

## บุพปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดปทุมธานี

มณฑนา ชำนาญกิจ<sup>1</sup>

นฤมล จิตรเอื้อ<sup>2</sup>

ธีทัต ตรีศิริโชค<sup>3\*</sup>

Received 6 November 2024

Revised 17 November 2024

Accepted 26 November 2024

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการวัดผลเชิงคุณภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดปทุมธานี รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 480 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธี PLS-SEM โดยพิจารณาความสัมพันธ์เส้นตรง ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ และขนาดของผลกระทบ

ผลการวิจัยพบว่า การวัดผลเชิงคุณภาพมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งทางตรง (0.602) และทางอ้อม (0.0285) ผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมเป็นอิทธิพลรวม 0.887 ( $p < 0.001$ ,  $f^2 = 0.72$ ) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (0.328,  $p < 0.001$ ,  $f^2 = 0.215$ ) และการวัดผลเชิงคุณภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (0.866,  $f^2 = 3.003$ ,  $p < 0.001$ ) สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตการทำงานได้ 81.3% ( $R^2 = 0.813$ ) ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ 1) การวัดผลเชิงคุณภาพเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด 2) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองปัจจัย องค์ความรู้ใหม่คือ การค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการวัดผลเชิงคุณภาพและคุณภาพชีวิตการทำงานในบริบทของหน่วยงานราชการไทย ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาในภาคเอกชนที่มักพบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีความสำคัญสูงสุด

**คำสำคัญ:** การวัดผลเชิงคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตการทำงาน

<sup>1 2 3</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

email: <sup>1</sup> Mantana\_c@mail.rmutt.ac.th, <sup>2</sup> narumon\_j@rmutt.ac.th

\* Corresponding author email: teetut\_t@rmutt.ac.th

## FACTORS INFLUENCING THE QUALITY OF WORKING LIFE OF STAFF IN THE DEPARTMENT OF CORRECTIONS IN PATHUM THANI

Mantana Chamnankit<sup>1</sup>

Naruemon Jituea<sup>2</sup>

Teetut Tresirichod<sup>3\*</sup>

### Abstract

This study aims to examine the balanced scorecard, human resource management and quality of work life of staffs at the Department of Correctional Services in Pathum Thani and the factors affecting the quality of work life. The study is based on a quantitative methodology in which data is collected through questionnaires from 480 samples. Data analysis includes descriptive statistics and structural equation modeling using PLS-SEM, considering path coefficients, coefficient of determination and effect size.

The results show that the Balanced Scorecard significantly influences the quality of work life through both direct (0.602) and indirect effects (0.0285) via human resource management, with a total effect of 0.887 ( $p < 0.001$ ,  $f^2 = 0.72$ ). Human resource management has a direct effect on quality of work life (0.328,  $p < 0.001$ ,  $f^2 = 0.215$ ), and the balanced scorecard has a direct effect on human resource management (0.866,  $f^2 = 3.003$ ,  $p < 0.001$ ) and explains 81.3% of the variance in quality of work life ( $R^2 = 0.813$ ). The key factors influencing quality of work life include: 1) the balanced scorecard as the most influential factor, 2) human resource management and 3) the interaction between the two factors. The new contribution to knowledge is the discovery of positive relationships between balanced scorecard and quality of life in Thai government agencies, in contrast to studies in the private sector, where compensation is usually the top priority.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Human Resource Management, Quality of Work Life

---

<sup>1 2 3</sup> Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

email: <sup>1</sup> Mantana\_c@mail.rmutt.ac.th, <sup>2</sup> narueмон\_j@rmutt.ac.th

\* Corresponding author email: teetut\_t@rmutt.ac.th

## บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางเทคโนโลยีและสังคม องค์กรภาครัฐกำลังเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร Bryson et al. (2014) ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ จากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าสาธารณะ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในบริบทนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ Kooij et al. (2010) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้าน HRM กับความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงาน ในขณะที่ Gerrish (2016) ได้ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อประสิทธิภาพในองค์กรภาครัฐ

ในประเทศไทย กรมราชทัณฑ์เป็นหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจสำคัญในการบริหารจัดการทัณฑสถานและการพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง (กรมราชทัณฑ์, 2564) โดยต้องดูแลผู้ต้องขังจำนวนมากที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและทรัพยากร เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ต้องปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง ทั้งด้านความปลอดภัย สุขภาพกายและจิต อีกทั้งต้องทำงานเป็นผลัด ทำให้กระทบต่อการใช้ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว นอกจากนี้ยังต้องรับมือกับความคาดหวังของสังคมในการแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี ภารกิจที่ท้าทายและซับซ้อนนี้ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ที่ดี Zheng et al. (2015) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อปรับปรุงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Walton (1973) ที่เสนอว่า QWL เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ Chumg et al. (2016) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในรูปแบบเสมือนจริงมากขึ้น แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับ HRM, BSC และ QWL ในองค์กรต่าง ๆ แต่การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้ในบริบทของหน่วยงานราชการไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรมราชทัณฑ์ ยังมีอยู่อย่างจำกัด ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาผลกระทบของการวัดผลเชิงดุลยภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากรภายในองค์กรต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี คำถามวิจัยที่สำคัญคือ การวัดผลเชิงดุลยภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี อย่างไร และปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานนี้ ผลการวิจัยนี้คาดว่าจะเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลเชิงดุลยภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพชีวิตการทำงานในบริบทของหน่วยงานราชการไทย นอกจากนี้ ยังจะนำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ และสนับสนุนการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานราชการไทยต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากรภายในองค์กร (Human Resource Management) ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร สังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี โดยมีกลุ่มประชากรเป้าหมายคือบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดดังกล่าว ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 480 คน ซึ่งเป็นข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ เพื่อเป็นตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลดำเนินการในช่วงปี พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงาน

ในด้านตัวแปรที่ศึกษา การวิจัยนี้พิจารณาการวัดผลเชิงดุลยภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากรภายในองค์กรเป็นตัวแปรอิสระ โดยมุ่งวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรเหล่านี้ต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรตามในการศึกษา

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งออกแบบให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญตามกรอบแนวคิดของการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธี Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการทดสอบสมมติฐานในงานวิจัยนี้

## สมมติฐานการวิจัย

1. การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี
2. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากรภายในองค์กร (Human Resource Management) มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี
3. การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มีผลทางบวกต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากรภายในองค์กร (Human Resource Management) ของกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี
4. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากรภายในองค์กร (Human Resource Management) เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “บุพปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี” มีกรอบแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (Human Resource Management: HRM) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี

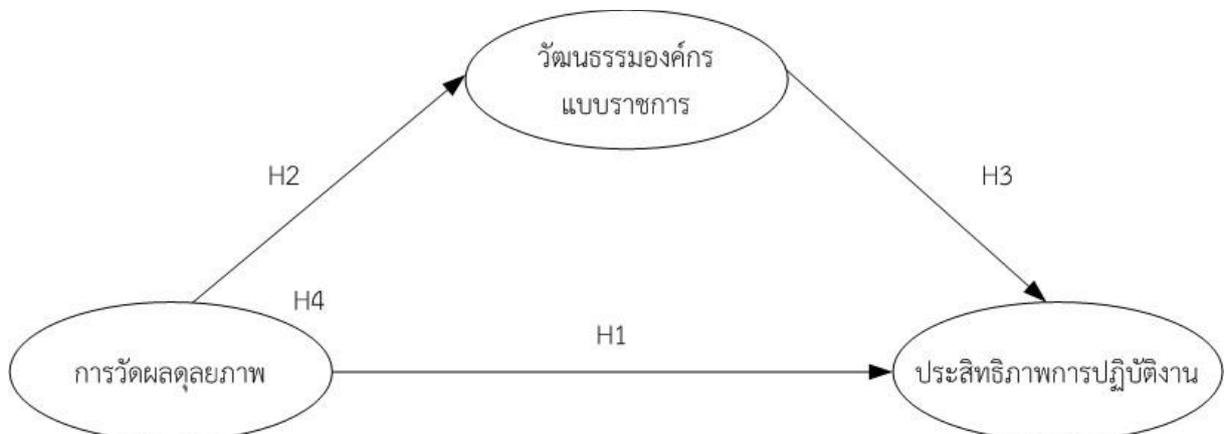
การวัดผลเชิงดุลยภาพ (BSC) ถูกพิจารณาเป็นตัวแปรอิสระหลัก ประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านลูกค้า ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) โดยการศึกษาครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ผลกระทบของการวัดผลเชิงดุลยภาพต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรโดยตรง และผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (HRM) เป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญในการศึกษานี้ โดยพิจารณา 3 องค์ประกอบหลัก คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Armstrong (2006) การศึกษาครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ทั้งผลกระทบโดยตรงของ HRM ต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการวัดผลเชิงดุลยภาพและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) เป็นตัวแปรตามในการศึกษานี้ โดยพิจารณา 8 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Walton (1973) ได้แก่ สุขภาพที่ดี ความสุขทางใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดี การพัฒนาส่วนตัวและการเรียนรู้ การเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน การเติบโตและความมั่นคงทางการเงิน และการมีเวลาว่างและการพักผ่อน

กรอบแนวคิดนี้แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยคาดว่า การวัดผลเชิงดุลยภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้ ยังคาดว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการวัดผลเชิงดุลยภาพและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้จะดำเนินการโดยใช้วิธี Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) ซึ่งเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลที่มีความซับซ้อนและมีตัวแปรแฝงหลายตัว ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ และนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## การทบทวนวรรณกรรม

### วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในแวดวงการบริหาร ภาครัฐ Kallinikos (2004) ได้นำเสนอมุมมองด้านทรัพยากรที่ชี้ให้เห็นว่าการแข่งขันในอนาคตจะถูกกำหนด โดยระบบนิเวศน์ องค์กรที่ชาญฉลาดจะต้องเชื่อมโยงการพัฒนาธุรกิจเข้ากับการพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อ ส่งเสริมการเติบโตทางธุรกิจ Paramita and Salamah (2017) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการช่วย ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรขององค์กรผ่านการสำรวจเทคโนโลยีสีเขียวและลดการบริโภคทรัพยากรในการผลิต สินค้า สอดคล้องกับ Bozeman and Rainey (1998) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการช่วยยกระดับ ความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมของสมาชิกในองค์กรและส่งเสริมความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการ ปกป้องสิ่งแวดล้อม จึงนำไปสู่สมมติฐานที่ 1 คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### การวัดผลคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การวัดผลคุณภาพเป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน Pandey and Moynihan (2005) ระบุว่าความเข้าใจในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันการ พัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรได้ การจัดการสิ่งแวดล้อมที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ในด้าน ต่าง ๆ Idrus et al. (2015) พบว่าการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร เช่น ความรู้ ควบคู่กับความ มุ่งมั่นในการดูแลสิ่งแวดล้อมสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงขึ้นและปรับปรุงความสามารถใน การจัดการทรัพยากร นอกจากนี้ Punyaratabandhu-Bhakdi (1983) ยังชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญ กับการวัดผลคุณภาพสามารถกลายเป็นผู้เล่นสำคัญในการบรรลุการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความ ได้เปรียบในการแข่งขันที่โดดเด่น จึงนำไปสู่สมมติฐานที่ 2 คือ การวัดผลคุณภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

### วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ การวัดผลคุณภาพ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น Rosca and Moldoveanu (2010) พบว่าการสร้างพันธมิตรภายนอกและการเผยแพร่ทุนทางปัญญาสีเขียวผ่านวัฒนธรรมองค์กรแบบ ราชการช่วยให้องค์กรตอบสนองความคาดหวังของสังคมและเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมได้ดีขึ้น Pandey et al. (2007) เน้นย้ำถึงความสำคัญของทุนมนุษย์สำหรับองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขัน สอดคล้องกับ Coccia (2009) ที่พบว่าทุนมนุษย์สีเขียวในฐานะสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่สำคัญไม่เพียง เพิ่มความพึงพอใจของพนักงานแต่ยังส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในส่วนของการวัดผล คุณภาพในหน่วยงานราชการไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการ เช่น การปฏิบัติตามขั้นตอนและระเบียบที่กำหนด ความถูกต้องและความรวดเร็วในการให้บริการ ด้านผลลัพธ์ เช่น การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านการพัฒนา เช่น การปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ และด้านการมีส่วนร่วม เช่น การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างหน่วยงาน จากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทข้างต้น จึงนำไปสู่สมมติฐานที่ 3 และ 4 คือ

วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการวัดผลคุณภาพ และการวัดผลคุณภาพเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและขนาดตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้ คือ บุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดปทุมธานี ซึ่งประกอบด้วยข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ของกรมราชทัณฑ์ในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 480 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การกำหนดขนาดตัวอย่างนี้พิจารณาจากหลักการทางสถิติและข้อเสนอแนะของ Hair et al. (2017) สำหรับการวิเคราะห์ด้วยวิธี Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) ซึ่งแนะนำให้ใช้ขนาดตัวอย่างที่มากกว่า 10 เท่าของจำนวนเส้นทางโครงสร้างที่มากที่สุดที่ขึ้นไปยังตัวแปรแฝงใด ๆ ในโมเดล

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยอ้างอิงจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัย แบบสอบถามได้รับการออกแบบให้ครอบคลุมตัวแปรหลักทั้งสามด้าน ได้แก่ การวัดผลเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (Human Resource Management) และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) โดยแบ่งออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ลักษณะตำแหน่ง และรายได้ประจำ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดผลเชิงคุณภาพ ครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และด้านลูกค้า โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (เห็นด้วยน้อยที่สุด) ถึง 5 (เห็นด้วยมากที่สุด)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับเช่นเดียวกัน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ครอบคลุม 8 ด้าน ตามแนวคิดของ Walton (1973) ได้แก่ สุขภาพที่ดี ความสุขทางใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดี การพัฒนาส่วนตัวและการเรียนรู้ การเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน การเติบโตและความมั่นคงทางการเงิน และการมีเวลาว่างและการพักผ่อน ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับเช่นกัน

ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.982 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูงและสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงได้

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยวิธี Partial Least Squares (PLS-SEM) ผ่านโปรแกรม SmartPLS ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และการบริหาร โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธี PLS-SEM แบ่งออกเป็นสองส่วนหลัก ส่วนแรกคือการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความตรงของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาค่าความเชื่อมั่นตัวชี้วัด (Indicator Reliability) โดยดูจากค่า Outer Loadings ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Hair et al., 2017) นอกจากนี้ ยังได้พิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) ซึ่งควรมีค่าระหว่าง 0.70 ถึง 0.90 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994) ในการตรวจสอบความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) ผู้วิจัยได้พิจารณาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) สำหรับการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ได้ใช้เกณฑ์ Fornell-Larcker ซึ่งกำหนดให้ค่ารากที่สองของ AVE ต้องมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง นอกจากนี้ยังได้พิจารณาค่า Cross Loadings และอัตราส่วน Heterotrait-Monotrait (HTMT) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 0.85 (Henseler et al., 2015) ส่วนที่สองของการวิเคราะห์คือการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) ซึ่งเป็นการดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดล ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มจากการประเมินปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) โดยใช้ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 5 (Hair et al., 2019) จากนั้นได้พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficients) โดยใช้การ Bootstrapping จำนวน 5,000 ครั้ง เพื่อประเมินนัยสำคัญทางสถิติ (Efron & Tibshirani, 1993)

ในการประเมินความสามารถในการทำนายของโมเดล ผู้วิจัยได้พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination:  $R^2$ ) โดย  $R^2$  ที่มีค่า 0.75, 0.50, และ 0.25 ถือว่ามีอำนาจการทำนายสูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ (Hair et al., 2019) นอกจากนี้ ยังได้วิเคราะห์ขนาดของผลกระทบ (Effect Size:  $f^2$ ) โดย  $f^2$  ที่มีค่า 0.02, 0.15, และ 0.35 แสดงถึงผลกระทบขนาดเล็ก ปานกลาง และใหญ่ ตามลำดับ (Cohen, 1988)

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 480 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 51.50) มีอายุ 35 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 85.40) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 70.00) มีระยะเวลา

ปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 59.80) เป็นข้าราชการ (ร้อยละ 87.10) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,000 บาทขึ้นไป (ร้อยละ 49.80) ในด้านความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.814, S.D. = 1.015) โดยด้านความสัมพันธ์ที่ดีได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.017, S.D. = 0.721) รองลงมาคือด้านการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ( $\bar{X}$  = 4.005, S.D. = 0.808) สำหรับการวัดผลเชิงดุลยภาพ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.891, S.D. = 0.461) โดยด้านกระบวนการได้รับคะแนนสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.242, S.D. = 0.705) รองลงมาคือด้านลูกค้า ( $\bar{X}$  = 3.972, S.D. = 0.754) ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.897, S.D. = 0.870) โดยการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 3.922, S.D. = 0.675) รองลงมาคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X}$  = 3.84, S.D. = 0.997)

### 3.1 การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model)

ในการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ด้าน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ซึ่งประกอบด้วย การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition of Human Resources: AHR) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development of Human Resources: DHR) และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retention of Human Resources: RHR) ด้านการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BAL) ประกอบด้วย ด้านลูกค้า (Customer: CUS) ด้านการเงิน (Financial: FIN) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth: LGR) และด้านกระบวนการ (Process: PRO) ส่วนด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ประกอบด้วย การเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (Community Involvement: COM) การเติบโตและการสร้างความมั่นคงในด้านการเงิน (Financial Security and Growth: FSG) ความสัมพันธ์ที่ดี (Interpersonal Relationships: IRL) ความพึงพอใจในการทำงานและการทำางาน (Job Satisfaction: JSA) สุขภาพทางจิตใจ (Mental Wellbeing: MWB) การพัฒนาส่วนตัวและการเรียนรู้ (Personal Development and Learning: PDL) และสุขภาพที่ดี (Physical Health: PHL) โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model)

ตัวแปรแฝง	ตัวชี้วัด	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	AHR 1	0.84	0.961	0.966	0.742
	AHR 2	0.808			
	AHR 3	0.918			
	AHR 4	0.915			
	DHR 1	0.878			
	DHR 2	0.926			
	RHR 1	0.783			
	RHR 2	0.86			
	RHR 3	0.795			
	RHR 4	0.873			

**ตารางที่ 1** แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวชี้วัด	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
การวัดผลเชิงคุณ ภาพ (BAL)	CUS 1	0.769	0.949	0.955	0.570
	CUS 2	0.724			
	CUS 3	0.781			
	CUS 4	0.767			
	FIN 1	0.68			
	FIN 2	0.524			
	FIN 3	0.809			
	FIN 4	0.771			
	LGR 1	0.858			
	LGR 2	0.762			
	LGR 3	0.699			
	LGR 4	0.762			
	PRO 1	0.735			
	PRO 2	0.753			
	PRO 3	0.884			
	PRO 4	0.736			
คุณภาพชีวิตการ ทำงาน (QWL)	COM 1	0.632	0.966	0.968	0.542
	COM 2	0.795			
	COM 3	0.848			
	COM 4	0.694			
	FSG 1	0.72			
	FSG 2	0.718			
	FSG 3	0.781			
	FSG 4	0.812			
	IRL 1	0.705			
	IRL 2	0.676			
	IRL 3	0.734			
	IRL 4	0.694			
	JSA 1	0.734			
	JSA 2	0.809			
	JSA 3	0.827			
	JSA 4	0.743			
MWB 1	0.694				
MWB 2	0.698				

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวชี้วัด	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
	MWB 4	0.683			
	PDL 1	0.807			
	PDL 2	0.65			
	PDL 3	0.828			
	PDL 4	0.785			
	PHL 1	0.573			
	PHL 3	0.735			
	PHL 4	0.686			
เกณฑ์การพิจารณา	Outer Loadings	> 0.708			
	Cronbach's Alpha	> 0.7			
	Composite Reliability (CR)	> 0.7			
	Average Variance Extracted (AVE)	> 0.5			

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) พบว่าแบบจำลองมีความเชื่อมั่นและความตรงในระดับที่ยอมรับได้ โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ ในด้านของค่า Outer Loadings ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดกับตัวแปรแฝง พบว่าทุกตัวชี้วัดมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (> 0.5) ตามที่ Hair et al. (2017) ได้เสนอไว้ แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้งหมดมีความสัมพันธ์ที่ยอมรับได้กับตัวแปรแฝงที่วัด โดยค่า Outer Loadings ของตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีค่าสูงกว่า 0.7 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี อย่างไรก็ตาม มีตัวชี้วัดบางตัวที่มีค่าระหว่าง 0.5 - 0.7 เช่น FIN 2 (0.524) ในตัวแปรการวัดผลเชิงคุณภาพ และ PHL 1 (0.573) ในตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งแม้จะยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แต่อาจพิจารณาปรับปรุงในการศึกษาครั้งต่อไปเพื่อเพิ่มความแม่นยำของแบบจำลอง ในส่วนของความเชื่อมั่น ทั้งค่า Cronbach's Alpha และ Composite Reliability (CR) ของทุกตัวแปรแฝงมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (> 0.7) อย่างมาก โดย Cronbach's Alpha มีค่าระหว่าง 0.949 ถึง 0.966 และ CR มีค่าระหว่าง 0.955 ถึง 0.968 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดภายในแต่ละตัวแปรแฝงมีความสอดคล้องภายในสูง และมีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ที่มีค่าความเชื่อมั่นสูงที่สุด สำหรับค่า Average Variance Extracted (AVE) ซึ่งใช้วัดความตรงเชิงเหมือน พบว่าทุกตัวแปรแฝงมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (> 0.5) ตามที่ Fornell and Larcker (1981) ได้เสนอไว้ โดยมีค่าระหว่าง 0.542 ถึง 0.742 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดของแต่ละตัวแปรแฝงสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงนั้นได้ในระดับที่ยอมรับได้ โดยตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีค่า AVE สูงที่สุด (0.742) บ่งชี้ว่าตัวชี้วัดของตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้ดีที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปรแฝง พบว่า 1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีค่าความเชื่อมั่นและความตรงสูงที่สุดในทุกด้าน โดยเฉพาะค่า AVE ที่สูงถึง 0.742 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดของตัวแปรนี้มีความสอดคล้องกันสูงและสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างแม่นยำ 2. การวัดผลเชิงคุณภาพ (BAL) มีค่าความเชื่อมั่นที่ดี แต่มีค่า AVE ต่ำกว่าตัวแปรอื่นเล็กน้อย (0.570) อาจเนื่องมาจากมีตัวชี้วัดบางตัว เช่น FIN 2 ที่มีค่า Outer Loadings ค่อนข้างต่ำ แม้จะยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ 3. คุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) มีค่าความเชื่อมั่นสูงที่สุด แต่มีค่า AVE ต่ำที่สุด (0.542) ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการมีตัวชี้วัดจำนวนมาก และมีบางตัวชี้วัดที่มีค่า Outer Loadings ต่ำกว่าตัวแปรอื่น แม้จะยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

โดยสรุป แบบจำลองการวัดนี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและความตรงที่ดีของตัวแปรแฝงทั้งสาม โดยทุกตัวชี้วัดมีค่า Outer Loadings อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ( $> 0.5$ ) อย่างไรก็ตาม ยังมีโอกาสในการปรับปรุงแบบจำลองให้มีความแม่นยำมากขึ้น โดยเฉพาะการพิจารณาปรับปรุงตัวชี้วัดที่มีค่า Outer Loadings ต่ำกว่า 0.7 เพื่อเพิ่มความตรงเชิงเหมือนของแบบจำลองในการศึกษาครั้งต่อไป

### 3.2 การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร	ผลกระทบ ทางตรง	ผลกระทบ ทางอ้อม	ผลกระทบ รวม	T Statistics	P Values	ขนาดของ ผลกระทบ (f <sup>2</sup> )	ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R <sup>2</sup> )	ผลการ ทดสอบ สมมติฐาน
BAL -> QWL	0.602	0.0285	0.887	92.465	0.000	0.72	0.813	สนับสนุน
BAL -> HRM	0.866	-	0.866	66.451	0.000	3.003	0.751	สนับสนุน
HRM -> QWL	0.328	-	0.328	7.85	0.000	0.215	0.813	สนับสนุน
BAL -> HRM -> QWL	-	0.0285	0.0285	7.713	0.000	-	-	สนับสนุน

จากตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < 0.001$  และสนับสนุนสมมติฐานทุกข้อ การวัดผลเชิงคุณภาพ (BAL) มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.602 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เท่ากับ 0.0285 ส่งผลให้มีอิทธิพลรวมสูงถึง 0.887 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างสูง ( $T = 92.465, p < 0.001$ ) นอกจากนี้ ขนาดของผลกระทบ (f<sup>2</sup>) ที่ 0.72 แสดงถึงอิทธิพลขนาดใหญ่ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) ที่ 0.813 บ่งชี้ว่าการวัดผลเชิงคุณภาพสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตการทำงานได้ถึงร้อยละ 81.3 ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลเชิงคุณภาพ (BAL) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) พบว่ามีอิทธิพลทางตรงที่สูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.866 และมีนัยสำคัญทางสถิติสูง ( $T = 66.451, p < 0.001$ ) ขนาดของผลกระทบ (f<sup>2</sup>) ที่ 3.003 แสดงถึงอิทธิพลขนาดใหญ่มาก และค่า R<sup>2</sup> ที่ 0.751 บ่งชี้ว่าการวัดผลเชิงคุณภาพสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 75.1 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) พบว่ามี

อิทธิพลทางตรงที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.328 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $T = 7.85, p < 0.001$ ) ขนาดของผลกระทบ ( $f^2$ ) ที่ 0.215 แสดงถึงอิทธิพลขนาดปานกลาง การวิเคราะห์ผลกระทบทางอ้อมของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (BAL) ต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.0285 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $T = 7.713, p < 0.001$ ) แม้จะมีขนาดเล็กเมื่อเทียบกับผลกระทบทางตรง แต่ก็แสดงให้เห็นถึงบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างแสดงให้เห็นว่าการวัดผลเชิงดุลยภาพมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีอำนาจการทำนายที่สูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการนำระบบการวัดผลเชิงดุลยภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้ แม้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานน้อยกว่าการวัดผลเชิงดุลยภาพ แต่ก็ยังคงมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวแปรส่งผ่านที่ช่วยเสริมอิทธิพลของการวัดผลเชิงดุลยภาพต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

### 3.3 สรุปเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ข้อที่ 1. เพื่อศึกษาการวัดผลเชิงดุลยภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการวัดผลเชิงดุลยภาพ (BAL) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดปทุมธานี โดยมีทั้งอิทธิพลทางตรง (0.602) และอิทธิพลทางอ้อม (0.0285) ผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) รวมเป็นอิทธิพลรวม 0.887 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติสูง ( $p < 0.001$ ) และมีขนาดของผลกระทบที่ใหญ่ ( $f^2 = 0.72$ ) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ก็มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) อย่างมีนัยสำคัญ (0.328,  $p < 0.001$ ) แม้จะมีขนาดของผลกระทบที่น้อยกว่า BAL ( $f^2 = 0.215$ ) นอกจากนี้ BAL ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อ HRM อย่างมีนัยสำคัญและมีขนาดใหญ่มาก (0.866,  $f^2 = 3.003, p < 0.001$ )

ข้อที่ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร สังกัดกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดปทุมธานี

การวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ 1) การวัดผลเชิงดุลยภาพ (BAL) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตการทำงานได้ถึง 81.3% ( $R^2 = 0.813$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการนำระบบการวัดผลเชิงดุลยภาพมาใช้ในองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) แม้จะมีอิทธิพลน้อยกว่า BAL แต่ก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน และยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่าง BAL และ QWL และ 3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง BAL และ HRM การวิจัยพบว่า BAL มีอิทธิพลต่อ HRM อย่างมาก ( $R^2 = 0.751$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวัดผลเชิงดุลยภาพสามารถส่งผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทั้งสองปัจจัยนี้ร่วมกันส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร

สรุป การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการวัดผลเชิงคุณภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดปทุมธานี โดยการวัดผลเชิงคุณภาพมีบทบาทสำคัญที่สุด ทั้งในการส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและในการส่งผลผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนานโยบายและแนวทางการบริหารองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรต่อไป

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง “บุพปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี” สามารถนำเสนอตามสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การวัดผลเชิงคุณภาพมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร สังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การวัดผลเชิงคุณภาพมีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.887 ( $p < 0.001$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Valmohammadi and Roshanzamir (2015) ที่พบว่าการใช้ Balanced Scorecard มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน โดยเฉพาะในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่ส่งผลต่อด้านการเงินและลูกค้า ในบริบทของกรมราชทัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี การวัดผลเชิงคุณภาพด้านกระบวนการได้รับคะแนนสูงสุด ( $\bar{X} = 4.242$ , S.D. = 0.705) แสดงให้เห็นว่าข้าราชการให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่เสนอว่าการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Biron et al. (2011) ที่พบว่าในองค์กรภาคเอกชน มุมมองด้านการเงินมีผลกระทบสูงสุดต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ความแตกต่างนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของหน่วยงานราชการที่ไม่ได้มุ่งเน้นผลกำไรเป็นหลัก แต่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการให้บริการและการบรรลุพันธกิจขององค์กรมากกว่า

สมมติฐานที่ 2 การวัดผลเชิงคุณภาพมีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากรภายในองค์กรของบุคลากรสังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การวัดผลเชิงคุณภาพมีผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.866 ( $p < 0.001$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Obeidat et al. (2014) ที่พบว่าการใช้ Balanced Scorecard มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในบริบทของกรมราชทัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี พบว่าการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.922$ , S.D. = 0.675) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Khoreva et al. (2017) ที่เสนอว่าการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Jiang et al. (2012) ที่พบว่าในองค์กร

ภาคเอกชน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความแตกต่างนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของหน่วยงานราชการที่มีระบบการสรรหาและคัดเลือกที่เข้มงวดและมีมาตรฐานสูง ทำให้การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากในบริษัทนี้

สมมติฐานที่ 3 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลากรภายในองค์กรมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร สังกัดกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.328 ( $p < 0.001$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงานของ Sirgy and Lee (2018) ที่เสนอว่าคุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วยหลายมิติ ซึ่งล้วนเกี่ยวข้องข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในบริบทของกรมราชทัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.017$ , S.D. = 0.721) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lambert et al. (2017) ที่พบว่าความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Bowling et al. (2010) ที่พบว่าในองค์กรภาคเอกชน ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีผลกระทบสูงสุดต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ความแตกต่างนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของหน่วยงานราชการที่มีระบบค่าตอบแทนที่แน่นอนและมั่นคง ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่า

สมมติฐานที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรถ่ายทอดระหว่างการวัดผลเชิงคุณภาพกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร สังกัดกรมราชทัณฑ์ ในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรถ่ายทอดระหว่างการวัดผลเชิงคุณภาพกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.0285 ( $p < 0.001$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Morgado et al. (2021) ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานและผลลัพธ์ของพนักงาน พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลิตภาพของพนักงานได้ ในบริบทของกรมราชทัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี การที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรถ่ายทอดแสดงให้เห็นว่า การวัดผลเชิงคุณภาพส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานผ่านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่เสนอว่าการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางอ้อมที่ค่อนข้างน้อย (0.0285) เมื่อเทียบกับอิทธิพลทางตรงของการวัดผลเชิงคุณภาพต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (0.602) ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ Jiang et al. (2012) ที่พบว่าในองค์กรภาคเอกชน การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญมากในการเป็นตัวแปรถ่ายทอด ความแตกต่างนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของหน่วยงานราชการที่มีระบบและกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ทำให้การวัดผลเชิงคุณภาพมีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้

ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวัดผลเชิงคุณภาพในบริบทของหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะในด้านกระบวนการภายใน ซึ่งได้รับคะแนนสูงสุด ( $\bar{X} = 4.242$ , S.D. = 0.705) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Valmohammadi and Roshanzamir (2015) ที่พบว่าการใช้ Balanced Scorecard ในหน่วยงานภาครัฐสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะลักษณะงานในกรมราชทัณฑ์ที่ต้องการความรัดกุมและมีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน ในแง่ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดในบริบทของกรมราชทัณฑ์ ( $\bar{X} = 3.922$ , S.D. = 0.675) ซึ่งอาจแตกต่างจากองค์กรภาคเอกชนที่มักเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่า (Jiang et al., 2012) ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากลักษณะเฉพาะของงานในกรมราชทัณฑ์ที่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเฉพาะและผ่านการคัดกรองอย่างเข้มงวด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khoreva et al. (2017) ที่เสนอว่าบริบทขององค์กรมีผลต่อการเลือกใช้นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ( $\bar{X} = 4.017$ , S.D. = 0.721) ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยในภาคเอกชนที่มักพบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีความสำคัญสูงสุด (Bowling et al., 2010) ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากลักษณะงานในกรมราชทัณฑ์ที่มีความเครียดสูงและต้องการความร่วมมือระหว่างบุคลากรอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lambert et al. (2017) ที่พบว่าความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ อย่างไรก็ตาม การที่การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมที่ค่อนข้างน้อย (0.0285) ต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน อาจเป็นข้อที่ควรพิจารณาในการปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมราชทัณฑ์ โดยอาจนำแนวคิดของ Sirgy and Lee (2018) มาประยุกต์ใช้ในการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ด้านบุคลากรให้มากขึ้น

สรุป ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวัดผลเชิงคุณภาพในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรส่งผ่าน แม้ว่าอิทธิพลทางอ้อมจะมีขนาดเล็ก แต่ก็แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรทั้งสาม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและงานวิจัยก่อนหน้า อย่างไรก็ตาม ลักษณะเฉพาะของหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะกรมราชทัณฑ์ ทำให้เกิดความแตกต่างในรายละเอียดบางประการเมื่อเทียบกับการศึกษาในภาคเอกชน ซึ่งควรนำมาพิจารณาในการพัฒนานโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

1. ควรมีการพัฒนานโยบายที่สนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของข้าราชการในกรมราชทัณฑ์ เนื่องจากการปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่สูงอาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพและความพึงพอใจในงาน

2. เสนอให้มีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมทั้งในด้านสุขภาพจิตและกาย รวมถึงการสนับสนุนทางการเงินที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงลดความเครียดที่เกิดจากลักษณะงานที่หนัก

3. ควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานภายใต้ภาระหน้าที่ที่ซับซ้อนและท้าทาย

#### **ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ**

1. เสนอให้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในแง่มุมต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อสร้างแนวทางการวิจัยที่ครอบคลุมและเจาะลึกมากขึ้น

2. ส่งเสริมการวิจัยในเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อให้สามารถพัฒนาวิธีการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สนับสนุนการจัดทำเอกสารวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้ในแวดวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการบูรณาการแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรภาครัฐ

#### **ข้อเสนอแนะด้านการนำไปใช้**

1. นำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนานโยบายการบริหารงานบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ โดยเฉพาะในส่วนของการเสริมสร้างความพึงพอใจและความสมดุลในชีวิตการทำงานของข้าราชการ

2. นำแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การพัฒนาสถานที่ทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพและความสุขของบุคลากร เพื่อลดความเครียดและความวิตกกังวลที่เกิดจากลักษณะงานที่ซับซ้อน

3. ใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสนับสนุนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังหน่วยงานราชการอื่น ๆ หรือพื้นที่อื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งอาจช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้เน้นศึกษาในช่วงเวลาที่จำกัด ดังนั้นควรมีการวิจัยในระยะยาวเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร และประเมินผลของนโยบายและมาตรการที่นำไปใช้จริงว่ามีผลในเชิงบวกอย่างไรบ้าง

3. ควรเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการศึกษากรณี (Case Study) เพื่อให้เข้าใจถึงประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรอย่างละเอียดมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมความสมบูรณ์ของข้อมูลเชิงปริมาณ

4. ควรเพิ่มเติมการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาและสังคมที่อาจส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น แรงจูงใจในงาน ความเครียดจากการทำงาน หรือการสนับสนุนทางสังคมในองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

กรมราชทัณฑ์. (2564). *ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์*. กระทรวงยุติธรรม.

[http://www.correct.go.th/?page\\_id=12255](http://www.correct.go.th/?page_id=12255)

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.).

Kogan Page.

Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource*

*Management*, 22(6), 1294-1311. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559100>

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.

<https://doi.org/10.1348/096317909X478557>

Bozeman, B., & Rainey, H. (1998). Organizational Rules and the “Bureaucratic Personality”.

*American Journal of Political Science*, 42(1), 163. <https://doi.org/10.2307/2991751>

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public*

*Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>

Chung, H. F., Seaton, J., Cooke, L., & Ding, W. Y. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. *Computers in Human Behavior*, 64, 432-

448. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.011>

Coccia, M. (2009). Research performance and bureaucracy within public research labs.

*Scientometrics*, 79, 93-107. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0406-2>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Chapman and Hall/CRC.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

<https://doi.org/10.2307/3151312>

Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.

<https://doi.org/10.1111/puar.12433>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Idrus, A., Armanu, A., & Rohman, F. (2015). The Role of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, *7*, 8-16.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264-1294.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kallinikos, J. (2004). The Social Foundations of the Bureaucratic Order. *Organization*, *11*, 13-36. <https://doi.org/10.1177/1350508404039657>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective. *Employee Relations*, *39*(1), 19-33.  
<https://doi.org/10.1108/ER-01-2016-0005>
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1111-1136.  
<https://doi.org/10.1002/job.666>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2017). Research note: A career-stage analysis of correctional staff outcomes. *The Prison Journal*, *97*(4), 411-430.  
<https://doi.org/10.1177/0032885517710910>
- Morgado, S., Leal, S., & Ruivo, P. (2021). A systematic literature review of the quality of working life and employee outcomes. In *International Conference on Management Technology and Tourism Social Value Creation* (pp.64-78).
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Obeidat, B. Y., Masa'deh, R., & Abdallah, A. B. (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management, 9*(3), 9-26. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p9>
- Pandey, S. K., & Moynihan, D. (2005). Bureaucratic Red Tape and Organizational Performance: Testing the Moderating Role of Culture and Political Support. *La Follette School Working, 2005-2026*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.867124>
- Pandey, S., Coursey, D. H., & Moynihan, D. (2007). Organizational Effectiveness and Bureaucratic Red Tape: A Multimethod Study. *Public Performance & Management Review, 30*, 398-425. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576300305>
- Paramita, A., & Salamah, U. (2017). Organizational Culture as a Determinant Factor of Government Institution Reputation. *IGCC, 1*, 904-922.
- Punyaratabandhu-Bhakdi, S. (1983). Individual Values, Organizational Structure, and the Problem of Performance: Thailand as a Case Study. *Public Administration Review, 43*, 510-519.
- Rosca, I., & Moldoveanu, G. (2010). The Tandem Culture - Organizational Bureaucracy in Public Sector. *Theoretical and Applied Economics, 6*(547), 7-16.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life, 13*(1), 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics, 164*, 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it?. *Sloan Management Review, 15*(1), 11-21.
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations, 37*(3), 354-379. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>