

**อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูป  
ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ**  
The Effect of Organization Culture and Transformational Leadership on the HR Scorecard  
of The National Cancer Institute

พันทิภา สุวรรณโค<sup>1</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาระดับผู้นำเชิงปฏิรูปของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ 3) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ 4) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 180 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอย

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 51-60 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานมากที่สุด รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ พบรูปแบบวัฒนธรรมอุตสาหกรรม ระดับผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมพันด้วยองค์กร สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมการถดถอย คือ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ =  $0.864 + 0.762$  (วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร) สมการนี้สามารถทำนายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้ ร้อยละ 44.7 ( $R^2 = 0.447$ ) ผู้นำเชิงปฏิรูป สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมการถดถอย คือ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ =  $1.269 + 0.178$  (การสร้างแรงบันดาลใจ) +  $0.429$  (การกระตุ้นทางปัญญา) สมการนี้สามารถทำนายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 66.8 ( $R^2 = 0.668$ )

**Abstract**

The objectives of this research were to study 1) the organization culture of The National Cancer Institute, 2) the transformational leadership of The National Cancer Institute, 3) the HR Scorecard of The National Cancer Institute and 4) to study the effect of the organization culture and the transformational leadership on the HR Scorecard of The National Cancer Institute. The quantitative research methodology was applied in this study. The data-gathering instruments used in the research were a questionnaire sample of 180 people. A questionnaire was used as the research instrument in this research. To analysis the descriptive statistics of data collected, the researcher used an independent t-test to determine frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment Correlation, and multiple regression.

The largest sample were in the 51-60 year old age group, graduated with a bachelor degree, had work experience of more than 21 years and most of them were staff employees or those holding, professional positions. The concept of the organization

**ข้อมูลบทความ**

ส่งบทความ 14 พฤษภาคม 2557  
ตอบรับ 10 ตุลาคม 2557  
เผยแพร่ออนไลน์ 29 ธันวาคม 2557

**คำสำคัญ**

วัฒนธรรมองค์กร  
ผู้นำเชิงปฏิรูป  
สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล  
เชิงกลยุทธ์  
สถาบันมะเร็งแห่งชาติ  
Organization culture  
Transformational leadership  
HR Scorecard  
The national cancer institute

<sup>1</sup> นักศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
อีเมล: phaphanthipa@hotmail.com

culture of the National Cancer Institute is a work hard/play hard culture. Overall the level of the transformational leadership and the HR Scorecard were medium. The data analysis results for the HR Scorecard showed that the company culture spirit impacted the HR Scorecard had a regression equation for the HR Scorecard= $0.864+0.762$  (bearing on company culture) and the percentage of variance explained was  $44.7(R^2=0.447)$ . The impact of transformational leadership on the HR Scorecard had a multiple regression equation for the HR Scorecard= $1.269+0.178$  (inspiration)+ $0.429$  (knowledge motivation), and the percentage of variance explained was  $66.8 (R^2=0.668)$ .

## บทนำ

การเปิดเสรีทางเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรมของกลุ่มประเทศอาเซียนทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายบริการ การลงทุน และแรงงานที่มีฝีมือ ซึ่งทำให้เกิดการสูญเสียแรงงานหรือบุคลากรที่มีความสามารถ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของแรงงานและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงาน ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การรักษา กลุ่มแรงงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรเป็นสิ่งสมควรเร่งพัฒนา กลุ่มแรงงานฝีมือให้สามารถเทียบเคียงกับต่างประเทศได้ รวมถึงการรักษาแรงงานฝีมือหรือบุคลากรให้อยู่กับองค์กร จึงทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน ทั้งนี้ การที่จะพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานด้านความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นการป้องกันการเคลื่อนย้ายทรัพยากรบุคคลที่เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารประสบความสำเร็จ ประเด็นสำคัญ คือ การบริหารอย่างไร จึงจะช่วยให้บุคลากรสามารถซึมซับแบบแผนพฤติกรรม ค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อีกทั้งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความเจริญขององค์กร และเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นสามารถก้าวสู่ความสำเร็จโดยมีระบบการจัดการองค์กรที่ดีและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงาน มีทัศนคติ ค่านิยมที่ยึดถือ เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรทุกระดับและถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ จึงทำให้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อหา

แนวทางในการปรับปรุงองค์กรให้สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับบริบท ลักษณะขององค์กร หรือสิ่งแวดล้อม เพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในปัจจุบัน

ผู้นำ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำต้องสามารถจัดการกับภารกิจหลักขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรแสดงศักยภาพ ปรับปรุงกระบวนการที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และผู้นำองค์กรต้องขับเคลื่อน ผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารองค์กรว่าจะนำองค์กรไปสู่ทิศทางใด ผู้นำจะมีกระบวนการหรือกลวิธีในการบริหารอย่างไรให้เหมาะสมกับสภาพสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ พร้อมทั้งจะนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดและประสบผลสำเร็จ

การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อก้าวสู่ความร่วมมือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร ทั้งในระดับองค์กรไม่ว่าจะเป็นการบริหารของหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน การเตรียมความพร้อมของบทบาททางการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่งานทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างและพัฒนากำลังคนในภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การบริการที่มีคุณภาพให้ประชาชนผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ และผู้นำที่จะสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงและการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อความสำเร็จขององค์กรอีกด้านหนึ่ง

สถาบันมะเร็งแห่งชาติ เป็นองค์กรที่ให้บริการเฉพาะทางด้านโรคมะเร็ง มีศูนย์ตรวจรักษา บำบัดโรคมะเร็ง ซึ่งมีการขยายเครือข่ายความร่วมมือโดยตั้งศูนย์มะเร็งภูมิภาค 7 ศูนย์ ทำให้

มีประชาชนมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก และต้องเร่งการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการผู้ป่วยมะเร็ง เพื่อตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจให้สอดคล้องกับจำนวนประชาชนที่มาใช้บริการที่มีจำนวนมากขึ้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร และผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติว่าเป็นอย่างไรและนำผลการศึกษาที่ได้สู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาระดับผู้นำเชิงปฏิรูปของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ
4. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ

### ขอบเขตการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**  
ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 (ระดับปฏิบัติการ) ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ จำแนกตามกลุ่มภารกิจ 3 กลุ่ม จำนวน 330 คน โดยทำการคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดตามสูตร Taro Yamane's formula (ศิริรัตน์ ชุณหทคล้าย, 2546) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 คน
2. **ขอบเขตด้านเนื้อหา**  
การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ โดยการศึกษาใช้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Deal and Kennedy (1982, อ้างถึงใน ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553, น. 213-215) แนวคิดผู้นำเชิงปฏิรูปของ Bass (1985) และแนวคิดสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ 5 มิติ ของ Becker, Huselid, and Ulrich (2001)

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2554-เมษายน พ.ศ. 2556

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ข้าราชการ ตั้งแต่ระดับ 3 จำนวน 330 คน การสุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร ยามาเน่ เมื่อนำมาคำนวณจำนวนประชากรทั้งหมดจะได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 180 คน แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทตำแหน่งและระดับ วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการในส่วนที่ 2-4 เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำเชิงปฏิรูป และสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยมีการแปลความหมาย ดังนี้

#### ระดับคะแนนเฉลี่ย

#### การแปลความหมาย

4.21-5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.00-1.80	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 คำถามมีจำนวน 24 ข้อ เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมหัวหาญ วัฒนธรรมอุตสาหกรรม วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร วัฒนธรรมกระบวนการ ส่วนที่ 3 คำถามมีจำนวน 22 ข้อ เกี่ยวกับผู้นำเชิงปฏิรูป โดยมีตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ คือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์/ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ส่วนที่ 4 คำถามมีจำนวน 35 ข้อ เกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 5 มิติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน

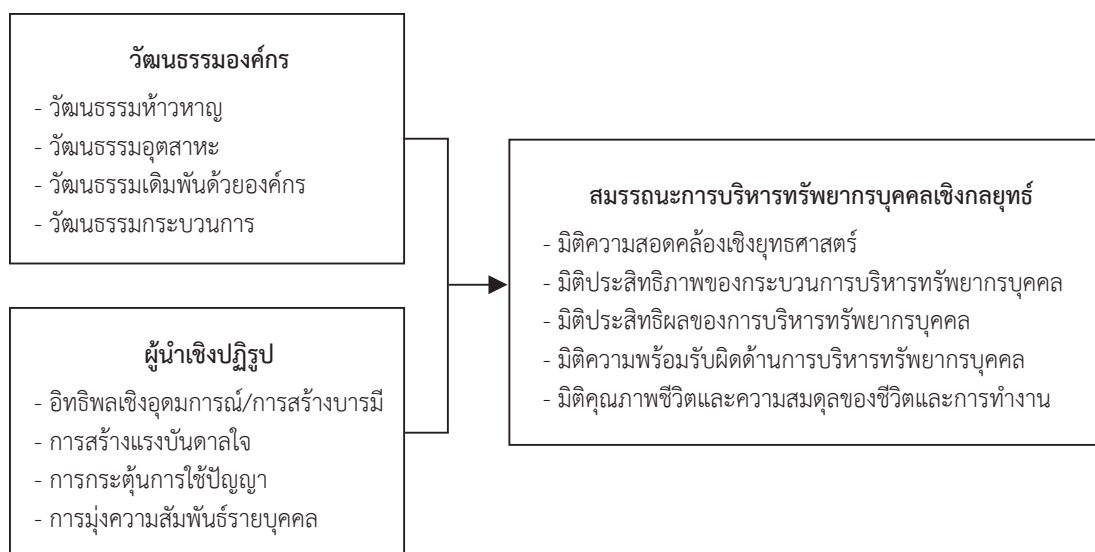
ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและทำการแก้ไขปรับปรุง หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาประเมินคุณภาพของแบบสอบถามในการหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากร จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค เนื่องจากแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า ซึ่งต้องนำคะแนนแต่ละข้อมาหาค่าความแปรปรวนและหาค่าความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ โดยถือเกณฑ์การทดสอบที่ค่าของแอลฟา  $\geq 0.7$  ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามของวัฒนธรรมองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น (Alpha)=0.918 ส่วนผู้นำเชิงปฏิรูปมีค่าความเชื่อมั่น (Alpha) =0.973 และสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

มีค่าความเชื่อมั่น (Alpha)=0.953 จากค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทุกส่วนถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS สรุปผลออกมาและนำเสนอในรูปแบบตารางวิเคราะห์ทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอย (Multiple Regressions)

### กรอบการวิจัย



แผนภูมิกอบแนวคิดการวิจัย

### ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

#### 1. ลักษณะข้อมูลทั่วไป

พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 180 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในระหว่าง 51-60 ปี มีระดับการศึกษา

สูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป และกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรตำแหน่งประเภททั่วไประดับชำนาญงานมากที่สุด

2. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ จากการศึกษารายด้าน พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมที่มี

ค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมาก 2 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมอุตสาหกรรม (M=3.87, S>D=0.54) และวัฒนธรรมกระบวนการ (M=3.84, S>D=0.56) และระดับปานกลาง 2 ด้านมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมเติมพันท้ายองค์กร (M=3.22, S>D=0.42) และวัฒนธรรมห้าวหาญ (M=3.02, S>D=0.42) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
วัฒนธรรมห้าวหาญ	3.02	0.42	ปานกลาง
วัฒนธรรมอุตสาหกรรม	3.87	0.54	มาก
วัฒนธรรมเติมพันท้ายองค์กร	3.22	0.42	ปานกลาง
วัฒนธรรมกระบวนการ	3.84	0.56	มาก

### 3. ระดับผู้นำเชิงปฏิรูป

พบว่า บุคลากรสถาบันพระมหากษัตริย์แห่งชาติ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำเชิงปฏิรูป โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.40 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มี 2 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยการมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57) รองลงมาได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) พบว่า มีระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การกระตุ้นทางปัญญา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของผู้นำเชิงปฏิรูป

ผู้นำเชิงปฏิรูป	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
การมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี	3.57	0.61	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.45	0.64	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	3.34	0.68	ปานกลาง
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	3.25	0.61	ปานกลาง
รวม	3.40	0.58	ปานกลาง

### 4. ระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มี 1 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57) รองลงมาพบว่า มีระดับปานกลาง 4 ด้าน ได้แก่ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32) ด้านประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27) ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24) และด้านประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	3.24	0.56	ปานกลาง
ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.18	0.52	ปานกลาง
ประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.27	0.61	ปานกลาง
ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.32	0.45	ปานกลาง
คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3.57	0.62	มาก
รวม	3.31	0.48	ปานกลาง

5. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ทั้งรายด้านและโดยรวม

5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ทั้งรายด้านและโดยรวม

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมห้าวหาญ วัฒนธรรมอุตสาหกรรม วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร วัฒนธรรมกระบวนการ ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง เมื่อคะแนนรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสูงขึ้นจะส่งผลให้สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสูงขึ้นด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับมากกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.668, p=0.000^*$ ) วัฒนธรรมกระบวนการกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.429, p=0.000^*$ ) นอกจากนี้ ได้แก่ วัฒนธรรมอุตสาหกรรม วัฒนธรรมห้าวหาญ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับค่อนข้างต่ำกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.357, p=0.000^*$  และ  $r=0.331, p=0.000^*$ ) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรทั้งรายด้านและโดยรวมกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ( $n=180$ )

วัฒนธรรมองค์กร	สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยรวม		ระดับความสัมพันธ์	อันดับ
	R	Sig.		
วัฒนธรรมห้าวหาญ	0.331	0.000*	น้อย	4
วัฒนธรรมอุตสาหกรรม	0.357	0.000*	น้อย	3
วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร	0.668	0.000*	มาก	1
วัฒนธรรมกระบวนการ	0.429	0.000*	ปานกลาง	2
รวม	0.539	0.000*	ปานกลาง	

5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ทั้งรายด้านและโดยรวม

ผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูป ได้แก่ การมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ของผู้นำสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูงกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อคะแนนผู้นำเชิงปฏิรูปมีค่าสูงขึ้นจะส่งผลให้สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลสูงขึ้นด้วย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับมากที่สุดกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.804, p=0.000^*$ ) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.737, p=0.000^*$ ) อิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับมากกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.662, p=0.000^*$ ) และ ( $r=0.725, p=0.000^*$ ) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปทั้งรายด้านและโดยรวมกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (n=180)

ผู้นำเชิงปฏิรูป	สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยรวม		ระดับความสัมพันธ์	อันดับ
	R	Sig.		
อิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี	0.662	0.000*	มาก	4
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.725	0.000*	มาก	3
การกระตุ้นทางปัญญา	0.804	0.000*	มากที่สุด	1
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	0.737	0.000*	มาก	2
รวม	0.798	0.000*	ค่อนข้างสูง	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. วัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ทั้งรายด้านและโดยรวม

6.1 วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ทั้งรายด้านและโดยรวม

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมห้าหาญ วัฒนธรรมอุตสาหกรรม วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร วัฒนธรรมกระบวนการ กับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านวัฒนธรรมห้าหาญ วัฒนธรรมอุตสาหกรรม และด้านวัฒนธรรมกระบวนการ ไม่สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติได้ (Sig.=0.857, 0.203, 0.968 ตามลำดับ) โดยได้สมการ ดังนี้ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ = 0.013 (วัฒนธรรมห้าหาญ) - 0.090 (วัฒนธรรมอุตสาหกรรม) + 0.845 (วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร) - 0.003 (วัฒนธรรมกระบวนการ) โดยสมการนี้สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ได้ร้อยละ 45.4 ( $R^2=0.454$ ) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยการเลือกตัวแปรพยากรณ์วัฒนธรรมองค์กร สถาบันมะเร็งแห่งชาติ

ตัวแปร	B	Sig.
วัฒนธรรมห้าหาญ	-0.013	0.857
วัฒนธรรมอุตสาหกรรม	-0.090	0.203
วัฒนธรรมเติมพันด้วยองค์กร	-0.845	0.000*
วัฒนธรรมกระบวนการ	-0.003	0.968
สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 45.4 (R <sup>2</sup> =0.454)		

### 6.2 ผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยรวม

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยรวมของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ พบว่า ตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมสามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยรวมของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสมการนี้สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยรวมของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ได้ร้อยละ 63.8 (R<sup>2</sup>=0.638) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์โดยรวม

ตัวแปร	B	Sig.
ค่าคงที่	1.101	.000*
ผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวม (X)	0.651	.000*
สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 63.8 (R <sup>2</sup> =0.638)		

### 6.3 ผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ทั้งรายด้านและโดยรวม

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูป ได้แก่ อิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลกับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ พบว่า ตัวแปรผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig.=0.029 และ 0.000) ส่วนด้านอิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ไม่สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติได้ (Sig.=0.787, 0.269 ตามลำดับ) โดยได้สมการดังนี้ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์=0.021 (อิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี)+0.177 (การสร้างแรงบันดาลใจ)+0.384 (การกระตุ้นทางปัญญา)+0.077 (การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล) โดยสมการนี้สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ได้ร้อยละ 67.0 (R<sup>2</sup>=0.670) ดังตารางที่ 8



ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยการเลือกตัวแปรพยากรณ์ผู้นำเชิงปฏิรูปของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ

ตัวแปร	B	Sig.
อิทธิพลด้วยอุดมการณ์ หรือบารมี (X <sub>1</sub> )	-0.021	0.787
การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>2</sub> )	0.177	0.029*
การกระตุ้นด้วยปัญญา (X <sub>3</sub> )	0.384	0.000*
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X <sub>4</sub> )	0.077	0.269
สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 67 (R <sup>2</sup> =0.670)		

### อภิปรายผลการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ทั้งรายด้านและโดยรวม

#### 1. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ทั้งรายด้าน

จากผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรวัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig.=0.000\*) โดยสมการนี้สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ได้ร้อยละ 45.4 (R<sup>2</sup>=0.454) (ตารางที่ 6) ซึ่งทำให้เห็นว่า การที่มีวัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์กร จะส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌนพลพงษ์ เสาะสมบุญ (2548); เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552); สมจินตนา คุ่มชัย (2553); สารสิน อิมโอะฮุ (2552) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สามารถอธิบายว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลมีแนวโน้มที่จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีทั้งความสามารถในการปรับตัว มีความสอดคล้องต่อกัน และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง โดยจะต้องอยู่ในบริบทของความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติตามพันธกิจ ผู้บริหารต้องจำแนกได้ว่า องค์กรมีวัฒนธรรมแบบใด และสามารถพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการได้ด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งจะต้องยึดบริบท ลักษณะทางธุรกิจ เป้าหมายขององค์กร สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์กร และปัจจัยอื่นๆ ตามสิ่งแวดล้อมองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ ดีล และเคนนีย์ (Deal & Kennedy, 1982) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีระดับ

ความเสี่ยงและระดับความเร็วในการรับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับลักษณะองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งขึ้นจึงจะประสบความสำเร็จได้

#### 2. ผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยรวม

จากผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.=0.000\*) (ตารางที่ 7) โดยได้สมการการทำนาย ดังนี้ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์=1.101+0.651 (ผู้นำเชิงปฏิรูป) โดยสมการใหม่ที่ได้สามารถทำนายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 63.8 (R<sup>2</sup>=0.638) สอดคล้องกับงานวิจัยของ มัทนา ศรีโยธา (2550) พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล และสอดคล้องกับ จงไท เพ็ญแข (2552) พบว่า สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลและผู้นำ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (2004, อ้างถึงใน ปริญญา วิจารณ์วัตร, 2550) โดยผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนความคิดผู้ตามว่า งานที่ทำนั้นมีคุณค่าต่อองค์กรและมุ่งเน้นการทำงานเพื่อองค์กร ประสิทธิภาพของผู้นำเชิงปฏิรูปมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม แล้วไปที่ผลงานและผลของผู้นำเชิงปฏิรูปทำให้เกิดประสิทธิภาพหลายด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองของบุคลากร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ใน ปริญญา วิจารณ์วัตร (2550) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า

ผู้นำปฏิรูปสามารถทำนายผลการปฏิบัติของทีมได้ อีกทั้ง ผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงานสูงกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สามารถอธิบายได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยที่ผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สร้างการจูงใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและยังมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดการสอนงานที่ดี เนื่องจากผู้นำเชิงปฏิรูปมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ จึงทำให้ผู้ร่วมงานได้มีการร่วมตัดสินใจในการทำงาน จึงทำให้ผู้ร่วมงานสามารถพัฒนาการทำงานของตนเองได้ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน การกระตุ้นทางปัญญานั้นก็มีวิธีการทำงาน โดยออกแบบงานที่ท้าทายหรือใหม่ๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการทำงานโดยไม่ยึดติดกับการทำงานแบบเดิมและเป็นงานที่ท้าทายเสมอ และเป็นการสนับสนุนให้กล้าทำในสิ่งที่แตกต่าง ด้านการพัฒนาของตัวบุคคล กล่าวได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปนั้นสามารถพัฒนาผู้ตามโดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับผู้ตาม เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาบุคคล เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร และด้านความผูกพันต่อองค์กรกล่าวได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่กระชับระหว่างผู้นำและผู้ตาม และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทำให้เกิดการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน เพื่อจูงใจให้บุคลากรทำงานนานที่สุด และจูงใจให้บุคลากรคงสภาพสมาชิกขององค์กรไว้เพื่อไม่ให้ลาออก

### 3. ผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ทั้งรายด้าน

จากผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำนายระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ อิทธิพลด้วยอุดมการณ์หรือบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์กับบุคคล กับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นด้วยปัญญา สามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig.=0.029\* และ 0.000\*) โดยได้สมการการทำนาย ดังนี้ สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์=0.177 (การสร้างแรงบันดาลใจ)+0.429 (การกระตุ้นทางปัญญา) โดยสมการใหม่ที่ได้สามารถทำนายสมรรถนะ

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ได้ร้อยละ 67 (R<sup>2</sup>=0.670) (ดังตารางที่ 8) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญาดา วิจารณ์วัตร (2550) ที่พบว่า ผู้นำปฏิรูปส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้า โดยทำนายความผูกพันด้านจิตใจได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด สามารถอธิบายได้ว่า 1) กล่าวถึงผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลต่อการปฏิบัติงาน Bass and Avolio (1993, อ้างถึงใน ปริญาดา วิจารณ์วัตร, 2550) พบว่า ผู้นำปฏิรูปสามารถทำนายผลการปฏิบัติของทีมได้ และยังพบผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีมงานสูงกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อีกทั้ง Barling, Weber, and Kelloway (1996, อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2554) พบว่า ผู้จัดการที่ได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของลูกน้อง นอกจากนี้ Waldman, Ramirez, House, and Puranam (2001); Keller (2006, อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะด้านการมีอิทธิพลด้วยอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำเชิงปฏิรูป พบว่า สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของลูกน้องได้ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูงและผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานโดยที่ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นตัวทำนายคุณภาพทางเทคนิคในโครงการค้นคว้าวิจัยได้ดีกว่าพฤติกรรมของผู้นำที่เรียกว่าการมุ่งจัดโครงสร้างของงาน 2) ผู้นำเชิงปฏิรูปยังมีผลต่อการพัฒนาของตัวบุคคล Dair (2002, อ้างถึงใน ปริญาดา วิจารณ์วัตร, 2550) พบว่า ผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมผู้นำปฏิรูปส่งผลทางบวกต่อการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งที่ขึ้นต่อผู้นำโดยตรงและไม่ได้ขึ้นต่อผู้นำคนนั้นโดยตรงสูงกว่าผลที่ได้รับการฝึกอบรมผู้นำแบบทั่วไป ผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย และผู้นำเชิงปฏิรูปยังมีผลต่อ 3) ความผูกพันต่อองค์กร บาร์ลิง และคณะ (Barling et al., 1996, อ้างถึงใน มรุพงษ์ แยมโธรัฐ, 2553) พบว่า พนักงานในกลุ่มที่หัวหน้าได้เข้ารับการฝึกอบรมทักษะผู้นำเชิงปฏิรูป ระดับของความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับความผูกพันกับองค์กรของพนักงานในกลุ่มที่หัวหน้าเข้ารับการฝึกอบรมทักษะผู้นำด้านอื่น

### ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเอกชนกับองค์กรของรัฐ เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำ

เชิงปฏิรูปและสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์  
แตกต่างกันอย่างไร

2. ควรนำวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์มา  
ประกอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลสนับสนุนผลของข้อมูลเชิงปริมาณ  
โดยนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตร่วมกับการ  
จัดสนทนากลุ่ม รวมทั้งการตรวจสอบ เพื่อให้ได้รายละเอียด  
ข้อมูลเชิงคุณภาพในเชิงลึกมากขึ้น

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเอกชนชั้นนำกับองค์กร  
ของรัฐเพื่อหาแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ  
และนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

#### เอกสารอ้างอิง

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). *อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ  
วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรและกิจกรรมการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน  
รัฐวิสาหกิจ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิต  
บัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จงไท เพ็ญแข. (2552). *สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ  
ผู้บริหารตามการรับรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด  
จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยมหิดล.

ณพลพงษ์ เสาะสมบุญ. (2548). *วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ที่มี  
อิทธิพลต่อความพึงพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน  
บริษัท ฟอर्ट โอเปอเรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด*.  
สารนิพนธ์ บธม. (การจัดการ),  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*.  
กรุงเทพมหานคร: ดี เค พริน จำกัด.

ปริญดา วิรานวุฒิต. (2550). *ผลของภาวะผู้นำและการรับรู้  
การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของ  
ทีมเรือในกิจการเดินเรือ: กลไกการทำงานที่มีความผูกพัน  
ด้านจิตใจเป็นตัวแปร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). *ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร  
กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนในสังกัด  
กรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้างเล่ม 1*.  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มัทนา ศรีโยธา. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร*.  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร-  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

มรพงษ์ แยมโธ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร  
และการแข่งขันความรู้ระหว่างกันในองค์กร  
โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ*.  
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริรัตน์ ชุมทคล้าย. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์*.  
กรุงเทพมหานคร: บริษัท ออฟเซ็กเพรส จำกัด

สารสิน อิมโธษฐ์. (2552). *วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะผู้นำที่มี  
ประสิทธิภาพ และคุณภาพชีวิตงานตามการรับรู้ของผู้บริหาร  
ระดับกลางในสังกัดกรุงเทพมหานคร*.  
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมจินตนา คุ่มชัย. (2553). *ศึกษาการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร  
ที่มีประสิทธิผลขององค์กรแบบรัฐวิสาหกิจ  
ทางการเงินในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์  
รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต,  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance Beyond  
Expectations*. New York: Free Press.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001).  
*The HR scorecard: linking people, strategy, and  
performance*. Boston, MA: Harvard Business  
School Press.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures:  
The rites and rituals of Corporate life*.  
Reading, Mass: Addison-Wesley.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P.  
(2001). Does Leadership matter? CEO leadership  
attributes and profitability under conditions of  
perceived environmental uncertainty.  
*Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.