัญหาต่างๆ การขอรับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เอื้อต่อการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และการส่งเสริมค่านิยมหลักขององค์การ ระบบสายการบังคับบัญชาของหน่วยที่ไม่ซับซ้อนมากเกิน เอื้อต่อการสนับสนุนกำลังพลโดยผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้ากอง/แผนก) สามารถผลักดันให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกภายในทีม และระหว่างทีมได้ง่าย การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ ทัศนคติในการทำงานที่ดีร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้วยการวางแผนงานร่วมกัน การมอบหมายงาน ผ่านกระบวนการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดตามแผนงาน และกิจกรรมโครงงานตามงบประมาณของกองทัพบก/กลาโหมที่เป็นตามไตรมาสการรายงานผลการดำเนินงาน เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพงาน งานผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องตามวิสัยทัศน์กองทัพบกและของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทหารกองทัพบก เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามลักษณะทำเนียบปฏิบัติของทหารที่ต้องมีระเบียบวินัย มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การ ตามแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการกองทัพตามกรอบ PMQA ของกองทัพบกสอดคล้องกับการวิจัยที่ใกล้เคียงกันของ Siriwan Sirisakdiporn (2006) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ รูปแบบการสร้างความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง และประสิทธิภาพของทีม ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีม โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน

และการเจริญเติบโต โดยบรรทัดฐาน ความเชื่อ และคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ทั้ง 4 ด้าน สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายในระดับองค์การ รวมทั้งในระดับบุคคลด้วย ดังนั้นจึงมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงานและการเติบโต ความสัมพันธ์รูปแบบการสร้างความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ประสิทธิภาพของทีม โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการเจริญเติบโตเช่นเดียวกัน ในการที่จะต้องดำเนินการเพื่อหาแนวทางที่จะแก้ปัญหาและสร้างความพอใจแบบ win - win ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย เนื่องจากจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความไม่ร่วมมือ มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงานตามเป้าหมาย ด้านการเติบโต การได้รับการยอมรับจากการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีความใกล้เคียงกับงานวิจัยดังกล่าว ซึ่งผลการศึกษา ช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งระดับบุคคลและระดับทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Janet L.Szumal, Ph.D. (2001) ศึกษาเรื่องความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของ OEI (The Organizational Effectiveness Inventory; Cooke ,1995, 1997) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ประสิทธิภาพระดับบุคลด้านบวกระดับบุคคล ได้แก่ เรื่องของความชัดเจนของบทบาท (Role clarity) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) และความพึงพอใจ (Satisfaction) การคงอยู่ (Intention to stay) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .55, .61, .65 และ .36 ตามลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Zeine, Boglarsky, Blessinger & Hamlet (2011) ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การใช้กรอบแนวคิดของรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การของ OCI (Organizational Culture Inventory; Cooke&Lafferty, 1983 and 2001) เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจุบัน (Current) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว ในขณะที่รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์แสดงให้เห็นน้อย โดยมีอิทธิพลมาจาก ลักษณะการมุ่งเน้นงานเป็นศูนย์กลางมากกว่าการมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลาง และการมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยมากกว่าด้านความพึงพอใจ เมื่อเทียบกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในอุดมคติที่คาดหวังจะให้มีในองค์การ (Ideal) คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ จากผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน และในอุดมคติ นำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ให้มากขึ้นใน 4 มิติ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ในรายด้านกับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นตนเอง ด้านการมุ่งเน้นบุคคล และด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจในการทำงาน หมายความว่า การเสริมสร้าง หรือ เพิ่มความความเข้มแข็งของระดับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการมุ่งเน้นตนเอง ด้านการ

มุ่งเน้นบุคคล และด้านการมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ให้มากขึ้น จะช่วยให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานของกำลังพลเพิ่มมากขึ้นด้วย

ส่วนวัฒนธรรมองค์การด้านมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์เชิงบวกแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ในประเด็นข้อย่อย พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือ การเติบโตตามเส้นทางการรับราชการทหาร จากข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและมีการโยกย้าย เพื่อรับตำแหน่งที่สูงขึ้นน้อย ส่วนมากปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วย 15 ปีขึ้น อายุเฉลี่ยส่วนมาก 41 - 50 ปี มีการคงอยู่กับองค์การระยะเวลานาน ไม่เปลี่ยนแปลงงาน หมายความว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ในด้านส่งเสริมค่านิยม หรือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจความกระตือรือร้นในการทำงาน และการมุ่งมั่นในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับ หรือ สร้างแรงจูงใจในการทำงานในการทุ่มเทกระตือรือร้นในการทำงานของกำลังพลแต่ละคน ในด้านการรับรู้เรื่องโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ในระดับปานกลาง จากการที่บุคลากรรับทราบถึงข้อจำกัดด้านเส้นทางสายอาชีพ โครงสร้างอัตราของหน่วยการเติบโตในหน้าที่การงาน ตามลักษณะของหน่วยงานภาครัฐ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พินิจ หนูเกต (2550) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ที่มีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในลำดับ 7 จาก 9 ปัจจัยที่จูงใจให้พึงพอใจในการทำงาน และสิ่งที่จะสามารถพยากรณ์ หรือ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และแรงจูงใจในการทำงานในด้านการได้รับการยอมรับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชษฐ์ ทรวงโพธิ์และคณะ (2553) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจ เรื่อง การยอมรับ ด้านลักษณะงาน ซึ่งทั้ง2 งานวิจัยมีลักษณะของหน่วยงานที่เป็นระบบราชการเช่นเดียวกัน

5.3 ข้อเสนอแนะการศึกษาจากประเด็นที่ค้นพบ

ผลการศึกษา จะเห็นว่าการเสริมสร้าง หรือ เพิ่มความเข้มแข็งให้กับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ก็จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกในระดับสูง ที่สามารถจะเป็นแรงผลักดัน หรือเอื้อในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้นในกำลังพลของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ภายใต้ข้อจำกัดของภาครัฐในเรื่องโครงสร้างอัตรากำลัง และโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือการเลื่อนชั้นยศตามเส้นทางอาชีพ

1. การสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์ลักษณะสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาไปสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในทุกด้านตามภารกิจ สู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ให้เพิ่มมากขึ้นอย่างยั่งยืน โดยการเน้นย้ำอย่างต่อเนื่องถึงเป้าหมายร่วมกันในการทำงานตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของกองทัพบก และของหน่วย ส่งเสริมให้กำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายการทำงาน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ที่ส่งผลต่อการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบแต่ละคนให้บรรลุความคาดหวังในความสำเร็จได้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มุ่งเน้นคุณภาพงาน การให้ความสำคัญกับสมาชิกในการทำงานเป็นทีมที่ประสานสอดคล้องกัน ร่วมกันแก้ปัญหาในงาน เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ทั้งระดับบุคคล ระดับกอง/แผนก และระดับหน่วยงาน/องค์การ และให้การยกย่องชมเชย หรือ รางวัลในรูปแบบต่างๆ เมื่องานสำเร็จทั้งระดับบุคคล ระดับทีมและองค์การ ตามโอกาส

2. วัฒนธรรมองค์การ องค์การลักษณะสร้างสรรค์เกิดจากค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ แนวทางการทำงาน การประพฤติปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่องค์การพึงมี และต้องการ มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การที่พึงปรารถนาจึงเป็นเรื่องที่ทุกคนในองค์การต้องร่วมกันสร้าง และยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง และถ่ายทอดกันภายในองค์การได้นั้น โดยการส่งเสริมการคิดเชิงบวก และสื่อสารที่เป็นเชิงบวกไปสู่บุคลากรทุกคนภายในองค์การ และบุคลากรใหม่ที่เข้ามาในองค์การ

3. การสร้างความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริม ทั้ง 2 ด้าน ไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดแรงเสริมทางบวกต่อกัน

4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร ควรนำแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจในแต่ละคนไปประเมิน เพื่อให้การสนับสนุนส่งเสริม สร้างแรงจูงใจในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคน และส่งเสริมปัจจัยด้านอื่นร่วมด้วย เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยให้ทุ่มเทในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

5. การยกระดับสมรรถนะของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และโอกาสในการเติบโตจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เพิ่มขึ้น โดยการใช้ค่านิยมหลักองค์การเป็นตัวผลักดันในการพัฒนา ยกระดับเป้าหมายการทำงานของทั้งองค์การให้สูงขึ้น สร้างความท้าทายในการทำงาน และให้การสนับสนุน ติดตามประเมินผล เป็นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

6. ผู้บริหารควรให้ความสนใจในเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากร ความโปร่งใส ความยุติธรรมในการพิจาณาความดีความชอบ เนื่องจากเป็นประเด็นที่ส่วนมากมีระดับการจูงใจที่น้อยกว่าประเด็นอื่น ด้วยการสื่อสารข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก เพื่อความเข้าใจอย่างมีเหตุผล สร้างการรับรู้ที่ถูกต้อง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ สนับสนุนโอกาสในการศึกษาตามเส้นทางการพัฒนา

อาชีพเพื่อรองรับการปรับเลื่อนหรือขยายอัตรา ช่วยให้กำลังพลมีแรงจูงในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การสร้างวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพองค์การ

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตกำลังพล เพราะเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบแนวคิดของ วอลตัน (1974) เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน และบุคลากรมีความสุขในการทำงาน ช่วยให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงในอนาคต ในด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม, ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ, ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในองค์การ, ด้านการมีส่วนร่วมในองค์การ, ด้านความเสมอภาค เสรีภาพ, ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน, ด้านความสมดุลระหว่างชีวิต และการทำงาน และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม