

ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน
ของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2562

ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน
ของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
พนสนธิ์ ภาวกังวาลวงษ์
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดาวิษา ศรีธัญรัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วาสิตา บุญสาธ)

..... กรรมการ
(ดร. พยัต วุฒิรงค์)

..... คณบดี
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ กุสุมาวลี)

____ / ____ / ____

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นายพนสนธิ์ ภาวกังวาลวงษ์
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
ปีการศึกษา	2562

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร และการค้นหาข้อมูลเชิงลึกของความสัมพันธ์เชิงอำนาจการดำเนินงานระหว่างปัจจัยทั้งสอง อันนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจำนวน 319 ฉบับ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ซึ่งใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามความสะดวกและความสมัครใจที่จะให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า (1) องค์การมีการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก (2) บุคลากรในอุตสาหกรรมเกมมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (3) ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาสายอาชีพ พนักงานสัมพันธ์ การสรรหาและคัดเลือก และการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้ร้อยละ 76.9 (4) การดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ 4.1) การคัดเลือกคนควรพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานและเรื่องทัศนคติในการทำงาน 4.2) การให้เงินเดือน ค่าตอบแทนรายโปรเจกต์ โบนัสปลายปี ส่วนแบ่งจากรายได้ของบริษัท ค่ารักษาพยาบาล กองทุนเลี้ยงชีพ และค่าเดินทาง 4.3) การให้โอกาสสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ลักษณะของงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม การมีพื้นที่ในการทำกิจกรรม 4.4) การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายขึ้น การเรียนรู้งานและการให้

คำแนะนำจากหัวหน้า การมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงนักศึกษา 4.5) การให้เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงาน การแสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค การดำรงอยู่กันแบบพี่น้องและครอบครัว และการให้ความสำคัญต่อสภาพการจ้างงานที่เหมาะสมถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย



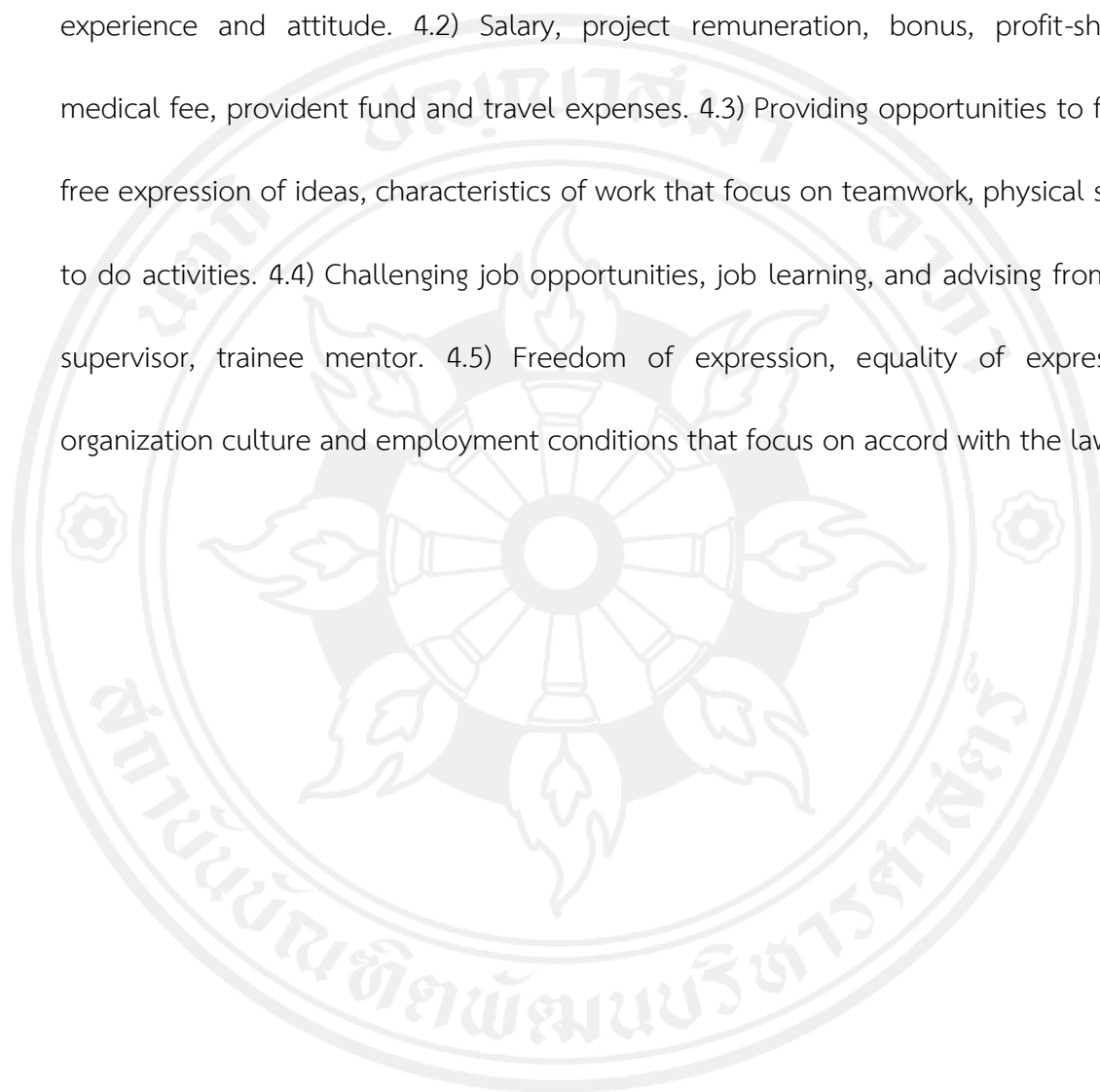
ABSTRACT

Title of Thesis	Efficacy of Human Resource Systems Influence Toward The Quality of Work Life. A Case Study in Gaming Industry of Thailand
Author	Panason Pawakungwanwong
Degree	Master of Science (Human Resource and Organization Development)
Year	2019

This research aimed to analyze the relationship between the Efficacy of Human Resource Systems and the quality of work life, which lead to finding in-depth information about the predictive correlational between the two factors. The sample of 319 persons who're working within the game industry in Thailand, this research used a sampling method that was convenient and voluntary. Provided information to researchers, including in-depth interviews of five peoples who were selected by purposive sampling — quantitative data analysis using descriptive statistics including percentage, mean and standard deviation. Inferential statistical analysis contains with Pearson product moment correlation coefficient and stepwise multiple regression analysis. Qualitative data analysis using content analysis.

The results of the study showed that (1) the organization has a human resource operation in both HRM and HRD extreme effectively. (2) The personnel in the game industry has a quality of work life at a high level. (3) The efficiency of the human

resources system in all nine characteristics that positively correlated with the quality of work life at a high level. (4) Activities to create a quality of work life such as 4.1) selection of peoples who should be considered based on knowledge, skills, work experience and attitude. 4.2) Salary, project remuneration, bonus, profit-sharing, medical fee, provident fund and travel expenses. 4.3) Providing opportunities to feel a free expression of ideas, characteristics of work that focus on teamwork, physical space to do activities. 4.4) Challenging job opportunities, job learning, and advising from the supervisor, trainee mentor. 4.5) Freedom of expression, equality of expression, organization culture and employment conditions that focus on accord with the law.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ดำเนินการสำเร็จล่วงมาได้ อันเนื่องมาจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ ความคิดเห็นและกำลังใจ ตลอดจนการปฏิบัติอันดีด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดาวิษา ศรีธัญรัตน์ ผู้ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ให้การดูแลและช่วยเหลืออย่างมุ่งมั่น แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด จนทำให้ทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัยในครั้งนี้นี้ประสบความสำเร็จและมีความสมบูรณ์ในทุกๆ รายละเอียด ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. วาสิตา บุญสาธิต ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. พยัต วุฒิมรงค์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่เมตตาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการชี้แนะด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการพิจารณาและตรวจสอบอย่างถูกต้อง สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทุกท่าน ที่มอบองค์ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์อันทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ประจำคณะที่ให้คำแนะนำและช่วยดำเนินการประสานงานในทุกขั้นตอนของการศึกษาและการทำวิทยานิพนธ์ อันมีส่วนช่วยให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ มีความราบรื่นโดยเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพนักงานทุกท่านผู้ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทเกม ทั้ง 20 บริษัท ที่ได้ให้ความร่วมมือทั้งในด้านการทดลองใช้แบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล และการให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ อันเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ผู้ซึ่งมอบการอบรมสั่งสอน สติปัญญา ตลอดจนสิ่งที่ดีงามทุกประการให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมถึงความเข้าใจอันเปี่ยมไปด้วยความเมตตาและความห่วงใย ด้วยดีเสมอมา ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านในคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำอันดีมาโดยตลอด ทั้งนี้ขอขอบคุณ คุณลินจง สังคหะสุวรรณ ผู้ซึ่งเป็นบุคคลที่ให้แรงบันดาลใจ จนก่อให้เกิดพลังที่ผลักดันให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จล่วงได้ด้วยดี

พนสมพ์ ภาวกังวาลวงษ์

กันยายน 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
ABSTRACT.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	1
สารบัญตาราง.....	3
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.3 คำถามการวิจัย.....	7
1.4 ขอบเขตในการศึกษา.....	7
1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....	11
2.1 แนวคิดและความหมายที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์อุตสาหกรรมเกม.....	12
2.2 นิยามและความหมายของระบบงานทรัพยากรมนุษย์.....	30
2.3 นิยามและความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	125
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	144
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework).....	149
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	150
3.1 ระเบียบวิจัยเชิงปริมาณ.....	150

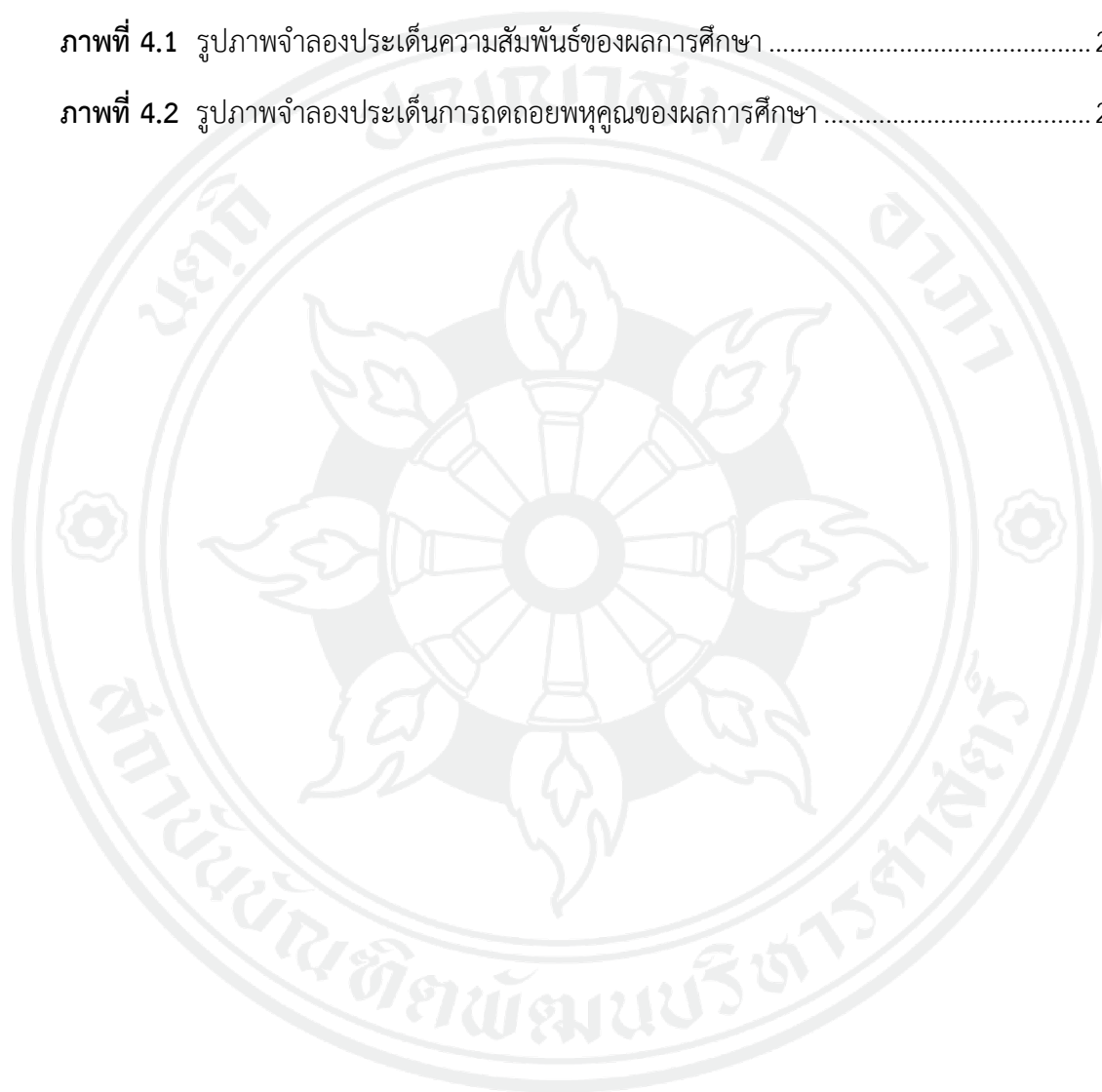
3.2 ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ.....	159
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	165
4.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล.....	166
4.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์.....	168
4.3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	169
4.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	170
4.5 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย.....	184
4.6 รายงานผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา.....	190
4.7 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	196
4.8 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากผลการศึกษา.....	211
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	216
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	217
5.2 การอภิปรายผล.....	221
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	235
5.4 ประโยชน์และข้อเสนอแนะจากงานวิจัย.....	236
บรรณานุกรม.....	244
ภาคผนวก ก.....	264
ภาคผนวก ข.....	275
ภาคผนวก ค.....	280
ประวัติผู้เขียน.....	282

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1	ห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเกมของโลก.....	26
ภาพที่ 2.2	ห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย.....	28
ภาพที่ 2.3	หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Mondy และ Noe.....	40
ภาพที่ 2.4	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ DeCenzo และ Robbins.....	41
ภาพที่ 2.5	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดชาวอเมริกัน.....	44
ภาพที่ 2.6	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model).....	45
ภาพที่ 2.7	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model).....	48
ภาพที่ 2.8	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model).....	50
ภาพที่ 2.9	ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler.....	53
ภาพที่ 2.10	ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley และคณะ.....	55
ภาพที่ 2.11	ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson และ Holton.....	56
ภาพที่ 2.12	ตัวแบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ McLagan	57
ภาพที่ 2.13	กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	65
ภาพที่ 2.14	ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรขององค์กร.....	74
ภาพที่ 2.15	ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาและคัดเลือก.....	76
ภาพที่ 2.16	รูปแบบของค่าตอบแทนจากแนวคิด Mondy และ Noe.....	84
ภาพที่ 2.17	ตัวแบบเชิงระบบในการฝึกอบรมและพัฒนาของ Goldstein.....	91
ภาพที่ 2.18	การแบ่งกลุ่มบุคลากรจากคะแนนการประเมินแบบระฆังคว่ำ.....	100
ภาพที่ 2.19	ตัวแบบการพัฒนาอาชีพจากแนวคิดของ Gutteridge และ Otte.....	111
ภาพที่ 2.20	กระบวนการพัฒนาอาชีพตามแนวคิดของ Kaye.....	112
ภาพที่ 2.21	พีรามิตความรับผิดชอบต่อสังคมของ Carroll.....	122
ภาพที่ 2.22	การแสดงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์.....	141

ภาพที่ 2.23	การเชื่อมโยงความต้องการของมนุษย์กับการบริหารขององค์กร.....	142
ภาพที่ 2.24	การเปรียบเทียบทฤษฎีของ Herzberg (1959) กับทฤษฎีของ Maslow (1954)	144
ภาพที่ 2.25	กรอบแนวคิดงานวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อ คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย	149
ภาพที่ 4.1	รูปภาพจำลองประเด็นความสัมพันธ์ของผลการศึกษา	211
ภาพที่ 4.2	รูปภาพจำลองประเด็นการถดถอยพหุคูณของผลการศึกษา	212



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	การจัดประเภทอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์.....	18
ตารางที่ 2.2	รายได้รวมของตลาดเกมทั่วโลก (หน่วย:หนึ่งล้านดอลลาร์).....	20
ตารางที่ 2.3	จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในปี 2556	30
ตารางที่ 2.4	สรุปบทบาทและหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์	43
ตารางที่ 2.5	แนวคิดและการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองแบบ	49
ตารางที่ 2.6	สรุปตัวแบบระบบงานทรัพยากรมนุษย์	59
ตารางที่ 2.7	สรุปประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน	62
ตารางที่ 2.8	ข้อดีและข้อควรระวังของการสรรหาจากภายในและภายนอกองค์กร	73
ตารางที่ 2.9	เทคนิคการพัฒนาองค์การที่นำมาใช้ในกรณีที่ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์การ.....	106
ตารางที่ 2.10	สรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานจากแนวคิดนักวิชาการต่างประเทศ	133
ตารางที่ 2.11	สรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานจากแนวคิดของนักวิชาการใน ประเทศไทย	137
ตารางที่ 3.1	รายชื่อบริษัท	152
ตารางที่ 3.2	แบบสอบถามประเด็นประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์	154
ตารางที่ 3.3	แบบสอบถามประเด็นประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ).....	155
ตารางที่ 3.4	แบบสอบถามประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงาน	156
ตารางที่ 3.5	การสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล.....	160
ตารางที่ 3.6	ข้อคำถามการสัมภาษณ์	162
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลทั่วไป.....	166
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์.....	168

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน	169
ตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	170
ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน	171
ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	172
ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน	172
ตารางที่ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	173
ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน.....	174
ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน	174
ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน	175
ตารางที่ 4.12 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	176
ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน	176
ตารางที่ 4.14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	177
ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน	178
ตารางที่ 4.16 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	178

ตารางที่ 4.17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน.....	179
ตารางที่ 4.18	ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	179
ตารางที่ 4.19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน.....	180
ตารางที่ 4.20	ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	181
ตารางที่ 4.21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน.....	181
ตารางที่ 4.22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน.....	183
ตารางที่ 4.23	ตัวแบบสมการถดถอยพหุคูณแบบขั้น.....	184
ตารางที่ 4.24	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 1.....	185
ตารางที่ 4.25	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 2.....	186
ตารางที่ 4.26	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 3.....	187
ตารางที่ 4.27	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 4.....	188
ตารางที่ 4.28	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 5.....	189
ตารางที่ 4.29	สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ.....	214
ตารางที่ 4.30	สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ (ต่อ).....	215

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ประเทศไทยมีแนวคิดและการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ อันครอบคลุมถึงอุตสาหกรรมเกมด้วย โดยมีปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรมเด่นชัดเกิดขึ้นมาตั้งแต่ ปี 2545 คือ การจัดตั้งองค์การอิสระที่จะมีส่วนสำคัญต่อเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ โดยทำหน้าที่ในการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อผลักดันการขับเคลื่อนของเศรษฐกิจสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน มีการสร้างศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ องค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ เพื่อเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละกลุ่มในระยะยาว (เรวดี แก้วมณี, 2557) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จะให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวและรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้เทคโนโลยีนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) แนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 คือ การส่งเสริมการศึกษารวมถึงการวิจัยและพัฒนาเชิงลึกในสาขาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม การประยุกต์ใช้วัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อพัฒนาสินค้าสร้างสรรค์ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรมสมัยใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชนท้องถิ่น สร้างความได้เปรียบจากความหลากหลายและเอกลักษณ์วัฒนธรรมและความเป็นไทย การกระตุ้นการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อร่วมทุนกับภาคเอกชนในการพัฒนาสินค้าเชิงสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะความรู้ของผู้ประกอบการและบุคลากรในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ โดยตอบสนองความต้องการของภาคการผลิตและบริการ (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2554)

โดยเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสินค้าและบริการเชิงสร้างสรรค์ให้ขยายตัวไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ต่อปี โดยจะมีการปรับโครงสร้างทางด้านเศรษฐกิจด้วยการใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และภูมิปัญญาเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและมีคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์นั้นจะต้องครอบคลุม

ถึงการพัฒนารัฐกิจสร้างสรรค์ การพัฒนาการเมืองสร้างสรรค์ และการพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ไปอย่างพร้อมเพียงกัน (เรวดี แก้วมณี, 2557)

อุตสาหกรรมเนื้อหาดิจิทัลหรือดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคนิคการสร้างผลิตภัณฑ์ด้วยแอนิเมชันและมัลติมีเดีย ซึ่งนับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจ และได้รับความนิยมอย่างมากในยุคปัจจุบัน สื่อแอนิเมชันและมัลติมีเดียนั้นได้แพร่กระจายเข้าไปในวงการอุตสาหกรรมต่างๆมากมาย นอกจากจะใช้ในอุตสาหกรรมบันเทิง เช่น ภาพยนตร์ การ์ตูน และ เกมแล้ว ยังสามารถนำไปใช้กับอุตสาหกรรมอื่นๆอีกมากมาย เช่น อุตสาหกรรมโทรคมนาคม อุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์ อุตสาหกรรมโฆษณา อุตสาหกรรมด้านการออกแบบแขนงต่างๆ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษา เป็นต้น ทำให้การบริโภคสื่อด้านแอนิเมชันและมัลติมีเดียมีปริมาณมหาศาล จึงส่งผลให้ประเทศต่างๆหันมาสนใจและเร่งพัฒนาอุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์ในประเทศของตน เพราะเนื่องจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถสร้างรายได้กลับเข้าประเทศได้อย่างมหาศาล (สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ, 2556) ดังนั้นตลาดดิจิทัลคอนเทนต์ในปัจจุบันจึงมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งอุตสาหกรรมประเภทนี้ จัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างรายได้จากการใช้องค์ความรู้ สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์ผลงานและทรัพย์สินทางปัญญา (สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ, 2556)

อุตสาหกรรมเกมเป็นอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงต้นปี 1960 โดยประมาณ ซึ่งเกิดจากการสร้างและพัฒนาเกมโดยสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ หรือ Massachusetts Institute of Technology (Izuchi & Aoyama, 2006 as cited in Cucuel, 2011) ทั้งนี้อุตสาหกรรมเกมเป็นอุตสาหกรรมที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ทั้งกลุ่มผู้ผลิต/พัฒนาเกม (Game Developer) และกลุ่มผู้ให้บริการเกม (Game Publisher) ในปัจจุบันเกมถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือทางเลือกในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เครื่องมือด้านสื่อการเรียนการสอนสำหรับเด็กและวัยรุ่น รวมถึงการเป็นเครื่องมือที่สร้างความบันเทิงสำหรับผู้ใหญ่ จึงทำให้อุตสาหกรรมเกมเป็นอุตสาหกรรมที่มีความจำเป็นในการพึ่งพาความรู้ด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ศิลปะ ดนตรี จินตนาการและความคิดเชิงสร้างสรรค์ และจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมเกมอย่างต่อเนื่องจึงสะท้อนให้เห็นว่า เกมจะกลายเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อประชากรและสังคมโดยรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2552)

จากรายงานการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเกมทั่วโลก The Global Games Market 2016 ซึ่งจัดทำโดยบริษัท Newzoo ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาและทำวิจัยในสหรัฐอเมริกาที่เชี่ยวชาญด้านการตลาดเกมได้เปิดเผยข้อมูลผลการสำรวจมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมเกมในปี 2559 มีมูลค่าสูงถึง 99.6 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ มีการเติบโตของมูลค่าตลาดจากปี 2558 ร้อยละ 8.5 โดยรายงาน

ดังกล่าวจำแนกมูลค่าตลาดตามแต่ละทวีปออกเป็น 5 ทวีป ได้แก่ 1. ทวีปเอเชีย-แปซิฟิกมีมูลค่า 46.6 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ 2. ทวีปอเมริกาเหนือมีมูลค่า 25.4 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ 3. ยุโรป ตะวันออกกลาง แอฟริกา มีมูลค่า 23.5 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ และ 4. ทวีปอเมริกาใต้มีมูลค่า 4.1 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ทั้งนี้ได้มีการคาดการณ์มูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมเกมทั่วโลกในปี 2562 ว่าจะมีมูลค่าตลาดโดยรวมสูงถึง 118.6 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ (Newzoo, 2016)

สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล หรือ DEPA ได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลมูลค่าตลาดของอุตสาหกรรมเกมในปี 2559 ซึ่งพบว่าในปี 2559 มูลค่าอุตสาหกรรมเกมโดยรวมคิดเป็น 16,329 ล้านบาท โดยมีอัตราการเติบโตซึ่งคิดเป็น 14.8% จากปี 2558 ซึ่งมีมูลค่าตลาดอยู่ที่ 14,227 ล้านบาท ทั้งนี้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในปี 2560 จนถึง 2561 อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยจะมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 12.3% และ 12.0% ตามลำดับ โดยผู้ประกอบการไทยจะขยับตัวจากการเป็นผู้รับจ้างผลิตมาเป็นผู้ผลิตและส่งออกมากขึ้น ทั้งนี้จากตัวเลขที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยมีการขยายตัวของตลาดอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การที่อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยมีการเติบโตทางมูลค่าตลาด รวมถึงอาจจะมีการขยายตัวของกลุ่มคนปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมดังกล่าวเพื่อรองรับปริมาณงานที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตนั้น อุตสาหกรรมเกมจึงเป็นบริษัทที่น่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2560)

อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยยังต้องการการส่งเสริมจากภาครัฐทั้งในด้านการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน (Skill) และกำลังคน (Manpower) ให้ตรงตามความต้องการของธุรกิจและสามารถปฏิบัติงานได้จริงในอุตสาหกรรม นโยบายหรือมาตรการจากภาครัฐที่สนับสนุนแก่ผู้ผลิต/พัฒนาเกมและผู้ให้บริการเกมในประเทศไทย รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนาทักษะในด้านการบริหารธุรกิจให้แก่ผู้ประกอบการในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเสถียรภาพทางด้านการดำเนินธุรกิจให้กับอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย (กษิติธร ภูภราดัย และคณะ, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (2556) พบว่า การสนับสนุนของภาครัฐมีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมอุตสาหกรรมเกมของประเทศในภูมิภาคเอเชีย โดยมีการกำหนดนโยบายในการสนับสนุนอุตสาหกรรมอย่างมียุทธศาสตร์และครบวงจร เช่นการออกมาตรการทางด้านภาษีการนำเข้าเครื่องมือและซอฟต์แวร์มาใช้ในการผลิตงานเพื่อลดต้นทุนการผลิตการกำหนดมาตรการทางด้านส่งเสริมการลงทุนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บริษัทผู้ผลิตเกมในตลาดโลกเข้ามาตั้งบริษัทภายในประเทศของตนหรือเข้ามาร่วมลงทุนกับบริษัทผลิตเกมในประเทศ หรือแสดงความสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทผลิตเกมในประเทศ การส่งเสริมด้านการตลาดเพื่อสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในประเทศกับผู้ประกอบการด้านเกมรายใหญ่ๆ ของโลก รวมถึงการพัฒนาบุคลากรโดยการอบรมให้ความรู้ที่เหมาะสมในด้านที่จำเป็นสำหรับงานทางด้านการผลิตเกม เป็นต้น

การดำเนินธุรกิจใดๆก็ตามในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มีการแข่งขันเชิงธุรกิจที่รุนแรง สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติด้านองค์การ ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านการเมือง และด้านสังคมอยู่ตลอดเวลา การที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถและประสิทธิภาพของแต่ละองค์การในการสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นแก่ต้นทุนด้านแรงงาน เช่น ความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Noorbakhsh, Paloni & Youssef, 2011 อ้างถึงใน อารีย์ นัยพินิจ และคณะ, 2557) ธุรกิจแต่ละประเภทจึงควรมีการปรับตัวและพัฒนาแนวทางในการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การนั้นก็คือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จที่สำคัญขององค์การในทุกประเทศทั่วโลก แม้บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในหน่วยงานใด ระดับใด บุคลากรทุกคนก็เปรียบเสมือนฟันเฟืองจักรกลที่ร่วมด้วยช่วยกันในการขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ (เกษศิริรินทร์ ไชยสงคราม, 2553) ดังนั้นผู้บริหารองค์การ จะต้องค้นหาเทคนิคการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งการดูแลพนักงานหรือบุคลากรให้มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมกันคิดวิเคราะห์ วางแผน เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่จะทำให้อุบัติการณ์ในองค์การมีการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพราะผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติจะสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง, 2553)

ในปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจในแต่ละอุตสาหกรรม องค์การไม่สามารถอาศัยความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากด้านการเงินและการตลาดได้เพียงอย่างเดียว ในทางกลับกันทางเลือกของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถเกิดขึ้นได้จากการวางแผนกลยุทธ์ในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าด้านทุนมนุษย์ให้กับองค์การ การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกจัดมองว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาขีดความสามารถขององค์การ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องครอบคลุมทั้งในเรื่องการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นกำลังหลักที่สำคัญขององค์การ (เชาว์ โรจนแสง, 2544) ในขณะเดียวกันนั้น การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นเสมือนหลักการบริหารแขนงหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรทุกคนทุกระดับขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้งส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกัน (พงษ์เทพ เกษะด่วน, 2555)

แนวคิดในการพัฒนาองค์การที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานในปัจจุบันประการหนึ่ง ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนา และการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน คือ แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) เพราะการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นการสร้างความแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรนั้นทำงานได้อย่างมีความสุข รับรู้ว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง ผลการศึกษาด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยส่วนมาก พบว่าการที่บุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับที่เหมาะสม จะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตส่วนตัว คุณภาพชีวิตในครอบครัว และรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น (เสนาะ ตีแยว, 2546) ในด้านองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงานส่งผลต่อองค์การ 3 ประการ ได้แก่ 1. ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ 2. ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้แก่พวกเขาในการทำงาน และสุดท้าย คุณภาพชีวิตในการทำงานมีส่วนช่วยผลักดันให้พนักงานพัฒนา ปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานที่ดี รวมถึงการปลดปล่อยศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออกมา (Huse & Cummings, 1985) นอกจากนี้ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นสิ่งจูงใจให้คนที่มีความสามารถอยากที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรด้วย (Nierras, 2012) อีกทั้งคุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจในการทำงานและสร้างความผูกพันในองค์กรให้เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง เกิดประสิทธิผลขององค์การในแง่ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน คุณภาพและปริมาณของผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนความเจริญรุ่งเรืองต่อองค์การด้วย (Hackman & Suttle, 1977)

แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มพนักงานทุกระดับที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร แนวคิดดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) (Yeo & Li, 2011) ซึ่งผู้บริหารขององค์กรควรตระหนักและให้ความสนใจกับประเด็นดังกล่าว เนื่องจากการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับกลุ่มพนักงานจะเปรียบเสมือนการมียาสามัญประจำในทุกๆองค์การ ทั้งนี้การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจนั้น ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารในการผลักดัน ส่งเสริมให้พนักงานสร้างผลงานเชิงรูปธรรมให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ ตลอดจนเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้พนักงานได้แสดงศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง ดังที่กล่าวมานี้จะสะท้อนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของทั้งด้านพนักงานในฐานะสมาชิกขององค์การและด้านองค์การ ตลอดจนส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ (พิชิต เทพวรรณ, 2550) ดังนั้นคุณภาพชีวิตในการทำงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งต่อตัวพนักงานและอุตสาหกรรมเกมให้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งกันและกัน จนนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานของอุตสาหกรรมเกมในต่างประเทศนั้น สมาคมนักพัฒนาเกมระหว่างประเทศ หรือ International Game Developers Association ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของนักออกแบบและพัฒนาเกม จำนวน 2,198 คน พบว่าอุตสาหกรรมเกมมีความบกพร่องต่อประเด็นการบริหารเวลาในการทำงาน รวมถึงบ่อยครั้งที่บุคลากรจะต้องทำงานในระยะเวลาที่ยาวนานกว่าปกติ ในส่วนประเด็นการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการของอุตสาหกรรมเกมในภาพรวมนั้น พบว่า นักออกแบบและพัฒนาเกมโดยส่วนมากมีความพึงพอใจต่อการจ่ายเงินเดือนของบริษัทในระดับสูง โดยมีรายได้อยู่ระหว่าง 50,000 จนถึง 100,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อปี ตลอดจนสวัสดิการที่บริษัทจัดสรรให้แก่บุคลากร อาทิ การเลือกวันหยุดที่ยืดหยุ่น การดูแลสุขภาพ ประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น ซึ่งโดยภาพรวมจากการสำรวจครั้งนั้น พบว่าบุคลากรที่ทำงานในอุตสาหกรรมเกมมีความพึงพอใจในการทำงานรวมถึงมีความสุขในงานที่ตนรับผิดชอบ และพร้อมที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพแก่องค์กร ทั้งนี้ยังคงพบถึงประเด็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไข อาทิ การจัดการสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของนักพัฒนาเกม (Weststar & Legault, 2014) ในขณะที่ประเทศไทยยังไม่มี การสำรวจหรือทำการศึกษาในประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมดังกล่าว ทั้งนี้ประเด็นต่างๆ ล้วนสอดคล้องกับลักษณะงานด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาวิจัยประเด็นดังกล่าวจะเป็นคุณประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจเกมในประเทศไทย พร้อมทั้งสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสม อันเป็นแนวทางในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพแก่อุตสาหกรรมเกมไทยต่อไปในอนาคต

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา ประสิทธิภาพของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยโดยเป็นการวิจัยผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเกม มีความเข้าใจในรูปแบบการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร และสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดการประยุกต์ใช้ในระบบงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการใช้ชีวิตและการทำงานไปอย่างควบคู่ด้วยกัน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนางานให้มีคุณภาพและเพิ่มผลผลิตโดยรวมของอุตสาหกรรมเกมไปอย่างพร้อมเพียงซึ่งกันและกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
- 1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
- 1.2.2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่อาจมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
- 1.2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย

1.3 คำถามการวิจัย

- 1.3.1 คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยอยู่ในระดับใด (คำถามการวิจัยเชิงปริมาณ)
- 1.3.2 องค์ประกอบของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ด้านใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย (คำถามการวิจัยเชิงปริมาณ)
- 1.3.3 การดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยเป็นอย่างไร (คำถามการวิจัยเชิงคุณภาพ)

1.4 ขอบเขตในการศึกษา

- 1.4.1 ด้านเนื้อหา ประเด็นที่มุ่งศึกษา คือ ประสิทธิภาพของงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมภายในประเทศไทย
- 1.4.2 ด้านบุคคล โดยทำการศึกษามูลค่าบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย จำนวน 20 องค์การ
- 1.4.3 ด้านเวลาในการศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม 2559 – มีนาคม 2561

1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับ

- 1.5.1 เพื่อทราบระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยอันจะเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การซึ่งดำเนินการอยู่ในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
- 1.5.2 เพื่อทราบประสิทธิภาพขององค์ประกอบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างแนวทางใน

การพัฒนาระบบงานทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ที่สามารถตอบสนองต่อการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5.3 ผลของการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการและรูปแบบการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมภายในประเทศไทยที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะเอื้อประโยชน์แก่ผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สามารถนำวิธีการและรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

1.5.4 ผลของการศึกษาจะเป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและนักวิจัยที่มีความสนใจ สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปเป็นแนวทางเบื้องต้นในการศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมสาขาอื่นๆ ภายใต้ขอบเขตของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ในอนาคตได้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 อุตสาหกรรมเนื้อหาดิจิทัล หมายถึง กลุ่มอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและพัฒนาสินค้าในรูปแบบสื่อ (Media) โดยอาศัยทักษะจากความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านเทคโนโลยีในการผลิตสื่อที่ออกมาในรูปแบบดิจิทัล (Digital Media) ประกอบไปด้วยหลายกิจกรรม เช่น แอนิเมชัน เกม เว็บ คอมพิวเตอร์กราฟฟิก อินเทอร์เน็ตแอปพลิเคชัน สื่อการเรียนการสอน อิเล็กทรอนิกส์ โฆษณาออนไลน์ เพลงออนไลน์ วิดีโอออนไลน์ เป็นต้น (Allen Consulting Group, 2003 as cited in Tsai et al., 2008)

1.6.2 อุตสาหกรรมเกม หมายถึง กลุ่มอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาสินค้าในรูปแบบของเกมประเภทต่างๆ การจัดทำหน่วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์การเล่นเกมน์, ซอฟต์แวร์และอุปกรณ์เสริม (Lycenko, 2007 as cited in Cunningham et al., 2008) ซึ่งอุตสาหกรรมเกมนั้น ประกอบด้วย 1.ฮาร์ดแวร์ (Gaming Gear) เป็นอุปกรณ์เครื่องมือสำหรับใช้ในการเล่นเกม 2.ซอฟต์แวร์เกม (Game Software) ทั้งในรูปแบบการจัดจำหน่ายทั่วไป และแบบที่ผู้เล่นเข้าไปดาวน์โหลด หรือสมัครสมาชิกเพื่อเล่นเกม 3.ซอฟต์แวร์สำหรับช่วยในการพัฒนาเกม (Middle Software) รวมถึงผู้ให้บริการเกมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (กษิติธร ภูภราดัย และคณะ, 2550)

1.6.3 งานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาศักยภาพของคนและองค์กรให้แข่งขันในธุรกิจได้ โดยจำแนกออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่ 1.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2.การสรรหาและคัดเลือก 3.พนักงานสัมพันธ์ 4.การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 5.การฝึกอบรมและพัฒนา 6.การบริหารผลการปฏิบัติงาน 7. การพัฒนาองค์กร 8.การพัฒนาสายอาชีพ 9.การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

1.6.3.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและประเภทของกำลังคน เพื่อเตรียมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จัดไว้ได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร (Mondy et al., 1999)

1.6.3.2 การสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการแสวงหาและจูงใจให้ผู้สมัครผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความต้องการขององค์กรเข้ามาสมัครงาน และดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือเพียงผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดตรงตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ (Carrell & Kuzmits, 1986; Bernardin & Russel, 1993; Mondy et al., 1999)

1.6.3.3 พนักงานสัมพันธ์ หมายถึง การบริหารความสัมพันธ์กันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติงานตั้งแต่ การว่าจ้างบุคลากร การดูแลบุคลากรระหว่างการทำงาน ไปจนถึงการเลิกจ้าง ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีและเกิดทัศนคติที่ดี (กวี วงศ์พุด, 2538)

1.6.3.4 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ หมายถึง การที่องค์กรกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งต่างๆ ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยจำแนกเป็น ค่าตอบแทน คือ รูปแบบของรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับเพิ่มเติมจากค่าตอบแทนหลัก (สุรงค์รัตน์ วศินารมณ, 2540; ธัญญา ผลอนันต์, 2551)

1.6.3.5 การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการขององค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานที่เหมาะสมอันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Nadler & Nadler, 1990; DeCenzo et al., 2013)

1.6.3.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารผลการดำเนินงานขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน รวมถึงการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับ ไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ทั้งนี้จะต้องอาศัยกระบวนการประเมินค่าผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เข้ามาประกอบการตัดสินใจในการให้รางวัล การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไปในอนาคต (Beach, 1980; Noe et al., 2015)

1.6.3.7 การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยมีการวางแผนล่วงหน้า การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน และการสอดแทรกกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเข้าไปในกระบวนการขององค์กรบน

พื้นฐานการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอันช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Cumming & Worley, 2005)

1.6.3.8 การพัฒนาสายอาชีพ หมายถึง กระบวนการในการเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพที่องค์กรได้วางไว้ โดยมีกิจกรรมการประเมินศักยภาพของบุคคล การวางแผนสายอาชีพ การฝึกอบรม และการส่งเสริมประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอาชีพที่ตนเองถนัด อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรควบคู่ไปกับการบรรลุในส่วนเป้าหมายขององค์กรไปอย่างควบคู่ด้วยกัน (กิ่งพร ทองใบ และปภาวดี ประจักษ์สุนิติ, 2533; ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

1.6.3.9 การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การดำเนินการขององค์กรที่คำนึงถึงการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม โดยสอดแทรกประเด็นเหล่านี้ไว้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์กร อาทิ กระบวนการผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งในส่วนของผู้บริหารและครอบครัว ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของบุคลากรและครอบครัว รวมไปถึงการดูแลชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ (World Business Council for Sustainable Development, 1999)

1.6.4 คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ลักษณะการดำรงชีวิตและการทำงานที่มีมาตรฐานเหมาะสม สามารถสร้างความผาสุกให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน สร้างความพึงพอใจให้บุคลากร มีขวัญกำลังใจ และมีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยจะเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 2.ด้านเศรษฐกิจ 3.ด้านสังคมและครอบครัว 4.ด้านความภาคภูมิใจ 5.ด้านการบรรลุถึงศักยภาพ 6.ด้านความรู้ 7.ด้านสุนทรียศาสตร์ (สัมฤทธิ์ ยิบยิบธรรม, 2557)

1.6.5 บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในด้านการผลิต พัฒนา และให้บริการเกมภายในประเทศไทย สังกัดสมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เกมไทย

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่อง ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดและความหมายที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และอุตสาหกรรมเกม

2.1.1 แนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

2.1.2 ความหมายของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

2.1.3 ความหมายและประเภทของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

2.1.4 อุตสาหกรรมเกม

2.1.5 ห่วงโซ่มูลค่าอุตสาหกรรมเกม

2.1.6 บุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

2.2 แนวคิดและความหมายของระบบงานทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 แนวคิดความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.2 แนวคิดความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.3 บทบาทและหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์

2.2.4 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.5 งานทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ

2.3 แนวคิดและความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

2.3.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและความหมายที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์อุตสาหกรรมเกม

2.1.1 แนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

พลวัตของการพัฒนาเศรษฐกิจของโลกนับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมในปลายศตวรรษที่ 18 ต่อเนื่องมาจนถึงต้นศตวรรษที่ 19 ทำให้การผลิตของโลกขยายตัวอย่างรวดเร็ว จนเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (Industrial Economy) และเปลี่ยนผ่านมาเป็นเศรษฐกิจข้อมูลข่าวสาร (Information Economy) ตามลำดับ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนที่สำคัญ และทำให้เกิดภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของโลก ซึ่งเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันมีการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมในการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดด รวมถึงมีการผสมผสานเทคโนโลยีหลักซึ่งจะเป็นตัวเร่งในการพัฒนาเศรษฐกิจ ทั้งนี้การเปลี่ยนผ่านของแต่ละพัฒนาการทางเศรษฐกิจเหล่านี้เกิดจากความพยายามในการสร้างความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางเศรษฐกิจในเวทีการค้าโลก ประเทศที่พัฒนาแล้วจึงริเริ่มออกแบบโมเดลทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่เรียกว่า นั่นคือ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยใช้เศรษฐกิจเชิงความคิดสร้างสรรค์ (Creative Economy) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552)

เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ได้กำเนิดขึ้นครั้งแรกที่ประเทศออสเตรเลียในปี พ.ศ.2537 ผ่านการนำเสนอรายงานที่มีชื่อว่า Creative Nation Report เพื่อกำหนดทิศทางนโยบายของประเทศที่จะนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมทางวัฒนธรรม (Cultural Industry Development) โดยมีจุดประสงค์คือ มุ่งเน้นและส่งเสริมการพัฒนาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมให้เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (สมบัติ กุสุมาวาลี, 2553) จากนั้นแนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จึงได้ถูกกล่าวถึงและเป็นที่ยอมรับอย่างเป็นทางการที่ประเทศอังกฤษ ซึ่งเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2541 ผ่านการประกาศแผนงาน Creative Industries Task Force 1998 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อก้าวสู่การเป็นประเทศชั้นนำในแวดวงอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ (สิรินทร แซ่ฉั่ว, 2553)

เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ตามที่ อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นแนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะความชำนาญ ทรัพย์สินทางปัญญา และการศึกษาวิจัย นำมาผสมผสานกับความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์และการบริการในรูปแบบที่มีความหลากหลายมากขึ้นผนวกกับมีมูลค่าที่สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเติบโตและพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมีศักยภาพอุตสาหกรรมในเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จะไม่มุ่งเน้นไปที่การผลิตครั้งละจำนวนมากๆ และไม่จ้างแรงงานจำนวนมาก แต่จะให้ความสำคัญกับการนำความรู้ ความคิด

สร้างสรรค์ ผสมผสานร่วมกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยจนก่อให้เกิดการสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ โดยที่สามารถส่งมอบจากฐานเก่าสู่ฐานใหม่ด้วยการคุ้มครองสิทธิทรัพย์สินทางปัญญา (สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, 2552 อ้างถึงใน สิริินทร์ แซ่ฉั่ว, 2553)

ความสำคัญของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อระบบการพัฒนาประเทศและการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจในระดับโลก ได้ปรากฏในรายงานขององค์การการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา หรือ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) พบว่า การค้าระหว่างประเทศในด้านอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ตลาดผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์และบริการ (Creative Goods and Services) ในปี 2555 มีการซื้อขายรวมทั้งสิ้นเป็นประวัติการณ์ จำนวน 547,513 พันล้านเหรียญสหรัฐ เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2546 ซึ่งมีจำนวนแค่ 302,058 พันล้านดอลลาร์ ดังนั้นจึงสะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์มีแนวโน้มการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2555 ประเทศที่พัฒนาแล้วในทวีปยุโรปเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุดของผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ โดย 5 อันดับแรกของประเทศที่มีการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ เยอรมัน, ฝรั่งเศส, สวิตเซอร์แลนด์, เนเธอร์แลนด์ และเบลเยียม (UNCTAD, 2015)

การสรุปภาพรวมกรอบแนวคิดที่เป็นแนวทางของการพัฒนาเศรษฐกิจรูปแบบนี้สามารถอธิบายเบื้องต้น ดังนี้

“การสร้างสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ๆ โดยเชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม การส่งมอบปัญญาของสังคมไทย ผสานเข้ากับเทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่ นำเข้าสู่ กระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ และ สร้างแรงบันดาลใจจากรากวัฒนธรรมและภูมิปัญญาที่สั่งสมของสังคม เพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและอาจขยายไปถึงการสร้างคุณค่าทางสังคมได้ อีกด้วย” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552, น. 1)

2.1.2 ความหมายของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

โดยภาพรวมความหมายของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ยังอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนาแนวความคิดอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ความหมายของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จึงมีความหลากหลาย และยังไม่มีคำจำกัดความที่สร้างความเข้าใจและการยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นหนึ่งเดียวกัน อย่างไรก็ตาม มีความหมายที่เข้าใจโดยง่ายของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ซึ่งนิยามโดย Howkins (2001) ผู้แต่งหนังสือ The Creative

Economy: How People Make Money from Ideas กล่าวคือ การสร้างมูลค่าที่เกิดจากความคิดของมนุษย์ ทั้งนี้องค์การระหว่างประเทศและนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้ความหมายของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ โดย สหราชอาณาจักรเป็นประเทศแรกที่ทำให้ความสำคัญต่อแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ผ่านการประกาศแผนงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาและขับเคลื่อนเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ อีกทั้งยังเป็นประเทศต้นแบบที่มีความสำเร็จในการพัฒนาที่ได้รับการยอมรับให้เป็น ศูนย์กลางความสร้างสรรค์ของโลก (World Creative Hub) โดยกระทรวงวัฒนธรรม สื่อและการกีฬาของสหราชอาณาจักร หรือ Department for Culture Media and Sports [DCMS] (2001) ได้ให้ความหมายของเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือ ระบบเศรษฐกิจที่ประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่มีรากฐานมาจากความคิดสร้างสรรค์ ทักษะความชำนาญ และความสามารถเฉพาะทางของบุคคล ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ อันก่อให้เกิดความมั่งคั่งและสร้างงานที่มีมูลค่าให้เกิดขึ้นได้ โดยที่สามารถส่งมอบและส่งผ่านจากรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่ ผ่านการใช้ประโยชน์ในเชิงของทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือ UNESCO (2013) ก็เห็นสอดคล้องเช่นกันกล่าวคือ อุตสาหกรรมที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ความชำนาญ และความสามารถในตัวบุคคลซึ่งมีศักยภาพเพียงพอในการสร้างผลงานเชิงสร้างสรรค์อันนำไปสู่ความมั่งคั่งโดยการผลิตและใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนี้ องค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก หรือ World Intellectual Property Organization [WIPO] (2004) ได้แสดงทัศนคติเพิ่มเติมไว้ว่า อุตสาหกรรมทางวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ทางด้านวัฒนธรรมและศิลปะทั้งหมด โดยครอบคลุมรูปแบบของสินค้าและบริการที่ต้องใช้ความพยายามในการสร้างสรรค์ผลงาน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมาโดยทันทีหรือการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยกระบวนการผลิตอย่างเป็นขั้นตอน ในขณะที่ องค์การความร่วมมือเพื่อการค้าและการพัฒนา หรือ UNCTAD (2008) ได้ให้ความหมายของ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์อย่างละเอียด พร้อมทั้งมีการนำเสนอในรูปแบบของรายงาน Creative Economy Report 2008 โดยเน้นบริบทของการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจไว้ว่า เป็นแนวความคิดในการพัฒนาและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจโดยใช้สินทรัพย์ที่เกิดจากการใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และเชื่อมโยงทุกภาคส่วนทางเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างผลงานและสร้างรายได้จากการส่งออก ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการส่งเสริมกิจกรรมทางสังคม สนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรม และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) ให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับดำเนินการของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Industries)

ในมุมมองของนักวิชาการที่มีต่อแนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์นั้น ประกอบด้วย Howkins ซึ่งมองว่า เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์เป็นเศรษฐกิจที่มีปัจจัยการผลิต (Input) และผลผลิต (Output) อยู่

ในรูปของความคิด (Ideas) โดยอาศัยกระบวนการนำเอาองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ พื้นฐานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ตลอดจนเทคโนโลยีมารวมเข้าด้วยกันจนก่อให้เกิดอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Creative Industry) ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อภาคการผลิต บริการ การขาย และการบันเทิง ซึ่งสะท้อนรูปแบบการขับเคลื่อนของเศรษฐกิจสมัยใหม่โดยปัจจัยหลักมาจากทักษะความสามารถเฉพาะทางของแต่ละบุคคล (Howkins 2005 as cited in Ghefi, 2005) ส่วนนักวิชาการในประเทศนั้น ไกรฤทธิ์ ปิ่นแก้ว (2554) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์เป็นแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจที่สำคัญ ทั้งนี้การที่จะพัฒนาเศรษฐกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาทุนวัฒนธรรม (Culture Capital) ซึ่งทุนวัฒนธรรมอาจจะเป็นวัฒนธรรมที่สัมผัสได้ (Tangible Culture) เช่น ผลงานทางศิลปะ สิ่งประดิษฐ์ หรือ วัฒนธรรมที่สัมผัสไม่ได้ (Intangible Culture) เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ดนตรี งานวรรณกรรม นอกจากนี้ ทุนวัฒนธรรมในเชิงพาณิชย์จึงเปรียบเสมือนต้นน้ำในห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสสำหรับธุรกิจในการที่จะนำเนื้อหาทางวัฒนธรรมไปเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปคือ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ เป็นแนวคิดในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ โดยมุ่งหวังให้เศรษฐกิจมีการขับเคลื่อนบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การสร้างสรรค์ผลงาน ทักษะพิเศษและความสามารถเฉพาะทางของบุคคล เชื่อมโยงกับ พื้นฐานความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ทุนวัฒนธรรมภายในประเทศ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าสูงขึ้น ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์จะคงอยู่ภายในระบบเศรษฐกิจผ่านการสั่งสมความรู้และส่งผ่านจากรุ่นเก่าสู่รุ่นปัจจุบันด้วยการคุ้มครองสิทธิทางปัญญา ทั้งนี้การที่เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จะขับเคลื่อนและดำรงอยู่ได้นั้น หัวใจสำคัญ คือ การดำเนินธุรกิจโดยอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

2.1.3 ขอบเขตและประเภทของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

จากคำนิยามภายใต้ระบบเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ มีการแบ่งอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ออกเป็นหลายแนวคิด (ตารางที่ 2.1) ได้แก่

2.1.3.1 แนวคิดการจัดประเภทอุตสาหกรรมของประเทศอังกฤษ โดยมีการแบ่งอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์แยกประเภทตามชนิดสินค้า/บริการ (UK DCMS Model) ได้แก่ 1) การโฆษณา 2) สถาปัตยกรรม 3) งานศิลปะและวัตถุโบราณ 4) งานฝีมือ 5) งานออกแบบ 6) แฟชั่น 7) ภาพยนตร์และวิดีโอ 8) ดนตรี 9) ศิลปะการแสดง 10) สื่อสิ่งพิมพ์ 11) ซอฟต์แวร์ 12) โทรทัศน์และวิทยุ 13) วิดีโอเกมและเกมคอมพิวเตอร์ (DCMS, 2001)

2.1.3.2 แนวคิดการจัดประเภทอุตสาหกรรมโดยจำแนกตามวัฒนธรรมเป็นหลัก (Symbolic Texts Model) ได้แก่ 1) งานโฆษณา 2) ภาพยนตร์ 3) อินเทอร์เน็ต 4) ดนตรี 5)

สื่อสิ่งพิมพ์ 6) โทรทัศน์และวิดีโอ 7) วิดีโอเกมและเกมคอมพิวเตอร์ 8) ศิลปะสร้างสรรค์ 9) เครื่องใช้ไฟฟ้า 10) แฟชั่น 11) ซอฟต์แวร์ 12) กีฬา (Hesmondhalgh, 2002)

2.1.3.3 แนวคิดการจัดประเภทอุตสาหกรรมโดยจำแนกตามศิลปะ (Concentric Circles Model) ได้แก่ 1) วรรณกรรม 2) ดนตรี 3) ศิลปะการแสดง 4) งานศิลปะ 5) ภาพยนตร์ 6) พิพิธภัณฑสถานและห้องสมุด 7) การดูแลศิลปวัตถุ 8) สื่อสิ่งพิมพ์ 9) การบันทึกเสียง 10) โทรทัศน์และวิทยุ 11) วิดีโอเกมและเกมคอมพิวเตอร์ 12) การโฆษณา 13) สถาปัตยกรรม 14) การออกแบบ 15) แฟชั่น (Throsby, 2001)

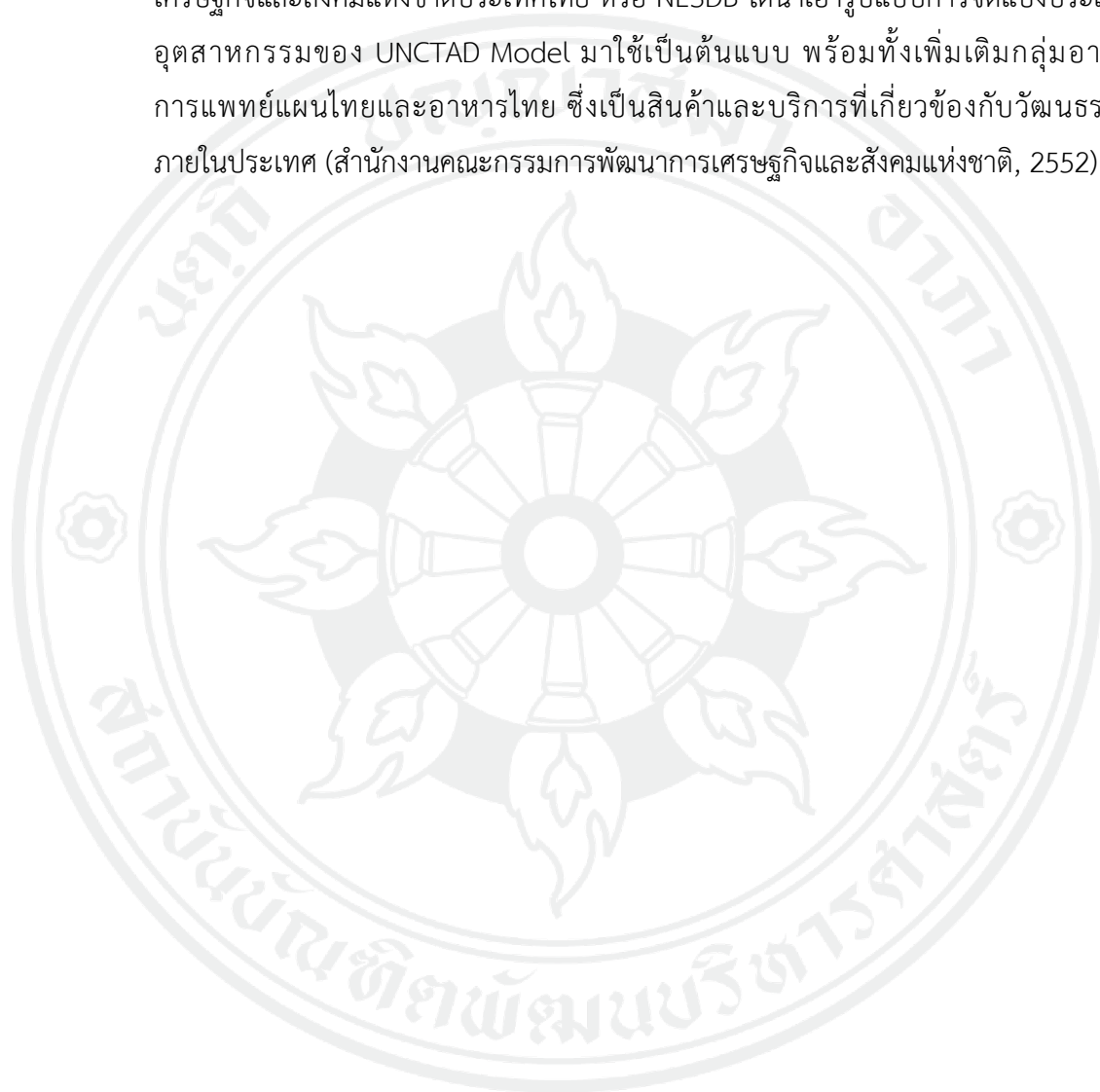
2.1.3.4 แนวคิดการจัดประเภทอุตสาหกรรมโดยจำแนกตามการสร้างและสิทธิที่เกี่ยวข้อง (WIPO Copyright Model) ซึ่งให้ความสำคัญกับการใช้ประเด็นด้านลิขสิทธิ์เป็นในการแบ่งประเภท ได้แก่ 1) การโฆษณา 2) งานสะสม 3) ภาพยนตร์และวิดีโอ 4) ดนตรี 5) ศิลปะการแสดง 6) สื่อสิ่งพิมพ์ 7) ซอฟต์แวร์ 8) โทรทัศน์และวิทยุ 9) งานศิลปะและกราฟฟิค 10) สื่อสำหรับบันทึก 11) เครื่องใช้ไฟฟ้า 12) เครื่องดนตรี 13) กระดาษ 14) เครื่องถ่ายภาพเอกสารและอุปกรณ์ถ่ายภาพ 15) สถาปัตยกรรม 16) เครื่องนุ่งห่มและรองเท้า 17) งานออกแบบ 18) แฟชั่น 19) สินค้าตกแต่งบ้าน 20) ของเล่น (WIPO, 2004)

2.1.3.5 แนวคิดการจัดประเภทอุตสาหกรรมของ (UNCTAD Model) ออกเป็น 4 กลุ่มหลักได้แก่ 1) กลุ่มอาชีพที่เกี่ยวข้องกับมรดกวัฒนธรรม (Heritage) ได้แก่ งานศิลปะและหัตถกรรม โบราณสถาน พิพิธภัณฑสถาน ห้องสมุด และงานแสดงนิทรรศการ เป็นต้น 2) กลุ่มอาชีพที่สร้างสรรค์งานบนพื้นฐานของศิลปะและวัฒนธรรม (Arts) ได้แก่ การวาดภาพ รูปปั้น ภาพถ่าย การแสดงดนตรี ละคร นาฏศิลป์ โอเปร่า ละครสัตว์ เป็นต้น 3) กลุ่มอาชีพทางด้านสื่อมวลชน (Media) ได้แก่ หนังสือ หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วิทยุ การกระจายภาพและเสียง นิตยสาร เป็นต้น 4) กลุ่มอาชีพที่ผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองต่อการมุ่งใช้งานของลูกค้า (Function Creations) ได้แก่ การออกแบบตกแต่งภายใน ออกแบบแฟชั่น งานกราฟฟิค ของเล่น ซอฟต์แวร์ วิดีโอเกมส์ สินค้าและเนื้อหาดิจิทัล รวมถึงกลุ่มอาชีพที่ออกแบบการบริการด้วยความคิดสร้างสรรค์ เช่น สถาปนิก งานสร้างสรรค์โฆษณา การวิจัยและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ และการบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ (UNCTAD, 2015)

2.1.3.6 แนวคิดการจัดประเภทอุตสาหกรรมผ่านการเก็บข้อมูลสถิติทางวัฒนธรรมของ (UNESCO Institute for Statistics Model) ที่เน้นเฉพาะด้านวัฒนธรรมออกเป็น 10 กลุ่มหลัก (Core Cultural Domains) ได้แก่ 1) พิพิธภัณฑสถาน หอสมุด 2) ศิลปะการแสดง 3) งานแสดงนิทรรศการ 4) ทัศนศิลป์ งานฝีมือ 5) การออกแบบ 6) สื่อสิ่งพิมพ์ 7) โทรทัศน์และวิทยุ 8) ภาพยนตร์และวิดีโอ 9) การถ่ายภาพ 10) สื่อปฏิสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังได้เพิ่มกลุ่ม

อุตสาหกรรมเชิงวัฒนธรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง (Industries in expanded cultural domains) ได้แก่ 11) เครื่องดนตรี 12) อุปกรณ์เครื่องเสียง 13) สถาปัตยกรรม 14) การโฆษณา 15) อุปกรณ์การพิมพ์ 16) ซอฟต์แวร์ 17) โสตทัศนูปกรณ์ (UNESCO, 2013)

2.1.3.7 แนวคิดการจัดประเภทอุตสาหกรรมของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติประเทศไทย หรือ NESDB ได้นำเอารูปแบบการจัดแบ่งประเภทอุตสาหกรรมของ UNCTAD Model มาใช้เป็นต้นแบบ พร้อมทั้งเพิ่มเติมกลุ่มอาชีพการแพทย์แผนไทยและอาหารไทย ซึ่งเป็นสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมภายในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552)



ตารางที่ 2.1 การจัดประเภทอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

	DCMS (2001)	Symbolic Texts (2002)	Concentric Circles (2001)	WIPO (2004)	UNCTAD (2008)	UNESCO (2009)	NESDB (2552)
การโฆษณา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สถาปัตยกรรม	✓		✓	✓	✓	✓	✓
การออกแบบ	✓		✓	✓	✓	✓	✓
แฟชั่น	✓	✓	✓			✓	✓
ฟิล์มและวิดีโอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ฮาร์ดแวร์	✓	✓		✓		✓	
บริการท่องเที่ยว			✓		✓	✓	✓
วรรณกรรม		✓	✓	✓	✓	✓	✓
ดนตรี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พิพิธภัณฑ			✓	✓		✓	
สื่อสิ่งพิมพ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ซอฟต์แวร์	✓	✓		✓	✓		✓
กีฬา		✓					
ศิลปะการแสดง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การกระจายเสียง		✓	✓	✓	✓	✓	✓
วิดีโอเกม	✓	✓	✓	✓		✓	✓
ทัศนศิลป์ การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ถ่ายภาพและงานฝีมือ							
อาหารไทย							✓
การแพทย์แผนไทย							✓

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552, น.

การแบ่งประเภทของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 7 แนวคิด ได้สะท้อนให้เห็นถึงความคล้ายคลึงกันขององค์ประกอบอุตสาหกรรม โดยแนวคิดทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงขึ้นมาได้แสดงให้เห็นว่า อุตสาหกรรมเกมเป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ได้รับการบัญญัติอย่างเป็นทางการ

2.1.4 ความเป็นมาและความหมายของอุตสาหกรรมเกม

ในปี 2005 Ralph H. Bear นักประดิษฐ์ ผู้คิดค้นและเป็นเจ้าของแนวคิดเครื่องเกมคอนโซลแบบพกพาที่ต่อเข้ากับโทรทัศน์ ได้รับรางวัลเหรียญเทคโนโลยีแห่งชาติโดยอดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา จอร์จ ดับเบิลยู บุช สำหรับผลงานของเขาในการคิดค้นและออกแบบวิดีโอเกมส์ที่เชื่อมต่อเข้ากับโทรทัศน์ ต้นกำเนิดของผลงานดังกล่าวเกิดขึ้นในปี 1966 เมื่อ Bear ได้จุดประกายความคิดและพัฒนาความคิดของเขาในการใช้งานโทรทัศน์ในด้านอื่นๆ (Secondary Usage) และในปีต่อมา Bear และทีมงานวิศวกรของเขาก็สามารถพัฒนาเกมแบบโต้ตอบ (Interactive Game) ครั้งแรกที่สามารถเล่นในโทรทัศน์ได้สำเร็จ ทั้งนี้ทางทีมพัฒนาได้ใช้เวลาอีก 5 ปีในการออกแบบและพัฒนาเครื่องเล่นเกมสำหรับใช้ภายในบ้าน และในปี 1972 เครื่องเล่นเกมเครื่องแรกของโลกก็ได้ปรากฏต่อสายตาสาธารณชนเป็นครั้งแรก ณ ศูนย์การประชุมในรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเครื่องเล่นเกมดังกล่าวมีชื่อเรียกว่า แม็กนาวอกซ์โอดิสซีย์ (Magnavox Odyssey) (Herman et al., 2002)

ในปีต่อมาบริษัท Atari ซึ่งก่อตั้งโดย Nolan Bushnell ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้นำทางด้านเครื่องเล่นเกม เนื่องจากบริษัท Atari มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากเครื่องเล่นเกมทั่วไป โดยเครื่องดังกล่าวมีชื่อเรียกว่า ป็อง (Pong) ความสำเร็จของเครื่องดังกล่าวได้ถูกสะท้อนผ่านการที่มีบริษัทออกแบบและพัฒนาเกมจำนวน 11 บริษัท ได้ดำเนินการสร้างและจัดจำหน่ายเกมเป็นจำนวน 30 เกม ภายในระยะเวลาปี 1972 จนถึง 1974 (Cunningham et al., 2008) จนกระทั่งปี 1976 ตลาดวิดีโอเกมมีการเติบโตอย่างรวดเร็วจนไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ และในปี 1983 ยอดขายของวิดีโอเกมสูงเกือบ 3.2 พันล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งมีอัตราการเพิ่มขึ้นมากกว่า 400% ของรายได้จากปีก่อนหน้านี้ แต่ในปีนั้นบริษัทก็ได้เผชิญกับปัญหา Video Game Crash หรือวิกฤติของอุตสาหกรรมวิดีโอเกม อันเนื่องมาจากการอิ่มตัวของตลาดและคุณภาพของเกมในตลาดที่ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งต่อมาในปี 1984 ก็ได้มีการนัดกรรมการเล่นเกมผ่านการใช้คอมพิวเตอร์ต้นทุนต่ำ เป็นครั้งแรกที่ผู้บริโภคมีทางเลือกในการซื้อคอมพิวเตอร์ด้วยเทคโนโลยีที่เหนือกว่า และมีราคาถูกลงเท่ากับราคาของวิดีโอเกมล่าสุด ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้ยอดขายของเกมคอนโซลส์แบบพกพาตกลง แต่กลับส่งเสริมให้ยอดขายเกมคอมพิวเตอร์สูงขึ้น (Kent, 2001)

ในปี 1985 บริษัทนินเทนโดได้เข้าร่วมงาน Consumer Electronics Show ณ ประเทศสหรัฐอเมริกาและนำเสนอเครื่องเล่นเกม Nintendo Entertainment System (NES) พร้อมกับวิดีโอเกมซูเปอร์มาริโอบราเธอร์ส (Super Mario Brothers) ซูเปอร์มาริโอบราเธอร์สกลายเป็นความ

นิยมอย่างรวดเร็วในหมู่ผู้บริโภคเนื่องจาก NES ทำให้ผู้บริโภคได้สัมผัสถึงการเล่นเกมที่สนุกขึ้นและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (Jones, 2013) ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมเกมรู้สึกตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างสรรค์เกมที่มีสิ่งแปลกใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงความเร็วและกราฟิกในการเล่นเกมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสร้างสิ่งแปลกใหม่จะเป็นการตอบสนองต่อผู้ที่เล่นเกม ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคไม่รู้สึกเบื่อหรือคุ้นชินกับการเล่นเกมแบบดั้งเดิม ในแง่ของธุรกิจ การพัฒนาเกมจะทำให้บริษัทสามารถจับส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้นในหมู่ผู้บริโภคและมีศักยภาพที่จะการแข่งขันกับตลาดเกมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเช่นกัน (Cunningham et al., 2008)

ในช่วงทศวรรษที่ 1990 พัฒนาการและความก้าวหน้าของเกมได้มีการเดินคู่ขนานกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี อาทิ การใช้แผ่นซีดี (Compact Disc) ในการเก็บข้อมูลและการจำหน่าย ความก้าวหน้าในเทคโนโลยีกราฟิก 3 มิติที่ใช้ในการนำเสนอภาพวิดีโอเกม การผลิตอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ที่มีคุณภาพสูงขึ้นเพื่อรองรับต่อการเกมที่มีความซับซ้อน รวมถึงการเกิดขึ้นของอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเอื้ออำนวยในการใช้งานออนไลน์และการที่ผู้เล่นสามารถเล่นเกมร่วมกัน (Co-Operation) ซึ่งนำไปสู่การเล่นเกมเพื่อการแข่งขัน (Didi Games, 2014)

ในช่วงทศวรรษที่ 2000 จนถึงปัจจุบัน เกมได้ถูกพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับผู้บริโภค โดยมองว่าผู้บริโภคจะมีพฤติกรรมการเล่นเกมผ่านแพลตฟอร์มใหม่ๆ อาทิเช่น สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และสมาร์ตทีวีมากยิ่งขึ้น (Agnello, 2012) หลังจากปี 2010 อุตสาหกรรมเกมยังคงมีพัฒนาและผลักดันเทคโนโลยีต่างๆ ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อภาคส่วนอื่นๆ ของอุตสาหกรรม (Luenendonk, 2015) การพัฒนาเทคโนโลยีทั้งในส่วนของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกมขยับเข้าใกล้ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น ผู้บริโภคก็สามารถเข้าถึงเกมได้ง่ายยิ่งขึ้นเช่นกัน เห็นได้จากตัวเลขของรายได้ในปี 2012 จนถึง 2015 ดังแสดงในตารางที่ 2.2 สะท้อนให้เห็นว่ารายได้ของตลาดเกมทั่วโลกมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.2 รายได้รวมของตลาดเกมทั่วโลก (หน่วย:หนึ่งล้านดอลลาร์)

ประเภทเกม	2012	2013	2014	2015
เครื่องเล่นวิดีโอเกม	37,400	44,288	49,357	55,049
เครื่องเล่นเกมแบบพกพา	17,756	18,064	15,057	12,399
เกมโทรศัพท์มือถือ	9,280	13,208	17,146	22,009
เกมคอมพิวเตอร์	14,437	17,722	20,015	21,601
รายได้รวม	78,872	93,282	101,615	111,057

แหล่งที่มา: Gartner, 2013

นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมเกม (Game Industry) ไว้มากมาย เช่น Lysenko (2007 as cited in Cunningham et al., 2008) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมเกมซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนา เผยแพร่ ผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์การเล่น เกม ซอฟต์แวร์เกมและอุปกรณ์เสริม ในขณะที่ Zackariasson และ Wilson (2012) ให้ความหมายของคำว่าอุตสาหกรรมเกม ซึ่งบางครั้งเรียกว่าอุตสาหกรรมบันเทิงเชิงโต้ตอบ (Interactive Entertainment Industry) ว่าเป็นภาคเศรษฐกิจที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการพัฒนา การตลาดและการขายวิดีโอเกม ซึ่งครอบคลุมงาน เช่น นักพัฒนาเกม ผู้จัดจำหน่าย เจ้าของลิขสิทธิ์การ์ตูนที่นำมาใช้ในการผลิตเกม เจ้าของแพลตฟอร์มและอุปกรณ์สำหรับการเล่นเกม ซึ่งก่อให้เกิดการจ้างพนักงานหลายพันคนทั่วโลก ส่วน GFK (2011 as cited in Cohendet & Helmchen, 2011) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า อุตสาหกรรมนี้ได้เติบโตอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของความบันเทิง (Entertainment Sector) อุตสาหกรรมเกมได้สร้างสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมด้านความบันเทิง ที่มีอิทธิพลรวมถึงผลิตภัณฑ์ (Game Product) ที่ขายดีที่สุด ทั้งนี้การเติบโตของอุตสาหกรรมที่ผ่านมาได้สะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญของธุรกิจบันเทิง ส่วน Cohendet และ Simon (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า วิดีโอเกมเป็นส่วนผสมที่ซับซ้อนของเทคโนโลยี ศิลปะและการเล่าเรื่องแบบโต้ตอบ (Interactive Storytelling)

จากการที่นักวิจัยได้ศึกษาความหมายของอุตสาหกรรมเกมของนักวิชาการที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความคิดเห็นต่ออุตสาหกรรมเกมไว้ว่า อุตสาหกรรมเกม คือ กลุ่มของบริษัทหรือองค์การที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับการผลิต พัฒนา จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ด้านเกม (Game Software) และอุปกรณ์สำหรับการเล่นเกม (Console Hardware) ซึ่งอุตสาหกรรมเกมนั้นประกอบด้วย 1) กลุ่มบริษัทผลิตฮาร์ดแวร์ (Gaming Gear) เป็นบริษัทที่ผลิตและพัฒนาอุปกรณ์เครื่องมือสำหรับการเล่นเกม 2) กลุ่มบริษัทผลิตและจำหน่ายซอฟต์แวร์เกม (Game Software) ทั้งในรูปแบบการจัดจำหน่ายทั่วไป และรูปแบบการจัดจำหน่ายออนไลน์ที่ให้ผู้เล่นเข้าไปดาวน์โหลดหรือสมัครสมาชิกเพื่อเล่นเกม และ 3) กลุ่มบริษัทผู้ให้บริการเกมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

2.1.5 ห่วงโซ่มูลค่าอุตสาหกรรมเกม

จากการศึกษารายงานของ สถาบันคีนันแห่งเอเชีย (2556) ได้อธิบายกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมเกม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 กระบวนการสำคัญ ได้แก่ 1) การคิดค้นผลงาน (Conception/Research) 2) การผลิตเบื้องต้น (Pre-production) 3) การผลิตและการพัฒนาผลงาน (Development/Production) 4) การปรับแต่งผลงาน (Post-production) และ 5) การจัดจำหน่าย (Distribution) ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ซึ่งแต่ละกระบวนการมีผู้มีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

กระบวนการที่ 1 การคิดค้นผลงาน (Conception/Research): เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาเกมให้เกิดขึ้น ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญคือบริษัทภาพยนตร์ (Film Studios) คือ บริษัทผู้สร้างภาพยนตร์ที่จะใช้ประกอบในเกม

(1) เจ้าของลิขสิทธิ์ (IP Owners) คือ เจ้าของผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของเล่นและหนังสือการ์ตูนที่ต้องการให้คุณลักษณะสินค้าของบริษัทเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น จึงนำมาทำเป็นส่วนหนึ่งของเกมเพื่อช่วยในการโปรโมตสินค้า

(2) บริษัทเกม (Game & Software Companies) คือ บริษัทผู้ผลิตเกมโดยตรง

(3) ตัวแทนการโฆษณา (Ad Agencies) คือ บริษัทที่ทำงานโฆษณาหรือส่งเสริมการขาย ซึ่งมีการใช้เกมเพื่อช่วยส่งเสริมการขายสินค้า โดยอาจจะสร้างเป็นตัวละครหรือสัญลักษณ์ของสินค้านั้นๆ

กระบวนการที่ 2 การผลิตเบื้องต้น (Pre-production): กระบวนการนี้จะเป็นขั้นตอนการเตรียมการเพื่อให้ผู้ผลิตในส่วนต่างๆ มีความเข้าใจว่าเกมจะออกมามีลักษณะอย่างไร ดำเนินเรื่องอย่างไร เป็นต้น โดยมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญดังนี้

(1) นักออกแบบเกม (Game Designers) เป็นผู้ออกแบบรูปแบบของเกมว่าเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับอะไร ตัวละครมีลักษณะเด่นอย่างไร ถือเป็นผู้กำหนดแนวคิดของเรื่องทั้งหมด

(2) นักออกแบบเนื้อหาและฉากสำหรับเกม (Scenario Writers) มีความคล้ายคลึงกับผู้เขียนบทภาพยนตร์ โดยเป็นผู้กำหนดว่าทางเลือกต่างๆ ของเกมเป็นอย่างไรได้บ้าง เช่น หากขณะจะเป็นอย่างไร แพ้จะเป็นอย่างไร การเลือกไปตามทางเลือกต่างๆ จะเป็นอย่างไร วิธีแก้ปัญหาในเกมทำได้กี่วิธี มีผลลัพธ์ออกมาอย่างไรได้บ้าง เป็นต้น

(3) นักเขียนบท (Storyboard Makers) หลังจากได้แนวคิดและบทของเกมมาแล้ว หากต้องการให้มีภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จะนำไปสู่การเขียนภาพนิ่งและข้อความเพื่อกำหนดแนวทางในการสร้างเนื้อเรื่องและบทสนทนาของเกมเพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

(4) นักแต่งเพลงสำหรับเกม (Music Producers) เป็นผู้สร้างเพลงประจำตัวของเกม หรืออาจจะมีเพลงในรายละเอียดย่อยอื่นๆ เช่น เพลงประจำตัวละคร เพลงประกอบฉาก เป็นต้น

(5) นักออกแบบภาพในเกม (Graphic Designers) หลังจากได้รายละเอียดที่ชัดเจนมากที่สุดแล้ว ผู้ที่ทำงานด้าน Graphic Designer จะทำการออกแบบตัวละคร ฉาก อุปกรณ์ สิ่งประกอบต่างๆ ในเกมตามที่รูปแบบที่กำหนดมาตั้งแต่ตอนต้น

กระบวนการที่ 3 การผลิตและพัฒนา (Production/Development): เป็นกระบวนการหลักในการผลิตเกม โดยรวบรวมองค์ประกอบต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น นำมาประกอบตามโครงสร้างที่ได้ออกแบบไว้เข้าด้วยกัน ซึ่งต้องถูกต้องตามเงื่อนไขการดำเนินเรื่องที่ได้กำหนดไว้ ในกระบวนการดังกล่าว มีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญดังนี้

(1) นักออกแบบภาพ 3 มิติ (2-3D Art Asset Builders) นักออกแบบกราฟิกสำหรับเกม (Graphic Designer) อาจจะออกแบบมาเพียง 2 มิติเท่านั้น เพื่อให้เห็นรูปร่างและลักษณะที่เหมาะสม แต่การทำให้เกมมีชีวิตมากขึ้นจำเป็นต้องพัฒนาเป็น 3 มิติ (3D) เพื่อให้สามารถเคลื่อนไหวได้เสมือนมีชีวิตจริงและสามารถมองได้จากมุมมองหลายมิติเพื่อความสมดุลกับความจริงมากที่สุด

(2) บริษัทพัฒนาโปรแกรม (Programming Companies) ทีมงานพัฒนาโปรแกรมจะนำเงื่อนไขและทางเลือกตามบทของเกม มาสร้างเป็นเงื่อนไขในโปรแกรมและผนวกเข้ากับการเคลื่อนไหวของตัวละคร เพื่อให้เกมสามารถเล่นได้ตามที่กำหนดไว้ตั้งแต่ตอนแรก ซึ่งในขั้นตอนนี้บริษัทผู้พัฒนาจะต้องพัฒนาโปรแกรมเกมต่างๆ ให้เหมาะสมกับอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการเล่นเกมโดยเฉพาะด้วย

กระบวนการที่ 4 การปรับแต่งผลงาน (Post-production): เป็นกระบวนการในการสร้างความสมบูรณ์ภายหลังขั้นตอนการผลิตเกมหลัก เพื่อให้เกมมีความสมบูรณ์และน่าสนใจมากยิ่งขึ้น โดยมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญดังนี้

(1) บริษัทด้านการบันทึกเสียง (Music & Sound Recording Studios) เป็นบริษัทสตูดิโอบันทึกเสียงที่จะทำการเพิ่มเสียงดนตรีประกอบฉากและเสียงเอฟเฟคต่างๆ เพื่อสร้างความน่าสนใจและความน่าตื่นตาตื่นใจของเกมให้มากยิ่งขึ้น

(2) บริษัทด้านเอฟเฟคสำหรับแอนิเมชันและเกม (Special Effect Studios) เป็นบริษัทสตูดิโอที่มีความเชี่ยวชาญด้านเอฟเฟคพิเศษของภาพ (Special effect) เพื่อให้เกมมีเทคนิคทั้งเสมือนจริงและเหมือนกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มความสนุกสนาน ความน่าสนใจและตื่นตาตื่นใจให้กับเกม

(3) นักทดสอบเกม (Game Testers) หลังจากจัดสร้างเกมให้มีความสมบูรณ์แล้ว จำเป็นต้องมีการทดสอบการเล่นว่ามีปัญหาหรือข้อผิดพลาดเกิดขึ้นหรือไม่ ดังนั้นจึงมีการส่งเกมต้นแบบเหล่านี้ (Prototype) ให้กับนักทดลองเล่นเกมและนักวิจารณ์ เพื่อทดสอบเกมและนำข้อคิดเห็นมาแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาเกมให้สมบูรณ์แบบที่สุด ก่อนนำออกเผยแพร่สู่ผู้บริโภคต่อไป

กระบวนการที่ 5 การจัดจำหน่าย (Distribution) เป็นกระบวนการเผยแพร่เกมออกสู่ผู้บริโภคหรือการที่ผู้บริโภคเข้าถึงเกมโดยการเล่นผ่านสื่อต่างๆ ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญดังนี้

(1) บริษัทผู้ให้บริการเกมออนไลน์ (Online Game Companies) เกมต่างๆ ที่ผลิตขึ้นมาส่วนหนึ่งใช้วิธีการให้ผู้เล่นสามารถเล่นเกมผ่านระบบออนไลน์โดยจะต้องติดตั้งโปรแกรมของเกมในเครื่องคอมพิวเตอร์ก่อน แล้วเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตเพื่อเข้าสู่ฐานข้อมูลของบริษัทเกมและสามารถเข้าทำการเล่นเกมได้ตามปกติ โดยตัวโปรแกรมจะถูกบันทึกข้อมูลลงในแผ่นซีดีหรือสามารถดาวน์โหลดมาจากเว็บไซต์ของบริษัทเกมได้โดยตรง

(2) บริษัทด้านระบบปฏิบัติการบนมือถือ (Mobile OS Companies) คือ บริษัทที่จัดทำระบบปฏิบัติการสำหรับซื้อและดาวน์โหลดเกม (Game app) สำหรับใช้เล่นบนโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต (Tablet) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลักคือ ระบบไอโอเอส (iOS) ของบริษัท Apple ระบบแอนดรอยด์ (Android) ของบริษัท Google และ ระบบปฏิบัติการวินโดวส์ (Windows) ของบริษัท Microsoft ซึ่งปัจจุบันพบว่าเกมในรูปแบบนี้ได้รับความนิยมและมีอัตราการเติบโตที่สูงที่สุด

(3) ผู้ให้บริการตู้เกม (Game Arcade Operators) คือผู้ให้บริการเกมผ่านตู้เกมหยอดเหรียญ ซึ่งในอดีตเคยได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก แต่ปัจจุบันมีอัตราการเติบโตที่ลดลง เนื่องจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของสื่ออื่น เช่น โทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ตที่สามารถให้ความสะดวกสบายในการเข้าถึงเกมและช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับผู้บริโภคเป็นอย่างมาก

(4) ผู้ผลิตเครื่องเล่นเกม (Video Game Companies: Handheld, Console) คือ บริษัทผลิตเครื่องเล่นเกมสำหรับผู้บริโภคทั่วไป โดยครอบคลุมเครื่องเล่นที่เป็นลักษณะของจอแสดงผลอยู่ในชิ้นเดียวและมีขนาดเล็กเพียงพอสำหรับการถือเล่น (Handheld) รวมถึงเครื่องเล่นที่มาพร้อมกับอุปกรณ์บังคับและต้องต่อเข้ากับจอโทรทัศน์เพื่อการแสดงผลของเกม (Console)

(5) ร้านจำหน่ายเกม (Game Retailers) คือ ร้านจำหน่ายแผ่นเกมเพื่อนำเกมไปเล่นในเครื่องคอมพิวเตอร์หรือเครื่องเล่นต่างๆ

(6) ผู้คิดค้นกลไกของเกม (Gamification Companies) คือ บริษัทที่จัดทำแอปพลิเคชันหรือบริการที่นำเอาแนวคิดของเกมมาประยุกต์ใช้ มีการวางกลไกหรือปริศนาต่างๆภายในเนื้อหาของเกม อาทิ การกำหนดกิจกรรมพิเศษให้ทำเพื่อรับแต้มคะแนนพิเศษ เป็นต้น มาประยุกต์เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาเพื่อเพิ่มความเข้มข้น ความสนุกและเป็นการดึงดูดลูกค้า

ส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมที่ขาดไม่ได้ คือ การมีผู้กำกับด้านเกม (Producers/Directors) ในทุกขั้นตอนของการผลิตเกม ตั้งแต่การกำหนดแนวคิดไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการผลิต เพื่อให้ตัวเกมมีความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ผู้ผลิตและผู้กำกับจะต้องเข้ามาดูแลและควบคุมในทุกจุด เพื่อให้สามารถผลิตเกมได้ตรงตามแนวคิดหรือรูปแบบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง ตลอดจนรวมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการสร้างเกมเพื่อให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด นอกจากนี้ห่วงโซ่มูลค่าจำเป็นที่จะต้องมีการสนับสนุนจากบุคคลภายนอกเพื่อให้กระบวนการผลิตและพัฒนาเกมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล โดยผู้ให้การสนับสนุนโดยรวม (Supporting Markets/Service Providers) ซึ่งจะมีส่วนช่วยทำให้ห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเกมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยผู้ที่มีส่วนร่วมที่สำคัญดังต่อไปนี้

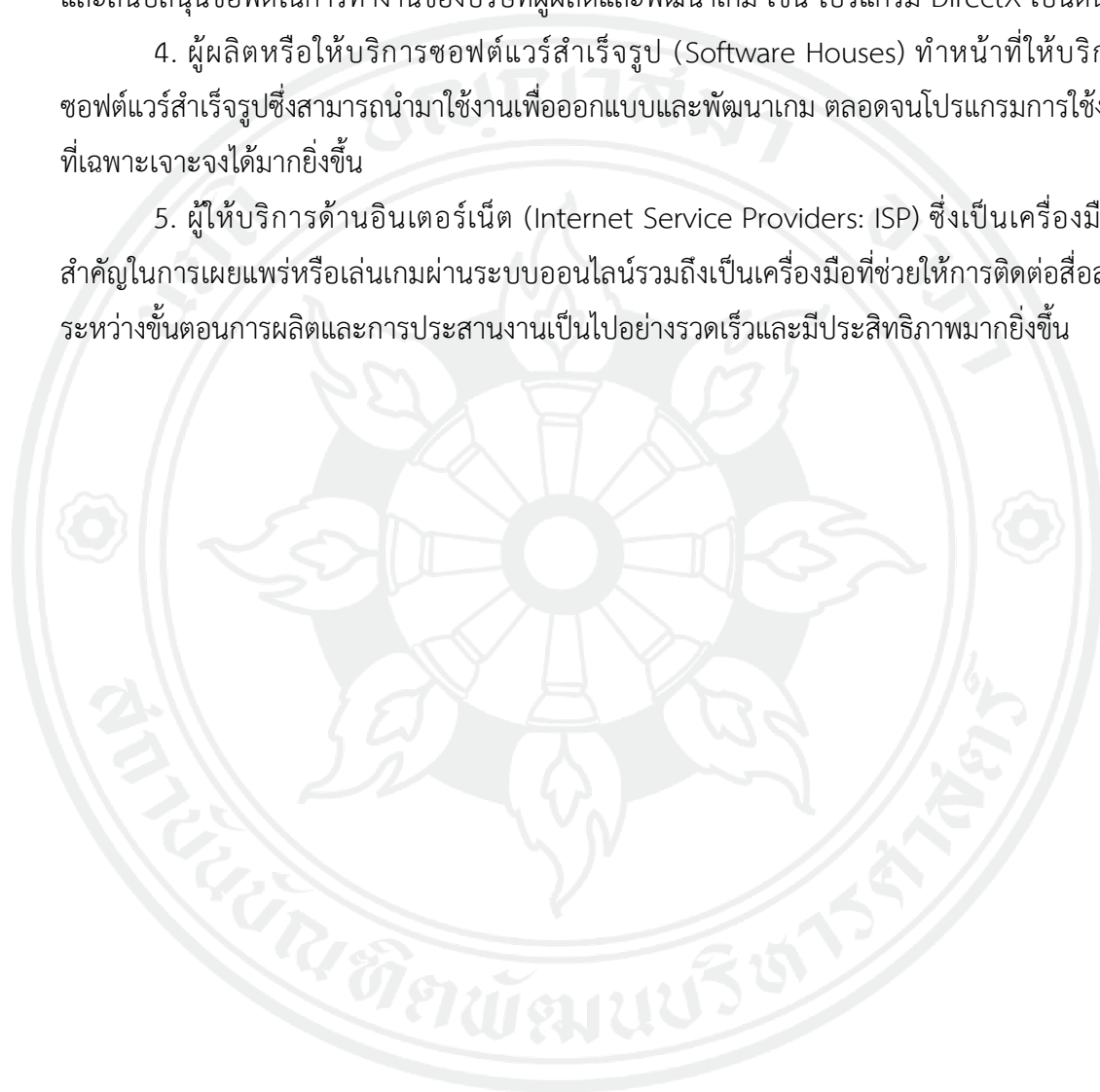
1. ผู้ให้บริการด้านการเงิน (Financial Service Providers) เป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนเงินทุนในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้มีส่วนร่วมในอุตสาหกรรม

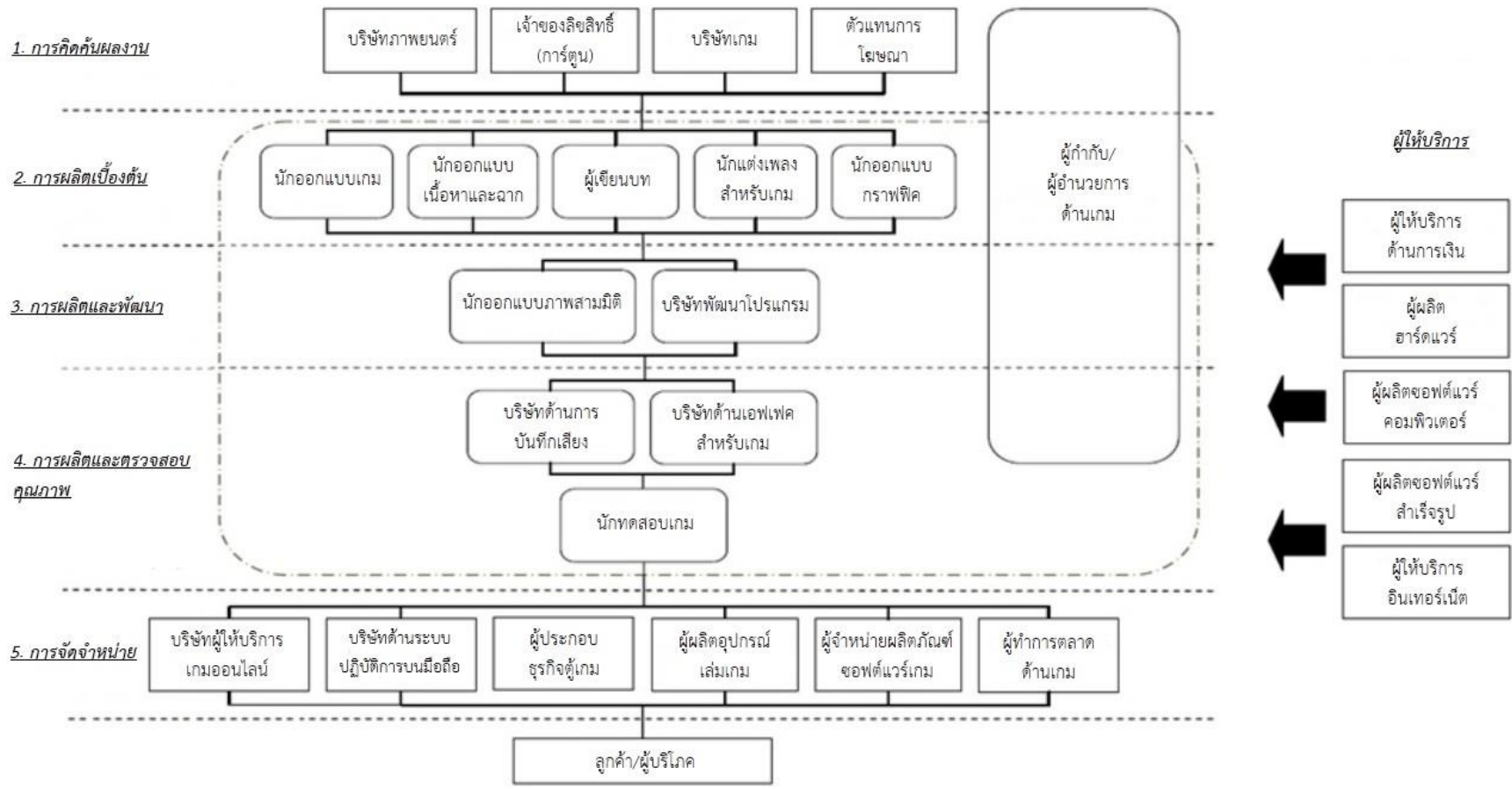
2. ผู้ให้บริการด้านอุปกรณ์ (Hardware Suppliers) ได้แก่ ฐานข้อมูล (Server) คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ (Desktop Computer) และ คอมพิวเตอร์พกพา (Notebook Computers) เป็นต้น ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญในการทำงานด้านเกม

3. ผู้ให้บริการด้านซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ (Middleware Suppliers) ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางและสนับสนุนซอฟต์แวร์ในการทำงานของบริษัทผู้ผลิตและพัฒนาเกม เช่น โปรแกรม DirectX เป็นต้น

4. ผู้ผลิตหรือให้บริการซอฟต์แวร์สำเร็จรูป (Software Houses) ทำหน้าที่ให้บริการซอฟต์แวร์สำเร็จรูปซึ่งสามารถนำมาใช้งานเพื่อออกแบบและพัฒนาเกม ตลอดจนโปรแกรมการใช้งานที่เฉพาะเจาะจงได้มากยิ่งขึ้น

5. ผู้ให้บริการด้านอินเทอร์เน็ต (Internet Service Providers: ISP) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเผยแพร่หรือเล่นเกมผ่านระบบออนไลน์รวมถึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างขั้นตอนการผลิตและการประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น





ภาพที่ 2.1 ห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเกมของโลก
แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก สถาบันคีนันแห่งเอเชีย, 2556, น. 9.

ในส่วนของห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเกมของประเทศไทย ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2552) ได้อธิบายขั้นตอนกระบวนการดำเนินการของอุตสาหกรรมเกม โดยการพัฒนาเกมหรือตอนบนสุดของห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม (Developer) จะเริ่มต้นจากขั้นตอนการออกแบบ (Creation) ซึ่งประกอบด้วย 1) การออกแบบเนื้อเรื่องของเกมและกฎเกณฑ์ในการเล่นเกมโดยนักออกแบบเกม (Game Designer) 2) การออกแบบฉากในเกมและทางเลือกในดำเนินเรื่องของเกมโดยนักออกแบบฉากสำหรับเกม (Scenario Writer) 3) การออกแบบและเขียนเพลงหรือเสียงอื่นๆที่ใช้ประกอบการเล่นเกมโดยนักแต่งเพลงสำหรับเกม (Music Producer) 4) การออกแบบตัวละคร สถานที่ อุปกรณ์ในเกมโดยผู้ออกแบบกราฟิกสำหรับเกม (Graphic Designer) หลังจากที่ผู้พัฒนาดำเนินการออกแบบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ในส่วนต่อไปจะเป็นขั้นตอนของพัฒนาเกม คือ 5) การทำโปรแกรม (Programming) เพื่อให้เกมสามารถเล่นได้ตามที่โครงสร้างที่ถูกกำหนดไว้โดยการนำเครื่องมือผลิตเกมเฉพาะ (Game Engine) เข้าช่วยจัดการด้านกราฟิก (Graphic) อุปกรณ์ต่อพ่วง (Input) และเสียง (Sound) รวมถึงส่วนประกอบเพิ่มเติมเพื่อทำให้การจัดการทางด้านกายภาพ (Physics) และ การสร้างพื้นฉาก (Terrain) ให้มีความสวยงามและสมจริงมากขึ้น เมื่อเกมถูกพัฒนาเสร็จแล้วจะเข้าสู่ขั้นตอนการทำการแก้ไขข้อผิดพลาด และทำการทดสอบก่อนนำเกมออกสู่ท้องตลาด โดยผู้ทดสอบเกม (Game Tester) ทั้งนี้บริษัทพัฒนาเกมบางบริษัทไม่ได้จ้างผู้ทดสอบเกม แต่จะเป็นการเปิดให้คนที่สนใจสมัครเข้าร่วมทดสอบเกม แต่ก็มีบางบริษัทที่มีการจ้างผู้ทดสอบมาทำงานโดยเฉพาะ เมื่อเกมผ่านการแก้ไขข้อผิดพลาดและการทดสอบแล้วก็พร้อมที่จะส่งออกสู่ตลาด

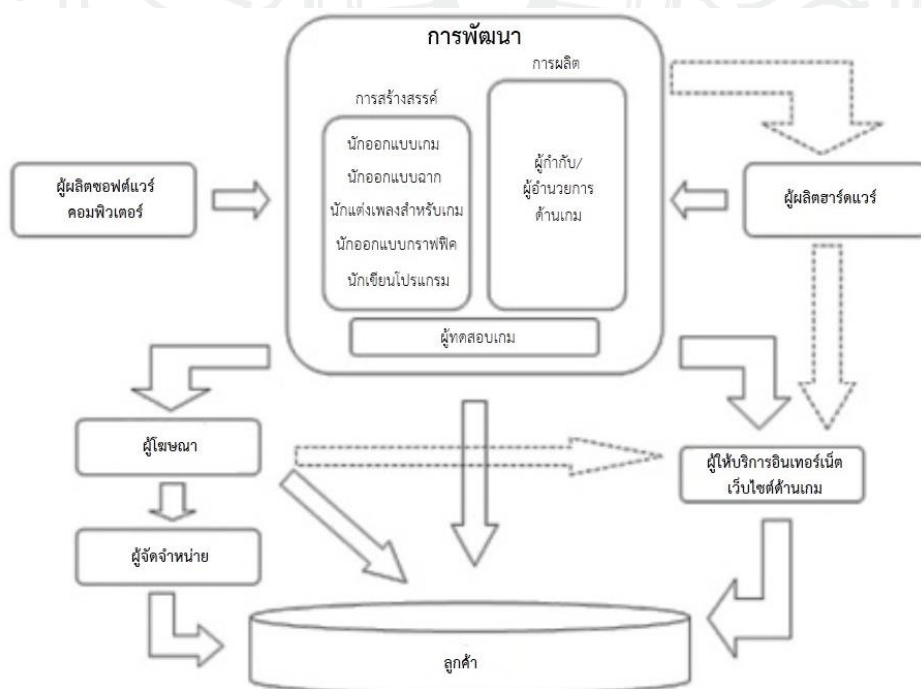
ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย เมื่อนักพัฒนาได้พัฒนาเกมและผ่านขั้นตอนการทดสอบโดยนักทดสอบเกมอย่างเสร็จสมบูรณ์ ตัวเกมจะถูกส่งไปยังลูกค้า สำหรับช่องทางการจำหน่ายเกมจากนักพัฒนา (Developer) ไปยังลูกค้าหรือผู้เล่นเกม (Customer) ในปัจจุบันมีการดำเนินการด้วยกันหลายวิธี (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2552) ดังนี้

1. ผู้จำหน่ายเกม (Game Publisher) เป็นการส่งต่อเกมไปยังตัวแทนจำหน่ายและผู้จำหน่ายรายย่อย เพื่อที่จะส่งต่อเกมดังกล่าวไปยังลูกค้าอีกครั้งหนึ่ง วิธีนี้เป็นช่องทางการผ่านแบบดั้งเดิมโดยนิยมใช้กับเกมประเภทออฟไลน์สำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้เล่นจะต้องซื้อแผ่นเกมในรูปแบบของแผ่นซีดี (Compact Disc) หรือแผ่นดีวีดี (Digital Versatile Disc) นอกจากนี้ในปัจจุบันผู้จัดจำหน่ายหลายใหญ่หลายราย เริ่มตัดขั้นตอนการส่งเกมผ่านผู้จำหน่ายรายย่อย ซึ่งผู้จัดจำหน่ายจะเป็นผู้ทำหน้าที่นั้นแทนเพื่อให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้จัดจำหน่ายจะทำหน้าที่ในการจำหน่ายเกมและส่งมอบให้ลูกค้าด้วยตนเอง แต่อาจจะอยู่ในรูปแบบการให้ลูกค้าเข้าไปดาวน์โหลดเกมในลักษณะไฟล์ดิจิทัลผ่านช่องทางร้านค้าออนไลน์ (Steam) แทนการบันทึกลงบนแผ่นซีดีหรือแผ่นดีวีดี

2. การจำหน่ายผ่านไปยังลูกค้าโดยตรง โดยบริษัทผู้พัฒนาเกมทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายเอง ทั้งในรูปแบบของแผ่นซีดีหรือแผ่นดีวีดี รวมถึงการดาวน์โหลดจากเว็บไซต์ แต่ในลักษณะนี้บริษัทผู้พัฒนาเกมจะมีต้นทุนด้านการตลาดด้วย

3. การจำหน่ายผ่านผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (ISP) หรือเกมเว็บไซต์ โดยทั่วไปรูปแบบนี้จะใช้กับเกมประเภทออนไลน์สำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้การส่งมอบเกมไปยังผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตนั้น นักพัฒนาเกมอาจจะส่งไปยังผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตเองโดยตรงหรือผ่านผู้จำหน่ายก็ได้ ส่วนเกมสำหรับโทรศัพท์มือถือจะมีลักษณะคล้ายกันเพียงแต่ผู้รับเกมไปให้บริการนั้นเป็นบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือ (Telecom Operator) โดยรายได้ของเกมที่ขายได้ หรือรายได้จากการดาวน์โหลดไปเล่นนั้น นักพัฒนาเกมต้องแบ่งรายได้ให้ผู้ให้บริการมือถือจำนวนหนึ่ง

4. การจำหน่ายผ่านทางผู้ผลิตเครื่องเล่นเกม หรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายของบริษัทผู้ผลิตเครื่องเล่นเกม วิธีนี้นิยมใช้กับเกมประเภทคอนโซล (Console) โดยนักพัฒนาเกมที่จะผลิตเกมให้กลุ่มผู้ผลิตเครื่องเล่นเกมได้ต้องรับใบอนุญาตการพัฒนาเกม (Developer License) จากบริษัทผู้ผลิตเกมก่อน อีกทั้งบางบริษัทยังขอให้ผู้พัฒนาเกมใช้เครื่องมือการพัฒนาเกม (Developer Kit) ของทางบริษัทอีกด้วย กระบวนการดำเนินการของอุตสาหกรรมเกมทั้งหมดจะแสดงในภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2550 อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2555, น. 5.

ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยตามที่กล่าวมานั้น ทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมที่ดำเนินอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นน้ำของอุตสาหกรรม คือ การออกแบบและพัฒนาเกม ไปจนถึงปลายน้ำของอุตสาหกรรม คือ ตัวเกมที่ถูกส่งไปยังลูกค้าตามแต่ละช่องทาง ล้วนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบภายในห่วงโซ่ดังกล่าวนี้จะต้องพึ่งพาอาศัยและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้แต่ละองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นวิธีการบริหารจัดการแขวงหนึ่งในการดึงศักยภาพในการปฏิบัติงานและจุดประกายพลังทางความคิดของบุคลากรในการสร้างสรรค์ผลงานดังกล่าวออกมาสู่ตลาดอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทั้งหมดล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในอนาคตของแต่ละองค์การ (Porter, 1985) หรืออาจจะเรียกได้ว่าการที่องค์การจะดำเนินธุรกิจได้ดีเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรเช่นเดียวกัน ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จะให้ความสำคัญไปที่การศึกษาประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานของแต่ละองค์การที่อยู่ภายในห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย อันจะเป็นเสมือนเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การภายในอุตสาหกรรมเกมได้ทราบถึงข้อเสนอแนะหรือแนวทางที่สำคัญในการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรนั่นเอง

2.1.6 บุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

การสำรวจข้อมูลสถานภาพบุคลากรและการจ้างงานในอุตสาหกรรมเกมจากรายงานของสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ SIPA และ มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยหรือ TDRI ระบุว่า ในปี 2556 มีบุคลากรในสาขาเกมจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,489 คน ซึ่งจำนวนนี้ไม่รวมผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มนักพัฒนาอิสระที่มีเกมเป็นของตนเองแต่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากในปัจจุบัน บุคลากรในอุตสาหกรรมเกมที่ทำงานด้านการผลิตและพัฒนาเกมมีอัตราส่วนคิดเป็นร้อยละ 46 ของบุคลากรทั้งหมดในสาขานี้ หากรวมบุคลากรจากภายนอก (Freelancer) ด้วย ซึ่งหมายความรวมถึงนักผลิตเกมอิสระจะมีสัดส่วนบุคลากรด้านการผลิตเกมรวมทั้งสิ้นร้อยละ 62 ของบุคลากรทั้งหมด โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 2.3 ในส่วนของบุคลากรด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านการผลิตเกมโดยตรง (Support) มีจำนวนดังนี้ (1) พนักงานด้านการขายและการตลาดรวมถึงด้านการพัฒนาธุรกิจ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11 (2) พนักงานด้านการบริการลูกค้า คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10 (3) ผู้บริหาร คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8 (4) พนักงานด้านเทคนิคของผู้ให้บริการเกม คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4 และ (5) พนักงานอื่นๆ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4 (สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ และมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

ตารางที่ 2.3 จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในปี 2556

ประเภทบุคลากร	จำนวน	
	จำนวนบุคลากร (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
บุคลากรด้านการผลิตและการพัฒนาเกม	1,144	46
บุคลากรที่จ้างภายนอก	402	16
บุคลากรด้านการตลาด การขาย และการพัฒนาธุรกิจ	281	11
บุคลากรด้านการบริการลูกค้า	249	10
ผู้บริหาร	209	8
บุคลากรด้านเทคนิคของผู้ให้บริการเกม	109	4
บุคลากรอื่นๆ	95	4
รวม	2,489	100

แหล่งที่มา: (SIPA & TDRI, 2557)

จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในปี พ.ศ.2556 ที่กล่าวมานั้นจึงเป็นกลุ่มประชากรที่สำคัญที่ผู้วิจัยใช้ในการหยิบยกมาคำนวณเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาประเด็นระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เนื่องจากกลุ่มประชากรดังกล่าวมีลักษณะการทำงานด้านการผลิตและพัฒนาเกมโดยตรง รวมถึงบุคลากรด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้ผลิตหรือพัฒนาเกมโดยตรงแต่มีลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นให้การสนับสนุน (Support) ซึ่งสอดคล้องกับกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

2.2 นิยามและความหมายของระบบงานทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การแบบดั้งเดิมนั้นใช้คำว่า การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งมีความหมายแบบแคบ โดยมองการจัดการบุคคลเป็นศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ มีการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายในการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้มีการ

ปรับเปลี่ยนมาใช้คำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554) เนื่องจากองค์การหันมาให้ความสำคัญและมองว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ (Asset) ซึ่งมีคุณค่าสูงสุดขององค์การนอกเหนือจากทรัพยากรด้านอื่นๆ โดยที่ไม่สามารถใช้เครื่องมืออื่นๆ มาทดแทนได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำพาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ (Armstrong, 2006) โดยเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเน้นไปที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น (Value added) มุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข (Hults, 2011)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นค่าที่ถูกใช้อย่างกว้างขวางเมื่อกล่าวถึง ปรัชญา นโยบาย การดำเนินงานภายในและวิธีการปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ คน หรือ ทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจุดประสงค์ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกประการหนึ่ง คือ การเพิ่มคุณค่าในการส่งมอบสินค้าและบริการควบคู่ไปกับการเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างพร้อมเพียง (พิชิต เทพวรรณ, 2554) มีนักวิชาการทางด้านทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้ให้นิยามและอธิบายของความหมายของคำว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ Bowin และ Harvey (2001) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่าเป็นกิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ Ivancevich และ Konopaske (2013) ได้นิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญขององค์การเพื่อให้การใช้ประโยชน์จากพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การและของพนักงานไปอย่างพร้อมเพียงกัน นอกจากนี้ Mondy และคณะ (1999) ได้อธิบายภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและการปฏิบัติอันเกี่ยวข้องกับการบริหาร มนุษย์ในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการได้มาซึ่งพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การดูแลความปลอดภัย และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี โดยนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงงานต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนความต้องการของแรงงาน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานภายในองค์การ การให้คำปรึกษาในการทำงาน รวมถึงการสร้าง ความผูกพันขององค์การให้กับพนักงาน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อีกทั้ง Noe และคณะ (2015) กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การจัดการดังกล่าวที่มีครอบคลุมไปถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ในประเทศไทยได้มีนักวิชาการทางด้านทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้ร่วมให้นิยามและความหมายของคำว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยเช่นกัน ได้แก่ จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วน สุนันทา เลาหนันท์ (2546) ได้แสดงมุมมองที่แตกต่างไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรทุกระดับในองค์การ เพื่อให้เป็นบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การที่ดำรงอยู่นั้นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีกระบวนการดำเนินการ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2544) อธิบายเพิ่มเติมว่า การที่ผู้บริหารนำศิลป์ในการทำงานมาผสมผสานกับกลยุทธ์เพื่อมาดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ อีกทั้งให้ความสนใจต่อการพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาพนักงานให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจที่ดีในการทำงาน รวมถึงการที่องค์กรแสวงหาวิธีการที่ช่วยให้สมาชิกในองค์การที่หมดวาระในการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข ซึ่งสอดคล้องกับ เซาว์ โรจนแสง (2544) ที่ได้อธิบายเชิงสรุปว่า กิจกรรมทั้งหลายเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมเข้ามาเป็นกำลังหลักที่สำคัญขององค์การ ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ อันนำไปสู่ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายและนิยามของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ นโยบายแนวทางหรือวิธีการที่มีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันในการบริหารจัดการบุคลากรให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ โดยผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันใช้ความรู้ ความสามารถ มาปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ผ่านการดำเนินกิจกรรมด้านการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสมให้เข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การนั้นๆ พร้อมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับขององค์การมีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ตลอดจนการธำรงรักษาบุคลากรให้มีความสุขภาพชีวิตการทำงานที่ดี เสริมสร้างความมั่นคงในชีวิตให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

2.2.2 แนวคิดความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอย่างเป็นทางการในประเทศสหรัฐอเมริกาผ่านการตีพิมพ์หนังสือที่มีชื่อว่า *Developing Human Resources* โดย Nadler ปี 1970 และได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559) ทั้งนี้ในการประชุมของสมาคมนักฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) โดย Nadler (1970) ได้ให้คำนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการของตนเอง กล่าวคือ เป็นชุดของกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบและจัดดำเนินการภายในช่วงเวลาที่กำหนดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ และต่อมาได้มีการปรับปรุงนิยามใหม่โดยระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดสรรประสิทธิภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรภายในช่วงเวลาที่กำหนดอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการเจริญเติบโตของบุคลากร (Nadler & Nadler, 1990) จากการทบทวนคำนิยามด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของนักวิชาการหลายท่าน ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ทั้งนี้มีนักวิชาการทางด้านทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้ให้นิยามและอธิบายความหมายของคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ Swansbury (1968 อ้างถึงใน ชูติธร หาญดำรงสุข, 2554) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การที่บุคคลต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในด้านทักษะวิชาชีพผ่านการการศึกษา เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิชาการและตอบสนองความต้องการในการอยู่อาศัยเห็นของตน Craig (1976 as cited in Weinberger, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่เน้นศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ ในส่วนของบริบทองค์การ Jones (1981 as cited in Weinberger, 1998) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการขยายขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของพนักงานและองค์การ ทั้งนี้ Smith (1998 as cited in Weinberger, 1998) ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวมา และกล่าวเพิ่มเติมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลกำไรของบุคคลและองค์การ นอกจากนี้ Marsick และ Watkins (1994) ได้ให้ความเห็นผ่านมุมมองที่เชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต (Learning Organization)

ตั้งแต่ปี ค.ศ.2000 เป็นต้นมา ก็ได้มีนักวิชาการให้นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและเป็นการให้นิยามที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น ได้แก่ Gilley และคณะ (2002) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมทางการบริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ศักยภาพในตนเอง อีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในอนาคต ในทำนองเดียวกัน Harrison และ Kessels (2004) เห็นสอดคล้องกับ Gilley และคณะ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผนและการสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ อันเป็นเหตุนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร ในขณะที่ York (2005) มองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนความคิดรวบยอดขององค์กรกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันให้บุคลากรนำเอาความสามารถที่มีอยู่มาผสมผสานกับทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อพัฒนาตนเองและสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Swanson และ Holton (2009) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสริมสร้างระบบการทำงาน กระบวนการภายใน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ McLean (2006) ที่ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมกว้างขวางมากขึ้น กล่าวคือ กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ทั้งการดำเนินการในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน ผลผลิตและความพึงพอใจทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร ชุมชน ประเทศชาติ ตลอดจนมวลมนุษยชาติ

มุมมองของนักวิชาการต่างประเทศที่ให้นิยามต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ได้ 3 มุมมองได้แก่ 1) มุมมองด้านกระบวนการ โดย Gilley และคณะ (2002) และ Harrison และ Kessels (2004) มองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสร้างความรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์และเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ อันเป็นเหตุนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) มุมมองด้านความคิดรวบยอด โดย York (2005) และ Marsick และ Watkins (1994) มองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนความคิดรวบยอดขององค์กรกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันให้บุคลากรพัฒนาตนเองและสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อนำไปสู่สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต และ 3) มุมมองด้าน

กิจกรรม โดย Swanson และ Holton (2009) และ McLean (2006) มองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ผ่านการฝึกอบรม พัฒนาบุคคล และการพัฒนาองค์การเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานรวมถึงเสริมสร้างระบบการทำงานภายในองค์การ

ทั้งนี้ ในประเทศไทยได้มีนักวิชาการทางด้านทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้ร่วมให้นิยามและความหมายของคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยเช่นกัน ได้แก่ สมาน รั้งสิโยกฤกษ์ (2530) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การดำเนินการที่ส่งเสริมให้บุคคลมีความเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน อันเป็นเหตุให้ผลงานของตนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ในขณะที่ พยอม วงศ์สารศรี (2544) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับ สมาน รั้งสิโยกฤกษ์ กล่าวคือ การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ตนรับผิดชอบ อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นที่น่าพึงพอใจแก่องค์การนอกจากนี้ ดนัย เทียนพุด (2540) ได้สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบูรณาการหรือผสมผสานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และประสิทธิผลขององค์การ ให้บรรลุผลสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นและ กล่าวหาญ ณ น่าน (2542) ได้สรุปเพิ่มเติมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้นำออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันสามารถกำหนดขอบเขตงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ในส่วนการให้นิยามเชิงสรุปนั้น จิระประภา อัครบวร (2549) ได้สรุปว่า กระบวนการสำหรับการพัฒนาและสร้างคนให้มีความเชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถให้กับบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาองค์การจากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสมดุลทั้ง 4 ด้าน 1) บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงานรวมถึงมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 2) องค์การมีผลิตผลและผลิตภาพที่ดีขึ้น 3) ชุมชนและสังคมมีความเข้มแข็ง และ 4) ประเทศชาติมีความสงบร่มเย็นตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่างๆในบริบททางเศรษฐกิจ

มุมมองของนักวิชาการประเทศไทยที่ให้นิยามต่องานทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ได้ 2 ลักษณะงาน คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการดำเนินการ โดย จิระ หงส์ลดาธรมภ์ (2535) สุนันทา เลาหนันท์ (2542) และ พยอม วงศ์สารศรี (2544) มองว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

ทุกระดับในหน่วยงาน โดยผู้บริหารนำศิลป์ในการทำงานมาผสมผสานกับกลยุทธ์เพื่อมาดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งให้ความสนใจต่อการพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร 2) มุมมองด้านกิจกรรม โดย สุนันทา เลาพันธ์ (2542) และ เซาว์โรจนแสง (2544) มองว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaining) อาทิ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านวิธีการ โดย สมาน รังสีโยกฤกษ์ (2530) พยอม วงศ์สารศรี (2538) กล้าหาญ ณ น่าน (2542) และ จิรประภา อัครบวร (2549) มองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับการพัฒนาและสร้างคน การดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ให้น่าออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ตนรับผิดชอบ 2) มุมมองด้านผลลัพธ์ โดย สมาน รังสีโยกฤกษ์ (2530) พยอม วงศ์สารศรี (2538) และ จิรประภา อัครบวร (2549) มองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยให้ บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน อันเป็นเหตุให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสร้างผลลัพธ์ในระดับจุลภาคและมหภาค ดังต่อไปนี้ (1) บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงานรวมถึงมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (2) องค์กรมีผลิตผลและผลิตภาพที่ดีขึ้น (3) ชุมชนและสังคมมีความเข้มแข็ง และ (4) ประเทศชาติมีความสงบร่มเย็นตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ในบริบททางเศรษฐกิจ ในส่วนมุมมองสุดท้าย คือ 3) มุมมองด้านการบูรณาการกิจกรรม โดย ดนัย เทียนพุด (2540) มองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการหรือผสมผสานการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยรวม

เมื่อทำการศึกษาความหมายและนิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ กลับพบว่านักวิชาการทั้งสองส่วนมีมุมมองด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน เห็นได้จากแนวคิดที่มองว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผ่านการใช้ประโยชน์จากพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและของพนักงานไปอย่างพร้อมเพียงกัน แต่ทั้งนี้นักวิชาการในประเทศได้แสดงมุมมองที่มีความแตกต่างเล็กน้อยโดยมองว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมถึง การปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดึงดูดบุคลากร การพัฒนา และการธำรงรักษา

เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมีมุมมองด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน เห็นได้จากแนวคิดที่มองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการหรือผสมผสานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้บุคคลมีความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน อันเป็นเหตุให้ผลงานของตนและองค์การบรรลุประสิทธิผลยิ่งขึ้น

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษานิยามและความหมายของคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ กระบวนการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรผ่านการดำเนินกิจกรรม 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การทั้งในรูปแบบระยะสั้นและระยะยาว เพื่อปลดปล่อยและดึงศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนออกมาใช้ในการปฏิบัติงานแก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ อันเป็นเหตุที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันระหว่างบุคลากรและองค์การ

2.2.3 บทบาทและหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการดำเนินงานตามภารกิจและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับจัดการบุคลากรภายในองค์การ เพื่อสนับสนุนให้องค์การมีกรอบการบริหารจัดการสมาชิกขององค์การในทุกระดับให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่คาดหวังไว้นั้น Mondy และ Noe (2004) กำหนดหน้าที่หลัก 6 ประการที่สัมพันธ์กันในระบบงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับ สมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Society for Human Resource Management) ที่ได้กำหนดไว้ 6 บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruitment and Selection) องค์กรทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน สถานที่ทำงานและระยะเวลาในการทำงานขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยอาศัยการวางแผน (Human Resource Planning) การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment and Selection) ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทบทวนกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าความต้องการบุคลากรมีจำนวนเท่าไร และต้องมีทักษะอย่างไร อันเป็นเหตุให้ได้มาซึ่งบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการ กล่าวคือ ได้บุคลากรที่มีทักษะและเพียงพอตามความต้องการขององค์การในแต่ละ

ช่วงเวลา (Mondy et al., 1999) สำหรับการสรรหานั้นเป็นกระบวนการของการชักจูงผู้สมัครงานในจำนวนที่เพียงพอและมีศักยภาพมากที่สุดเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ส่วนการคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์กรคัดสรรบุคคลที่สมัคร เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์กรนั้นๆ (Bohlander et al., 2000) ความสำเร็จในหน้าที่ทั้ง 3 ประการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคลากรทุกระดับและองค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเนื่องจาก บุคลากรและสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (พิชิต เทพวรรณ, 2554) นอกจากนี้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์กรรักษาการแข่งขันไว้ได้ (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557) กระบวนการพัฒนาควรเริ่มดำเนินการตั้งแต่ระยะเข้าทำงานในองค์กรและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขา ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายอาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์กรให้มีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น เป็นไปเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งช่วยให้บุคลากรมีโอกาสรู้ถึงโอกาสในการเสริมจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องในกรณีที่พบจุดอ่อนต่างๆ (Byars & Rue, 1997)

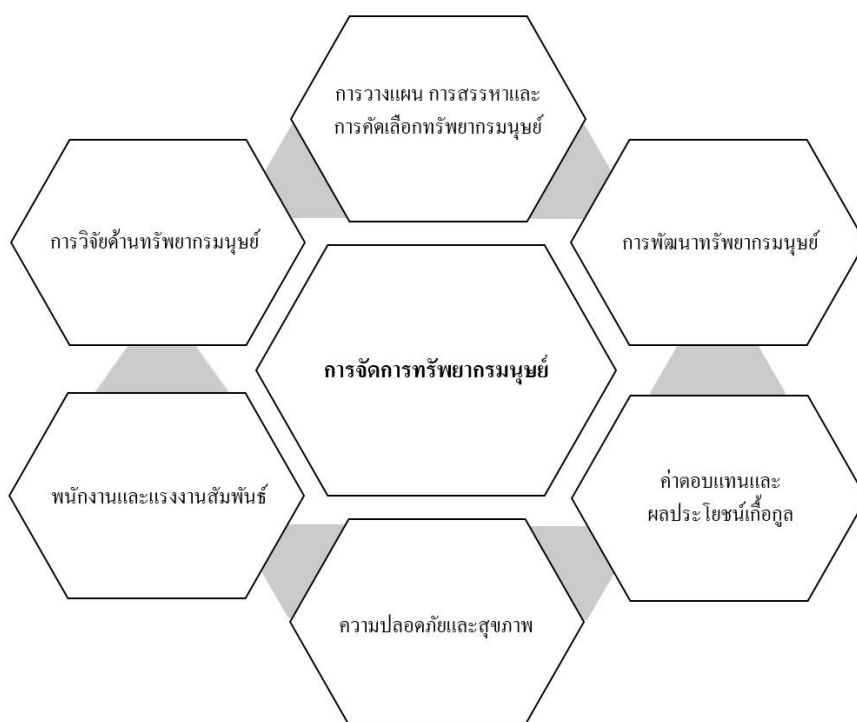
3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกับผู้อื่นในระดับเดียวกัน ค่าตอบแทนในที่นี้หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่บุคลากรได้รับผ่านการปฏิบัติงาน (Ivancevich & Konopaske, 2013) ประกอบไปด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial) เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial) เช่น การมีงานที่ทำหาย การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สำหรับผลประโยชน์เกื้อกูลเป็น สิ่งที่บุคลากรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างอันเป็นผลมาจากการจ้างงานและการดำรงตำแหน่งงานภายในองค์กร (Byars & Rue, 1997) เช่น ได้แก่ การประกันชีวิตและสุขภาพ วันหยุดพักผ่อน การลาป่วย ตลอดจนการประกันสุขภาพ เป็นต้น

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการปฏิบัติงาน (Mondy & Noe, 2004) ส่วนสุขภาพนั้น หมายถึง พนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วยทางร่างกาย การมีสภาพจิตใจที่สมบูรณ์ และสุขภาพที่ดี (Ivancevich & Konopaske, 2013) เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะพนักงานที่ทำงาน

ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย รวมถึงการมีสุขภาวะอนามัยที่สมบูรณ์แล้วนั้น สามารถสร้างผลงานและก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ด้วยเหตุนี้องค์การจึงตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพพนักงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ภาครัฐได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยในที่ทำงานนี้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อประชาชนในสังคม

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ในการออกแนวปฏิบัติงานที่สร้างความสัมพันธ์และการขจัดปัญหาความบาดหมางที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง (นนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) รวมถึงการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ผ่านลักษณะการร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

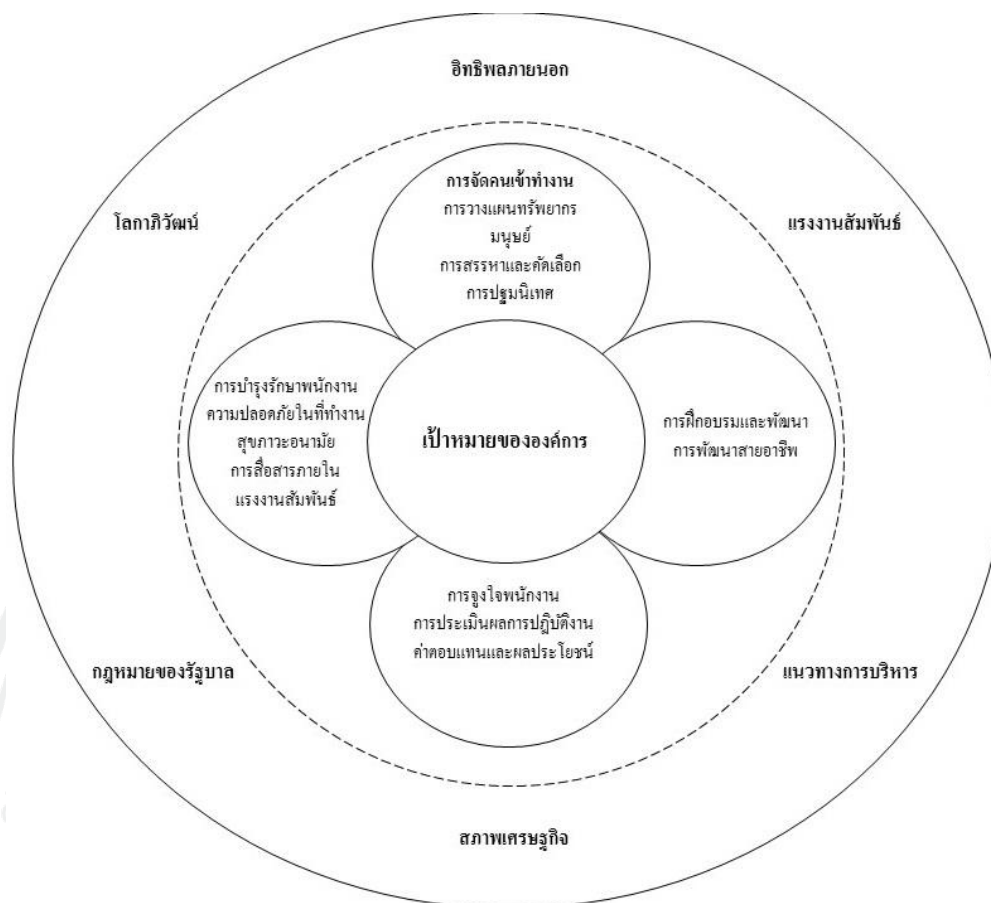
6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557) ได้กล่าวถึงการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติในการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเสมือนห้องปฏิบัติการทางการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมทางการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เช่น การศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคลากร การตรวจสอบขวัญกำลังใจ การสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ และข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหา เพื่อหาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของคนที่เหมาะสมกับองค์กรโดยเฉพาะ ตลอดจนการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อค้นหาสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556)



ภาพที่ 2.3 หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Mondy และ Noe
แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Mondy & Noe, 2004 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554

ทั้งนี้ DeCenzo และ Robbins (2007) ได้จัดกลุ่มหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นกลุ่มหน้าที่พื้นฐาน 4 หน้าที่ ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้

1. การจัดคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การปฐมนิเทศพนักงานใหม่
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ได้แก่ การฝึกอบรมเกี่ยวกับงาน การเรียนรู้ การพัฒนาสายอาชีพ
3. การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์นำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบถึงข้อดีข้อเสียของบุคลากร การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
4. การบำรุงรักษา เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ได้แก่ การดูแลรักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน การดูแลสุขภาพของพนักงาน การสื่อสารภายใน และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งทั้ง 4 หน้าที่พื้นฐานจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว



ภาพที่ 2.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ DeCenzo และ Robbins

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก DeCenzo & Robbins, 2002 อ้างถึงใน นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552, น. 12.

ทั้งนี้บทบาทงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยนั้น ได้มีการดำเนินโครงการจัดทำมาตรฐานอาชีพ และคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล (Thailand Human Resources Certification Institute-Thai HRCI) ขึ้นในปี 2557 โดยสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย หรือ PMAT และ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) หรือ TPQI ได้ร่วมมือกัน เพื่อดำเนินการศึกษาระเบียบสมรรถนะวิชาชีพ (Competency – Based Assessment) ที่เหมาะสมให้เป็นไปตามหลักการประเมินสมรรถนะวิชาชีพที่ดี ซึ่งได้จำแนกออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ 1) นักบริหารงานบุคคลระดับผู้ปฏิบัติงาน (HR Practitioner-HRP) 2) นักบริหารงานบุคคลระดับผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารระดับต้น (HR Professional-PHR) 3) นักบริหารงานบุคคลระดับผู้เชี่ยวชาญอาวุโส หรือผู้บริหารระดับกลาง (Senior HR Professional-SPHR) 4) นักบริหารงานบุคคลระดับผู้ชำนาญการพิเศษหรือผู้บริหารระดับสูง (HR Expert-EHR) (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ, 2557)

โดยภาพรวมของการโครงการจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า บทบาทงานทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบของมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคลในประเทศไทย ได้กำหนดไว้ 8 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) 2) การบริหารค่าตอบแทน (Remuneration Management) 3) การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Learning and Development) 4) พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) 5) การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce Planning) 6) การบริหารผลงาน (Performance Management) 7) การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Management) และ 8) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกกำหนดโดยสมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Society for Human Resource Management) ซึ่งมีทั้งหมด 6 บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (4) การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร (5) แรงงานสัมพันธ์ และ (6) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Byars & Rue, 1997; Mondy & Noe, 2004 อ้างถึงใน นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552; พิชิต เทพวรรณ, 2554) และแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาจัดเป็นกลุ่มหน้าที่พื้นฐาน 4 หน้าที่ ได้แก่ (1) การจัดคนเข้าทำงาน (2) การฝึกอบรมและพัฒนา (3) การจูงใจ และ (4) การบำรุงรักษา (DeCenzo & Robbins, 2002) รวมถึงมาตรฐานวิชาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคลในประเทศไทย ทั้ง 8 สมรรถนะ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ, 2557) ผู้วิจัยจึงขอสรุปความสอดคล้องทั้งสามแนวคิดดังกล่าว ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สรุบบทบาทและหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะงาน	Decenzo & Robbins (2002)	Mondy & Noe (2004)	Thai HRCI (2557)
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓
การสรรหาและคัดเลือก	✓	✓	✓
การบริหารค่าตอบแทน	✓	✓	✓
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓
พนักงานสัมพันธ์	✓	✓	✓
การบริหารผลงาน			✓
การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ	✓		✓
การพัฒนาองค์การ			✓
การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ	✓	✓	
การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	

การสรุบบทบาทและหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 แนวคิด ได้สะท้อนให้เห็นถึงความคล้ายคลึงกันของบทบาทและหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้ แนวคิดที่ได้นำมาปรับใช้ประกอบในการศึกษาตามบริบทอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยจะนำแนวคิดมาตรฐานวิชาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคลในประเทศไทยทั้ง 8 สมรรถนะ ของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (2557) มาศึกษาในงานวิจัยดังกล่าว เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นการระบุถึงบทบาทและหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

2.2.4 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Armstrong, 2006) ตั้งแต่ การสรรหาคนเข้ามาในองค์การ การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์การจนกระทั่งคนเหล่านั้นออกจากองค์การไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการต่างประเทศได้คิดค้นแบบต่างๆในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ สำหรับแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น Analoui (2007 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554) ได้รวบรวมตัวแบบในการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่า แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน ดังภาพที่ 2.5 โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

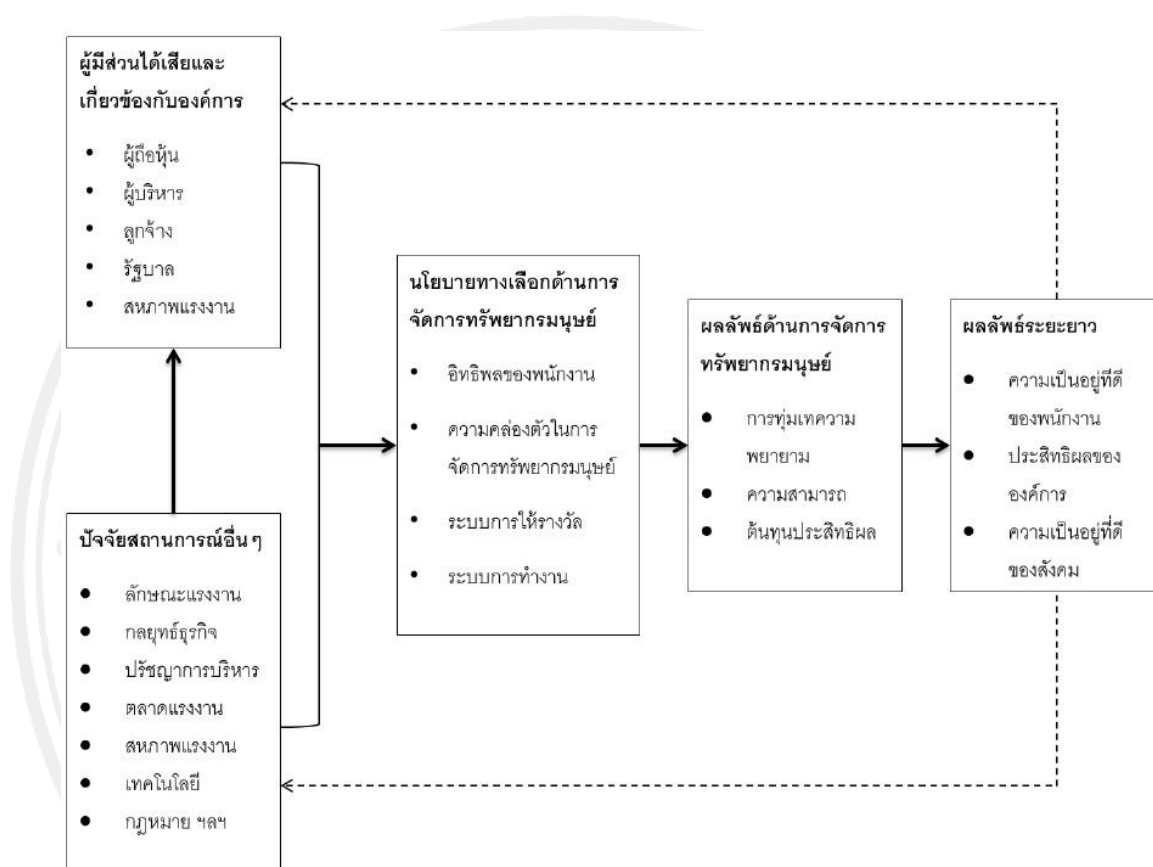


ภาพที่ 2.5 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดชาวอเมริกัน

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก พิจักษณ์ ภู่อระกูล, 2556

1) ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model) หรือที่เรียกว่าตัวแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและเป็นที่ยอมรับแพร่หลายมากที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารภายในองค์กร การสร้างการทำงานเป็นทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดยกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบกรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework) โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่ว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์กรของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม นอกจากนี้ ตัวแบบดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของ

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการหรือการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กรให้เหมาะสมกับแต่ละคน (Analoui, 2007 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554) สำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model)

แหล่งที่มา: Beer et al., 1984 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554, น. 35.

จากภาพที่ 2.6 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น มีรายละเอียดของปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ปัจจัยสถานการณ์อื่นๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สหภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดนโยบายทางเลือกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Beer et al., 1984 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554)

(2) ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้เป็นได้ทั้งจากภายในและภายนอก ทั้งนี้ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ (Beer et al., 1984 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554)

(3) นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วย การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจในงาน หรือการมอบหมายความรับผิดชอบในงานให้แก่พนักงาน

- ความคล่องตัวของจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ประกอบไปด้วย การรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความชอบ

- การมีระบบให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

- ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและงานที่สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (Beer et al., 1984 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554)

(4) ผลลัพธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถในการทำงานและประสิทธิผลของงาน โดยสิ่งเหล่านี้คือผลลัพธ์ที่เกิดจากการที่องค์กรมีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารงานลดลง อีกทั้งส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน องค์กรมีความมั่นคงและสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว (Beer et al., 1984 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2554)

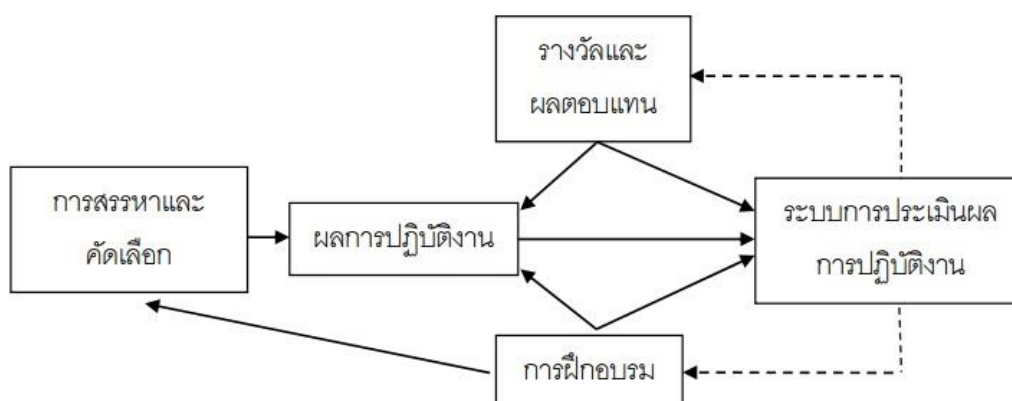
(5) ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลและความ เป็นอยู่ที่ดีขององค์กร โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะ ทำให้พนักงานมีความผูกพันในงานและทำงานอย่างกระตือรือร้น ส่งผลทั้งในระดับองค์กร คือ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้น และประชาชนในสังคมมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่จะสนับสนุนให้ องค์กรสามารถดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์กร เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานภายในองค์กร

2. สมรรถนะ (Competence) เป็นความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) เป็นการให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Beer et al., 1984 อ้างถึงใน ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

2) ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model) หรือตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) ถูกพัฒนาโดย Devanna และคณะ (1984) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบงานทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ขององค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ตัวแบบดังกล่าวให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญรองลง โดยมองว่าเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายและมีผลประกอบการที่ดีขึ้น นอกจากนี้มีผู้ที่เรียกแนวคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า อัตถประโยชน์-กลไกนิยม (Utilitarian-Instrumentalism) กล่าวคือเป็นแนวคิดที่สะท้อนการมองผลประโยชน์หรือผลประกอบการขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ (Legge, 1995) สำหรับแนวคิดนี้ Boxall (1992 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554) กล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าเป็น ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ ดังแสดงในภาพที่ 2.7 ได้แก่ (1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการค้นหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและตรงกับงาน (2) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อนำไปสู่การจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (3) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นกระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินแก่บุคลากร เพื่อตอบสนองต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (4) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมพึงประสงค์ที่องค์กรต้องการ



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model)

แหล่งที่มา: Devanna et al., 1984 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554, น. 38.

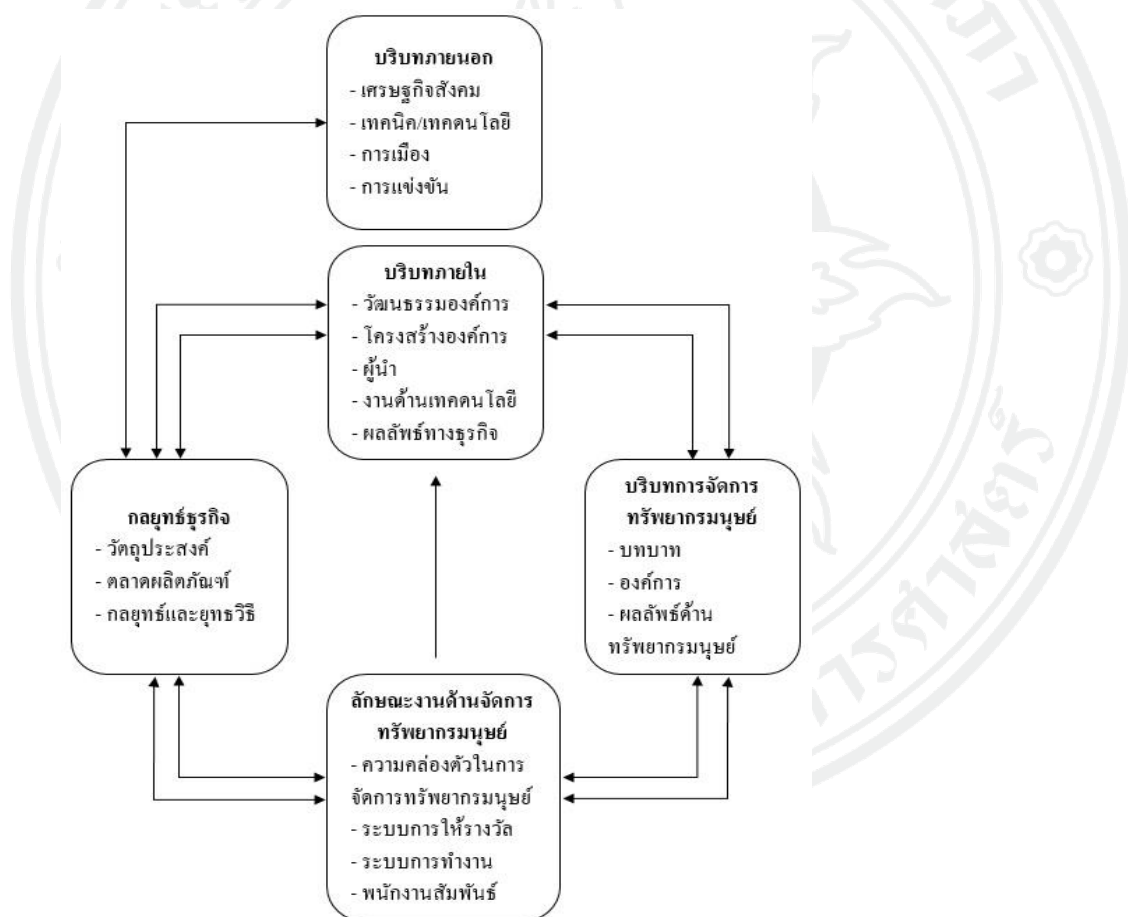
Clegg และคณะ (2008) เปรียบเทียบแนวคิดและจุดเด่นในการปฏิบัติของทั้งสองสำนักให้เห็นถึงความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงในการสร้างตัวแบบทางความคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Models) และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยตัวของฮาร์วาร์ดเน้นด้านอ่อน (Soft) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ในขณะที่ตัวแบบของมิชิแกนเน้นด้านแข็ง (Hard) ซึ่งได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ดังนั้นการเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดและการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองแบบสามารถแสดงได้ในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แนวคิดและการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองแบบ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์	ตัวแบบฮาร์วาร์ด	ตัวแบบมิชิแกน
สมมุติฐานเกี่ยวกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Assumption)	คนแสวงหาความหมายและความพึงพอใจ ในการทำงาน ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ทาง สังคม สิ่งสำคัญ คือ ทีมงานและความ ร่วมมือแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นค่านิยมของ ตัวแบบฮาร์วาร์ด คือ การมองคนเป็น สินทรัพย์ (Asset)	บุคลากรทำงานตามกรอบและกฎของ บริษัท ตัวแบบมิชิแกนจะให้ความสำคัญ กับการควบคุมบุคลากรและการใช้การ บริหารมาเป็นเครื่องมือที่ควบคุมบุคลากร ดังนั้นค่านิยมของตัวแบบดังกล่าว คือ การ จัดการบุคลากรเพื่อให้เกิดการสร้าง ผลตอบแทนสู่องค์กร
แนวทางการคัดเลือก (Selection Orientation)	การคัดเลือกควรเน้นคนที่สามารถช่วยให้ องค์กรก้าวหน้า ซึ่งนำความรู้และ ประสบการณ์ใหม่ๆเข้าสู่องค์กร สิ่งสำคัญ คือ การคัดเลือกโดยมองที่ความเหมาะสม ระหว่างบุคลากรและองค์กร	การคัดเลือกจะให้ความสำคัญกับการได้มา ซึ่งคนที่ดีที่สุด (Best People) เข้ามา ทำงาน สิ่งสำคัญ คือ การคัดเลือกโดยมอง ที่ความเหมาะสมระหว่างบุคลากรและงาน
แนวทางการรักษาบุคลากร (Retention Orientation)	การรักษาบุคลากรทำได้โดยการสร้าง เครือข่ายทางสังคมในองค์กร การสร้าง พันธกิจและการยอมรับต่อองค์กร	การรักษาคนมีความสำคัญน้อยกว่ากา รักษาระดับการเพิ่มผลผลิต และ ประสิทธิภาพ
แนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Deveopment Orientation)	การพัฒนาบุคลากรและองค์กรเป็นเรื่อง สำคัญ เพราะการใช้ความรู้และปัญญาของ บุคลากรจะเป็นประโยชน์ระยะยาวสำหรับ องค์กร	บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมใน ลักษณะเฉพาะ และสอดคล้องกับบทบาท ที่ตนได้รับเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการ ทำงานจริง
แนวทางด้านผลงาน (Performance Orientation)	ผลลัพธ์ของผลงานถูกกำหนดเป็นการ ประเมินผลงานของทีม ซึ่งไม่วัดเฉพาะ ผลลัพธ์ของงานอย่างเดียว แต่มองไป ความสามารถในการทำงานของทีมด้วย	การบริหารเป็นตัวขับเคลื่อนและกำหนด ผลลัพธ์ของงาน ดังนั้นจึงต้องมีการวัดผล ในระดับบุคคลอย่างสม่ำเสมอว่าบรรลุ เป้าหมายหรือไม่
แนวทางการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Orientation)	ยึดทฤษฎีที่เน้นการให้รางวัลภายใน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การให้ โอกาสในการพัฒนาตนเอง และการ ทำงานที่ตนต้องการ เป็นต้น	ยึดทฤษฎี X ที่เน้นการให้รางวัลภายนอก เช่น ตัวเงินและโบนัส

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Clegg, Kornberger & Pitsis, 2008 อ้างถึงใน พิชัยพันธ์ ภูตระกูล, 2556

ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยตัวแบบที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดดังกล่าว คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model) โดย Hendry และ Pettigrew (1990) ดำเนินการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดยตัวแบบดังกล่าวให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค สะท้อนการบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ บริบทขององค์การภายในและภายนอก บริบทและลักษณะงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model)

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Hendry & Pettigrew, 1990 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2554, น. 39.

ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model) มีรายละเอียดที่สำคัญ ซึ่งเน้นย้ำเน้นความแตกต่างกันระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงนามธรรม กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรูปธรรม กล่าวคือ

1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงนามธรรม (Soft Human Resource Management) เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งออกแบบโดย Beer และคณะ (1984) เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญไปที่เรื่องของพนักงาน (Human) มากกว่าการบริหารจัดการ (Management) โดยเชื่อว่าพนักงานทุกระดับเป็นทรัพยากรที่คุณค่าอยู่ในตนเอง ทั้งนี้ Storey (1989) ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า แนวคิดดังกล่าวมองพนักงานว่าเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์การ ดังนั้นแนวทางนี้จึงมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนวิธีการหรือเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรปลดปล่อยศักยภาพ (Potential) ของตนเองออกมา ในเชิงปฏิบัติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจ (Trust) การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน (Commitment) ความเกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน รวมถึงองค์การต้องมีการประสานและบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวกัน พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันในสถานะการเป็นสมาชิกของทีม ที่จะต้องร่วมด้วยช่วยกัน นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จ (Gennard & Judge, 2002)

2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงนามธรรม (Hard Human Resource Management) เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการออกแบบใหม่โดย Devanna และคณะ (1984) โดยทั่วไปจะมีลักษณะที่สำคัญเหมือนกับตัวแบบมิชิแกน (Michigan Model) ซึ่งเน้นความสำคัญไปที่เรื่องของ การบริหารจัดการ (Management) มากกว่าเรื่องของคน (Human) (พิชิต เทพวรรณ, 2554; พิจักษณ์ ภูตระกูล, 2556) ดังนั้นแนวทางนี้จึงมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่งที่สามารถช่วยให้เพิ่มผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจเข้าสู่องค์การ โดยผ่านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งจะทำให้การจัดการองค์การเกิดประสิทธิภาพได้นั้น คือ องค์การต้องมีการบูรณาการนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องกัน อีกนัยยะหนึ่ง คือ การทำให้โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) กับระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) ขององค์การมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ได้ (ซัจจันันต์ ธรรมจินดา, 2553) จากที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นถึงแนวทางการใช้พนักงานเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงกลยุทธ์ขององค์การโดยผ่านนโยบายในการดำเนินงานที่สำคัญหลัก ทั้งนี้ Devanna และคณะ (1984) ขยายความเพิ่มเติมของทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของแนวคิดดังกล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยหลักในการที่ผู้บริหารมีสิทธิจะนำไปใช้ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่กล่าวมานั้น จึงขอสรุปได้ว่า แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงนามธรรม (Soft HRM) มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model) ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญในประเด็นการมองบุคลากร (Human) ในลักษณะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจของบุคลากรผ่านกระบวนการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจ โดยที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยให้บุคลากรปลดปล่อยศักยภาพที่แท้จริง ส่วนแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรูปธรรม (Hard HRM) มีความสอดคล้องและคล้ายคลึงกับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model) ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญในประเด็นการมองบุคลากรในลักษณะที่เป็นทรัพยากรขององค์กรเหมือนทรัพยากรอื่นๆ และมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระงานที่สามารถช่วยเพิ่มผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจเข้าสู่องค์กรผ่านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ (Management) ที่เหมาะสมเป็นหลัก ถึงแม้แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองจะมีลักษณะที่แตกต่างและขัดแย้งกันอย่างสิ้นเชิง ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องมีความเข้าใจถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองแบบ และสามารถบูรณาการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทิศทาง เป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม อันส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการและได้รับประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร้ขีดจำกัด

ในส่วนของตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์กรนั้น ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2559) ได้รวบรวมตัวแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Model) สรุปได้ว่า แนวคิดของนักทฤษฎีนั้น สามารถแบ่งออกได้ 3 ตัวแบบ คือ 1) ตัวแบบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler (1970) 2) ตัวแบบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley และคณะ (2002) 3) ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson และ Holton (2009) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

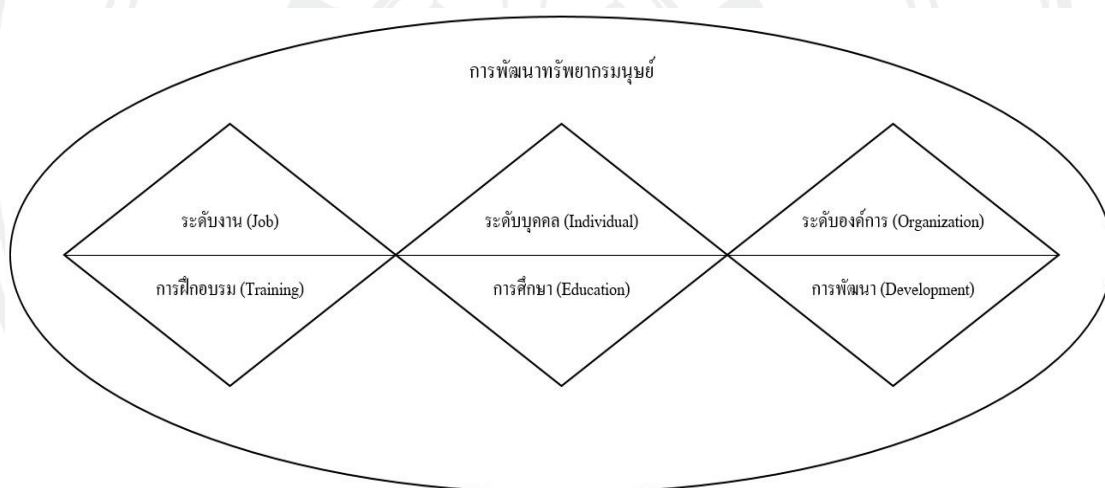
1) ตัวแบบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler (1970) เป็นตัวแบบที่แสดงถึงรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังภาพที่ 2.9 ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

(1) การพัฒนาในระดับงาน (Job Development) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นการพัฒนางานในปัจจุบันที่บุคลากรกำลังทำอยู่ (Present Job) การพัฒนาในระดับงานถูกจัดไว้เป็นกิจกรรมการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ผ่านวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยายและการฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน โดยมีจุดประสงค์

ในการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการศึกษา (Education) เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในอนาคต (Future Job) หรือดำรงตำแหน่งในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมายเส้นทางการเติบโตในอาชีพของแต่ละบุคคล

(3) การพัฒนาในระดับองค์การ (Organization Development) เป็นการพัฒนาศักยภาพใหญ่ซึ่งมุ่งเน้นในกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันส่งผลให้องค์การมีการเติบโตอย่างยั่งยืนและพร้อมปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์การนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต รวมถึงเท่าทันต่อเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ชุตินธร ทารดำรงสุข, 2554; ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559)



ภาพที่ 2.9 ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Nadler, 1970 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, น. 144.

2) ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley และคณะ (2002) ได้เสนอตัวแบบองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ตารางแมทริกซ์ (Matrix) เป็นตัวแบบในการนำเสนอบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะสั้น-ระยะยาว และในระดับปัจเจกบุคคล-ระดับองค์การ รวมถึงปรับปรุงเพิ่มเติมกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก 3 กิจกรรม เป็น 4 กิจกรรม โดยได้เพิ่มกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งทำให้

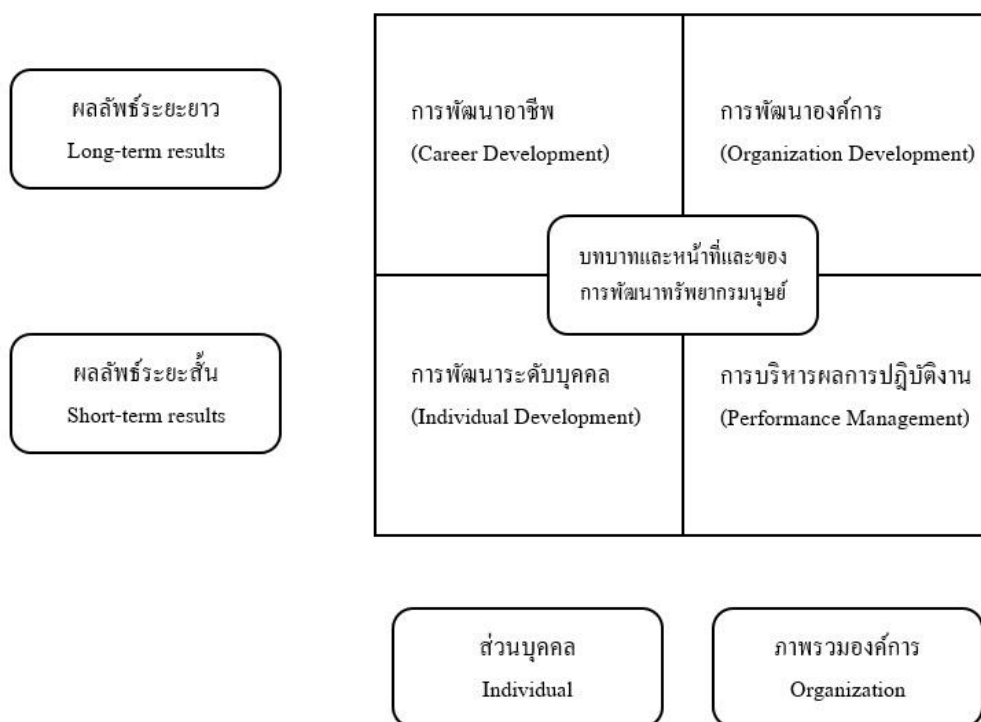
เกิดบทบาทและหน้าที่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 มิติ ดังแสดงในภาพที่ 2.10 ได้แก่ (1) การพัฒนาระดับบุคคล (2) การพัฒนาอาชีพ (3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ (4) การพัฒนาองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคน โดยมุ่งเน้นในส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ดังนั้นการพัฒนาในระดับบุคคลจึงเปรียบเสมือนการฝึกอบรมขององค์การ

(2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในเรื่องความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต การพัฒนาอาชีพเป็นการมุ่งเน้นที่ส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว

(3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการมุ่งเน้นปรับปรุงผลงานขององค์การ โดยมีจุดประสงค์ที่เอื้อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ แรงจูงใจ ตลอดจนการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการมุ่งเน้นไปที่ภาพรวมขององค์การและเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น

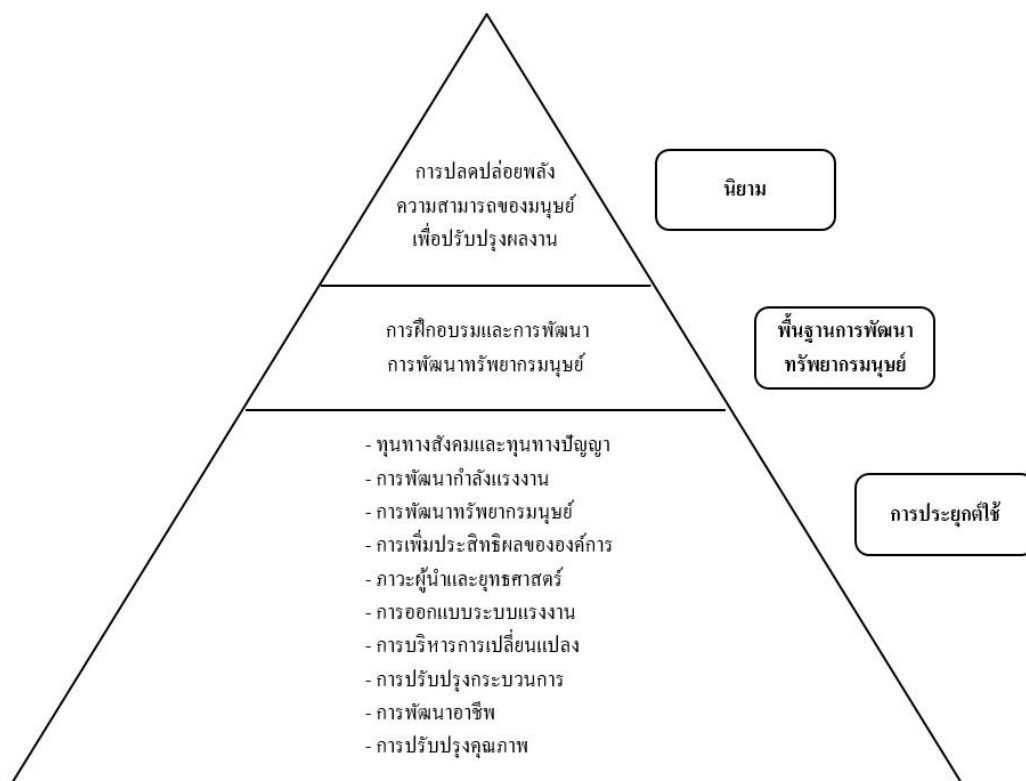
(4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นการแก้ไขปัญหาขององค์การ การวางแผนระบบโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน การพัฒนาองค์การจึงเป็นการมุ่งเน้นไปที่ภาพรวมขององค์การและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559)



ภาพที่ 2.10 ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley และคณะ

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Gilley et al., 2002 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, น. 147.

3) ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson และ Holton (2009) เป็นตัวแบบที่แสดงค่านิยม องค์ประกอบ และการประยุกต์ใช้ในบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้สามเหลี่ยมหน้าจั่วเป็นกรอบของแนวคิดดังกล่าว ได้แก่ (1) ฐานล่างจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจำแนกได้หลายบริบท (2) ในส่วนบริเวณของตรงกลางสามเหลี่ยมจะแสดงรายละเอียดของพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (3) บริเวณยอดสามเหลี่ยมจะแสดงนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในภาพที่ 2.11

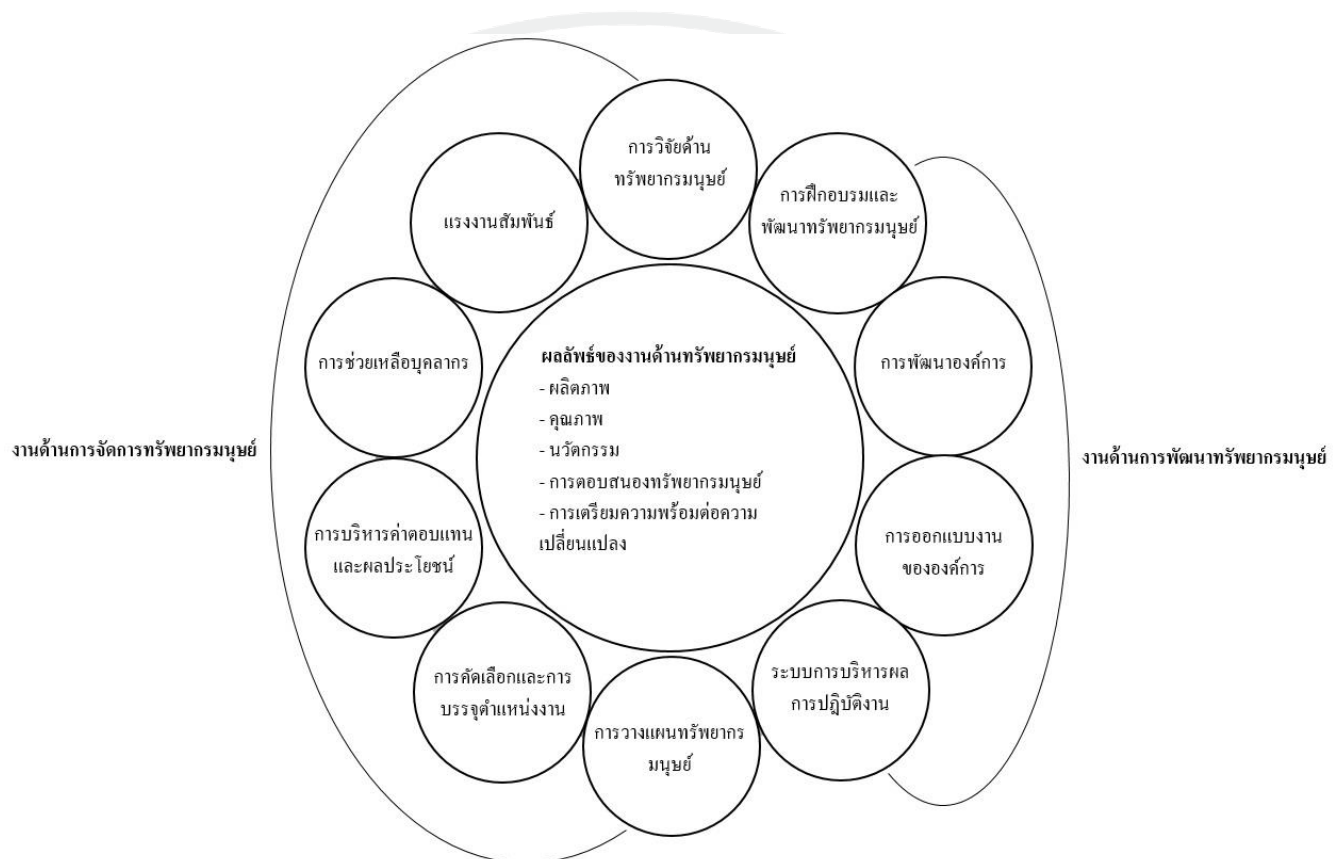


ภาพที่ 2.11 ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson และ Holton

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Swanson & Holton, 2009

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่าน ทำให้เห็นภาพรวมและองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงความแตกต่างเชิงเนื้อหา ระหว่างแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการให้รางวัล การออกแบบโครงสร้างการทำงาน โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ที่เน้นไปที่การพัฒนาเฉพาะบุคคล ได้แก่ กิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาของบุคลากร ส่วนกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์กร เช่น การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นต้น (Armstrong, 2006) นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแบบแนวคิดทรัพยากรมนุษย์ของ (McLagan, 1989) ที่ได้นำเสนอแนวคิดวงล้องานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Wheel) โดยแนวคิดดังกล่าวจะแบ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ส่วน ดังแสดงในภาพที่ 2.12 ได้แก่ (1) งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการให้ได้มาซึ่งบุคคล การรักษาบุคลากร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถและประสิทธิผลในการ

ปฏิบัติของบุคลากร กลุ่ม ทีมงานและองค์กร โดยผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปเพื่อมุ่งหวังให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) การดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Fulfillment) และการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Readiness for Change)



ภาพที่ 2.12 ตัวแบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของ McLagan

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก McLagan, 1989

ในหนังสือ งานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้มีการแสดงความคิดเห็นถึงความสำคัญระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่างานด้านใดมีความสำคัญกว่ากัน โดย ดา วิชา ศรีธัญรัตน์ (2559) ได้กล่าวว่า งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เป็นส่วนสำคัญของ องค์กรที่ช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงานประจำ (Day to Day Operation) ซึ่งจะช่วยลดปัญหา พื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การขาดแคลนกำลังคนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การจ่าย ค่าตอบแทนที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรและองค์กร เป็นต้น ส่วนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นส่วนสำคัญที่เอื้ออำนวยให้องค์กรมีการ

ขยายขีดความสามารถขององค์การในการดำเนินการตามกลยุทธ์ รวมถึงปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกนัยยะหนึ่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนการขับขีรถยนต์ให้เคลื่อนที่ไปในทางราบอย่างต่อเนื่องตามที่ได้กำหนด ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนการขับขีรถยนต์บนเส้นทางชันที่ต้องพบเจออุปสรรคความสามารถที่เกิดจากการพัฒนาในอดีตจะช่วยให้รถสามารถเคลื่อนผ่านเส้นทางโดยสวัสดิภาพและปลอดภัย เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตัวแบบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Model) และตัวแบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Model) จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเนื้อหาของตัวแบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างของเนื้อหาผ่านการแสดงผลของตารางที่ 2.6 โดยมีงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด 11 งานดังต่อไปนี้ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การออกแบบงานและองค์การ (3) การสรรหา คัดเลือก และบรรจุตำแหน่ง (4) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (5) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (6) การพัฒนาสาขาอาชีพ (7) แรงงานสัมพันธ์ (8) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (9) การพัฒนาองค์การ (10) การวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (11) การช่วยเหลือบุคลากรในด้านให้คำปรึกษา

ตารางที่ 2.6 สรุปตัวแบบระบบงานทรัพยากรมนุษย์

	Nadler (1970)	Harvard Model (1984)	Michigan Model (1984)	McLagan (1989)	Warwick Model (1990)	Gilley et al (2002)	Swanson & Holton (2009)
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์				✓			
การออกแบบงานและออกแบบองค์การ		✓		✓	✓		
การสรรหา คัดเลือก และบรรจุตำแหน่ง		✓	✓	✓	✓		
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์		✓	✓	✓	✓		
การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	✓		✓	✓		✓	✓
การพัฒนาอาชีพ	✓			✓		✓	✓
แรงงานสัมพันธ์				✓	✓		
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓	✓	✓	
การพัฒนาองค์การ	✓			✓		✓	✓
การวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์			✓	✓			
การช่วยเหลือบุคลากร				✓			

จากการที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแบบงานทรัพยากรมนุษย์จนนำไปสู่การระบุลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Function) ทั้ง 11 ลักษณะงานซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างหน้าที่งานด้านการทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทราบว่าองค์กรโดยส่วนมากมักมีการดำเนินงานด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจำนวน 11 ลักษณะงาน หรือบางองค์กรอาจจะมีเพียงงานทรัพยากรมนุษย์เฉพาะที่จำเป็นกับองค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร

งานวิจัยที่ทำการศึกษาในประเด็นแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยนั้น อนันดา ส่งแสงเต็ม (2557) ได้ดำเนินการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ปี 2557-2558 ซึ่งการศึกษาในครั้งนั้นได้แบ่งลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Functions) ตามโครงสร้างงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ซึ่งมีการศึกษาในประเทศไทยเป็นประจำทุกปีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 จำนวน 9 สายงานหลัก ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) 2) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) 3) แร่งงานสัมพันธ์ (Employee Relations) 4) การจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefit) 5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 7) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) 8) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และ 9) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจำนวน 108 องค์กร จากการสรุปผลการศึกษาวิจัยในประเด็นดังกล่าว พบว่า แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2557-2558 ไล่ระดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- อันดับที่ 1. การดำเนินด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)
- อันดับที่ 2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- อันดับที่ 3. การวางแผนและพัฒนาอาชีพ (Career Development)
- อันดับที่ 4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
- อันดับที่ 5. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
- อันดับที่ 6. แร่งงานสัมพันธ์ (Employee Relation)
- อันดับที่ 7. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefit)
- อันดับที่ 8. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)
- อันดับที่ 9. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

จากการสรุปผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงหยิบยกแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ลักษณะงานมาเป็นประเด็นศึกษาตัวแปรอิสระในการวิจัยในครั้งนี้ อันเนื่องมาจากแนวโน้มที่กล่าวนั้น ถือว่าเป็นงานด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรในแต่ละลักษณะงานภายใต้ขอบเขตของตัวแบบระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ไว้ในเบื้องต้น รวมถึงสอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคลของประเทศไทย โดยจัดกลุ่มโดยรวมเป็นระบบงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Systems) ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) 2) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) 3) แร่งงานสัมพันธ์ (Employee Relations) 4) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Compensation and Benefit) 5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 7) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) 8) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และ 9) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เพื่อเป็นตัวแปรอิสระในการดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาว่าระบบงานทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมหรือไม่และอย่างไร

ทั้งนี้มีการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของ สมบัติ กุสุมาวาลี (2558) ที่ได้มุ่งทำการศึกษาประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในประเทศไทย เพื่อนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบุคลากรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์มาเป็นทรัพยากรหลักในการทำงาน โดยแบ่งลักษณะขององค์การเป็น 4 ประเภทตามแนวทางการจำแนกกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ NESDB โดยที่อุตสาหกรรมเกมจัดอยู่ในกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงานตามกรอบแนวทางการจำแนกดังกล่าว ผลการศึกษาในครั้งนั้นผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงานในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 สรุปประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน

ประเภทงานทรัพยากรมนุษย์	ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	การบริหารที่มีอยู่เดิม	สิ่งที่ควรเพิ่มเติม
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	สรรหาพนักงานที่มีความอดทน ทำงานหนักได้ และรับแรงกดดันจากเป้าหมายที่ท้าทายได้ดี ในส่วนวิธีการสรรหาคัดเลือกพนักงานจะใช้การสัมภาษณ์ การทดลองงานและการดูผลงานในอดีต	การพิจารณาคุณสมบัติด้านความสามารถและประสบการณ์เฉพาะทาง
	การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ	การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการในด้านเงินเดือนสวัสดิการ	การจ่ายค่าล่วงเวลา
	การบริหารพนักงานสัมพันธ์	มีการจัดกิจกรรมด้านสุขภาพอนามัย กิจกรรมการท่องเที่ยวและกิจกรรมสังสรรค์	-
	ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์	มีการจัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ในด้านระบบการเบิกเงินค่าล่วงเวลา ระบบการจัดการความรู้ การลงตารางนัดหมายและการแจ้งผลงาน	-
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามความต้องการของบุคลากร ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงานลงมือปฏิบัติ การระดมสมองในการคิดงานร่วมกับทีมงาน		การสอนงานโดยหัวหน้างาน
การพัฒนาองค์การ	การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	-	การจัดการพื้นที่ในการทำงาน สภาพอากาศ ความสว่าง พื้นที่สีเขียว และสีสันทัดตาตกแต่งภายในที่ทำงาน
	การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน	การสร้างบรรยากาศที่เน้นให้อิสระทางความคิด การให้โอกาสทดลองแนวทางการทำงานใหม่ๆ การเปิดโอกาสให้สามารถทำผิดพลาดได้บ้าง	

งานวิจัยดังกล่าวเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการที่สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์โดยภาพรวมนั้นมีการดำเนินงานที่สำคัญ 6 ลักษณะงาน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ 3) การบริหารพนักงานสัมพันธ์ 4) ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 6) การพัฒนาองค์การ ซึ่งทั้ง 5 ลักษณะที่ค้นพบมีความสอดคล้องกับแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในเชิงลักษณะงานทั้ง 5 ลักษณะตามแนวคิดของ จิรประภา อัครบวร (2556) ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) แรงงานสัมพันธ์ 3) การจัดการค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 4) การฝึกอบรมและพัฒนา และ 5) การพัฒนาองค์การ รวมถึงสอดคล้องกับคุณวุฒิวิชาชีพงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ซึ่งเปรียบเสมือนบทบาทที่องค์กรและนักทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยพึงควรดำเนินการเพื่อบริหารจัดการบุคลากรอันจะนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จที่ตั้งไว้อีกด้วย (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ, 2557) ยกเว้นเพียงลักษณะงานด้านระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีการระบุทั้งในงานของ จิรประภา อัครบวร (2556) และ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (2557) โดยสรุปผลการศึกษาที่ค้นพบนั้นจะมีส่วนช่วยให้ผู้วิจัยมองเห็นภาพและเข้าใจงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของอุตสาหกรรมเกมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ

2.2.5.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หรือ การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) เป็นกระบวนการส่วนหนึ่งที่สำคัญซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินกิจกรรมในด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไปในอนาคตอันใกล้ การวางแผนจึงเป็นขั้นตอนที่จำเป็นของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์การ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) อีกทั้งแบบแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้จะเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรและองค์การสามารถดำเนินงานไปถึงเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ลงได้ (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556) สำหรับนิยามของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายท่าน ได้แก่ Mondy และคณะ (1999) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรรับรู้ถึงระดับความต้องการบุคลากรในแต่ละช่วงเวลาและคาดการณ์อัตรากำลังคนที่เหมาะสมในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินการเฉพาะอันนำไปสู่

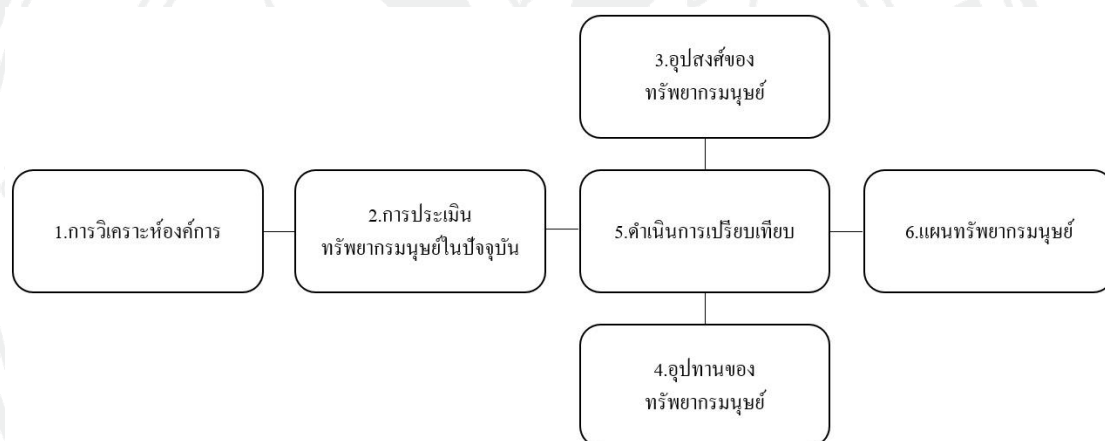
การมีบุคลากรที่เพียงพอ Daft (2000) มีเนื้อหาที่สอดคล้องกับ Mondy และคณะ เช่นกัน กล่าวคือ การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและวางแผนกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีอัตรากำลังเพียงพอต่อตำแหน่งงานในองค์กร นอกจากนี้ Ivancevich และ Konopaske (2013) ได้ให้มุมมองว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานในด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในส่วนของนักวิชาการประเทศไทย ได้แก่ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการคาดคะเนความต้องการกำลังคนทั้งในด้านจำนวนและประเภทของกำลังคน เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้กับองค์กรตามช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนงานขององค์กรเป็นสำคัญ และพยอม วงศ์สารศรี (2544) เห็นสอดคล้องกับนิยามดังกล่าวและกล่าวเพิ่มเติมว่า เป็นกระบวนการกำหนดวิธีการที่ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ตลอดจนการกำหนดนโยบาย และมีระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการมุ่งหมายและพยายามให้มีอัตรากำลังคนที่เพียงพอต่องานในองค์กร เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ในอนาคตได้อย่างประสบความสำเร็จ

จากการที่นักวิจัยได้ศึกษานิยามของคำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ของนักวิชาการที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญในกระบวนการของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ โดยคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและประเภทของกำลังคน เพื่อเตรียมปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จัดไว้ได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร โดยอาศัยข้อมูลจากวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นสำคัญ

ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์จากข้อมูลต่างๆ เช่น แผนธุรกิจ โครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือสัดส่วนของงานที่มอบหมายในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพในอนาคต ในขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร เช่น ระดับการทำงานและความสามารถของบุคลากร สัดส่วนบุคลากรภายในองค์กร แนวโน้มจ้างงาน และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559) การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีอัตรากำลังคนในจำนวนที่ขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะองค์กรจะมีบุคลากรไม่เพียงพอต่องาน นักทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของบุคลากรเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกในด้านเทคโนโลยีอื่นๆ ในส่วนของกรณีที่คาดการณ์ว่าองค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่เกินอัตรากำหนด นัก

ทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องวางแผนการลดบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการเพิ่มจำนวนงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning Process) เป็นกระบวนการในการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Demand) ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพในปัจจุบันและอนาคต เปรียบเทียบกับการวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Supply) เพื่อคาดการณ์ระดับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จะมีขึ้นในอนาคตและช่วยให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นไปอย่างมีดุลยภาพ (Equilibrium) โดย DeCenzo และ Robbins (2007) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.13 โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 2.13 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก DeCenzo & Robbins, 2007, น. 135.

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ห่องค์การ เป็นการการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์การเกี่ยวข้องกับขอบเขตการดำเนินธุรกิจขององค์การในปัจจุบันและอนาคต ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ ประกอบด้วย (1) ค่าใช้จ่ายและรายได้รายบุคคลของพนักงาน อายุงานโดยเฉลี่ย (2) สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ การจัดโครงสร้างองค์การ หน่วยงาน ศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร (3) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ กฎหมายและนโยบายของรัฐบาล สภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ การพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยี ระดับการศึกษาของกำลังแรงงาน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้านบุคลากรขององค์กร ได้แก่ จำนวนและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจัดทำเป็นระบบคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม เป้าหมายด้านอาชีพ ตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน ความสามารถทางภาษาและทักษะอื่นๆ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลนี้กำหนดความต้องการฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาระดับอุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการประเมินถึงสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการมีทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยการวิเคราะห์จากระดับและรูปแบบของงาน ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตว่ามีความต้องการบุคคลในรูปแบบของความรู้ ทักษะ และความสามารถแบบไหน การประเมินดังกล่าวเป็นทั้งการวิเคราะห์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในกรณีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอุปทาน 2 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) อุปทานภายในองค์กร แสดงถึงจำนวนคนที่มีอยู่ซึ่งเพิ่มขึ้นหรือลดลง จากสาเหตุของการเลื่อนขั้น โยกย้าย การให้ออก การลาออก การเกษียณ การสรรหาบุคลากรใหม่เพิ่มเติมตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (2) อุปทานภายนอกองค์กร คือ ปริมาณของผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ โดยที่ปริมาณของอุปทานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของบุคคลนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 5 การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยผลลัพธ์ที่ได้จะสะท้อนข้อมูลออกมาเป็น 2 ประการ คือ (1) อุปสงค์มากกว่าอุปทาน เป็นเหตุให้องค์กรควรดำเนินการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น (Recruitment) (2) อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน เป็นเหตุให้องค์กรควรดำเนินการตัดบุคลากรออกจากการปฏิบัติงาน (Lay-off)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่รับผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ อันนำไปสู่การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรมักจะดำเนินการจัดทำแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ แผนการสรรหา แผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนเตรียมคนทดแทนในตำแหน่งงานว่าง โดยพิจารณาให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งแผนงานดังกล่าวจะต้องประสานสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานในหน่วยงานส่วนอื่นๆ เช่น หน่วยงานการผลิต หน่วยงานการขายและการตลาด หน่วยงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรและนักทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติด้วยความใส่ใจและให้ความสำคัญต่อโครงสร้างกำลังคนในองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์การในด้านการมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การศึกษาในครั้งนี้อาจจะพิจารณาในเรื่องการวิเคราะห์สภาพการณ์ของกำลังคนที่องค์การต้องการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อทราบถึงคุณสมบัติของบุคคลในรูปแบบของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ รวมถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนต่อการเติบโตขององค์การ ทั้งนี้ จากประเด็นที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจจะส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

2.2.5.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection)

การที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้นองค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน โดยทั่วไปแล้วองค์การต่าง ๆ จะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าสำหรับปีถัดไปว่าจะมีความต้องการบุคลากรในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อรองรับต่อการขับเคลื่อนองค์การทุกภาคส่วนในอนาคต ดังนั้นการสรรหาบุคลากรถือว่าเป็นงานที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ก็เพราะว่า การสรรหาบุคลากรที่ใช้และเหมาะสมเพื่อมาทำงานกับองค์การเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่จะรองรับการขยายตัวในอนาคต ขณะเดียวกันก็ทดแทนบุคลากรที่ลาออกไประหว่างปี (दनัย เทียนพุม, 2540) ในส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ทั้งนี้ Stone และ Kendall (1956) การคัดเลือกบุคลากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นกับผลสัมฤทธิ์ของการสรรหาเป็นปัจจัยสำคัญ โดยสะท้อนจากกรณีที่ว่าวิธีการสรรหาสามารถชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการให้สนใจมาสมัครงานและเข้ารับการคัดเลือกได้มาก การคัดเลือกก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

ในที่นี้มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้นิยามของคำว่า การสรรหา (Recruitment) ได้แก่ Carrell และ Kuzmits (1986) Bernardin และ Russell (1993) และ Bartol และ Martin (1994) ให้ความหมายที่สอดคล้องกันของคำว่า การสรรหา กล่าวคือ กระบวนการของการแสวงหาและชักจูงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ จนนำไปสู่การทดสอบความรู้ ความสามารถ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดและบรรจุให้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ ทั้งนี้ Breaugh และ Starke (2000) ได้ให้ความหมายที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นไว้ว่า การสรรหาเป็นการใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดเพื่อค้นหาบุคลากรที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานต่างๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารที่มีข้อความดึงดูดความสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้สมัครจากภายในและภายนอกองค์การ การบรรจุบุคคลเข้าทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนติดตามผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการภายในประเทศไทยได้ให้นิยามของคำว่า การสรรหา (Recruitment) ได้แก่ นพ พงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการสรรหาบุคลากรภายใน หรือการสรรหาบุคคลภายนอกให้เข้ามารับตำแหน่งและปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้ 1) การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร 2) การประกาศรับสมัครผ่านการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง 3) การเลือกใช้เครื่องมือทดสอบคุณสมบัติและการวางแผนทางในการสัมภาษณ์ 4) การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการจัดสรรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน 5) การปฐมนิเทศให้เข้าใจระบบ หลักเกณฑ์ สถานที่ บุคลากร ตลอดจนชุมชน และติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน (Probation) ในขณะที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า การจงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์การ อันจะนำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549) ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรต้องมีความรู้และความเข้าใจในอัตลักษณ์ขององค์การและคุณลักษณะของบุคคลเป็นอย่างดี เพื่อค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับองค์การ ตลอดจน พยอม วงศ์สารศรี (2544) สรุปว่าการสรรหาจึงเปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จขององค์การ โดยดำเนินการค้นหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาขับเคลื่อนองค์การให้ดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืน

ในส่วนการคัดเลือกบุคลากร (Selection) มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยให้นิยามไว้เช่นกัน ได้แก่ Carrell และ Kuzmits (1986) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากผู้สมัครที่ดีที่สุดให้มาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆขององค์การ ทั้งนี้ Mondy และคณะ (1999) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกับนักวิชาการที่กล่าวไว้ข้างต้น โดยอธิบายว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัครงาน (Candidates) สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ และเหมาะสมสำหรับองค์การเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ Bernardin และ Russell (1993) กล่าวเพิ่มเติมว่า กระบวนการกลั่นกรองข้อมูลของผู้สมัครงาน และใช้วิธีการคัดเลือกเพื่อตัดสินใจในการว่าจ้าง การโยกย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง

นักวิชาการภายในประเทศไทยได้ให้นิยามของคำว่า การคัดเลือกบุคลากร (Selection) ได้แก่ เสนาะ ตีเยาว์ (2550) ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรไว้ว่า เป็นการกลั่นกรองหาบุคลากรที่เหมาะสมจากบรรดาผู้สมัคร โดยยึดถือนโยบายขององค์การเป็นสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าการคัดเลือกเป็นไปอย่างถูกต้องและจะต้องไม่มีอคติต่อกลุ่มผู้สมัคร ในขณะที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้ให้อธิบายความเห็นที่สอดคล้องกับนักวิชาการข้างต้น กล่าวคือ กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัคร เพื่อที่จะให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเพิ่มเติมว่า องค์การจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) ของคุณสมบัติที่ต้องการ ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน คุณลักษณะทางร่างกาย เป็นต้น นอกจากนี้ สุนันทา เลหา

นันทน์ (2546) ได้ให้ความหมายอย่างละเอียด โดยอธิบายว่า กระบวนการในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่กำหนด โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ที่สามารถพยากรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพว่าบุคคลใดที่น่าจะปฏิบัติงานได้สำเร็จตามมาตรฐานองค์การที่กำหนด ดังนั้นการคัดเลือกจึงเปรียบเสมือนจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพให้แก่องค์กรในอนาคต จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นที่มีต่อการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้ผู้สมัครทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ผู้ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและความต้องการขององค์การเข้ามาสมัครงาน เพื่อจะนำไปสู่การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุด ส่วนการคัดเลือกบุคลากร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหาโดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือเพียงผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดตรงตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้ โดยใช้เครื่องมือที่สามารถพยากรณ์ศักยภาพของบุคคลให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

แหล่งการสรรหาบุคลากร (Source of Recruitment) การสรรหาที่องค์การโดยส่วนมากนิยมใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคลากรได้เป็น 2 แหล่งคือ การสรรหาจากภายใน (Internal Recruitment) และการสรรหาจากภายนอก (External Recruitment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ (Internal Recruitment) เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนดจากภายในองค์การของตนเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ส่วนขององค์การเองก็ได้ประโยชน์ ในด้านความเสี่ยงของการสรรหาในระดับต่ำ เนื่องจากองค์การสามารถรับรู้ถึงพื้นฐานของบุคลากรมาก่อนแล้ว รวมถึงองค์การตัดสินใจได้ง่าย วิธีการสรรหาจากภายในที่ใช้กันทั่วไปมี 4 วิธี ดังนี้ (สมาน รังสิโยกฤกษ์, 2530; สุันทา เลาหนันท์, 2546)

(1) การเปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (Job Posting) การประกาศตำแหน่งที่ว่างเป็นเครื่องมือการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้บุคลากรทราบ โดยกระบวนการจัดทำเริ่มด้วยการทำแผนประกาศที่มีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน เช่น คำบรรยายลักษณะงานอย่างย่อ คุณสมบัติของผู้สมัคร ระดับการศึกษา การฝึกอบรมทักษะหรือความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นจึงติดประกาศในสถานที่ที่กำหนดภายในองค์การ ผ่านการแจ้งในจดหมายข่าวหรือสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งเอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก

(2) การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (Job Bidding) การรับสมัครการแข่งขันจะทำความคุ้นเคยกับการติดประกาศตำแหน่งที่ว่าง บุคลากรผู้สนใจและมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในประกาศสามารถสมัครแข่งขันได้ สำหรับการตัดสินนั้นอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ การพิจารณาบุคลากรอาวุโสสูงสุดจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วน หรือพิจารณาตัดสินจากผู้ที่ทำคะแนนได้สูงสุดในการสอบ

(3) การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals) โดยทั่วไปบุคลากรขององค์กรจะไม่เสนอแนะผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีเพราะเป็นการเสี่ยงกับชื่อเสียงของตนเอง ผู้ที่ได้รับการเสนอแนะมักจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี เพราะผู้เสนอแนะสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานในสภาพที่แท้จริงได้ดีกว่าการโฆษณาผ่านสื่อ ทั้งนี้ บางองค์กรอาจเสนอให้รางวัลแก่บุคลากรผู้แนะนำเพื่อตอบแทนข้อเสนอแนะที่ได้รับ เพราะมีส่วนช่วยให้องค์กรมีโอกาสได้บุคลากรที่มีคุณภาพโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา

(4) ระบบการบันทึกด้วยคอมพิวเตอร์ (Computerized Record Systems) ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ของบุคลากรลงในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบด้วย ระดับการศึกษา การฝึกอบรม ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ ด้านการทำงาน ทักษะความสามารถพิเศษ ระดับเงินเดือน และคุณสมบัติอื่นๆ เมื่อมีตำแหน่งว่างผู้สรรหาสามารถดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากรทั้งหมดในองค์กรจากฐานข้อมูลและสามารถระบุชื่อบุคลากรผู้ซึ่งสมควรจะได้รับการเสนอให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกไว้ยังสามารถนำมาใช้ในการวางแผนกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่บุคลากรอีกเช่นกัน

2) การสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน (External Recruitment) เป็นการสรรหาบุคลากรหรือผู้สมัครจากภายนอกองค์กร โดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัครเพื่อเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงานและดำรงตำแหน่งงานตามความต้องการขององค์กร การสรรหาจากภายนอกมักใช้ในกรณีการขยายธุรกิจและไม่สามารถสรรหาบุคคลภายในที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ วิธีการสรรหาจากภายนอกที่ใช้กันทั่วไป มี 8 วิธี ได้แก่ (สมาน รังสิโยกฤกษ์, 2530; สุนันทา เลहनันท์, 2546)

(1) ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (Walk-in) ผู้สมัครที่สนใจจะเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่และกรอกข้อมูลส่วนตัวต่างๆ ลงในใบสมัคร โดยองค์กรดำเนินการเก็บรวบรวมไว้จนกระทั่งมีตำแหน่งว่างและต้องการบุคลากรใหม่ ผู้สรรหาจะพิจารณาจากประวัติส่วนตัวโดยย่อ (Resume) ที่รวบรวมไว้และติดต่อขอสัมภาษณ์ตามขั้นตอนการคัดเลือกต่อไป

(2) ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (Write-in) วิธีนี้คล้ายคลึงกับวิธีแรก แต่มีความแตกต่างที่ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายมาสมัครตามที่องค์กรได้ประกาศรับสมัครงานไว้หรือรับรู้จากแหล่งอื่น

(3) การสมัครโดยใช้เครื่องมือสื่อสาร (Telecommunication) บุคคลที่สนใจสามารถสมัครได้ 2 ลักษณะ คือ 1.สมัครผ่านทางโทรสารและ 2.สมัครผ่านทางคอมพิวเตอร์ โดยอาศัยเครือข่ายทางระบบอินเทอร์เน็ต (Internet)

(4) การรับสมัครงานผ่านโฆษณา (Advertising) หมายถึง การประกาศตำแหน่งว่างในองค์การให้บุคคลได้ทราบ ด้วยช่องทางการแจ้งผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ วารสาร หนังสือพิมพ์ แผ่นป้ายโฆษณา เป็นต้น การรับสมัครงานผ่านโฆษณามีข้อดีในด้านการเข้าถึงผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก การเตรียมการสรรหาโดยการโฆษณาเป็นช่องทางที่ต้องใช้เวลา เนื่องจากต้องการความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบให้เนื้อหาหรือข้อความมีความน่าสนใจ ซึ่งสามารถดึงดูดและจูงใจให้บุคคลต่างๆ เข้ามาสมัครงาน

(5) สถาบันการศึกษา (Educational Institutions) สถาบันการศึกษาเป็นแหล่งของผู้สมัครวัยเริ่มทำงานที่มีความรู้แต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน วิทยาลัยเฉพาะทางเป็นศูนย์รวมของผู้มีความรู้และทักษะด้านงานสายปฏิบัติการเชิงเทคนิค ส่วนมหาวิทยาลัยนั้นเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครที่มีความรู้ทางวิชาการในระดับสูง เป็นแหล่งสรรหาบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในสำนักงาน (White Collar Job) การรับผู้สมัครจากสถาบันการศึกษานี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงาน แต่มุ่งหวังจะรับผู้สมัครที่มีความรู้ทางด้านวิชาการ แล้วมาพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำงานในภายหลัง

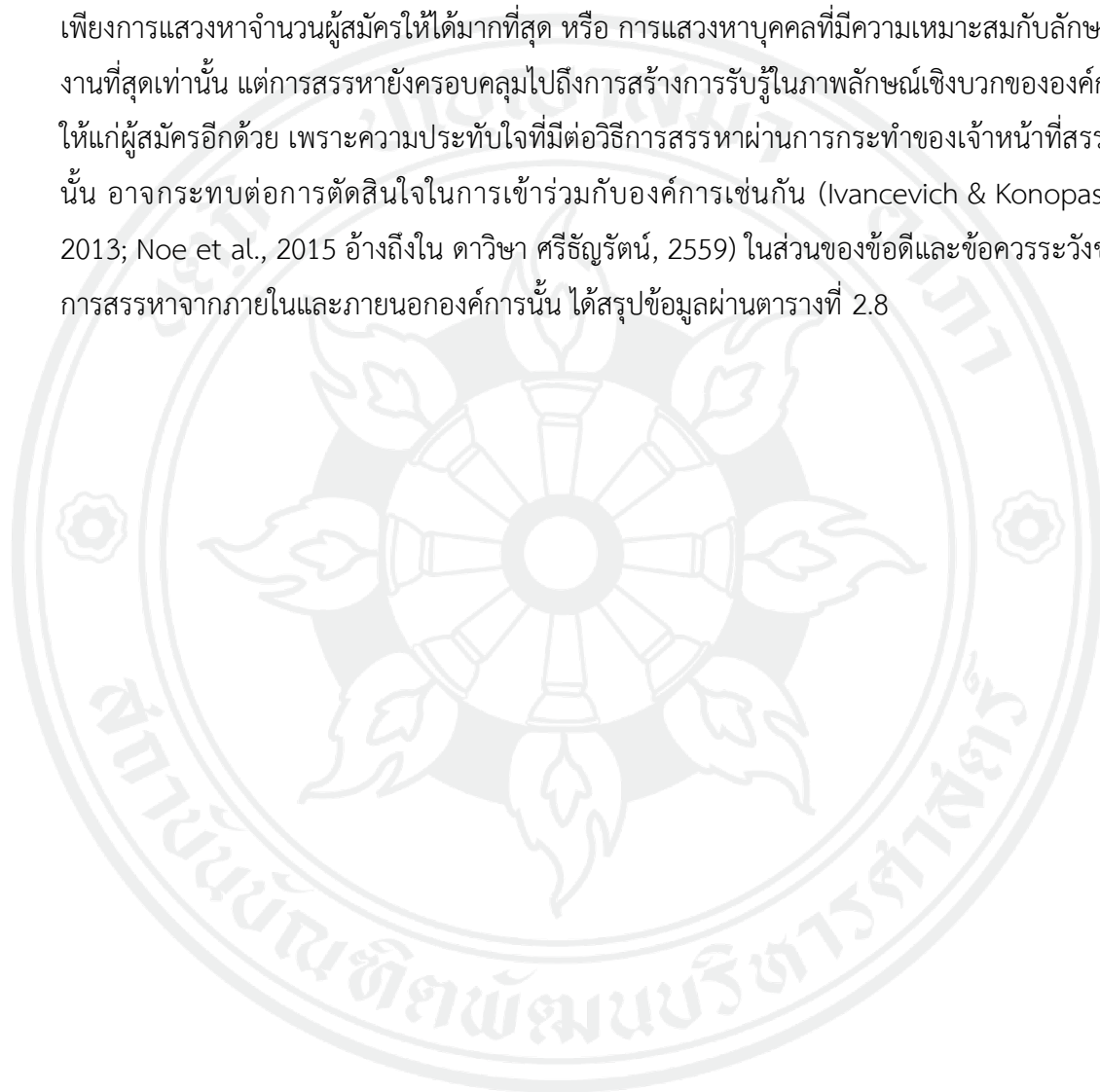
(6) สำนักจัดหางาน (Employment Agencies) สำนักจัดหางานมีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นับว่าเป็นแหล่งการสรรหาภายนอกที่สำคัญ เมื่อองค์การต้องการบุคลากรก็สามารถติดต่อแจ้งความต้องการไป องค์การจัดหางานก็จะส่งคนมาให้ โดยทั่วไปสำนักจัดหางานจะจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านเท่านั้นและมักจะเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการไม่ใช่ระดับบริหาร สำนักจัดหางานเหล่านี้สามารถอำนวยความสะดวกให้กับธุรกิจได้มากโดยเฉพาะโรงงานที่ตั้งอยู่ไกลจากตลาดแรงงาน

(7) การติดต่อกับบริษัทจัดหาผู้บริหาร (Executive Search Firms) บริษัทแสวงหาผู้บริหาร จะแตกต่างจากสำนักงานจัดหางาน กล่าวคือ สำนักงานจัดหางานจะช่วยผู้สมัครหางานที่ต้องการ ส่วนบริษัทแสวงหาผู้บริหารจะช่วยองค์การหาผู้สมัครที่เหมาะสมซึ่งในที่นี้หมายถึง ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

(8) การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) เป็นวิธีการสรรหาที่นายจ้างได้ดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครงานได้พบปะกับตัวแทนขององค์กรต่างๆ และจูงใจให้ผู้สมัครงาน

เหล่านั้นสมัครงานและขอรับการสัมภาษณ์ภายหลัง ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ คือ สามารถค้นหาและพบปะผู้สมัครเป็นจำนวนมากในระยะเวลาอันสั้น

การสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรมีการใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่างซึ่งเทคนิคเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับชนิดของงานที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน (Stone & Kendall, 1956) การสรรหา นั้นไม่ใช่เป็นเพียงการแสวงหาจำนวนผู้สมัครให้ได้มากที่สุด หรือ การแสวงหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่สุดเท่านั้น แต่การสรรหายังครอบคลุมไปถึงการสร้างการรับรู้ในภาพลักษณ์เชิงบวกขององค์กรให้แก่ผู้สมัครอีกด้วย เพราะความประทับใจที่มีต่อวิธีการสรรหาผ่านการกระทำของเจ้าหน้าที่สรรหา นั้น อาจกระทบต่อการตัดสินใจในการเข้าร่วมกับองค์กรเช่นกัน (Ivancevich & Konopaske, 2013; Noe et al., 2015 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559) ในส่วนของข้อดีและข้อควรระวังของการสรรหาจากภายในและภายนอกองค์กรนั้น ได้สรุปข้อมูลผ่านตารางที่ 2.8

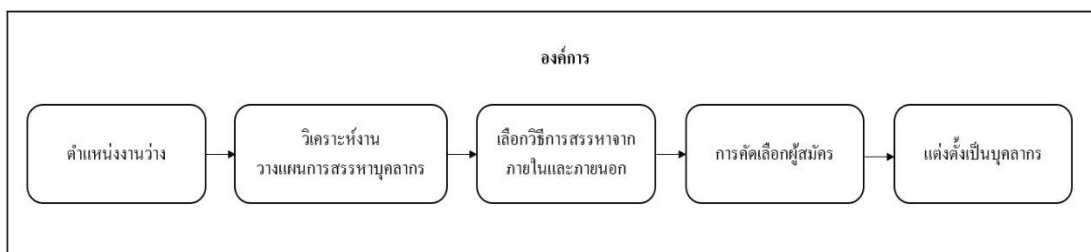


ตารางที่ 2.8 ข้อดีและข้อควรระวังของการสรรหาจากภายในและภายนอกองค์การ

รูปแบบการสรรหา	ข้อดี	ข้อเสีย
การสรรหาจากภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรเกิดความรู้สึกมีมั่นคงในการทำงาน - ระดับความเสี่ยงต่ำ เนื่องจากองค์การรับรู้ถึงศักยภาพของบุคลากรเป็นอย่างดี - บุคลากรรู้จักองค์การเป็นอย่างดี - ก่อให้เกิดการวางแผนอาชีพของตนเอง และมองเห็นความก้าวหน้าของตน 	<ul style="list-style-type: none"> - ตำแหน่งงานเดิมของบุคลากรที่โยกย้ายมีสถานะว่าง ซึ่งไม่ยังไม่รับการสรรหาเพื่อมาทดแทนในตำแหน่งดังกล่าว - องค์การเสียโอกาสที่จะได้รับแนวคิดใหม่ๆ จากบุคคลภายนอก - ตำแหน่งเฉพาะทางไม่สามารถสรรหาจากบุคคลภายในได้ - ลักษณะงานที่แตกต่างกัน บุคคลอาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวให้เข้ากับลักษณะและวิธีการทำงานแบบใหม่
การสรรหาจากภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> - องค์การได้รับแนวคิดและวัฒนธรรมแบบใหม่ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานขององค์การ - การขยายอัตรากำลังคน ส่งผลให้ผลงานขององค์การมีจำนวนมากขึ้น - สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมากขึ้น - การเปิดโอกาสแก่บุคคลภายนอก ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การดูดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดและวัฒนธรรมแบบใหม่อาจจะไม่สอดคล้องกับบริบทขององค์การ - บุคคลใหม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับตัวค่อนข้างนาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพในการปรับตัวของแต่ละคน - ความผิดพลาดและความเสี่ยงในการสรรหาค่อนข้างสูง เพราะองค์การไม่ทราบข้อมูลของผู้สมัครในทุกแง่มุม

แหล่งที่มา: Ivancevich & Konopaske, 2013; Noe et al., 2015 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559, น. 53.

กระบวนการในการสรรหาบุคลากร (Recruitment Process) การสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรนั้น มีลักษณะต่อเนื่องมาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ในนุช วงษ์สุวรรณ (2552) ได้อธิบายขั้นตอนการสรรหาบุคลากรในส่วนขององค์การ ซึ่งแสดงในภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรขององค์การ

แหล่งที่มา: นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552, น. 140.

จากภาพที่ 2.14 แสดงให้เห็นลำดับการสรรหาในส่วนขององค์การ ซึ่ง นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552) อธิบายว่า เมื่อองค์การมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้น ผู้บริหารจะตัดสินใจให้มีการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว เจ้าหน้าที่สรรหาจะตรวจสอบลักษณะงานหรือวิเคราะห์งาน เพื่อกำหนดลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลว่าต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานด้านใดบ้างเพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งงานนั้นๆ ในขณะเดียวกัน องค์การก็ต้องมีการพิจารณาปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเช่นเดียวกัน อาทิ การจ่ายค่าตอบแทน สถานที่ตั้งองค์การ รูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การ สภาพของเศรษฐกิจ และกฎหมายแรงงาน เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จะนำมาสู่การตัดสินใจเลือกลักษณะของผู้สมัครงานที่ต้องการ รวมถึงจะเลือกใช้วิธีการสรรหาภายในหรือภายนอกด้วย ทั้งนี้การสรรหาอาจใช้วิธีการอย่างเดียวหรือหลากหลายวิธีก็ได้ ที่สำคัญของการสรรหาบุคลากรคือองค์การจะต้องได้ผู้สมัครที่ดีที่สุดมาร่วมงานกับองค์การ

ในส่วนกระบวนการคัดเลือก (Selection Process) จะเริ่มต้นเมื่อมีตำแหน่งว่างขึ้นในองค์การอันสืบเนื่องมาจากการโยกย้าย การเลื่อนขั้น การลาออก หรืออาจจะได้รับการอนุมัติให้มีการเพิ่มบุคลากร ซึ่งตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวนั้นก่อนจะมีการคัดเลือกจริง ๆ อาจจะได้มีการโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือมีการทดแทนกันภายในเป็นเบื้องต้นเสียก่อน จากนั้นก็จะมีการรับบุคลากรคนใหม่ ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมีใช้โดยทั่วไปในธุรกิจซึ่งอาจจะมีแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยแล้วแต่ความเหมาะสม อย่างไรก็ตามกลไกของขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นไปเพื่อกลั่นกรองบุคคลที่ไม่เหมาะสมในแง่ใดแง่หนึ่ง ในที่นี้กระบวนการของการคัดเลือกมี 10 ขั้นตอนด้วยกัน (อุทัย หิรัญโต, 2526; ธงชัย สันติวงษ์, 2540) คือ

1) การรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นขั้นตอนของการดำเนินงานลำดับแรกสุดเมื่อมีบุคคลเข้ามาสมัครในองค์การ การสัมภาษณ์เบื้องต้นอาจใช้บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นและ

กลั่นกรองบุคคลซึ่งเห็นได้ชัดว่ามีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการหรือไม่ ในขั้นตอนนี้บุคลิกภาพที่ปรากฏมักจะเห็นได้ง่ายและหากสังเกตได้ชัดแล้วว่าไม่ตรงกับคุณสมบัติจะไม่พิจารณาในการคัดเลือกขั้นต่อไป

2) การกรอกใบสมัคร เป็นขั้นตอนการกรอกข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นของผู้สมัครซึ่งถูกจัดเรียงเป็นระบบตามแบบฟอร์ม เพื่อจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวผู้สมัครข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ทั้งนี้ใบสมัครงานตอบสนองวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) ใบสมัครชี้ให้เห็นอย่างเป็นทางการถึงตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้สมัครงานต้องการ (2) ใบสมัครงานให้ข้อมูลเบื้องต้นต่อผู้สัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกและ (3) ใบสมัครงานจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลทางด้านบุคลากรขององค์การในอนาคต

3) การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบประวัติของผู้สมัครเพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าการปฏิบัติงานต่างๆ ในอดีตของผู้สมัครหรือข้อมูลต่างๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกข้อมูลไว้ในใบสมัครจะต้องมีวิธีการทดสอบข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานไว้อย่างไร

4) การทดสอบบุคคล ขอบเขตของการใช้เครื่องมือในการทดสอบบุคคลอาจจะแตกต่างกันบ้างสำหรับองค์การแต่ละองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือก ข้อดีของการทดสอบคือการทดสอบเป็นการวัดที่ชัดเจนมากกว่าการสัมภาษณ์ การทดสอบเป็นการวัดทัศนคติและบุคลิกภาพ ทักษะทางร่างกาย ทักษะทางปัญญา และความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานจริง

5) การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นวิธีการรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาว่าจ้างพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัครงาน นอกเหนือจากข้อมูลที่ได้ในใบสมัคร การสัมภาษณ์จะดำเนินการโดยนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารที่ผู้สมัครงานต้องไปปฏิบัติงานด้วยในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาข้อดีของการสัมภาษณ์คือ สามารถรวมข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาแล้วนำมาพิจารณาประเมินรวมกันเพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผู้สมัครจะว่าจ้างต่อไปหรือไม่

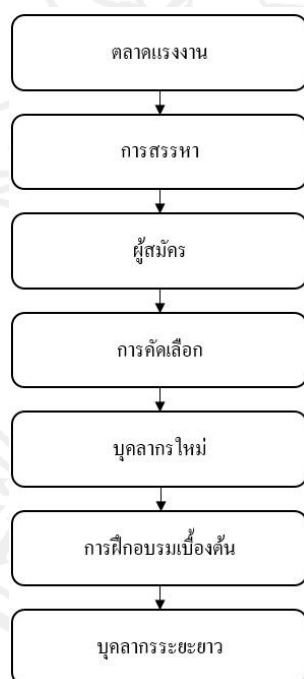
6) การคัดเลือกเพื่อบรรจุและการตัดสินใจรับเข้า เป็นขั้นตอนในด้านการพิจารณากลั่นกรองขั้นสุดท้าย โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการตัดสินใจร่วมกับหัวหน้างานที่บุคคลนั้นจะไปอยู่ ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร ผลการทดสอบต่างๆ และผลการสัมภาษณ์ ถ้าการพิจารณาดังกล่าวมีผลเป็นเอกฉันท์ จะเข้าสู่กระบวนการตรวจร่างกายและการบรรจุตำแหน่งงานในลำดับต่อไป

7) การตรวจร่างกาย เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกหากองค์การดังกล่าวมีแผนกแพทย์หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสอบสุขภาพก็จะมีกรมอบหมายให้มีการตรวจสอบ

เกี่ยวกับสุขภาพและความพร้อมทางร่างกาย เช่น โรคประจำตัว ความสามารถในการใช้สายตาหรืออื่นๆ

8) การบรรจุ การบรรจุเป็นการแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในสมาชิกขององค์การ โดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้าซึ่งจะมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียดประวัติ ข้อมูล ตลอดจนผลการคัดเลือกตามวิธีการต่างๆ เพื่อช่วยให้การสอบงานในระยะเริ่มแรกโดยหัวหน้างานนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะเห็นได้ว่าการสรรหาเป็นกระบวนการจูงใจให้บุคคลสนใจที่จะเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การจะใช้วิธีการและเครื่องมือในการคัดสรรผู้สมัคร โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก และดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติตรงตามลักษณะงานที่วางอยู่ ดังนั้นการคัดเลือกจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา ดังภาพที่ 2.15



ภาพที่ 2.15 ความสัมพันธ์ของกระบวนการสรรหาและคัดเลือก

แหล่งที่มา: Milkovich & Boudreau, 1991 อ้างถึงใน นงนุช นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552, น. 151.

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่องค์การได้รับทราบถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผลมาจากขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในอดีตอันนำไปสู่การได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและวัฒนธรรม

ขององค์การ การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะพิจารณาในเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ได้ตรงตามความต้องการขององค์การทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ อันนำไปสู่การมีกำลังคนที่เพียงพอต่อการดำเนินการขององค์การ จากประเด็นที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอาจจะส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

2.2.5.3 แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relation)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่างๆ ส่งผลให้ประเด็นด้านแรงงานสัมพันธ์ได้รับความสนใจมากขึ้นทั้งระดับมหภาคและจุลภาค ในระดับมหภาคนั้นรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับแรงงานในมิติของการดูแลด้านความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานและออกกฎหมายที่สำคัญเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการจัดตั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมขึ้นในปี พ.ศ.2535 เพื่อทำหน้าที่ดูแลและคุ้มครองด้านแรงงานทุกประเภทภายในประเทศ ส่วนระดับจุลภาคนั้น หลายองค์การได้เกิดความตระหนักที่จะบริหารจัดการแรงงานของตนอย่างเหมาะสม เพื่อให้ทั้งบุคลากรและองค์การสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556) สาเหตุหลักของปัญหาแรงงานสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ คือ ปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์การ อันเป็นสาเหตุของความขัดแย้งหรือเกิดข้อพิพาทแรงงานที่ตามมา นำไปสู่การหยุดงานของฝ่ายลูกจ้างไปจนถึงการปิดกิจการของฝ่ายนายจ้าง ด้วยเหตุนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อประเทศชาติทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ในแง่ของการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศซึ่งต้องอาศัยการลงทุนจากต่างชาติเป็นหลัก หากประเทศใดมีการประท้วงจากแรงงานตลอดเวลา โอกาสที่นักลงทุนจะเข้ามาก็น้อยลง (วีระพันธ์ แก้วรัตน์, 2553) ทั้งนี้โดยปกติแล้วหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับแนวคิดแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) โดยตรงเนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์โดยส่วนใหญ่ย่อมนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงแรงงานสัมพันธ์มาใช้เป็นองค์ความรู้หนึ่งในการบริหารจัดการบุคลากรของตนและแก้ไขความขัดแย้งด้านแรงงาน นำไปสู่การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อลดทัศนคติเชิงลบต่อองค์การและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การในสถานการณ์ที่มีแนวโน้มความต้องการแรงงานหรือสภาวะการขาดแคลนแรงงานสูง (พิฑูร อมรวิทวัส, 2555) ทั้งนี้มีผู้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ไว้มากมาย ได้แก่ Mills (1994) กล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์ คือ การที่นายจ้างและลูกจ้างพยายามประสานผลประโยชน์เข้าด้วยกันและสร้างความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย (1) การสร้างความสงบสุขในองค์การโดยไม่มีเหตุการณ์นัดหยุดงานหรือกิจการ (2) การสร้างความยอมรับนับถือซึ่งกันและกันโดยนายจ้างและสหภาพแรงงานต้องไม่สร้างความเสียหายซึ่งกันและกัน (3) การสร้างความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และ (4) นายจ้างและลูกจ้างไม่สร้างความเสียหายให้แก่ผู้บริโภคหรือสังคม ส่วน de Silva (1998) ได้เสนอว่า แรงงาน

สัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการแก้ไขข้อขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จนั้น นายจ้างและสหภาพแรงงานต้องมีเงื่อนไขการเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจต่อกัน (Good Faith) ในการประนีประนอมเพื่อหาทางออก ร่วมกันและขจัดความเข้าใจผิดต่อกัน Katz และคณะ (2007) ได้วิเคราะห์ระบบแรงงานสัมพันธ์ของ เยอรมันและญี่ปุ่นซึ่งพบว่า ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีนั้น นายจ้างต้องมีการยอมรับสหภาพแรงงานในฐานะตัวแทนลูกจ้างไม่ว่าจะเป็นการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็ตาม ซึ่ง สอดคล้องกับ Morishima (1991) ได้ยืนยันถึงระบบแรงงานสัมพันธ์ของญี่ปุ่นว่า ญี่ปุ่นได้พัฒนาระบบ แรงงานสัมพันธ์ที่มั่นคง (Stable Industrial Relations System) ด้วยการสร้างระบบการ ปรึกษาหารือร่วมกันขึ้นมา (Joint Consultation) รวมถึงระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนายจ้าง กับลูกจ้าง (Labour-Management Information Sharing) ในขณะที่ de Silva (1998) เห็น สอดคล้องเช่นกัน กล่าวคือ การจะสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีขึ้นได้นั้น นายจ้างต้องมีนโยบายและ การปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน โดยระบุว่าปัจจัยที่จะทำให้เกิดระบบแรงงาน สัมพันธ์ที่ดี คือ การที่นายจ้างยอมรับและเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตลอดจนการสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความไว้ เน้อเชื่อถือและทัศนคติรวมที่ดีต่อกัน

ในประเทศไทยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ไว้เช่นกัน ได้แก่ กวี วงศ์พุด (2538) ได้สรุปความหมายของแรงงานสัมพันธ์ไว้ว่า กิจกรรมความสัมพันธ์เกี่ยวข้องในการปฏิบัติต่อ กันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายลูกจ้างหรือสมาคมนายจ้าง และฝ่ายนายจ้างหรือสหภาพ แรงงาน ซึ่งต่างก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน โดยครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้าง บุคลากร การดูแลบุคลากรระหว่างการทำงาน ตลอดจนการเลิกจ้าง รวมทั้งแนวทางหรือ มาตรการต่างๆ ที่มุ่งเน้นความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและสหภาพแรงแรง งาน รวมถึงบุคคลที่สาม คือ รัฐบาล ที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่ง เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2553) ได้ยกตัวอย่างบทบาทของภาครัฐ ได้แก่ การวางมาตรฐานในการจ้างงานและการใช้แรงงาน การระงับข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงานที่ เกิดขึ้นให้ยุติลงโดยเร็วและเกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายมากที่สุด และ ตรีเนตร สาระพงษ์ (2548) กล่าวเพิ่มเติมว่า หากมีปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวกับแรงงาน ภาครัฐก็จะเข้ามาควบคุม ประเด็นแรงงานสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้างเพื่อก่อให้เกิดความสงบสุขในทาง อุตสาหกรรม เนื่องจากหากปล่อยปละให้เกิดมีความรุนแรงขึ้น อาจกลายเป็นปัญหาของสังคมหรือ ปัญหาของชาติอันกระทบต่อประชาชนส่วนรวมได้ นอกจากนี้ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2554) ได้เสนอ แนวทางแรงงานสัมพันธ์เชิงสมานฉันท์ว่า นายจ้างและลูกจ้างต้องมีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความ ไว้วางใจกัน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสต่อกัน รวมถึงการให้ลูกจ้างเข้า ไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานตามความสมควร ภายใต้กรอบของวัฒนธรรม ค่านิยม กฎหมายและ

นโยบายรัฐบาลที่เหมาะสม จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อคำดังกล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์กันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติงานตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคลากร การว่าจ้างบุคลากร การดูแลบุคลากรระหว่างการทำงาน ไปจนถึงการเลิกจ้าง ซึ่งมุ่งเน้นความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีและเกิดทัศนคติที่ดี รวมถึงความไว้วางใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ผ่านการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เป็นต้น ทั้งนี้รัฐบาลอาจจะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างด้วยเช่นกัน

ภารกิจด้านแรงงานสัมพันธ์ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาคซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ระดับจุลภาค กล่าวคือ องค์กรใดที่ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยความรักใคร่กลมเกลียว ร่วมด้วยช่วยกันสร้างประโยชน์และนำมาแบ่งปันอย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถระงับข้อขัดแย้งให้ยุติลงได้ด้วยความร่วมมือกันนั้น องค์กรดังกล่าวย่อมมีความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกระดับจะมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน นำไปสู่ความตั้งใจในการสร้างผลผลิตหรือการบริการให้ดียิ่งขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เมื่อเป็นเช่นนี้แรงงานสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสัมฤทธิ์ผล ในทางตรงกันข้าม ถ้าฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างต่างเอารอดเอาเปรียบ มีทัศนคติเชิงปฏิบัติต่อกัน ย่อมเกิดข้อขัดแย้งซึ่งอาจพัฒนาไปสู่ข้อพิพาทแรงงานที่รุนแรง ลูกจ้างอาจกระทำการต่างๆ เช่น การลาออกทั้งทีม การนัดหยุดงาน การสร้างทำให้ผลผลิตด้อยคุณภาพ การทำลายอุปกรณ์เครื่องมือขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นความสำคัญระดับจุลภาคจึงเปรียบเสมือนแรงงานสัมพันธ์ที่สร้างคุณประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรอย่างพร้อมเพรียงกัน (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545; เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2553)

2) ระดับมหภาค กล่าวคือ ถ้าฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างสามารถปฏิบัติร่วมกันได้อย่างราบรื่นก็จะส่งผลโดยตรงต่อความเจริญทางเศรษฐกิจและความสงบเรียบร้อยของประเทศ ในทางตรงกันข้าม ถ้าทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างมีความขัดแย้ง สร้างความไม่พอใจและโต้ตอบไปมาระหว่างกัน นอกจากจะทำให้องค์กรและบุคลากรได้รับความเสียหายแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อความเสื่อมถอยทางเศรษฐกิจและความไม่สงบเรียบร้อยของประชาชน สังคม ตลอดจนประเทศ ดังนั้นความสำคัญระดับจุลภาคจึงเปรียบเสมือนแรงงานสัมพันธ์ที่สร้างคุณประโยชน์ต่อ ชุมชน สังคม และประเทศในภาพรวม (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545; เกษมสันต์ วิลาวรรณ, 2553)

หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นแรงงานสัมพันธ์นั้น Noe และคณะ (2015) กล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์เป็นภารกิจของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้เป็นนายจ้างกับบุคลากรผู้เป็นลูกจ้าง โดยความสัมพันธ์

ดังกล่าวจะครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การจ้างงาน การโยกย้าย การฝึกอบรมและให้การศึกษา การเลื่อนตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทน การสร้างสุขภาวะและสิ่งแวดล้อมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเป็นตัวกลางในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับสหภาพแรงงาน ในที่นี้สหภาพแรงงานเป็นองค์การของฝ่ายลูกจ้างที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2559) เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มลูกจ้าง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเป็นตัวแทนของฝ่ายลูกจ้างในการช่วยคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของฝ่ายลูกจ้างหรือสมาชิกสหภาพแรงงาน รวมถึงการเป็นกลไกที่จะช่วยผลักดันให้มีการดำเนินการหรือเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน ตลอดจนเรียกร้องสิทธิหรือความเป็นธรรมผ่านวิธีการเจรจาต่อรองร่วม เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือทางออกร่วมกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2545) อีกทั้งยังส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง และบุคลากรภายในองค์การด้วยตนเอง ทั้งนี้ DeCenzo และ Robbins (2007) สามารถสรุปบทบาทหน้าที่โดยทั่วไปของสหภาพแรงงานในปัจจุบันได้ดังนี้

1) อำนวยประโยชน์แก่สมาชิกสหภาพแรงงาน โดยมีบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้สมาชิกในสหภาพแรงงานมีความมั่นใจในการเรียกร้องสิทธิของตน ในกรณีการถูกเลิกจ้างที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากนโยบายและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ การอำนวยประโยชน์อาจครอบคลุมถึงการจัดเตรียมฝึกอาชีพและการให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมายแรงงาน

2) สร้างพลังต่อรอง ในกรณีที่สหภาพแรงงานขององค์การมีการจดทะเบียนและจัดตั้งอย่างเป็นทางการย่อมสามารถดำเนินการได้อย่างเปิดเผย นำไปสู่การสร้างความตระหนักรู้แก่องค์การและผู้บริหาร ดังนั้นสหภาพแรงงานสามารถดำเนินการเจรจาต่อรองกับองค์การได้ทั้งในเรื่องค่าจ้างและสภาพการทำงาน ตลอดจนผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการดำรงชีวิตของบุคลากร

3) ดำเนินการเคลื่อนไหวแรงงาน เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้งและการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม สหภาพแรงงานอาจจัดให้มีการนัดหยุดงานหรือการต่อต้านการปิดกิจการ เพื่อผลักดันให้ข้อเสนอหรือข้อเรียกร้องบรรลุผลอย่างเป็นธรรมและถูกต้องตามกฎหมาย

4) การร่วมกิจกรรมทางการเมือง สหภาพแรงงานอาจนำเสนอหรือทำการเรียกร้องเชิงนโยบายต่อหน่วยงานภาครัฐให้มีการบัญญัติหรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นประโยชน์โดยรวมแก่สมาชิกสหภาพแรงงานหรือลูกจ้างโดยทั่วไป ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคม

ภารกิจด้านพนักงานสัมพันธ์จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตลอดจนแก้ไขข้อขัดแย้งการจ้างงานและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมถึงเสริมสร้างขวัญกำลังใจที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะพิจารณาในเรื่อง การสร้างสุขภาวะและสิ่งแวดล้อมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่องค์การจัดให้กับบุคลากร จากประเด็นที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการ

วิจัยว่า การบริหารพนักงานสัมพันธ์อาจส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

2.2.5.4 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefit)

การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เป็นการจ่ายตอบแทนให้แก่บุคลากร ซึ่งจะเป็นวิธีที่จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ไม่ใช่เป็นปัจจัยเดียวที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานกับองค์การ แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายอย่างส่งผลให้เกิดความพึงพอใจเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ในปัจจุบันถือว่าค่าจ้างหรือเงินเดือนนั้นเป็นปัจจัยแรกที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้กับองค์การ (จิตติมา อัครธิติพงศ์, 2557) ผลประโยชน์ก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นในปัจจุบันทุกองค์การ จึงพยายามที่จะจัดการผลประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมให้แก่บุคลากร โดยยึดหลักที่ว่าพนักงานสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และสามารถทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานได้เต็มที่ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) ในที่นี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ก็ถือได้แก่ Mondy และ Noe (2004) ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทน กล่าวคือ รางวัลทั้งหมดซึ่งบุคลากรได้รับในการแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นๆ นอกจากนี้ DeCenzo และ Robbins (2007) กล่าวเพิ่มเติมว่า กระบวนการบริหารค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์การให้มีการว่าจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Milkovich และ Newman (2005) ได้อธิบายว่า การกำหนดอัตราค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งต่างๆ โดยเน้นการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันซึ่งวิเคราะห์จากคุณค่าของงานนั้นๆ และ Beach (1980) การบริหารค่าตอบแทนมีเนื้อหาที่ครอบคลุมในเรื่องของ การรักษาและพัฒนาโครงสร้างเงินเดือน การสำรวจค่าจ้าง การประเมินค่างาน การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงค่าจ้าง เป็นต้น

นักวิชาการภายในประเทศไทยได้ให้นิยามของคำว่าค่าตอบแทน ได้แก่ ธัญญา ผลอนันต์ (2551) ให้ความหมายของค่าตอบแทนในลักษณะที่ครอบคลุมทั้งในส่วนค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ซึ่งองค์การให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน อีกนัยยะหนึ่งเพื่อเป็นการทดแทนค่าความสูญเสียต่างๆของบุคลากร ทั้งนี้เป็นการจ่ายทั้งในทางตรงและทางอ้อมภายใต้รูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ในขณะที่ เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2548) และ พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2550) มีความเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันของคำว่าค่าตอบแทน กล่าวคือ ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลที่เป็นเงินหรือวัตถุที่มีมูลค่าทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งบุคลากรจะได้รับก็ต่อเมื่อได้ปฏิบัติให้กับองค์การ

ในส่วนนิยามของคำว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefit) ในที่นี้อาจจะเรียกว่า สวัสดิการ ได้เช่นกัน ก็มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ ได้แก่ บุญรวย ฤชาชัย (2543) ให้ความหมายของคำว่า สวัสดิการ หมายถึง เงินหรือประโยชน์ที่คนทำงานได้รับเพิ่มเติมจากค่าตอบแทนหลัก ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนสำหรับเวลาที่ไม่ได้ทำงาน 2) เงินช่วยเหลือคุ้มครองภัยพิบัติของบุคลากร และ 3) บริการที่จัดให้บุคลากรเพื่อความสะดวกในการครองชีพ และ สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2540) กล่าวเพิ่มเติมว่า ค่าตอบแทนต่างๆ (Fringe Benefits) ที่อยู่นอกเหนือจากค่าจ้าง ซึ่งลูกจ้างได้รับในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์การ โดยมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นรวมถึงการให้ความมั่นคงในชีวิตการทำงาน นอกจากนี้ พิเศษฐ์ สอนศิริ (2553) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สวัสดิการเป็นรายได้พิเศษ (Extra Income) ที่องค์การจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มเติมจากเงินเดือนและค่าจ้างประจำ เพื่อให้มีกำลังกายและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแก่องค์การ ในส่วนความหมายเชิงสรุป ดาวิชา ศรีธัญรัตน์ (2559) ได้กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นสิ่งที่องค์การให้กับบุคลากรซึ่งนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลบุคลากร ทั้งนี้การมอบผลประโยชน์เกื้อกูลนั้นจะอยู่บนพื้นฐานของการเป็นสมาชิกขององค์การ อีกนัยยะหนึ่งกล่าวคือ ผลประโยชน์เกื้อกูลไม่เกี่ยวข้องหรืออยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานแต่อย่างใด จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นที่ให้นิยามต่อการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อคำดังกล่าวเป็นสองประเด็น ค่าตอบแทน (Compensation) คือ รูปแบบของรางวัลตอบแทน ที่เป็นตัวเงินหรือการบริการที่สามารถจับต้องได้ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจประกอบไปด้วย ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส รางวัล รวมถึงประโยชน์อื่นๆ ในส่วนผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefit) คือ ผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับเพิ่มเติมจากค่าตอบแทนหลักซึ่งการรับได้ผลประโยชน์เกื้อกูลนั้นจะอยู่บนพื้นฐานของการเป็นสมาชิกขององค์การ การบริหารค่าตอบแทนนั้นไม่ได้มีความหมายเฉพาะเรื่องของการบริหารค่าจ้างหรือเงินเดือนเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงการกำหนดลักษณะงาน ค่าของงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ เช่นกัน

รูปแบบของค่าตอบแทนโดยทั่วไป Mondy และ Noe (2004) แบ่งค่าตอบแทนเป็น 2 รูปแบบได้แก่ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) และ 2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Compensation) ดังแสดงในภาพที่ 2.16 ดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ประกอบด้วยสองส่วนหลัก คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง และ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยอ้อม

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงเป็นค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้าง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าคุณวุฒิและประสบการณ์ทำงาน ในบาง

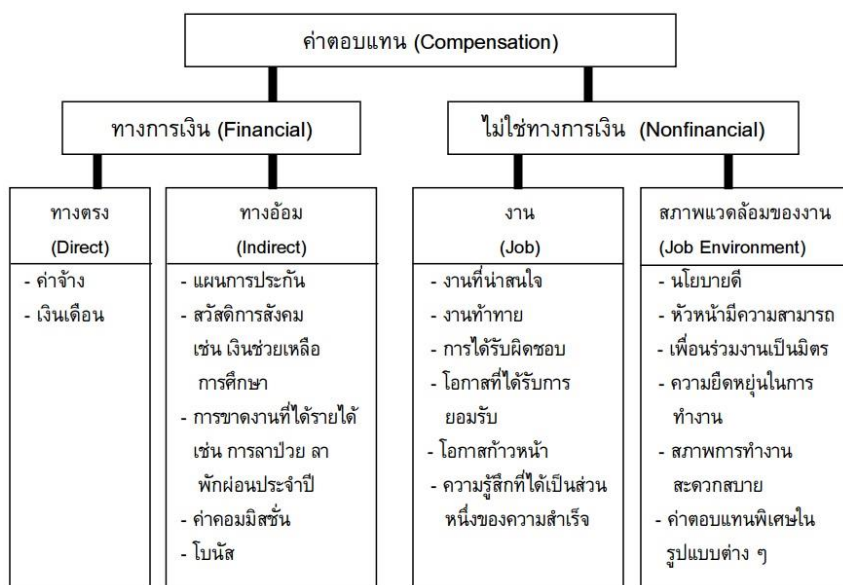
ตำแหน่งงานจะได้รับค่านายหน้า (Commission) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนพิเศษตามผลงานในแต่ละช่วงเวลา

(2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมเป็นค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับตามที่กฎหมายกำหนด เช่น การประกันสังคม อีกส่วนหนึ่งจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรในกรณีวันหยุดพักผ่อน วันหยุดตามประเพณี ลาป่วย ลาคลอดบุตร และผลประโยชน์อื่นๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต เงินบำเหน็จบำนาญ การทุพพลภาพ สวัสดิการขององค์กร ค่าอาหารกลางวัน ชุดยูนิฟอร์ม บ้านพัก เงินช่วยเหลือต่างๆ เป็นต้น

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Compensation) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วยสองส่วนหลัก คือ ตัวงานต่างๆ ของบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(1) ตัวงาน ได้แก่ งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย งานที่มีความสำคัญและท้าทายศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความเป็นอิสระ และโอกาสที่จะได้รับทราบข้อมูลของงานที่เข้าไปว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

(2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ นโยบายที่ใช้ในการบริหารงานและนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมีหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ดี ความยืดหยุ่นในการทำงาน และสภาพแวดล้อมทางกายในทำงาน รวมถึงสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งยังมีผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับอีกหลายรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่ได้เป็นต้นทุนของบริษัท เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจหรือทำกิจกรรมนันทนาการ การจัดฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น



ภาพที่ 2.16 รูปแบบของค่าตอบแทนจากแนวคิด Mondy และ Noe

แหล่งที่มา: Mondy & Noe, 1996 อ้างถึงใน วรัญญู พินทุสมิต, 2550, น. 17.

ในส่วนของผลประโยชน์เกื้อกูลหรือสวัสดิการนั้น จุฑารัตน์ บำรุงสุข (2547) ได้แบ่งประเภทของการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน ได้ 2 ประเภท คือ

1) สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด สวัสดิการที่จัดขึ้นโดยมีระเบียบข้อบังคับที่กำหนดให้ฝ่ายนายจ้างต้องจัดสวัสดิการขั้นต่ำให้แก่ลูกจ้างอย่างเคร่งครัด การจัดสวัสดิการข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการและส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนคุณภาพชีวิตของบุคลากรทุกระดับ

2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด สวัสดิการที่จัดให้บุคลากรมากกว่าที่กฎหมายหรือระเบียบ ข้อบังคับกำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สวัสดิการประเภทนี้อาจจำแนกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

(1) สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่บุคลากร ทำให้มีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

(2) สวัสดิการทางด้านสังคม เพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจของบุคลากรเป็นหลัก

(3) ด้านนันทนาการและความสะดวกสบาย เป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับความสนุกสนานรื่นเริง และสร้างสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยมีการปฏิสัมพันธ์จากกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน เช่น การจัดตั้งสโมสร การแข่งขันกีฬา และการจัดงานเฉลิมฉลองประจำปี เป็นต้น

(4) ด้านสุขภาพและอนามัย เป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในด้านการบริการ โดยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทั้งในนอกเวลาปฏิบัติงาน เช่น การจัดบริการทางการแพทย์ การให้คำปรึกษาการแพทย์รวมทั้งตรวจสุขภาพประจำปี

(5) ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นการจัดเพื่อสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในสถานที่ทำงาน

(6) ด้านการเพิ่มพูนความรู้ เป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติม รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้ง 6 ด้านมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดและจูงใจบุคลากรทั้งในส่วนของบุคลากรที่อยู่ในปัจจุบันและในอนาคต

โดยทั่วไปแล้ววิธีการบริหารผลประโยชน์เกื้อกูลที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่มีความหลากหลาย ได้แก่ แนวคิดผลประโยชน์เกื้อกูลแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) โดยเป็นแนวคิดที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายรวมถึงช่วงลดภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลผลประโยชน์เกื้อกูลของบุคลากร (ดาวิชา ศรีธีรรัตน์, 2559) บริหารผลประโยชน์เกื้อกูลแบบยืดหยุ่นนั้นมี 3 แนวทาง ได้แก่

1) สิทธิประโยชน์แบบยืดหยุ่น (Flexible Spending Accounts) เป็นแนวทางที่บุคลากรสามารถกำหนดสิทธิประโยชน์ต่างๆได้โดยตนเองอย่างอิสระ โดยองค์กรจะกำหนดงบประมาณเครดิต และรายการสิทธิประโยชน์ ให้แก่บุคลากรเอาไว้ แล้วให้บุคลากรพิจารณาเครดิตที่ตนเองมีและเลือกรายการสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับความต้องการและเครดิตของตน ข้อดีของแนวทางดังกล่าวคือ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุม เนื่องจากบุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการเลือกสิทธิประโยชน์ที่ตนต้องการ ข้อจำกัด คือ องค์กรต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการดำเนินการบริหารสิทธิประโยชน์ที่หลากหลายตามที่บุคลากรได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งอาจส่งผลต่อการใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่สูงขึ้น

2) สิทธิประโยชน์เฉพาะกลุ่ม (Modular Plan) เป็นสิทธิประโยชน์ที่จัดสรรให้มีความแตกต่างกันโดยจัดแบ่งตามความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของชุดสิทธิประโยชน์ (Package) เพื่อให้บุคลากรเลือกชุดสิทธิประโยชน์ที่ต้องการ โดยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรายละเอียดภายในแผนดังกล่าวได้ แนวทางดังกล่าวยังคงเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกชุดสิทธิประโยชน์เช่นเดิม อีกทั้งองค์กรจะลดภาระในการดำเนินการที่น้อยลง

3) สิทธิประโยชน์แบบผสมผสาน (Core Plus) เป็นสิทธิประโยชน์ที่ถูกจัดสรรให้มีสิทธิประโยชน์พื้นฐานสำหรับบุคลากรทุกคน อีกทั้งบุคลากรแต่ละคนยังคงสามารถเลือกสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมได้ด้วย ในแนวทางดังกล่าวองค์กรมองว่าผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่าง ยังคงมีความจำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคน

องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานที่นักวิจัยหลายท่านได้นำมากำหนดเพื่อเป็นตัวชี้วัดระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรต่างมีมุมมองที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันว่า ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเหมาะสมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Walton, 1974; Huse และ Cummings, 1985; Bruce และ Blackburn, 1992; Lau และ May, 1998; Sirgy และคณะ, 2001) บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพยายามที่จะสร้างการรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น Srivastava และ Kanpur (2014) กล่าวว่า นโยบายค่าตอบแทนสามารถกระตุ้นและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรได้ โดยผ่านการออกแบบนโยบายค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจพวกเขาเหล่านั้น ส่วน Saraji และ Dargahi (2006) และ Hosseini และ คณะ (2010) เห็นสอดคล้องกันว่า การจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม (Fair pay) เป็นปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรในองค์การรับรู้ว่ามีคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากประเด็นที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องจะส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

2.2.5.5 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

มนุษย์หรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ในปัจจุบันดังกล่าวทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจหลักที่สำคัญขององค์การ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้กำหนดและบริหารจัดการในด้านโครงสร้างขององค์การ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน และการบริหารองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า เมื่อปฏิบัติงานในองค์การมาระยะหนึ่ง ย่อมต้องการได้รับการพัฒนาเนื่องจากบุคลากรต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน รวมถึงต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะมีการแข่งขันในตลาดทางนอกจากนี้บางองค์การที่มีการขยายงานหรือขยายธุรกิจก็ยิ่งจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถบุคลากรในองค์การ (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556) การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะเป็นการจัดเตรียมบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และความชำนาญในงานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาข้อหนึ่งที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน หรือ Put The Right Man on The Right Job (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2540) ทั้งนี้จากคำนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวไว้ตั้งแต่ตอนต้นทำให้ผู้วิจัยพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จากหลายๆองค์ประกอบ เห็นได้จาก นิยามของ Nadler และ Nadler (1990) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการปล่อยความเชี่ยวชาญและความสามารถของบุคลากรผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และ Swanson และ Holton (2009) กล่าวว่า กิจกรรมในการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรม

การศึกษาและการพัฒนา จากนิยามทั้งสองท่านจึงสะท้อนให้เห็นว่า กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ Goldstein (1993) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตนา (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ (Plunkett, 1992) ที่กล่าวว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มีเจตคติ ความรู้ และทักษะในด้านเทคนิคเกี่ยวข้องกับงานที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ DeCenzo และ Robbins (2007) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานตามเส้นทางอาชีพที่ต้องการความรู้ ความสามารถและทักษะแบบใหม่ในการปฏิบัติงานในอนาคต ในการพิจารณาความแตกต่างระหว่าง คำว่า ฝึกอบรม และ พัฒนา นั้น แนวคิดของ Nadler และ Nadler (1992); Decenzo และคณะ (2013 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559) กล่าวต่อประเด็นนี้ว่า การฝึกอบรม คือ การอบรมที่เน้นไปที่การพัฒนาเพื่อตอบโจทยงานในปัจจุบันที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบอยู่ ส่วนการพัฒนา เป็นการเสริมสร้างที่มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานในอนาคตรวมถึงเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับมือกับเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานในอนาคต นอกจากนี้มีแนวคิดที่นิยามการฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวม โดย Noe และคณะ (2015) กล่าวว่า การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ อาทิ การได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ ทศนคติ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่การตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านหน้าที่การงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของตลาดและลูกค้า

นักวิชาการภายในประเทศไทยได้ให้นิยามของคำว่า การฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2547) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ทศนคติ ค่านิยม คุณธรรม และทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าทันเทคโนโลยีและวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วน ชาญ สวัสดิ์สาสิ (2550) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน รวมถึงงานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร อวาระกุล (2550) ที่กล่าวว่า กระบวนการที่ส่งเสริมสมรรถภาพบุคคลกรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงานขององค์การและสังคม ในการให้นิยามเชิงสรุปและครอบคลุมนั้น กิตติ พชรวิษญ์ (2544) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมที่สอดรับ

กับความเป็นจริงของปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร อันนำไปสู่การนำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาของงานที่ปฏิบัติอยู่ให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการขององค์การ จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นที่ให้นิยามต่อการฝึกอบรมและพัฒนาตั้งที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อคำดังกล่าวเป็นสองประเด็น ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการขององค์การในประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานที่เหมาะสมซึ่งอยู่ในขอบเขตของหน้าที่งาน ณ ปัจจุบัน อันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและการดำเนินงานขององค์การในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของบุคลากรในระยะยาว โดยกิจกรรมการพัฒนาเป็นการมุ่งเน้นไปทำงานในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับหน้าที่ความผิดชอบของงานที่จะมีขึ้นในอนาคตรวมถึงการรับมือกับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ผ่านการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานปัจจุบันของบุคลากร

ประเภทของการฝึกอบรมที่องค์การนำมาใช้ในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นอยู่กับในปัจจุบันมีหลากหลายประเภท ในที่นี้จึงกล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นพื้นฐานโดยทั่วไป และมีความนิยมในการจัดฝึกอบรมของแต่ละองค์การ ศศิกานุญจน์ ทวีสุวรรณ (2545) และ วิจิตร อวาทกุล (2550) ได้จำแนกเป็น 4 ประเภทหลัก ดังนี้

1) การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Service Training, Pre-Entry Training) หรือการฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้และความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลองค์การ วิธีปฏิบัติดำเนินงานในองค์การ และหน้าที่งานส่วนบุคคลของแต่ละคน การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่

(1) การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมขั้นเบื้องต้นให้แก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำให้บุคลากรที่บรรจุใหม่ได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติ กฎระเบียบ ความเป็นมาขององค์การ ผู้บริหาร โครงสร้าง องค์การ วิธีการดำเนินงาน สภาพการจ้าง อันนำไปสู่การจัดข้อสงสัยต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานใหม่และเป็นประโยชน์ต่อสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพในอนาคต การปฐมนิเทศจะทำให้บุคลากรรับทราบเรื่องราวความเป็นมาขององค์การและรายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญขององค์การด้วยความรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งเป็นการหล่อหลอมทัศนคติและค่านิยมเบื้องต้นที่ถูกต้องขององค์การในช่วงเวลาที่บุคลากร

มีความพร้อมในการรับฟังข้อมูลใหม่ๆ การปฐมนิเทศโดยทั่วไปจะใช้เวลาในการฝึกอบรม 1-2 วัน

(2) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Induction Training) เป็นการอบรมให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้เรียนรู้ระบบงานและวิธีการควบคุม กำกับติดตาม และการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง บุคคลที่จะเริ่มปฏิบัติงานจะได้รู้จักเนื้อหาของงานและวิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองตามความรับผิดชอบได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามมาตรฐานหรือเป้าหมายของงานที่วางไว้ มีความผิดพลาดน้อยที่สุด การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานโดยทั่วไปจะใช้เวลาในฝึกอบรมตั้งแต่ 5 วัน ไปจนถึง 15 วัน

2) การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร ณ ปัจจุบัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานที่อาจจะไม่ได้ใช้งานหรือขาดความชำนาญ การฝึกอบรมประเภทนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงานที่รับผิดชอบหรือบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ การฝึกอบรมประเภทดังกล่าวจะจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานหรือการฝึกอบรมในงาน (On The Job Training) เป็นการฝึกการปฏิบัติงานจริง โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติตัวต่อตัวหัวหน้างานหรือผู้ฝึกจะสามารถชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคต่างๆ ให้แก่บุคลากรได้อย่างละเอียดโดยตรง การฝึกอบรมในลักษณะดังกล่าวจะไม่เน้นการเรียนทฤษฎีมากนัก แต่จะมุ่งเน้นไปในการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานจริงจึงทำให้การฝึกอบรมลักษณะนี้มีประสิทธิภาพในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและเห็นผลลัพธ์ในระยะสั้น

(2) การฝึกอบรมนอกขณะทำงาน (Off The Job Training) เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในสถานที่จัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะหยุดปฏิบัติงานในหน้าที่ชั่วคราวเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมนำไปประยุกต์ใช้ในงานของตน

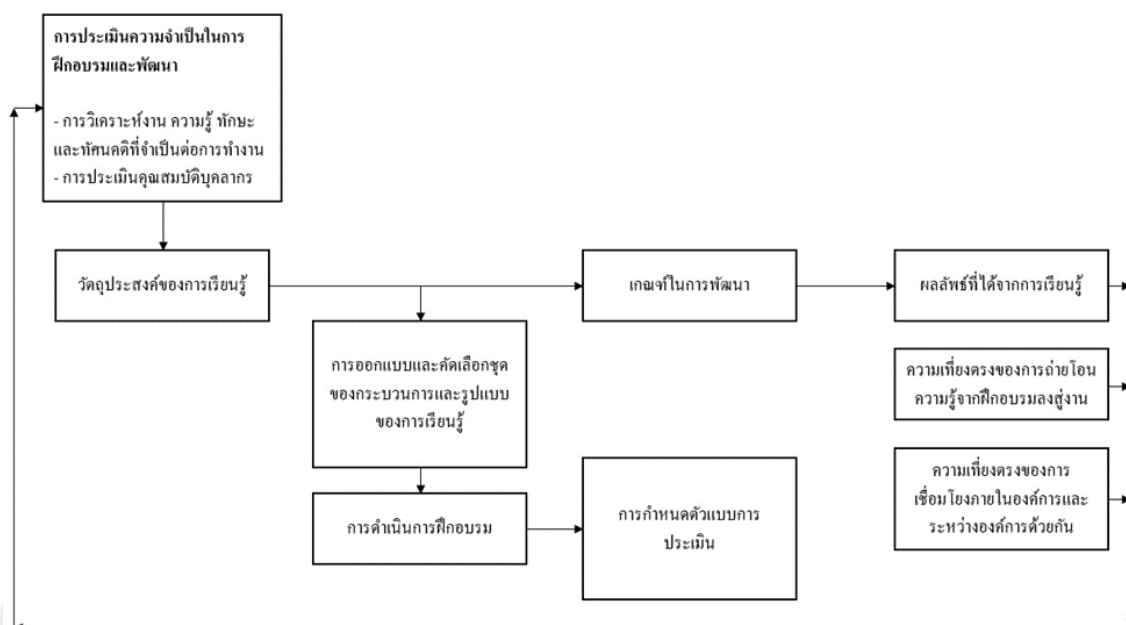
3) การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Specific Training) เป็นการฝึกอบรมให้ได้รับรายละเอียดเฉพาะเรื่องเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น อันนำไปสู่การเกิดความสามารถในการปฏิบัติงานและมีความชำนาญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) การฝึกอบรมในกรณีพิเศษ (Special Training) เป็นการอบรมเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวม อาจจะเป็นการฝึกอบรมให้ทั้งบุคลากรขององค์กร บุคลากรภายนอกองค์กรหรือเป็นความ

ร่วมมือระหว่างองค์กรกับองค์กรหรือชุมชนในสังคม การฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเป็นการให้ข้อมูลความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต เป็นต้น

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันโดยจะดำเนินเป็นไปตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่บุคลากรและองค์กร หากพิจารณาถึงตัวแบบเชิงระบบ (Systems Model) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยนำออก (Output) อันนำไปสู่การได้มาซึ่งผลสะท้อนกลับ (Feedback) นั้น โดยพื้นฐานของตัวแบบเชิงระบบนี้จำเป็นจะต้องมีระบบเปิด กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของระบบ อีกนัยยะหนึ่ง กล่าวคือ ระบบนั้นจะต้องสามารถปรับตัวตามปัจจัยนำเข้าที่เปลี่ยนแปลงไปนั่นเอง (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559)

ในประเด็นกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งพิจารณาว่าด้วยตัวแบบเชิงระบบนั้น Ivancevich และ Konopaske (2013) ได้อธิบายตัวแบบเชิงระบบในการฝึกอบรมและพัฒนา (A General Systems Model of Training and Development) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Goldstein ดังแสดงในภาพที่ 2.17 โดยมองว่า เมื่อฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กรได้ดำเนินการประเมินค่างาน คุณสมบัตินี้ของบุคลากร และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว จะเป็นเหตุที่นำไปสู่การได้มาซึ่งประเด็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเปรียบเสมือนการดำเนินงานในส่วนปัจจัยนำเข้า (Input) ให้กับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาในขั้นต่อไป ทั้งนี้ประเด็นการฝึกอบรมและพัฒนาดังกล่าวจะนำไปสู่การดำเนินการ 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผน ออกแบบ และคัดเลือกกระบวนการและรูปแบบการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดฝึกอบรมต่อไป และ 2) การพัฒนาเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ รวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมของการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริงในบริบทต่างๆ เป็นต้น เปรียบเสมือนการดำเนินการในส่วนกระบวนการหลัก (Process) จากนั้นการดำเนินการในส่วนกระบวนการหลักเหล่านี้จะนำไปสู่การได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือปัจจัยนำออก (Output) ทั้งนี้ผลลัพธ์จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่ตามมาในอนาคต โดยผลสะท้อนกลับดังกล่าวก็จะเป็นกระประเมินเพื่อหา ข้อดีและข้อควรปรับปรุงอันนำไปสู่การออกแบบกระบวนการฝึกอบรมต่างๆให้มีความเหมาะสมกับเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรต่อไปในภายภาคหน้า



ภาพที่ 2.17 ตัวแบบเชิงระบบในการฝึกอบรมและพัฒนาของ Goldstein

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Goldstein, 1993; Ivancevich & Konopaske, 2013 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559, น. 116.

นอกจากนี้ นฤนันท์ สุริยมณี (2549) ได้สรุปภาพรวมของกระบวนการในการจัดฝึกอบรมโดยทั่วไปว่า ควรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงการดำเนินการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Needs Assessment) ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนอันดับแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม ซึ่งประเด็นการฝึกอบรมดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร อันนำไปสู่การเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อทั้งสองฝ่าย (นฤนันท์ สุริยมณี, 2549) ทั้งนี้ McGehee และ Thayer (1961) ได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรได้นั้นมี 3 แง่มุม คือ 1) กำหนดว่าบุคลากรหรือหน่วยงานใดภายในองค์กรควรได้รับการฝึกอบรม 2) การฝึกอบรมดังกล่าวควรมีเนื้อหาสาระสำคัญประเด็นใดบ้าง โดยยึดถือการวิเคราะห์เนื้อหาของงานตลอดจนหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยสำคัญ และ 3) กำหนดองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับบุคลากรแต่ละคน ซึ่งควรต่อการที่จะพัฒนาให้มีขึ้นโดยเร็ว เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้บุคลากรดังกล่าว สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่นำข้อมูลต่างๆ ซึ่งได้รับจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในขั้นตอนแรก มาเป็นสิ่งที่กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมด้วยเช่นกัน กรอบการกำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการฝึกอบรมจะมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน 3) เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และ 4) เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยจะต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการและเทคนิคใดในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เข้ารับการอบรม ทั้งนี้เทคนิคการฝึกอบรมยังครอบคลุมถึงวิธีการฝึกอบรมและการเลือกใช้กิจกรรมและสื่ออุปกรณ์ที่จะนำไปใช้ในการจัดฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญอย่างมาก เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพของบุคคล ในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอันจะทำให้สามารถนำสิ่งที่ฝึกอบรมให้ไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริง (นฤนันท์ สุริยมณี, 2549) ทั้งนี้ ศศิภาญจน์ ทวีสุวรรณ (2545) ได้กำหนดการพิจารณาหลักเกณฑ์ในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมมี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่าองค์กรต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ด้านอะไรบ้าง รวมถึงมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไรหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรม 2) ภูมิหลังของผู้รับการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน อาทิ อายุ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ล้วนมีความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกัน และ 3) การปฏิบัติงานจริง การเลือกวิธีการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับลักษณะการทำงานเฉพาะของบุคลากร จะช่วยให้ได้บุคคลนั้นนำเอาความรู้ที่ได้รับจากฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากรในเรื่องของสถานที่จัดฝึกอบรม อาหารเครื่องดื่ม เอกสารประกอบการฝึกอบรม อุปกรณ์โสตทัศนและสื่อประกอบการฝึกอบรมที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม รวมทั้งการแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งการสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรมควรที่จะดำเนินการควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรม คือ มาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรมที่ได้จากการฝึกอบรม

ในประเด็นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับทราบถึงผลสะท้อนกลับของการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้ Delahaye (2005) ได้ใช้ลำดับชั้นของผลลัพธ์การเรียนรู้มาเป็นตัวแบบในการอธิบายถึงการวัดประเมินว่า ยิ่งลำดับชั้นของผลลัพธ์การเรียนรู้ลงลึกมากเท่าใด การวัดประเมินผลก็ยิ่งยากขึ้นตามไปด้วย การวัดหรือประเมินผลงานจะสามารถวัดได้ง่ายกว่าการวัดหรือประเมินเรื่องของความคิดและจิตใจ ทั้งนี้ Delahaye ได้เสนอการวัดและประเมินไว้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1) การวัดทักษะ (Skill Test) การทดสอบทักษะมักใช้วัดการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนของงานที่ต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญ เพื่อทราบความชำนาญของผู้ถูกทดสอบ

2) การทำแบบทดสอบแบบปรนัย (Objective Written Tests) การทดสอบประเภทนี้ไม่ต้องอาศัยการตีความ แต่จะวัดตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัด คำตอบอาจจะมีหลายตัวเลือก ผู้ตอบต้องเลือกให้ตรงกับวัตถุประสงค์เท่านั้น เช่น การตอบคำถามถูกหรือผิด

3) การทดสอบเชิงเนื้อหาด้วยการเขียนหรือทำแบบทดสอบเชิงอัตนัย (Subjective Written Tests) เป็นการทดสอบโดยให้สอบเขียนเรียงความ (Essay Test) ซึ่งกำหนดการเขียนเรียงความถึงเนื้อหาวิชาที่ต้องการวัดการเรียนรู้

4) การวัดจากผลงาน (Performance Tests) ความยากของการวัด คือ การวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและการมีทักษะสัมพันธ์ที่ดีขึ้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพยายามหาวิธีการที่เหมาะสมในการวัดเชิงลักษณะดังกล่าว เช่น การสังเกต การจดบันทึกเป็นระยะ การให้ค่าคะแนนและวัดผลเปรียบเทียบในหลายช่วงเวลา หรือการเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ผ่านการกำหนดเป็นต้นแบบไว้แล้ว เป็นต้น

5) การจดบันทึกการเรียนรู้ (Learning Diaries) การเรียนรู้ที่ผู้เรียนอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกตามวันที่ เดือน และปีที่ได้เรียนรู้ การบันทึกกระทำได้ 3 ลักษณะ คือ (1) การบันทึกเชิงวิเคราะห์ (2) การบันทึกอย่างเป็นระบบ และ (3) การบันทึกไปโดยไม่มีรูปแบบตายตัว ทั้งนี้การจัดบันทึกในแต่ละลักษณะขึ้นอยู่กับผู้เรียนจะเลือกตามความต้องการและตามวัตถุประสงค์ในการจดบันทึกนั้นๆ

6) การวัดจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio Assessment) วิธีการดังกล่าวเป็นการประยุกต์มาจากการสะสมแฟ้มผลงานของผู้ที่ผลิตชิ้นงานศิลปะ การสะสมแฟ้มผลงานทำให้รับรู้ถึงความสามารถที่หลากหลายของผู้เรียน ในทางกลับกันวิธีการนี้อาจจะต้องใช้เวลานานจึงจะเห็นพัฒนาการของผู้เรียนในด้านต่างๆ

ประเภทของการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนาเป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานและทัศนคติต่อการทำงานตลอดจนยกระดับกำลังใจในการทำงานและยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพวกเขาอย่างเหมาะสม (Kulkarni, 2013) ทั้งนี้งานวิจัยของ

Kandavel และ Krishnapriya (2016) ที่ได้ทำการศึกษาประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานกับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยศึกษาพนักงานในบริษัทประกันภัยในเมืองพอนดิเชอร์รี ประเทศอินเดีย พบว่าโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น การให้ความรู้ทางการศึกษาแก่พนักงาน และการฝึกอบรมด้านทักษะของพนักงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากประเด็นที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอาจจะส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

2.2.5.6 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Systems and Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์การในแง่ของการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น (ศิริพร เพ็ชรธมณี, 2556) ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) ในส่วนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (2-way Communication) ภายใต้ความเชื่อในลักษณะความเท่าเทียมกันของหุ้นส่วน (Partnership) โดยแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างงานและความคาดหวังขององค์การ อันจะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่สุด (Best Practices) (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553) วิธีการดังกล่าวจะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมรวมทั้งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและค้นหาวิธีการแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน (Bacal, 1999) และเมื่อกระบวนการข้างต้นได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ จะทำให้องค์การมีการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่องค์การมีอยู่อย่างคุ้มค่า บุคลากรภายในองค์การมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และพร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี (Bredrup, 1995) ในการพิจารณาความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ได้แก่ Spangenberg (1994) กล่าวว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือ กิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นภายใน 12 เดือน ซึ่งวงจรการบริหารผลการปฏิบัติงานประจำปีประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนจะถูกบูรณาการเข้ากับผลการปฏิบัติงานบุคลากรของทุกระดับ ได้แก่ 1) วางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การออกแบบผลการปฏิบัติงาน 3) การจัดการและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน 5) ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นกระบวนการดังกล่าวจึงเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ American National Standards Institute (2012) ได้ให้นิยามที่แตกต่างออกไปว่า เป็นระบบของการรักษาหรือการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านกระบวนการวางแผนงาน การให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง และการให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Noe และคณะ (2015) ได้ให้ความหมายเชิงสรุปของคำว่าผลการปฏิบัติงานว่าเป็นกระบวนการในการจัดการให้ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงกิจกรรมการดำเนินการต่างๆของบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่สำคัญนั้นทิศทางดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

นักวิชาการภายในประเทศไทยได้ให้นิยามของคำว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในภาษาไทยได้มีหลากหลายชื่อ เช่น ระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบบริหารผลงาน เป็นต้น ทั้งนี้คำดังกล่าวมีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยมีผู้ให้คำนิยาม ได้แก่ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2551) ให้ความหมายของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การบริหารจัดการเชิงบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผลการปรับปรุงแก้ไข และการทบทวนผลการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ส่วนฐานิตา แจ่มชัด (2553) เห็นสอดคล้องกับผู้นิยามดังกล่าวและได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับองค์กรเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ ชัยทวี เสนะวงศ์ (2547) ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า เป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอและมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้น ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีการกิจในการสร้างหรือผสมผสานรูปแบบในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) มิติแนวตั้ง คือ การเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับองค์กรซึ่งกันและกัน 2) มิติแนวราบ คือ การนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ อาทิ การปรับโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน และการวางแผนอาชีพ เป็นต้น

ในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ได้มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้นิยามไว้เช่นกัน ได้แก่ Beach (1980) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้พิจารณาในการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสะท้อนคุณค่าการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใดโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต ส่วน Heneman (2003) ได้ให้ความเห็นว่า

องค์การโดยส่วนมากจะใช้วิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการสังเกตการณ์พฤติกรรม การปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเป็นคนสังเกตด้วยตนเอง ทั้งนี้ Jucius (1956) กล่าวเพิ่มเติมว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ รวมถึงการให้คำปรึกษาหารือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้นจะครอบคลุมทั้งในระดับบุคคลและทีม

นักวิชาการภายในประเทศไทยได้ให้นิยามของคำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ได้แก่ พยอม วงศ์สารศรี (2544) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบประเมินผลตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานในอดีต โดยอาศัยวิธีการและหลักเกณฑ์อันปราศจากอคติ เพื่อให้การวินิจฉัย ตัดสิน ปรับปรุง มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร จนเป็นที่พึงพอใจ รวมถึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา อันส่งผลให้บุคลากรและองค์การมีการเจริญเติบโตไปด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ ธนชัย ยมจินดา (2544) กล่าวว่า การประเมินคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและด้านโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า กระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ด้วยวิธีการสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน การประเมินดังกล่าวต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ มีมาตรฐานเดียวกันและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน รวมถึงการมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นที่ให้นิยามต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Performance Evaluation) ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารผลการดำเนินงานขององค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ลงไปสู่การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ รวมถึงการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับ ไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏอยู่กับมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้าและบุคคลที่เกี่ยวข้องงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล การให้คำแนะนำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไปในอนาคต

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และจัดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้ดำเนินการประเมินจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมขององค์การ ธรรมชาติของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่บุคลากรปฏิบัติกับงานในแผนกอื่นๆ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2556) ในบริบทของธุรกิจสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้วิจัยจึงหยิบยกกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Ivancevich และ Konopaske (2013) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ระบุมาตรฐานผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งเป็นการระบุดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน (Target) ซึ่งนำมาใช้เป็นเกณฑ์การประเมินและมาตรฐานผลการปฏิบัติงานตามลำดับ ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นควรมีคุณลักษณะดังนี้ (1) ความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการประเมิน (Validity) (2) ความเที่ยงตรงของการประเมิน สามารถวัดผลได้ประสิทธิภาพเท่าเทียม (Reliability) (3) ความไวต่อผลการประเมิน สามารถคัดแยกผลการประเมินที่ตีออกจากผลที่แย่มาก (Sensitive) (4) การประเมินดังกล่าวสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง (Practical)

2) ระบุนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการระบุผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมิน ระยะเวลาและรอบการประเมิน วิธีการประเมิน ข้อมูลที่ต้องใช้ในการประเมิน และแนวทางการวิเคราะห์ผล

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ผ่านเครื่องมือที่ใช้คนเป็นแหล่งข้อมูลได้แก่

(1) วิธีการประเมินผลตามมาตรา (Graphical Rating Scale) เป็นเครื่องมือที่กำหนดรายการขีดความสามารถหรือพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน และกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ประเมินเลือกค่าคะแนนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบุคลากร ข้อดีของเครื่องมือดังกล่าว คือ เข้าใจง่าย ประหยัดเวลา และข้อมูลที่ได้เป็นตัวเลขซึ่งสะดวกต่อการวิเคราะห์ ข้อจำกัด คือ ไม่สามารถทราบถึงรายละเอียดเชิงลึกได้เท่าที่ควร (Ivancevich & Konopaske, 2013 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559)

(2) การประเมินแบบบังคับให้เลือก (Forced-Choice Items) เป็นเครื่องมือที่กำหนดรายการขีดความสามารถหรือพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน และให้ผู้ประเมินเลือกรายการที่คล้ายคลึงหรือตรงกับลักษณะข้อผู้ถูกประเมินมากที่สุด โดยอาจให้ไล่ลำดับมากไปน้อยข้อดีของเครื่องมือดังกล่าว คือ อคติของผู้ประเมินไม่มีผลกระทบต่อเครื่องมือดังกล่าว เนื่องจากผู้ประเมินไม่ทราบว่าตัวเลือกใดที่มีคะแนนสูง ข้อจำกัด คือ การที่ผู้ประเมินไม่ทราบถึงคะแนนของตัวเลือก อาจจะทำให้เกิดความอึดอัดและมักใช้การคาดเดาในการประเมิน อัน

เป็นเหตุให้ผู้ถูกประเมินอาจมีความโดดเด่นในความสามารถทั้งสองด้านพร้อมกันหรือไม่มี ความโดดเด่นด้านใดเลย (Ivancevich & Konopaske, 2013 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559)

(3) การประเมินแบบเน้นเหตุการณ์ (Critical Incident Technique) เป็นเครื่องมือ ที่ให้ผู้ประเมินดำเนินการจัดบันทึกเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญของผู้ถูกประเมิน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติรวมถึงพฤติกรรมการทำงานในด้านลบ ข้อดีของเครื่องมือดังกล่าว คือ การบันทึกในแต่ละครั้งจะต้องมีหลักฐานแสดงความเป็นจริงซึ่งทำให้ลดอคติในการประเมิน การป้องกันการนึกถึงพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้นใกล้กับช่วงเวลาในการประเมินหรือลืมเหตุการณ์ที่แสดงถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นก่อนการประเมิน เป็นระยะเวลานาน ข้อจำกัด คือ ผู้ประเมินจำเป็นต้องใช้เวลาในการประเมินค่อนข้างนาน และพึงระวังจะมีวินัยในการบันทึกเป็นอย่างมาก (Ivancevich & Konopaske, 2013 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559)

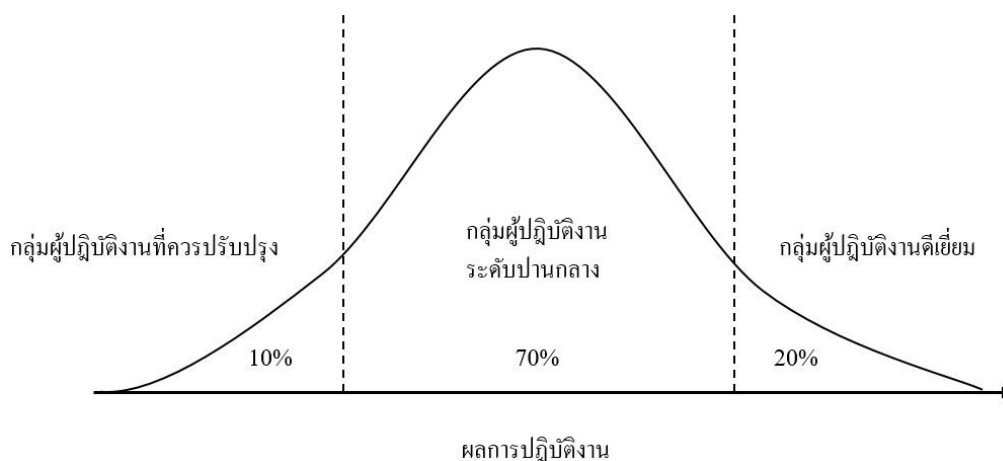
(4) การประเมินแบบเน้นพฤติกรรมโดยใช้มาตราส่วน (Behavioral Anchored Rating Scale: BARS) เป็นเครื่องมือที่ผสมผสานระหว่าง Graphical Rating Scale และ Critical Incident Technique การประเมินดังกล่าวจะต้องระบุแง่มุมของผลการปฏิบัติงาน อย่างเฉพาะเจาะจงโดยกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญกับระดับผลการปฏิบัติงาน ต่างๆ ผ่านการรวบรวมประเด็นสำคัญที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดี เพื่อนำมา จัดเป็นพฤติกรรมการทำงานในระดับต่างๆ และให้ผู้ประเมินเลือกพฤติกรรมที่เป็นจริง ที่สุดของผู้ถูกประเมิน ข้อดีของเครื่องมือดังกล่าว คือ เป็นวิธีการสนับสนุนความเที่ยงตรงของ ผู้ประเมินหลายคน เนื่องจากมีคำอธิบายของพฤติกรรมที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ประเมินมีความเข้าใจ ตรงกัน ข้อจำกัด คือ ผู้ประเมินอาจจะจำเหตุการณ์ได้เพียงพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้นใกล้กับ ช่วงเวลาการประเมิน จนลืมพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นก่อนการประเมินในอดีตเป็น ระยะเวลานาน (Ivancevich & Konopaske, 2013 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559)

(5) การประเมินผลตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ (Behavioral Observation Scales: BOS) เป็นเครื่องมือที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดเฉกเช่นเดียวกับ BARS แต่มีรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนที่ผู้ประเมินระบุความถี่ที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ด้วย ข้อดีของเครื่องมือดังกล่าว คือ สามารถคัดแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและผล การปฏิบัติงานที่ไม่น่าพึงพอใจออกจากกันได้ชัดเจน รวมถึงข้อมูลที่ได้รับมีความชัดเจน สามารถให้ผลสะท้อนกลับไปยังบุคลากรได้ ข้อจำกัด คือ ผู้ประเมินจะต้องมีความอดทนใน การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก โดยการนับและบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่ตรงตาม

เกณฑ์การประเมินอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาในช่วงระยะเวลาการประเมินนั้นๆ (Ivancevich & Konopaske, 2013 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559)

(6) การจับคู่เปรียบเทียบกัน (Paired Comparison) เป็นเครื่องมือที่ให้ผู้ประเมินเปรียบเทียบผู้ถูกประเมินจำนวนสองคนภายในเกณฑ์การประเมินต่างๆที่กำหนดไว้ และเลือกคนที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าในแต่ละคู่ คะแนนการประเมินจะได้มาจากการนับจำนวนที่บุคลากรคนนั้น ได้รับเลือกจากการเปรียบเทียบ (Ivancevich & Konopaske, 2013 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559) ข้อดีของเครื่องมือดังกล่าว คือ การเปรียบเทียบผู้ถูกประเมินในแต่ละคู่ทำให้ผู้ประเมินสามารถพิจารณาภาพการประเมินงานและมองเห็นนัยยะสำคัญของผลการประเมินได้อย่างชัดเจน ข้อจำกัด คือ การจับคู่บุคลากรเพื่อทำการประเมิน ถ้าหากมีบุคลากรจำนวนมากในองค์กร ยิ่งทำให้มีจำนวนคู่ในการประเมินมากขึ้น เป็นทวิคูณเนื่องจากบุคลากรทุกคนจะต้องได้รับจับคู่การประเมินทั้งหมดโดยเท่าเทียมกัน (Noe et al., 2015 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559) อีกทั้งผู้ประเมินสามารถใช้อคติในการประเมินและอาจจะเกิดการประเมินแบบผลัดกันได้ผลประโยชน์ (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559)

4) การวิเคราะห์ผลการประเมินจากข้อมูลที่ได้รับ แนวคิดการวิเคราะห์ผลการประเมินที่แพร่หลายโดยใช้วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินกระจายผู้ถูกประเมินจัดเป็นกลุ่มตามจำนวนร้อยละ ภายใต้หลักการทางสถิติของการกระจายแบบปกติ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552) การจัดลำดับบุคลากรจะแบ่งกลุ่มจากคะแนนการประเมิน โดยบุคลากรที่ได้คะแนนสูงที่สุดจะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม (Higher Performer) ในทางกลับกัน กลุ่มที่ได้คะแนนน้อยที่สุดจะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ควรปรับปรุง (Poor Performer) รวมถึงการจัดกลุ่มสำหรับผู้ที่มีความผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (Noe et al., 2015) ดังแสดงในภาพที่ 2.18



ภาพที่ 2.18 การแบ่งกลุ่มบุคลากรจากคะแนนการประเมินแบบระฆังคว่ำ

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Belludi, 2006 อ้างถึงใน ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559, น. 88.

5) การสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ แจ้งไปยังบุคลากรแต่ละคนให้รับทราบ เพื่อสร้างการรับรู้ที่ตนเองมีผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นเช่นไร ทั้งนี้ การดำเนินการสื่อสารผลการปฏิบัติงานไปยังบุคลากรให้ได้รับทราบอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องพิจารณาถึงข้อคำถามสี่ข้อ (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2559) ได้แก่

1) ใครจะเป็นผู้ที่ดำเนินการสื่อสารผลการปฏิบัติงานไปยังบุคลากร อาทิ ผู้บังคับบัญชาสายงาน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2) เนื้อหาของผลการประเมินมีอะไรบ้าง อาทิ ผลคะแนนการประเมิน จุดเด่น—ข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงาน หลักฐานเชิงรูปธรรม ทั้งนี้ผลการประเมินนั้นบุคลากรควรรับทราบในส่วนที่จำเป็นและมีความนัยยะสำคัญเท่านั้น

3) สื่อสารโดยใช้ช่องทางใด ในที่นี้อาจพิจารณาการสื่อสารทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน การส่งจดหมายหรือหนังสือบันทึกผลการประเมินอย่างเป็นทางการ

4) สื่อสารผลการประเมินให้กับใครได้รับทราบบ้าง ในที่นี้อาจพิจารณาถึงระดับและขอบเขตของบุคลากรในการเข้าถึงข้อมูลแต่ละส่วน เพราะเนื้อหาของข้อมูลบางอย่างมีลักษณะเป็นความลับเฉพาะ การสื่อสารจึงควรเน้นการพูดคุยเป็นการส่วนตัว นอกจากนี้ ข้อมูลบางอย่างสามารถสื่อสารให้กับกลุ่มบุคลากรหมู่มาให้รับทราบโดยพร้อมเพรียงกันได้ วิธีการสื่อสารให้กับบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจ คือ Sandwich Approach เป็นการเริ่มต้นสื่อสารด้วยผลดีด้านบวกก่อนแล้วจึง

ตามมาด้วยการสื่อสารในสิ่งที่ควรปรับปรุงและพัฒนาต่อไป จากนั้นจึงปิดท้ายด้วยคำพูดที่สร้างพลังใจ เพื่อเป็นกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติต่อไปในภายภาคหน้า

5) การตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จากผลการประเมิน ซึ่งนำไปสู่การการเชื่อมโยงผลการประเมิน กลับสู่ระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปประกอบการตัดสินใจ วางแผน แลพ ดำเนินการในงานทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ เช่น

(1) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์จากการประเมินซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือการเตรียม สืบทอดตำแหน่งงานต่างๆในอนาคต (Succession Plan)

(2) การฝึกอบรมและพัฒนา ข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์จากการประเมินทำให้องค์กร รวมถึงบุคลากรทราบถึงจุดเด่นของตนเองรวมถึงจุดด้อยซึ่งเป็นข้อควรปรับปรุง ดังนั้นข้อมูล ดังกล่าวจึงเป็นเหตุนำไปสู่การการดำเนินการสองแนวทางได้แก่ 1. การปิดจุดอ่อน เป็นการ ปรับปรุงข้อแก้ไขต่างๆในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรคนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกนัยยะหนึ่ง คือการก่อสร้างรากฐานในการปฏิบัติให้แข็งแรง และ 2. การต่อยอดจุดแข็ง เป็นการเสริมสร้างและพัฒนาจุดเด่นของบุคลากรคนนั้นให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่การปฏิบัติที่มีความสำคัญและท้าทายมากยิ่งขึ้น ซึ่ง เปรียบเสมือนการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วไปสู่เป้าหมายในอีกระดับ

(3) การจ่ายค่าตอบแทน ข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์จากการประเมินซึ่งถูกจัดแบ่งเป็นกลุ่ม ของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ นั้น สามารถนำมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน โบนัส รวมถึงการมอบสิทธิประโยชน์ต่างๆให้กับบุคลากรตามระดับค่าคะแนนในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานนั่นเอง

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติยังสามารถนำมาใช้เป็นแรงผลักดันขององค์กรที่จะนำไปสู่ การจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่บุคลากรได้เช่นกัน ทั้งนี้้องค์กรจะต้องมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติที่ยุติธรรมในทุกๆขั้นตอน (Korczynski et al., 2006) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Buffardi และคณะ (2004 as cited in Pandey & Jha, 2014) ที่ได้ทำการวัดระดับคุณภาพชีวิตใน การทำงานของพนักงานในมหาวิทยาลัยจอร์จ เมสัน (George Mason University) พบว่า ระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน จาก ประเด็นที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การประเมินผลการ ปฏิบัติงานและการ บริหารผลการปฏิบัติงานอาจจะส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรใน อุตสาหกรรมเกม

2.2.5.7 การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

บทบาทและภาระหน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกเหนือจากการการพัฒนาระดับปัจเจกบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เน้นไปที่ผลงานขององค์การในระยะสั้นแล้วนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ยังมีความจำเป็นที่ต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งหวังผลลัพธ์ขององค์การในระยะยาว กล่าวคือ การก้าวเข้าสู่การเป็นองค์การอัจฉริยะที่มีความสามารถในการปรับตัวได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ศิริภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, 2559) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของนักพัฒนาองค์การนับว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านหนึ่งที่ทำให้้องค์การปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมและมีสมรรถนะสูงตามแนวคิดตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley และคณะ (2002) ที่ได้เสนอไว้ข้างต้น พร้อมทั้งระบุบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์การ ได้แก่ 1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ 2) ระบุคุณสมบัติของการพัฒนาองค์การ 3) ระบุเป้าหมายของการพัฒนาองค์การ 4) บูรณาการคุณค่าของการพัฒนาองค์การเข้ากับการปฏิบัติ 5) ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาองค์การ 6) การค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในองค์การเคยมีมา ทั้งนี้มีนักวิชาการได้ให้นิยามและความหมายของการพัฒนาองค์การไว้มากมาย ได้แก่ Beckhard (1969) และ Bennis (1969) ได้แสดงความเห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นความมุ่งมั่นพยายามขององค์การที่มีลักษณะดังนี้ 1) มีการวางแผนพัฒนาองค์การ 2) การพัฒนาครอบคลุมทั้งองค์การ 3) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การ 4) การพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและมีสุขภาพที่ดี และ 5) ใช้กิจกรรมการพัฒนาองค์การในการแทรกแซงกระบวนการดำเนินการต่างๆขององค์การบนพื้นฐานด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การอันนำไปสู่การปรับตัวเป็นองค์การที่ดีกว่าเดิมทั้งในด้านเทคโนโลยี การตลาด และความท้าทายใหม่ๆ ส่วน Cummings และ Worley (2005) เห็นสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาก่อนนี้ โดยให้นิยามว่า การพัฒนาองค์การเป็นระบบงานชนิดหนึ่งที่มีลักษณะการประยุกต์ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาสร้างการเปลี่ยนแปลง ผ่านวิธีการวางแผน การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ การปรับโครงสร้างองค์การโดยมีกลยุทธ์การเสริมแรงเข้าช่วยสนับสนุน เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Porras และ Robertson (1992) ได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมต่อการพัฒนาองค์การว่าเป็นชุดทฤษฎี ค่านิยม กลยุทธ์ และเทคนิคที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่มุ่งเน้นไปยังการวางแผนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานใน้องค์การเพื่อวัตถุประสงค์ในการส่งเสริม การพัฒนาปัจเจกบุคคลและปรับปรุงการปฏิบัติงานใน้องค์การ นอกจากนี้ McLean (2006) ได้นิยามการพัฒนาองค์การโดยประยุกต์จากบริบทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับโลก (Global HRD Definition) กล่าวคือ กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ

ผลิตภาพ ความพึงพอใจ รายได้ ทักษะสัมพันธ์ และผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร
ทีมงาน องค์กร ตลอดจนชุมชน ประเทศชาติ และมวลมนุษยชาติของโลก

ส่วนบริบทภายในประเทศไทยนั้น มีนักวิชาการได้ให้นิยามของการพัฒนาองค์กรไว้ ได้แก่
สมคิด บางโม (2547) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ ความพยายามที่จะทำเปลี่ยนแปลงองค์กร
โดยรวมอย่างมีแบบแผนโดยเกิดจากความต้องการของฝ่ายบริหารระดับสูง ในการเพิ่มความมี
ประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กร ผ่านการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไป
ในกระบวนการขององค์กรบนพื้นฐานการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ส่วน ศิริวรรณ เสรี
รัตน์ และคณะ (2550) เห็นสอดคล้องกับนักวิชาการที่กล่าวมาว่า เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลง
องค์กรอย่างมีแบบแผน โดยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนยุทธศาสตร์และการใช้ทรัพยากรต่างๆ
ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาระบบการทำงานโดยรวมทั้งองค์กร ซึ่งเริ่มจากระดับ
ผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ในส่วนการสรุป
ความหมายเชิงรูปธรรมนั้น สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549) ได้ร่วมกันสรุปว่า เป็น
กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแบบแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะเน้นดำเนินการใน
ส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการและวัฒนธรรมขององค์กรบนรากฐานแห่งความร่วมมือซึ่งกันและกัน
โดยจะประกอบไปด้วยการเอื้ออำนวยความสะดวกและการให้ความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาและการใช้
เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างสมดุลและ
มีความต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวังในการให้ได้มาและดำรงไว้ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความสมบูรณ์ขององค์กร จากนิยามของนักวิชาการที่กล่าวมานั้น
ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อคำดังกล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเพื่อปรับปรุงและ
เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยมีการวางแผนล่วงหน้า การกำหนดเป้าหมาย
ความสำเร็จร่วมกัน และการสอดแทรกกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเข้าไปในกระบวนการขององค์กร
บนพื้นฐานการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการ
ทำงานในองค์กร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอันช่วยให้องค์กรสามารถ
ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่
เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรและ
เพิ่มสมรรถนะด้านผลงาน ตลอดจนการสร้างประสิทธิภาพ สุขภาวะขององค์กร และการร่วมมือใน
การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรอีกด้วย (Gilley et al., 2002) ทั้งนี้ Neilsen (1984) พบว่า
วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร คือ การสร้างความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรให้เกิดขึ้น
ในองค์กรซึ่งมี 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาโครงสร้างและนโยบายขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้าง
ความเข้าใจในพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร 2) การพัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนและรางวัล

ต่างๆ ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานของกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ละทิ้งการให้ความสำคัญต่อความทุ่มเทของปัจเจกบุคคลเช่นกัน 3) การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลไปสู่การเป็นมาตรฐานเพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานและผลงาน มากกว่าจะเป็นเพียงเกณฑ์สำหรับวัดผลงานเท่านั้น และ 4) กระบวนการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสร้างรูปแบบการมีส่วนร่วมที่ช่วยกันค้นหาความปรารถนาทางอาชีพในอนาคต ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการในอนาคตขององค์การ ควบคู่ไปกับการสำรวจระดับสมรรถนะของบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ตรงตามคุณสมบัติของบุคลากร

ข้อสังเกตเกี่ยวกับเจตจำนงของการพัฒนาองค์การนั้น Burke และ Litwin (1992) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การไม่ได้เกิดขึ้นมาเพื่อให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจ แต่เพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมีความชัดเจนสำหรับทางเลือกต่างๆ มากยิ่งขึ้น อีกนัยยะหนึ่งคือ ช่วยให้องค์การได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงทั้งในด้านสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขต่างๆ เพื่อปรับปรุงสถานะขององค์การที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์กับวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และระบบผลการปฏิบัติงานขององค์การ ส่วน Kotter และ Heskett (1992) กล่าวเพิ่มเติมว่า การพัฒนาองค์การจะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การในปัจจุบัน รวมถึงช่วยให้เห็นภาพของผลลัพธ์ในอนาคตได้อย่างชัดเจนตามหลักความเป็นจริง

กระบวนการพัฒนาองค์การในที่นี้จะเสนอตัวแบบของการพัฒนาองค์การโดยทั่วไปซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ระยะ (Burke & Litwin, 1992; Gilley et al., 2002) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ระยะของการให้การศึกษาหรือสร้างความเข้าใจแบบกว้างๆ เป็นช่วงที่มีการให้ความรู้ความเข้าใจ และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การให้ทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงแนวคิดและลักษณะของการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม

2) ระยะของการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นช่วงการออกแบบกระบวนการและดำเนินกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

(1) การระบุปัญหา (Problem Identification) โดยการตั้งคำถามที่ว่า ณ ปัจจุบันเราอยู่จุดไหนและเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต ซึ่งเป็นคำถามหลักที่ใช้ในการค้นหาประเด็นปัญหาต่างๆ ที่องค์การกำลังประสบพบเจออยู่ รวมถึงช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราเป็นกับ สิ่งที่เราอยากจะเป็น (Gap)

(2) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Phase) สิ่งสำคัญในระยะที่ 2 คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันว่า องค์การกำลังจะดำเนินการอะไรเพื่อแก้ไขปัญหาที่สำรวจพบ และบุคลากรจะร่วมด้วยช่วยกันเพื่อทำให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างไร เนื่องจากความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ต้องสร้างให้

เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก รวมถึงการชักจูงให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของการพัฒนา
นั้นๆ

(3) การวินิจฉัยองค์การ (Diagnosis Phase) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบแหล่งที่มาและความถูกต้องของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล
การอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาช่วยตีความเพื่อนำไปสู่การค้นพบข้อเท็จจริงต่างๆ กิจกรรมเหล่านี้
จัดทำขึ้นเพื่อให้ได้ทราบถึงต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริง (Problem Sources) ดังนั้นการวิ
ิจฉัยองค์การจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากถ้าองค์การตรวจวินิจฉัยปัญหาได้อย่าง
ถูกต้อง การเสนอวิธีการและขั้นตอนการรักษาหรือแก้ไขปัญหาก็สามารถดำเนินการได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(4) การระบุทางออกในการแก้ไข้ปัญหา (Solution Identification Phase) การที่
สมาชิกในองค์การมีองค์ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไข้ปัญหา ความสามารถในการ
วิเคราะห์ สังเคราะห์ รวมถึงทักษะกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ จะมีส่วนช่วยให้้องค์การ
สามารถมองเห็นทางออกหรือทางเลือกที่จะนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ไข้ปัญหาในครั้ง
นี้ ทั้งนี้ต้องผนวกรวมกับความสามารถของที่ปรึกษาของผู้บริหาร ทีมงานพัฒนาองค์การ และ
ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างความร่วมมือกันเพื่อระดมความคิดและทางเลือกในการแก้ไข้ปัญหา
การเสนอวิธีการแก้ไข้ปัญหาต่างๆ อันนำไปสู่การตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม

(5) การนำกิจกรรมต่างๆ เพื่อเข้าแทรกแซงองค์การ (OD Intervention Phase)
กิจกรรมต่างๆ จะถูกจัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่สามารถทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ใหม่ๆ อัน
นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
ได้ โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมมนุษย์หรือพฤติกรรมบุคคลจะเป็นการเปลี่ยนแปลง
หรือพัฒนาบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ได้หรือจะเป็นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมตลอดจนการ
พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มก็ได้เช่นกัน ส่วนเทคนิคการพัฒนาองค์การที่จะนำมาใช้
กรณีการพัฒนาบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กรณีของกลุ่มและองค์ อาจจะใช้เทคนิคการพัฒนา
องค์การของ Schermerhorn (2005) ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 เทคนิคการพัฒนางานองค์กรที่นำมาใช้ในกรณีที่ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และองค์การ

กรณีที่เน้น	เทคนิคการพัฒนางานองค์กรที่ใช้
ระดับบุคคล	การฝึกฝนประสาทสัมผัส หรือการอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม (T-Group) การวางแผนอาชีพและชีวิต การพัฒนาการจัดการ การวิเคราะห์บทบาท การวิเคราะห์พฤติกรรม การออกแบบงานใหม่
ระดับกลุ่ม	การสร้างทีมงาน การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ การประชุมแบบเผชิญหน้ากัน
ระดับองค์การ	ตาข่ายการบริหารหรือตัวแบบการจัดการของผู้บริหาร การสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ การประชุมแบบเผชิญหน้ากัน การออกแบบองค์การใหม่ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective)

แหล่งที่มา: (ดัดแปลงจาก Schermerhorn, 2002 อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช, 2556, น. 161.)

(6) การประเมินผลให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback and Evaluation Phase) ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาเพื่อทราบถึงผลสะท้อนของการพัฒนางานองค์กร คือ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และสรุปผลการดำเนินการพัฒนางานองค์กรนั้นว่าเป็นอย่างไร ทีมงานพัฒนางานองค์กรจะต้องคิดหาวิธีการในการรวบรวมข้อมูลจากผลลัพธ์การพัฒนา

องค์การ ไม่ว่าจะเป็นการทำแบบสำรวจ แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากร การพบปะ พูดคุยเชิงลึกกับบุคลากร และการประชุมร่วมกับผู้บริหาร เพราะข้อมูลของบุคลากรใน องค์การจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิธีการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2553) กล่าวเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวว่า ไม่มีเครื่องมือใดที่นำมาใช้ ระยะเริ่มแรกนั้นจะสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ การเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกย่อมมีปัญหา ติดขัดบ้าง ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือพัฒนาองค์การมาใช้ ผู้บริหารไม่ควร ถอดใจและเริ่มคิดหาเครื่องมือใหม่ๆ มาประยุกต์ต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ Gilley และคณะ (2002) ชี้ให้เห็นว่าองค์การควรเริ่มการประเมินผลทั้งในระยะระหว่างดำเนินการ เพื่อให้ ทราบว่า มีประเด็นขัดแย้งด้านใดบ้าง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างที่โครงการกำลัง ดำเนินการอยู่ และต้องประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการด้วยเช่นกัน เพื่อให้ทราบผลลัพธ์และ ประสิทธิภาพของโครงการทั้ง 2 รูปแบบ

ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่สำคัญอันจะช่วยเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน แบบใหม่ได้อย่างมั่นคงนั้น Hall (2002) กล่าวว่า จะต้องสร้างบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) ขึ้นมาสนับสนุนหรือรองรับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการทำงาน แบบใหม่ด้วย เพราะบรรยากาศขององค์การนั้นจะเป็นเสมือนสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ทำให้ เกิดแรงจูงใจต่อการพัฒนาองค์การ โดยบรรยากาศขององค์การนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมในการ ทำงานขององค์การที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมหรือความรู้สึคนึกคิดของเหล่าพนักงานนั่นเอง โดยทั่วไป แล้วลักษณะของบรรยากาศองค์การประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ อาทิ

1. โครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะต้องมีลักษณะกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ลดการรวม ศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อนกัน ระบบการ ประสานงานต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระอย่างเพียงพอในตัดสินใจในงาน การคิดค้นวิธีการ ทำงานตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่
3. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมถึง การให้คำปรึกษาและกำลังใจแก่พนักงาน เพื่อที่จะทำให้พฤติกรรมของพนักงานดังกล่าวส่งผลต่อ องค์การให้แก่งการมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น
4. องค์การและผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนมาตรฐานการทำงานแบบเสี่ยง โดยยินยอมให้มี การเสี่ยงและลองผิดลองถูกในการทำงานอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งการค้นหาสิ่งแปลกใหม่ในการทำงาน ดังกล่าวอาจทำให้องค์การค้นพบวิทยาการในแง่ผลิตภัณฑ์หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ขึ้นมาได้

5. องค์กรจะต้องมีบรรยากาศที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ ความคิดเห็นในการทำงานที่ แตกต่างกันในองค์กร สามารถได้รับการยอมรับให้เกิดขึ้นได้โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตหรือความ มั่นคงในการทำงานของพวกเขา

6. องค์กรตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สมาชิกในองค์กรมีการ พัฒนาความรู้ ความสามารถ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่จำเป็นต้องรอให้เกิดปัญหาขึ้นมาเสียก่อน

7. ผู้บริหารจะต้องยอมรับและยกย่องผลงานที่ดีเด่นของพนักงานที่มีพฤติกรรมต้องการ เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

8. การให้รางวัลตอบแทน จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบยุติธรรม อาทิ การพิจารณาถึง ความรับผิดชอบและความสามารถในการสร้างผลงานที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ

9. องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกถึงความภาคภูมิใจในงาน ความจงรักภักดี ต่อองค์กร มีความรักความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนมีความรู้สึกที่ตนเป็นเจ้าของ องค์กร เพื่อที่จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและมีขวัญกำลังใจในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่ง ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรของ บริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของ สมบัติ กุสุมาวลี (2558) ที่ได้มุ่งทำการศึกษาประเด็นงาน ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในประเทศไทยได้ค้นพบว่า การพัฒนาองค์กรที่เห็นเป็น รูปธรรมในอุตสาหกรรมที่จัดอยู่ในกลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงานมี 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การจัด สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และ 2) การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานโดยเน้นให้อิสระทางความคิด ซึ่ง ทั้งสองลักษณะที่กล่าวมานั้นจะเป็นประเด็นการพัฒนาองค์กรที่ผู้วิจัยจะใช้ในการศึกษา ทั้งนี้ Gupta (2013) ได้ให้ความคิดเห็นที่ต่อประเด็นการพัฒนาองค์กรว่า กิจกรรมด้านการพัฒนาองค์กร (OD Intervention) ได้ก็ตามที่มีส่วนช่วยให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีการปรับปรุงความสามารถใน การแก้ปัญหา และส่งเสริมการเจริญเติบโตของบุคคล ล้วนส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นมีคุณภาพชีวิตใน การทำงาน ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนา องค์กร คือ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน จากประเด็นที่กล่าวมานั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐาน การวิจัยว่าการพัฒนาองค์กรอาจจะส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของ บุคลากรใน อุตสาหกรรมเกม

2.2.5.8 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาอาชีพ เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพของบุคลากรซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงานและประสบการณ์ของบุคลากร เมื่อการปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็จะประสบความสำเร็จในองค์การ อีกทั้งองค์การก็จะมี การดำรงคงอยู่และก้าวหน้าต่อไปอย่างต่อเนื่อง ประเด็นในการพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การ เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การ ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรในองค์การได้ (โกศล สนิทวงศ์, 2556) รวมถึงการสร้างความสามารถขององค์การ โดยการเพิ่มความผูกพันของบุคลากรและงาน ผ่านการที่พวกเขาเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพอย่างไร ซึ่งจากการสำรวจ ของ Corporate Leadership Council ปี 2004 โดย Glenn (2007 as cited in Kemboi, 2015) พบว่าการที่บุคคลมีความผูกพันกับอาชีพของตนเองจะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการผูกมัดระหว่างบุคลากรกับองค์การ การสร้างกระบวนการภายในองค์การที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองให้เติบโตได้นั้น บุคลากรก็จะมี การพัฒนาทักษะและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น Orpen (1994) ได้ทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าว กลับพบว่าบุคลากรจะประสบความสำเร็จในองค์การที่มีนโยบายด้านการจัดการอาชีพ (Career Management) อย่างเป็นทางการ (Formal) มากกว่าแบบไม่เป็นทางการ (Informal) หรือไม่มีนโยบายดังกล่าวเลย ทั้งนี้ คำว่า อาชีพ (Career) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลากหลาย ได้แก่ Gilley และคณะ (2002) กล่าวว่า อาชีพ หมายถึง ลำดับต่างๆ ของกิจกรรมที่เกี่ยวกับงาน ครอบคลุมถึงพฤติกรรมและทัศนคติที่ใช้ในการทำงาน ค่านิยมต่างๆ และความมุ่งมั่นแน่วแน่ รวมถึงกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับอาชีพทั้งหลาย ส่วน Greenhaus (1987) กล่าวเพิ่มเติมว่า อาชีพเป็นเสมือนรูปแบบของประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจ และกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในช่วงชีวิตการทำงานของบุคคลนั้นๆ นอกจากนี้ Ivancevich และ Konopaske (2013) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างออกไปจากนักวิชาการดังกล่าวไว้ว่า อาชีพ คือ การขยับขึ้นสูงของงานใดงานหนึ่งที่บุคลากรได้ตัดสินใจเลือกแล้วเพื่อทำให้ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับมากขึ้น มีเกียรติยศ และมีอำนาจเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เมื่อมองย้อนกลับไปยังคำนิยามที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรตามที่ได้กล่าวมานั้น เห็นได้ว่าการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่สำคัญของตัวแบบและขอบเขตของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ Gilley และคณะ (2002) ซึ่งได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดยมีส่วนที่คาบเกี่ยวกัน 4 องค์ประกอบใหญ่ๆ ได้แก่ 1) การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (Individual) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance

Management) รวมถึงแนวคิดของ Swanson และ Holton (2009) เช่นกัน ที่ได้ระบุว่า การพัฒนาอาชีพเป็นรูปแบบงานส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนของคุณำว่า การพัฒนาสายอาชีพ ได้มีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้หลากหลาย ได้แก่ Simonsen (1997 as cited in McDonald & Hite, 2005) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ กระบวนการอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและกำหนดกิจกรรมการพัฒนา เพื่อมุ่งไปสู่การส่งเสริมเป้าหมายในอาชีพและชีวิตของบุคคล การพัฒนาอาชีพเป็นผลมาจากกระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคลและการให้การสนับสนุนและโอกาสจากองค์กร ผ่านการร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง ซึ่งสอดคล้องกับ Morrison และ Hock (1986) ไว้ว่า รูปแบบการพัฒนาอาชีพ ควรจะเป็นรูปแบบที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างเป้าหมายขององค์กรและสมรรถนะของบุคคล และ Chartered Institute Of Personnel And Development (2003) ได้กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพ คือ การวางแผนและกำหนดความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กรด้วยการสอดประสานความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเข้ากับความต้องการขององค์กร สำหรับมุมมองของ Gutteridge และ Otte (1983) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการประสานกันระหว่างกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือ (1) กระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคล (Individual Career Planning) กับ (2) กระบวนการจัดการอาชีพขององค์กร (Career Management) ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเข้าใจตนเองยิ่งขึ้นรวมถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กรของตน

ส่วนบริบทในประเทศมีนักวิชาการให้นิยามไว้ ได้แก่ กิ่งพร ทองใบ และปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2533) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพคือการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผนสายอาชีพ รวมถึงการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับโอกาสความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งเน้นความสำคัญไปที่การให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ในขณะที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้นเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรแต่ละคนได้มีแผนอาชีพสำหรับงานของตนเองในอนาคต ทั้งนี้เพื่อจะช่วยให้บุคลากรได้รับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองในขณะเดียวกันองค์กรก็สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นที่ได้ให้นิยามต่อการพัฒนาอาชีพดังที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อคำดังกล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการในการเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพที่องค์กรได้วางไว้ โดยมีกิจกรรมการประเมินศักยภาพของบุคคล การวางแผนสายอาชีพ การฝึกอบรม และการเสริมประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอาชีพที่ตนเองถนัด อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรควบคู่ไปกับการบรรลุในส่วนเป้าหมายขององค์กรไปอย่างควบคู่กัน

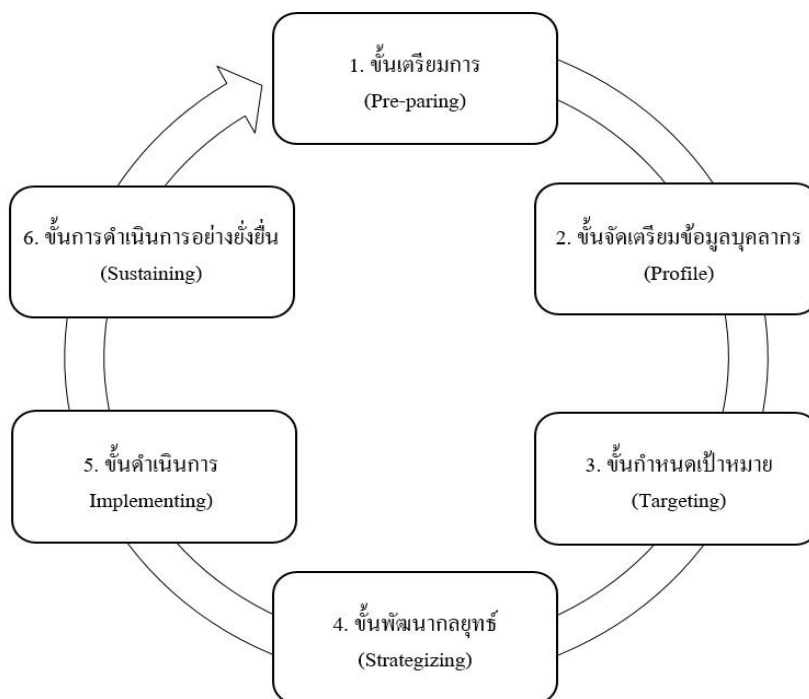
ตัวแบบการพัฒนาอาชีพ โดย Gutteridge และ Otte (1983) ได้เสนอตัวแบบของการพัฒนาอาชีพไว้ ดังแสดงในภาพที่ 2.19 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.19 ตัวแบบการพัฒนาอาชีพจากแนวคิดของ Gutteridge และ Otte
แหล่งที่มา: Gutteridge & Otte, 1983 อ้างถึงใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559, น. 221.

จากภาพประกอบที่ 2.19 การพัฒนาอาชีพขององค์กร (Organization Career Development) เป็นเสมือนผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์และกระบวนการในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดและพัฒนาแนวทางอาชีพ รวมถึงโอกาสการเติบโตในงานของบุคลากร Cronk และคณะ (1994) ในทางปฏิบัตินั้นเป็นการแจกแจงขั้นตอนเพื่อก่อให้เกิดการตระหนักรู้ตนเอง การระบุโอกาส อุปสรรค ทางเลือก และลำดับการเติบโตในสายอาชีพ กระบวนการระบุเป้าหมายในการเข้าสู่อาชีพ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการจัดการเรียนรู้ และการเสริมประสบการณ์การพัฒนาเพื่อให้เป็นไปตามทิศทาง เวลา และลำดับขั้นตอนของความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ส่วนการบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการจัดเตรียมหรือให้ความช่วยเหลือบุคลากรให้เข้าใจตนเอง ทั้งในแง่จุดแข็ง จุดอ่อน ความสนใจ ค่านิยม ของตนเอง การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามแผนอาชีพของบุคคลซึ่งดำเนินไปควบคู่กับระบบการบริหารอาชีพขององค์กร ทั้งนี้การบริหารอาชีพจะเกี่ยวข้องับกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ให้กับฝ่ายต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาตามเงื่อนไขและจังหวะเวลาที่เหมาะสมด้วย (Gutteridge & Otte, 1983)

กระบวนการบริหารและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Management and Development System) Kaye (1997) เสนอกระบวนการในการพัฒนาอาชีพเป็น 6 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2.20 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.20 กระบวนการพัฒนาอาชีพตามแนวคิดของ Kaye

แหล่งที่มา: Kaye, 1997 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2553, น. 44.

จากภาพที่ 2.20 กระบวนการพัฒนาอาชีพตามแนวคิดของ Kaye (1997) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ขั้นเตรียมการ (Pre-paring) การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรและบุคลากร เพื่อให้องค์กรได้รับรู้ถึงความต้องการในการพัฒนาอาชีพและกำหนดเป้าหมายที่จะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาอาชีพบุคลากร

2) ขั้นจัดเตรียมข้อมูลบุคลากร (Profile) ในขั้นตอนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ประเมินตัวเองผ่านเครื่องมือการวัด เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทดสอบต่างๆ เพื่อตรวจวัดความสามารถของบุคลากร อันเป็นเหตุให้องค์กรมีข้อมูลและรายละเอียดที่สำคัญต่างๆของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ความสนใจ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม คุณค่า และความต้องการตามบริบทของงาน

3) ขั้นกำหนดเป้าหมาย (Targeting) เป็นขั้นตอนของการวางแผนอาชีพ มีเป้าหมายที่แสดงความเคลื่อนไหวทรัพยากรบุคคลในองค์การอย่างเฉพาะเจาะจง ทั้งแนวตั้ง (Vertical Mobility) แนวระนาบ (Lateral Movement) ทั้งในและนอกองค์การ

4) ขั้นพัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายในความก้าวหน้าทางอาชีพ (Strategizing) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้มีโอกาสในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอาชีพมากขึ้น โดยที่ระบุเวลา (Deadlines) ไว้ด้วย

5) ขั้นการดำเนินการ (Implementing) เป็นการลงมือปฏิบัติในการพัฒนาอาชีพตามแผน ซึ่งมี 3 แนวทางในการดำเนินการหลัก คือ 1) การฝึกอบรมและเรียนรู้ (Training and Education) 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Based on Experience) และ 3) การรับการสนับสนุนในการพัฒนาจากบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6) ขั้นการดำเนินการอย่างยั่งยืน (Sustaining) กระบวนการนี้เป็นการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาชีพที่กำหนด โดยทำการประเมินผลการพัฒนาเพื่อสรุปข้อเสนอแนะ และนำผลสะท้อนกลับที่ได้มาดังกล่าวไปดำเนินการตามขั้นตอนที่หนึ่งถึงห้าอย่างต่อเนื่อง

ระบบการพัฒนาอาชีพที่มีประสิทธิผลควรจะขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายขององค์การ โดยที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการพัฒนาและกำหนดวิสัยทัศน์ รวมถึงปรัชญาของการพัฒนาอาชีพ อีกทั้งยังต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากตัวบุคลากรเอง ซึ่งตัวองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เหมาะสมและมีระบบการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน จึงจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความเติบโตก้าวหน้าให้แก่บุคลากรภายใน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและช่วยรักษาบุคลากรเอาไว้ให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน (Simonsen, 1997 as cited in Gilley et al, 2002) ทั้งนี้ DeCenzo และคณะ (2013) ได้ระบุบทบาทขององค์การและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำหน้าที่ในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมี 2 บทบาท ได้แก่ 1) การวางแผนพัฒนาอาชีพโดยกำหนดเส้นทางการเติบโตในอาชีพของบุคลากรในองค์การ การติดตามการเติบโตและพัฒนาในสายอาชีพของบุคลากร และการมอบโอกาสในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันทุกระดับ และ 2) การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการให้คำแนะนำช่วยเหลือต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน รวมถึงการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเส้นทางสายอาชีพ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำพาตนเองไปสู่เป้าหมายในการทำงานของแต่ละคน

นักวิชาการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานหลายท่าน Walton (1974) Huse และ Cummings (1985) Bruce และ Blackburn (1992) Lau และ May (1998) Sirgy และคณะ (2001) รวมถึง Rethinam และ Ismail (2008) ได้กำหนดองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่มีมุมมองอันสอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันว่า ความก้าวหน้าในอาชีพและความมั่นคง

ในงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน นอกจากนี้ งานวิจัยของ Yeo และ Li (2011) ที่ได้ทำการวิจัยประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานและการพัฒนาอาชีพ โดยทำการศึกษาการรับรู้ของนักศึกษาบริหารธุรกิจภาคพิเศษจำนวน 140 คน ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การที่องค์กรสนับสนุนการพัฒนาอาชีพให้แก่บุคลากร รวมถึงการมีความยืดหยุ่นในการวางแผนการพัฒนาอาชีพที่ให้ความสำคัญกับเวลาการทำงานและการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย เป็นกลยุทธ์การพัฒนาอาชีพในเชิงบวกที่จะส่งผลกระทบต่อความรู้ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การพัฒนาสายอาชีพอาจจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

2.2.5.9 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วโลกกำลังให้ความสนใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจ ด้วยการเล็งเห็นว่าการดำเนินกิจการขององค์กรนั้นล้วนส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แนวคิดและวิธีปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกฝ่ายให้ความสนใจ การที่องค์กรดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่เพียงเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสังคม การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร หรือการหวังผลลัพธ์ทางการตลาดเพียงเท่านั้น แต่การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่แท้จริงนั้น เป็นไปเพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาห่วงโซ่มูลค่าในอุตสาหกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2551) การริเริ่มดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น สิ่งสำคัญพื้นฐานที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นก่อน คือ ความรู้และความเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่ถูกต้องตรงกัน โดยเฉพาะเรื่องขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มักเข้าใจไปคนละทิศละทาง องค์กรหลายแห่งยังมีมุมมองที่ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ เรื่องที่องค์กรทำประโยชน์ให้กับสังคมในรูปแบบของกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-after-process) ซึ่งไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์กรเลย ทั้งนี้ในข้อเท็จจริงแล้ว ความรับผิดชอบต่อกระบวนการ (CSR-in-process) หรือการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรยิ่งกว่ากิจกรรมเพื่อสังคม (คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2555) ในปัจจุบันนักทรัพยากรมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการนำ ISO 26000 เข้ามาใช้ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร (सानิตย์ หนูนิล, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง

แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 2009-2010 ที่จัดทำโดยสมาคมบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา (Society of Human Resource Management: SHRM) ที่ได้สรุปว่า งานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในงานภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบต่อของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (จिरประภา อัครบวร, 2552 อ้างถึงใน สานิตย์ หนูนิล, 2553) ทั้งนี้คำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม มีผู้ที่ได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ Kotler และ Nancy (2005) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นพันธกิจขององค์กรในการปรับปรุงความเป็นอยู่ของสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยวิธีดำเนินการขององค์กรและใช้ทรัพยากรของบริษัททั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเป็นสิ่งสนับสนุนในการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งพันธกิจดังกล่าวต้องเกิดจากความสมัครใจในการกระทำเท่านั้น ส่วน McWilliams และคณะ (2006) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสิ่งที่องค์กรได้แสดงออกว่าได้สร้างประโยชน์แก่สังคม นอกเหนือจากการทำผลกำไรให้กับองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงการดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบของกฎหมาย นอกจากนี้ Armstrong (2006) ได้สรุปโดยภาพรวมว่า แนวคิดที่สะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Husted และ Salazar (2006) ระบุว่า กิจกรรมที่ตระหนักถึงผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อสังคม จากนิยามที่หลากหลายดังที่กล่าวมานั้น มีนิยามที่กล่าวถึงและใช้เป็นพื้นฐานในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกันมากที่สุด คือ นิยามของ World Business Council for Sustainable Development (1999) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นเสมือนความมุ่งมั่นขององค์กรธุรกิจที่มีความต้องการจะพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของการดูแลบุคลากรขององค์กรทุกระดับตลอดจนสมาชิกในครอบครัวของบุคลากร ชุมชนและสังคม โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนเหล่านี้ให้ดีขึ้น

ส่วนบริบทในประเทศไทยนั้น องค์กรและนักวิชาการได้ให้นิยามไว้ ได้แก่ สถาบันไทยพัฒนา (2550) กล่าวว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกขององค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกลด้วย การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอก องค์กร อันนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข นอกจากนี้ ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2549) ได้สรุปโดยภาพรวมไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ประกอบธุรกิจจะต้องครอบคลุมประเด็น ดังต่อไปนี้ (1) องค์กรไม่กระทำการที่เป็นผลเสียหรือเป็นอันตรายต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม (2) องค์กรควรกระทำการที่เป็นคุณประโยชน์ต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม (3) องค์กรพึงตระหนักในการพัฒนาตัวเองให้มีคุณธรรม จริยธรรม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นที่ได้ให้นิยามต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ดังที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อคำดังกล่าวว่า การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแนวคิดขององค์กรในการดำเนิน

กิจกรรมเพื่อแสดงออกให้สังคมเห็นว่า องค์การได้ตระหนักถึงปัญหาและความต้องการของสังคม อันนำไปสู่การดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยสอดแทรกประเด็นเหล่านี้ไว้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์การ เช่น กระบวนการผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งในส่วนของตัวบุคลากรและครอบครัว รวมไปถึงการดูแลชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยรอบ ทั้งนี้เพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดจากการดำเนินธุรกิจและองค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

ในปัจจุบันกระแสของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การกำลังเป็นที่ประจักษ์ที่ผู้บริหารองค์การรวมถึงนักทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ทั้งนี้นักทรัพยากรมนุษย์พึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าว เห็นได้จากส่วนหนึ่งในตัวอย่างงานวิจัยของสมาคมบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา หรือ SHRM ที่รายงานเมื่อปี ค.ศ. 2007 ซึ่งได้รายงานเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในสหรัฐอเมริกาทำหน้าที่โดยตรงต่อการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมที่สำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวขององค์การ (SHRM, 2007 อ้างถึงใน ธนกรณ์ มูลพงศ์, 2553) นอกจากนี้ Strandberg (2009 อ้างถึงใน ธนกรณ์ มูลพงศ์, 2553) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมกับประเด็นการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ารวมกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมดังกล่าวว่า นักทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นทั้งหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์การโดยการมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (Strategic Corporate Social Responsibility) ขององค์การ และเป็นผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบการทำงานภายในขององค์การตลอดจนวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

คณะกรรมการประชาคมยุโรป หรือ Commission of The European Communities (2001) ได้กำหนดองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแจกเป็น 2 มิติหลักๆ ได้แก่ 1) มิติภายใน (Internal Dimension) และ 2) มิติภายนอก (External Dimension) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) องค์ประกอบมิติภายใน (Internal Dimension) เป็นการดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่ธุรกิจได้ดำเนินการอยู่และสามารถบริหารจัดการได้โดยตรง ประกอบด้วย

(1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม องค์การควรส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับบุคลากรในทุกๆ ประเด็น การให้ความสมดุลระหว่างทำงาน การพักผ่อน และชีวิตครอบครัว การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันทั้งในด้านการคัดเลือกเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน และความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยเฉพาะกับผู้หญิงและผู้พิการ การดูแลบุคลากรที่ได้รับบาดเจ็บหรือเกิดปัญหา

สุขภาพจากการทำงาน นอกจากนี้ องค์การควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้แก่บุคลากรทุกระดับ รวมถึงการกำหนดนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในองค์การ เป็นต้น นอกจากนี้ งานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้มีการระบุว่า ความรับผิดชอบต่อนักงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม (Longo et al., 2005; Lamberti & Lettieri, 2009) ทั้งนี้ Bird และคณะ (2007) ได้ทำการวิจัยในประเด็นดังกล่าวซึ่งพบว่า ความรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์การ

(2) สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยของอุปกรณ์ในการดำเนินงานทั้งในสำนักงานและโรงงาน ตั้งแต่อุปกรณ์สำนักงานไปจนถึงเครื่องจักร เพื่อลดและป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ประเด็นสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานยังครอบคลุมไปถึงการจ้างงานเฉพาะจากหน่วยงานผู้รับจ้าง (Supplier) ที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสุขภาพและความปลอดภัยแก่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้คณะกรรมการนักธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมโลก (WBCSD) และคณะกรรมการผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการกำหนดว่า การให้ความสำคัญต่อสุขภาพและความปลอดภัยเป็นส่วนหนึ่งในองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม (Hohnen, 2007; Lee & Kim, 2009)

(3) เมื่อกิจการต้องเผชิญกับวิกฤติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือวิกฤติการณ์ภายใน เช่น การปรับโครงสร้าง การควบรวมกิจการซึ่งมักนำมาสู่การเลิกจ้างอันส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์การ ดังนั้นองค์การควรปรึกษาหารือและสร้างความร่วมมือในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2555)

(4) การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมภายใน เป็นการดำเนินการขององค์การเพื่อลดใช้ทรัพยากรและการปล่อยของเสีย ซึ่งเป็นบรรเทาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลดีต่อองค์การในการผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นการลดต้นทุนด้านพลังงานไปในตัว อันเป็นเหตุนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลกำไร ความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ (คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2555)

(5) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินองค์การ เป็นการกำกับดูแลกิจการให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเงื่อนไขความถูกต้อง โปร่งใส และการมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการและสังคมโดยรวม (สถาบันไทยพัฒนา, 2550) ความโปร่งใสและขั้นตอนการตัดสินใจต่างๆ ขององค์การที่มีความชัดเจนและตรวจสอบได้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความมั่นคงขององค์การ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการจัดการที่มีความโปร่งใสทางบัญชีและกระบวนการตัดสินใจในทุกๆระดับนั้น ย่อมนำไปสู่การได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความชัดเจนรวมถึงความเชื่อมั่นของนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์การ ดังนั้นการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การและการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใสอันนำไปสู่การจริยธรรมที่ดีขององค์การจึงสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ระบุไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารองค์การอย่างมีธรรมาภิบาลภายใต้เงื่อนไขความถูกต้อง โปร่งใส และการมีจริยธรรมที่ดีเป็นส่วนหนึ่งในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน เนื่องจากมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) (Hohnen, 2007; Jamali, 2008; Lee & Kim, 2009)

2) องค์ประกอบมิติภายนอก (External Dimension) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง ประกอบด้วย

(1) การจัดการกับคู่ค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม เป็นการเลือกคู่ค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจโดยคำนึงถึงบทบาทการรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานนั้นๆ อันนำไปสู่การขยายความรับผิดชอบต่อสังคมจากองค์การไปสู่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ โดยอาจจะมีนโยบายหรือกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมในด้านต่างๆ เช่น การช่วยพัฒนาระบบการดำเนินงานของคู่ค้าให้มีมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม การเลือกคู่ค้าที่มีกระบวนการผลิตสินค้าที่ไม่ใช้ทรัพยากรมากเกินไปหรือไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การซื้อสินค้าที่ลดการใช้หีบห่อโดยไม่จำเป็น เป็นต้น (คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย, 2555) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Hohnen, 2007) โดยมีการศึกษาเปรียบเทียบมุมมองขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศเยอรมันกับประเทศอังกฤษเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ซึ่ง Silberhorn และ Warren (2007) พบว่า การปฏิบัติต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การดูแลผู้บริโภครวมทั้งการควงมีระบบการดูแลผู้บริโภครวมในทุกๆ กระบวนการของสินค้าและบริการอย่างมีจริยธรรม เริ่มตั้งแต่ การผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพ การจำหน่าย

สินค้าในราคาที่เหมาะสม ไปจนถึงการจัดทำลายข้อเสียอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความปลอดภัยต่อประชากรในสังคม นอกจากนี้องค์การยังสามารถผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และการบริการเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค ตลอดจนการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ ผู้บริโภคและผู้อุปโภคทุกกลุ่มสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งนี้มีงานวิจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติด้านธุรกิจพบว่า ผู้บริโภคโดยส่วนใหญ่ยินดีเต็มใจซื้อสินค้าและบริการจาก องค์การธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Bagnoli & Watts, 2003) อีกทั้ง ผู้บริโภคมีความเต็มใจที่จะซื้อสินค้าหรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Lanoie et al., 2008)

(3) ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง เป็นลักษณะที่องค์การมีส่วนช่วยเหลือทั้ง ด้านการจ้างแรงงานชุมชนซึ่งนำไปสู่การประชารายได้เลี้ยงดูตนเองและครอบครัว ตลอดจนการที่องค์การเข้ามาดูแลด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของชุมชน ผ่านการบริจาค หรือกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ใดๆ ที่จะช่วยพัฒนาความเป็นอยู่ไปสู่ความแข็งแรงของ ชุมชนนั้นๆ ทั้งนี้ในองค์ประกอบดังกล่าว Davis และคณะ (1992) ได้เน้นย้ำว่าองค์การธุรกิจ ควรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการดำเนินการใดๆ ที่สร้างผลเสียต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อม

(4) ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม องค์การควรจัดให้มีกิจกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อ แก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมในประเด็นที่เกี่ยวข้องและอยู่ในความสนใจของประชาชน เพื่อ ซึ่งถือเป็นการแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจในการสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อสังคมอย่างแท้จริง ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและหาผู้ร่วมอุดมการณ์ อาทิ สถาบันการศึกษา องค์การไม่แสวงหาผลกำไร พันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงรัฐบาล เพื่อร่วมกันในการค้นหา ทางออกและขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อแก้ไขประเด็นปัญหาอย่างยั่งยืน อันเป็นรากฐาน สำคัญในการสร้างความไว้วางใจและคุณค่าเชิงภาพลักษณ์ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Moir, 2001; Sen & Bhattacharya, 2001)

สำหรับการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในบริบทขององค์การธุรกิจ ภายในประเทศไทย พบว่า องค์การจะให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสุขภาพและความปลอดภัย รองลงมา คือ ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก และด้านแรงงานสัมพันธ์ ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นผลมาจากปัจจัยที่สร้างแรงกดดันให้องค์การโดยส่วนมากต้องแสดงออกถึงความ รับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่น องค์การต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสให้แก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินการองค์การ การ ที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม การนำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ

สังคมมาเป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจนการสร้างตราสัญลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น (พิชิต เทพวรรณ, 2550) นอกจากนี้ องค์กรที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยโดยส่วนมากเริ่มหันกลับมาให้ความสำคัญกับพนักงาน ผู้ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรโดยตรง เพราะการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นการปฏิบัติอันดีต่อพนักงานล้วนทำให้บุคลากรรับรู้ว่างานของตนเองมีความหมายกับองค์กร อีกทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน อันส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ พนักงานมีความทักษะและความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ตลอดจนส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร (เพ็ญณี ภูมิธรรานนท์ และคณะ, 2554)

มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยในประเด็นมิติด้านการปฏิบัติต่อแรงงานซึ่งถูกกำหนดเป็นมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม โดย กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2554) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่อิงตามมาตรฐานสากล ISO 26000 โดยมีการพัฒนามาจากผู้แทนกลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย ผู้บริโภค (Consumer) ภาครัฐ (Government) อุตสาหกรรม (Industry) แรงงาน (Labor) องค์กรอิสระ (NGOs) และกลุ่มอื่นๆ (Support, Service, Research) ซึ่งได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมมีการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและสังคมควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพและการเติบโตทางธุรกิจ โดยการกำหนดมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour Practices) ประกอบด้วย 6 ประเด็นดังนี้

- 1) การจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Employment and Employment Relationships)
- 2) สภาพการจ้างและการคุ้มครองทางสังคม (Conditions of Work and Social Protection)
- 3) การสานเสวนาทางสังคม (Social Dialogue)
- 4) สุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน (Health and Safety at Work)
- 5) การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงาน (Human Development and Training in the Workplace)

การแบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น มีนักวิชาการได้จำแนกออกเป็นหลากหลายประเภท เพื่อใช้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการกำหนดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้อย่างรอบด้านและครอบคลุมทุกความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในที่นี้ผู้วิจัยจึงขออธิบายการแบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม 2 รูปแบบด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวคิดการแบ่งประเภทความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรโดยส่วนใหญ่นิยมนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการจริง คือ

1) แนวคิดประมิตความรับผิดชอบต่อสังคมของ Carroll (1979) และ 2) แนวคิดประเภทของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประเภทของ Kotler และ Nancy (2005) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) แนวคิดปิรามิตความรับผิดชอบต่อสังคม โดย Carroll (1979) เป็นนักวิชาการคนแรกที่เสนอแนวคิดการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Performance) ด้วยการสังเคราะห์หลักพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม และแบ่งตามเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อสังคม จากนั้นจึงนำเสนอออกมาเป็นระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นลำดับขั้น 4 ขั้น ด้วยรูปแบบของปิรามิตความรับผิดชอบต่อสังคม (Pyramid of Corporate Social Responsibility) ซึ่งตีพิมพ์ใน Business Horizons เมื่อ ปี ค.ศ.1991 การแบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น เป็นการแบ่งตามองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมในแต่ละด้านที่องค์การพึงควรปฏิบัติ และต้องนำองค์ประกอบทุกด้านมาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์การจึงจะเรียกว่าองค์การมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Carroll, 1991 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) ประกอบด้วย

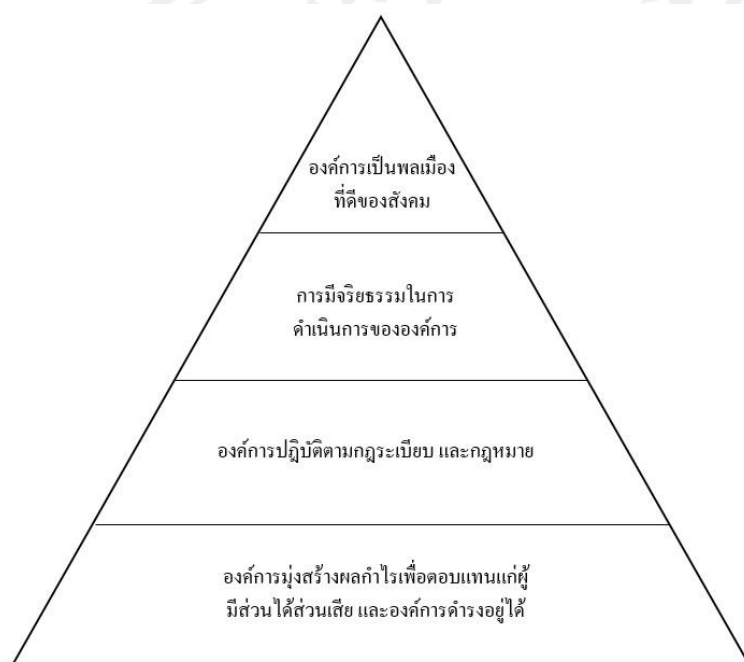
(1) ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) เป็นลักษณะการดำเนินการขององค์การที่มุ่งเน้นการสร้างผลผลิตตามความต้องการของสังคม และได้รับผลตอบแทนกลับมาในรูปของรายได้ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินกิจการและดำรงอยู่ได้ในสังคม วัตถุประสงค์ของระดับดังกล่าวเพื่อสร้างผลประกอบการและผลกำไรกลับคืนไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ

(2) ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Legal Responsibility) เป็นลักษณะการดำเนินการขององค์การที่มุ่งเน้นความถูกต้อง โปร่งใส วิธีการดำเนินงานขององค์การจะอยู่ภายใต้ข้อกฎหมายที่ควบคุมอุตสาหกรรมและสังคมที่้องค์การดำรงอยู่ เพื่อป้องกันไม่ให้้องค์การมุ่งหวังผลกำไรจากการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย รวมถึงป้องกันการสร้างผลกระทบเชิงลบต่อชุมชน สังคมตลอดจนสิ่งแวดล้อม

(3) ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethical Responsibility) เป็นลักษณะการดำเนินการขององค์การที่มุ่งเน้นการตอบสนองความคาดหวังจากสังคมในเรื่องของการดำเนินธุรกิจที่มีจริยธรรม ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมที่อาจไม่โปร่งใสหรือไม่ยุติธรรมตามกฎหมายขั้นพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

(4) ความรับผิดชอบต่อด้านสังคม (Philanthropic Responsibility) เป็นระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขั้นสูงสุด ้องค์การดำเนินการอยู่ในกรอบของกฎหมายและจริยธรรมสากล รวมถึงเป็นการตอบสนองความคาดหวังของสังคมที่ต้องการให้้องค์การกระทำการสร้างคุณประโยชน์หรือตอบแทนสังคมในฐานะที่้องค์การเป็นเสมือนพลเมืองที่ดีของสังคม ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมดังกล่าวไม่ได้เกิดจากกฎหมายหรือข้อบังคับใดๆ แต่เกิดจากความมี

จิตอาสาในการที่จะตอบแทนด้วยคุณประโยชน์กลับคืนสู่สังคมโดยปราศจากสิ่งตอบแทนใดๆ (Carroll, 1991 อ้างถึงใน เมธาวิ รักษาสุข, 2554) โดยสรุป การที่องค์กรจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้นั้น จะต้องเกิดจากผลรวมของเกณฑ์ความรับผิดชอบต่อ ทั้ง 4 ด้านไม่ใช้การดำเนินการเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงเท่านั้น การดำเนินการเฉพาะด้านที่องค์กรสนใจที่จะทำ หรือการดำเนินองค์การอย่างถูกต้องตามกฎหมายเพียงอย่างเดียว



ภาพที่ 2.21 พีรามิตความรับผิดชอบต่อสังคมของ Carroll

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก Carroll, 1991 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552

2) แนวคิดประเภทของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประเภทของ Kotler และ Nancy (2005) ได้จำแนกกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็น 7 ประเภท ได้แก่

(1) การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) เป็นการจัดหาเงินทุน หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อสร้างการตระหนักรู้ต่อประเด็นปัญหาทางสังคมดังกล่าว ตลอดจนการดำเนินการสนับสนุนในแง่ของการระดมเงินทุน การส่งบุคลากรภายในองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม หรือการค้นหาอาสาสมัครเพื่อการบรรเทาปัญหาดังกล่าว องค์กรธุรกิจอาจริเริ่มและดำเนินการส่งเสริมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นด้วย

ตนเอง หรือสร้างความร่วมมือกับองค์กรพันธมิตรอื่นๆ เพื่อนำไปสู่การผสมผสานความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวร่วมกันในอนาคต (จารุวรรณ แก้วมะโน, 2553)

(2) การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) เป็นการอุดหนุนหรือการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยเหลือ รวมถึงการใช้การตลาดเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมนั้นๆ ซึ่งมักมีช่วงเวลาที่จำกัดแน่นอนและดำเนินการแบบจำเพาะเจาะจงที่ระบุไว้เท่านั้น กิจกรรมชนิดนี้ของค์การผสมผสานความร่วมมือกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อสร้างประโยชน์ในเชิงสัมพันธ์ภาพร่วมกัน โดยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดมาเพิ่มยอดขายของสินค้า จากนั้นจึงนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลในประเด็นที่ระบุไว้ ลักษณะสำคัญของกิจกรรมดังกล่าว คือ การสร้างช่องทางให้ลูกค้าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบรรเทาประเด็นปัญหาดังกล่าว ผ่านทางการซื้อผลิตภัณฑ์ (จารุวรรณ แก้วมะโน, 2553)

(3) การตลาดที่มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาทางสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนหรือการรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในด้านสุขภาวะและความปลอดภัย รวมถึงด้านสิ่งแวดล้อมในสังคม ความแตกต่างสำคัญระหว่างการตลาดที่มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาทางสังคมกับการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม คือ การตลาดเพื่อมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาทางสังคมจะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค อันก่อให้เกิดความตระหนักในด้านสาธารณสุขเป็นหลัก ในส่วนการส่งเสริมเพื่อรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคมจะเน้นที่การสร้าง ความตระหนักในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการสนับสนุนเงินทุน และบุคลากรภายในองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม อันจะทำให้คนในสังคมเกิดการรับรู้ถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว (จารุวรรณ แก้วมะโน, 2553)

(4) การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการช่วยเหลือขององค์กรที่มุ่งเน้นไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรง ในรูปแบบของการบริจาคเงินหรือวัสดุสิ่งของเป็นหลัก กิจกรรมประเภทดังกล่าวมักพบเห็นได้มากที่สุดในทุกองค์การ ซึ่งโดยส่วนมากมักเป็นการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมตามกระแสความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่คาดหวังให้กระทำมากกว่าเกิดจากความมุ่งมั่นภายในองค์กรเอง ดังนั้นจึงไม่เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับพันธกิจขององค์กรเท่าที่ควร (จารุวรรณ แก้วมะโน, 2553)

(5) การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการชักชวนหรือผสมผสานความร่วมมือให้บุคลากร คู่ค้า ร่วมกันสละเวลาในการปฏิบัติงานและกำลังคนบางส่วนมาร่วมประกอบกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนที่อยากให้องค์การเข้ามาช่วยเหลือ องค์กรธุรกิจอาจเป็น

ผู้ดำเนินการด้วยตนเองหรือสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งอาจจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบกิจกรรมอาสาหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนเป็นผู้ออกแบบกิจกรรม จากนั้นจึงนำเสนอต่อองค์กรเพื่อพิจารณาให้การสนับสนุนต่อไป (จารุวรรณ แก้วมะโน, 2553)

(6) การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเชิงป้องกันจากผลกระทบด้านลบอย่างพินิจพิเคราะห์ โดยให้ความสำคัญกับการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่จะก่อให้เกิดปัญหาต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม รวมถึงการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในลักษณะการสร้างความร่วมมือแก้ไขผลกระทบเชิงลบ ด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและบรรเทาประเด็นปัญหาทางสังคมดังกล่าว ผ่านกระบวนการดำเนินการกิจกรรมขององค์กรทั้งระบบเพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถดำเนินการโดยลำพัง หรือสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกก็ได้ (จารุวรรณ แก้วมะโน, 2553)

(7) การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับรากหญ้า (Developing and Delivering Affordable Products and Services) เป็นการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการสู่กลุ่มตลาดของผู้ที่มีกำลังซื้อน้อยในราคาที่ไม่แพงและเหมาะสมกับกำลังซื้อของผู้บริโภคในระดับฐานราก เพื่อให้คนกลุ่มเหล่านั้นสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต พร้อมกับเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจในการเข้าถึงตลาดปริมาณมหาศาล (จารุวรรณ แก้วมะโน, 2553)

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้รูปแบบกิจกรรมที่ประชากรโดยส่วนมากรู้จักกันมากที่สุด คือ รูปแบบของกิจกรรมอาสาสมัครช่วยเหลือสังคม การบริจาคเงินและสิ่งของเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัย เป็นต้น นอกจากนี้ กิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถแบ่งออกได้กลุ่มกิจกรรมโดยภาพรวม ได้แก่ (1) กลุ่มกิจกรรมที่เน้นการสื่อสารองค์กร เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการตลาดขององค์กร ซึ่งใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรเป็นหลัก (Social-driven CSR) ได้แก่ กิจกรรมที่ 1-3 ขณะที่กิจกรรมที่ 4-7 เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระทำที่เน้นทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก (Corporate-driven CSR) (จารุวรรณ แก้วมะโน, 2553)

เพ็ญนิ ภูมิธรานนท์ และคณะ (2554) ทำการศึกษาประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่าการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นด้านพนักงานขององค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบทิศทางเดียวกัน กล่าวคือหากองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมในมิติการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่อพนักงาน อาทิ การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรมและความเท่าเทียมการให้โอกาสการพัฒนาความรู้ความสามารถและโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานแก่บุคลากร การส่งเสริมนโยบายด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ในระดับที่สูงมาก ก็จะส่งผลให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลกรย่อมสูงมากเช่นกัน การดำเนินด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม นอกจากนี้ Arena (2007) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หนึ่งในเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสในการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน และครอบครัว ซึ่งเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีในอีกทางหนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอาจจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม

2.3 นิยามและความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2.3.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้มีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้คำนิยามของคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมถึงการอธิบายความหมายและองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน โดยแต่ละท่านก็จะมีมุมมองด้านคุณภาพชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าในเนื้อหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายและคำอธิบายของคุณภาพชีวิตการทำงานที่มาจากแหล่งต่างๆ กล่าวคือ

ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานในทฤษฎีที่แตกต่างกันนั้น ผู้วิจัยจึงได้จำแนกความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานออกเป็นมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านการบริหาร Walton (1974) ได้เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นลักษณะของการทำงานขององค์การที่มุ่งตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคลซึ่งมิใช่เพียงแค่การกำหนดระยะเวลาของชั่วโมงในการทำงานต่อสัปดาห์ การมีกฎหมายคุ้มครองแรงงานและการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงการตระหนักขององค์การที่มุ่งหวังให้ชีวิตของบุคลากรแต่ละคนในองค์การมีสภาพที่ดีขึ้น ส่วน Skrovan (1983) ก็มีมุมมองเช่นเดียวกันว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์การที่มุ่งเน้นให้พนักงานทุกระดับในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การอันจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเพิ่มผลผลิตขององค์การ โดยมีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ 1) การปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ลูกจ้าง และ 2) การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการผลิตขององค์การ ทั้งนี้มีแนวคิดที่สอดคล้องกับ Skrovan โดย Robbins (1991) และ Cummings และ Worley (2005) กล่าวเพิ่มเติมว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นเสมือนการพัฒนากระบวนการ

และกลไกต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตน อีกทั้งเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาการทำงานของพนักงาน เช่น การเพิ่มคุณค่าหรือสร้างความสำคัญเข้าไปในงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบ เพื่อแสดงให้เห็นว่างานที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นเป็นงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร รวมถึงการมีระบบจัดการที่บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและการจัดการแรงงานสัมพันธ์ในองค์กร นอกจากนี้ Cascio (1998) กล่าวเพิ่มเติมในมิติดังกล่าวว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเกี่ยวข้องกับการกำหนดเงื่อนไขและการปฏิบัติงานขององค์กร อาทิ การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีส่วนร่วม การควบคุมดูแลเกี่ยวกับประชาธิปไตยในองค์กร และเงื่อนไขการทำงานที่ปลอดภัย เป็นต้น

ในส่วนมิติด้านการรับรู้ Cascio (1998) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นการส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ว่าคุณภาพของตนเองมีความปลอดภัยในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพแก่ตนเอง ตลอดจนการรับรู้ว่าคุณภาพของตนเองมีการเติบโตในหน้าที่การงาน ส่วน Hackman และ Sutte (1977) มีมุมมองเช่นเดียวกันว่า การทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นๆ เกิดความความผาสุกและความพึงพอใจในงานของตนเอง ซึ่งครอบคลุมการรับรู้ของบุคลากรตั้งแต่บุคลากรระดับล่าง (Operation) ไปจนถึงบุคลากรระดับบน (Management) ขององค์กรนั้นๆ ในขณะที่ Cummings และ Worley (2005) กล่าวเพิ่มเติมว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานจะมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ส่วนบุคคลที่ได้รับจากการตอบสนองความต้องการของบุคคล การปรับปรุงการทำงานและประสบการณ์ในการทำงาน อันนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจในงานและการมีสุขภาพจิตที่ดี

นอกเหนือจากนักวิชาการต่างประเทศที่ได้เสนอความหมายเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในประเทศไทยก็ได้มีการแสดงมุมมองของนักวิชาการภายในประเทศ ซึ่งได้ให้อธิบายความหมายไว้อย่างมากมายหลากหลายเช่นกัน ได้แก่ อุทุมพร จามรมาน (2530) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน กล่าวคือ สภาพทางจิตใจที่รู้สึกว่ามีความสุข โดยที่บุคคลบางส่วนมองถึงการบริการของภาครัฐที่ก่อให้เกิดความสะดวกสบายแก่ตนเอง บุคคลบางส่วนมองถึงการที่ครอบคลุมถึงสภาพร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคมที่กลมกลืนกัน หรือบุคคลบางส่วนมองเฉพาะสังคมที่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย ในขณะที่ สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2540) ได้ให้ความหมายของคุณชีวิตในการทำงานไว้ว่า การปรับปรุงในองค์กรเพื่อให้พนักงานตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลผ่านประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร ซึ่งมีแนวคิดของ บุษยาณี จันทร์เจริญสุข (2537) สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยกล่าวว่าการทำงานที่มีความสุขหรือพึงพอใจในงานนั้น ความรู้สึกดังกล่าวจะมาจากทัศนคติหรือการรับรู้ของพนักงานที่ได้รับจากประสบการณ์ทำงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อสุขภาพจิตที่ดีของบุคคลนั้น ทั้งนี้ บุญแสง ชีระภากร (2533) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมที่เหมาะสมของคำว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน กล่าวคือ ความรู้สึกพึงพอใจที่แตกต่างกันไปตามมิตการรับรู้ของแต่ละบุคคล เพราะต่างมีพื้นฐาน ภูมิหลัง ลักษณะเฉพาะตัวอื่นๆ บางคนอาจสนใจที่

เนื้อหาของงาน บางคนสนใจสภาพแวดล้อมในการทำงานและค่าตอบแทน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อการรับรู้หรือความรู้สึก นำไปสู่ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงาน

ในมิติด้านงานและสภาพแวดล้อม นฤตล มีเพียร (2541) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งเป้าหมายหลักคือการตอบสนองความพึงพอใจในการทำงานและความสุขในการทำงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งแนวคิดของ พจนีย์ โรจนวราวัตร (2545) มีความสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานและการทำงาน โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การตอบสนองความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร และคุณภาพในการทำงานของพนักงาน ส่วนแนวคิดของ สรวงสวรรค์ ต๊ะปินตา (2541) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความเหมาะสมและมีความปลอดภัยและ ความมั่นคงในการทำงาน รวมไปถึงการให้ความเสมอภาคแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน สะท้อนให้เห็นถึงการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานอีกด้วย นอกจากนี้ ผจญ เฉลิมสาร (2540) ก็ได้ให้ความเห็นที่แตกต่างออกไปไว้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นคำที่มีความหมายครอบคลุมทุกๆปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตในระหว่างการทำงานของแต่ละบุคคล ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือการลดความตึงเครียดทางจิตใจ อันนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน

ในมิติด้านการรับรู้ ฉัตรสุดา ปัทมะสุคนธ์ (2541) ได้นิยามความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า ความรู้สึกที่เป็นเลิศในการทำงาน รู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่าจากการทำงาน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวอย่างกลมกลืน ทำให้งานประสบผลสำเร็จนำไปสู่การที่บุคลากรมีความพึงพอใจและมีความสุข ซึ่งความรู้สึกนี้เป็นลักษณะประจำของบุคคลและสังคมที่จะรู้สึกถึงความเป็นเลิศได้ต่างกัน ส่วน จารุวรรณ โหระ (2541) ได้สรุปไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีอิสระในการตัดสินใจในงานของตน มีความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้น ๆ มีความมั่นคงในการทำงาน องค์กรมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากร มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของงาน รวมทั้งการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายและนิยามของคำว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน อย่างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงขอสรุปความเข้าใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน กล่าวคือ คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นวิธีการที่องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรทุกระดับ ผู้ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรทุกคนมีชีวิตที่ดีขึ้น มีความสุขในการทำงาน และเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งที่สะท้อนความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในทุกระดับชั้นที่มีต่อองค์กร รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร อันเป็นผลลัพธ์มาจากการดูแลเอาใจใส่ในชีวิตและการทำงานของบุคลากร รวมถึงการให้ความสำคัญต่อบุคลากรในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด ผ่านวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร และการมีระบบงานที่ดี เป็นต้น

เมื่อทำการศึกษาความหมายและนิยามของแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวไว้นั้น พบว่านักวิชาการทั้งสองส่วนมีมุมมองด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน เห็นได้จากแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่จำแนกออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านการบริหารขององค์กร โดยนักวิชาการทั้งสองฝ่ายมองว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นลักษณะของการทำงานขององค์กรที่มุ่งตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคลากร อีกทั้งมองว่าแนวคิดดังกล่าวเปรียบเสมือนเครื่องมือบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานอันนำไปสู่คุณภาพชีวิตในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร อาทิ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความเหมาะสมและมีความปลอดภัย การส่งเสริมความมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเสมอภาคของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ในสถานที่ทำงาน และส่วนที่ 2) มิติด้านการรับรู้ ซึ่งนักวิชาการทั้งสองฝ่ายมองว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม มีโอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน ตลอดจนบุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ทั้งนี้ในมิติด้านการรับรู้ นักวิชาการไทยจะให้ความสำคัญกับความแตกต่างตามมิติการรับรู้ของแต่ละบุคคล เพราะมนุษย์ทุกคนต่างมีพื้นฐาน ภูมิหลัง ลักษณะเฉพาะตัวอื่นๆที่แตกต่างกันไป แต่โดยภาพรวมแล้วเป้าหมายหลักของแนวคิดดังกล่าว คือ การตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานและความสุขในการทำงานของบุคลากรทุกคน

2.3.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

มิติด้านการทำงาน เป็นมิติสำคัญมิติหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิต ซึ่งมีนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศหลายท่าน ดำเนินการจำแนกการวัดระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) ออกจากการวัดระดับคุณภาพชีวิตโดยทั่วไป เนื่องจากรายละเอียดของช่วงชีวิตในระหว่างการทำงานนั้น จะเป็นลักษณะของการมีช่วงเวลาทำงานและช่วงเวลาส่วนตัวที่คาบเกี่ยวซึ่งกันและกัน องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นการรับรู้เฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่ง

มีความต้องการเฉพาะแตกต่างกันไป เกณฑ์คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจึงมีการพัฒนามาโดยตลอด แนวคิดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ให้ความหมายโดยนักวิชาการต่างประเทศ มีดังต่อไปนี้

Walton (1974) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างจริงจัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตเน้นแนวทางความเป็นมนุษย์ (Humanistic) คุณลักษณะแนวทางความเป็นบุคคล สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลหรือสังคมในองค์กร ที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ นำไปสู่การออกแบบลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็น คุณภาพชีวิตในการทำงานในหนังสือ Criteria for Quality of Working Life โดยแบ่งออกเป็น 8 ประการ ทั้งนี้แนวคิดของ Huse และ Cummings (1985) และ Bruce และ Blackburn (1992) ก็มีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับแนวคิดของ Walton เช่นกัน แต่ทว่าในอดีตจนถึงปัจจุบันได้มี นักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ร่วมกันคิดค้นและออกแบบองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ในแต่ละสังคม ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุป องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานจากการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการต่างประเทศใน ประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งมีทั้งหมด 6 แนวคิด ได้แก่ 1) Walton (1973) 2) Huse และ Cummings (1985) 3) Bruce และ Blackburn (1992) ซึ่งทั้งสามท่านได้ระบุองค์ประกอบของ แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สอดคล้องกัน 4) Lau และ May (1998) นักวิชาการที่ได้ให้ ความสำคัญต่อเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่พึงประสงค์ อันส่งผลให้พนักงานเกิดความพึง พอใจ 5) Sirgy และคณะ (2001) นักวิชาการที่มองว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเปรียบเสมือนความ พึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล และ 6) Rethinam และ Ismail (2008) ผู้ ซึ่งพัฒนาองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดของเหล่านักวิชาการที่กล่าวมา ซึ่งได้ 10 องค์ประกอบ หลักที่สำคัญ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเพียงพอกับ การมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าตอบแทนที่ได้รับมี ความเหมาะสมและเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งของตนและตำแหน่งอื่นๆ ที่มีลักษณะงานที่ คล้ายคลึงกัน (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) ซึ่ง องค์ประกอบด้านนี้ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์ (Pay and Benefit) ของ (Lau & May, 1998) รวมถึงความต้องการด้านเศรษฐกิจและ ครอบครัวยุ (Economic and Family Needs) ของ (Sirgy et al., 2001) โดยค่าตอบแทนจะพิจารณา ใน 2 ประเด็นสำคัญ

(1) ความเพียงพอ คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตตามมาตรฐานของสังคมนั้นๆ

(2) ความยุติธรรม คือ การเปรียบเทียบระหว่างค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนเองกับงานอื่นที่คล้ายกันว่ามีความเท่าเทียมกัน (นวรรตน์ ณ วันจันทร์, 2548)

2) สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัย สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่แสดงถึงความอันตรายหรือต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป รวมถึงจะต้องช่วยให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบายและส่งเสริมสุขอนามัยที่ดีให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับแสง สี เสียง (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety Needs) ของ (Sirgy et al., 2001) รวมถึงองค์ประกอบด้านการมีสุขภาพและการเป็นอยู่ที่ดีของ (Rethinam & Ismail, 2008)

3) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ (Development of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะอย่างแท้จริง พนักงานสามารถวางแผน ควบคุมงานได้ด้วยตนเองทุกขั้นตอน และได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงานใหม่ๆ รวมถึงการมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่ตนรู้สึกว่าคุณค่าและมีความหมาย (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความต้องการด้านความรู้ (Knowledge Needs) ของ (Sirgy et al., 2001) รวมถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถ (Competency Development) ของ (Rethinam & Ismail, 2008)

4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นเปิดโอกาสให้พนักงานทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นและมีความมั่นคงในงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตนเอง อันเป็นผลให้ประสบความสำเร็จในชีวิต (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสในการเติบโต (Opportunities) และความมั่นคงในงาน (Job Security) ของ (Lau & May, 1998) รวมถึงความต้องการด้านเศรษฐกิจและครอบครัว (Economic and Family Needs) ของ Sirgy และคณะซึ่งได้กล่าวว่า ความมั่นคงในงานเป็น

คุณลักษณะส่วนหนึ่งขององค์ประกอบดังกล่าว (Sirgy et al., 2001) อีกทั้ง ความมั่นคงในงาน (Job Security) ของ (Rethinam & Ismail, 2008) ก็มีความสอดคล้องเช่นเดียวกัน

5) ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (Social Integration) ลักษณะงานที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ เกิดความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การเดียวกัน ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณภาพของตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในองค์การ (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความเป็นมิตรและมีสัมพันธไมตรี (Camaraderie and Friendliness) ของ (Lau & May, 1998) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) และ ความต้องการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ของ (Sirgy et al., 2001) รวมถึงองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ตามแนวคิดของ (Rethinam & Ismail, 2008) นอกจากนี้ Rethinam และ Ismail (2008) กล่าวเพิ่มเติมว่า การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน งานและองค์การจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน

6) ประชาธิปไตยในองค์การ (Constitutionalism) ซึ่งหมายถึง วัฒนธรรมในองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคล พนักงานได้รับสิทธิในการปฏิบัติงานตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย องค์การมีวัฒนธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัลบนพื้นฐานของกระบวนการยุติธรรม รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ มีความเสมอภาค และมีการเคารพสิทธิส่วนบุคคลซึ่งกันและกัน (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการเปิดเผยและความยุติธรรม (Openness and Fairness) ของ (Lau & May, 1998)

7) ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (The Total Life Space) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกเหนือจากงานอย่างสมดุล องค์การไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยวิธีการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงสภาวะการทำงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน ทำให้พนักงานมีเวลาที่ได้อ่อนคลายจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ให้เวลากับการใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเหมาะสม นำไปสู่ความสมดุลของชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และกิจกรรมที่มีประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความต้องการด้านสังคม (Social Needs) และความต้องการด้านครอบครัว (Family Needs) ของ (Sirgy et al, 2001) รวมถึง ความสมดุลระหว่างชีวิต

ในการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work and Non-Work Life Balance) ของ (Rethinam & Ismail, 2008)

8) ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ภายในองค์กรและสังคมภายนอก (Social Relevance) เป็นลักษณะงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง พนักงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม รวมทั้งองค์กรของตนได้ทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตระหนักในการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เห็นความสำคัญของงานและอาชีพ รวมถึงเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) ซึ่งองค์ประกอบด้านนี้ได้สอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภาคภูมิใจในงานและองค์กร (Pride in Work and Company) ของ (Lau & May, 1998)

9) ความต้องการด้านบรรลุศักยภาพ (Actualization Needs) ความต้องการที่จะตระหนักรู้ถึงศักยภาพของตนเองในองค์กรรวมถึงการได้โอกาสที่จะใช้ศักยภาพตนเองมีอยู่มาประยุกต์กับงานของตนได้อย่างเต็มที่ อันนำไปสู่การค้นพบว่าตนเองเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร (Sirgy et al., 2001)

10) ความต้องการด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Needs) ความต้องการที่จะได้รับอิสระในการแสดงออกทางความคิดที่สร้างสรรค์ของตน เพื่อที่จะนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานที่ตนได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ องค์กรควรส่งเสริมบรรยากาศและช่องทางที่เอื้อให้พนักงานได้นำความคิดสร้างสรรค์ที่ตนมีอยู่ได้แสดงออกมา อันนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า (Sirgy et al., 2001)

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานทั้ง 6 แนวคิด ซึ่งล้วนแล้วแต่มาจากแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศทั้งหมด ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 สรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานจากแนวคิดนักวิชาการต่างประเทศ

องค์ประกอบคุณภาพชีวิต	Walton (1973); Huse & Cummings (1985); Bruce & Blackburn (1992)	Lau & May (1998)	Sirgy et al. (2001)	Rethinam & Ismail (2008)
ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม	✓	✓	✓	
สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ	✓		✓	✓
เปิดโอกาสในการพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่	✓		✓	✓
ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน	✓	✓	✓	✓
ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓
ประชาธิปไตยในองค์กร	✓	✓		
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	✓			✓
ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ภายในองค์กรและสังคมภายนอก	✓	✓		
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ			✓	
ความต้องการด้านสุนทรียศาสตร์			✓	

นอกเหนือจากนักวิชาการต่างประเทศที่ได้เสนอองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานแล้ว นั้น ในประเทศไทยก็ได้มีการระบุงค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยนักวิชาการ ภายในประเทศ ซึ่งได้ให้คำอธิบายไว้เช่นกัน ได้แก่ บุญเจือ วงษ์เกษม (2530) และ บุญแสง ชีระภากร (2533) รวมถึง เสนาะ ดิยาว (2544) ซึ่งนักวิชาการทั้งสามท่านให้มุมมองต่อองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สอดคล้องกัน มีเพียงแค่องค์ประกอบด้านเสรีภาพในการเจรจาต่อรอง และช่วงเวลาว่างของชีวิตตามแนวคิดของ บุญแสง ชีระภากร ที่มีความแตกต่างออกไป ในขณะที่ องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557) จะมุ่งเน้น ความสำคัญต่อการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sirgy และคณะ (2001) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดทั้ง 4 นักวิชาการในประเทศไทย โดยสรุปได้ 8 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ กล่าวคือ การให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและค่าตอบแทนที่เพียงพอ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม คือ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือนที่เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละคนตามหลักที่ว่า การจ่ายเงินให้เท่ากับการให้งาน (Equal Pay of Equal Work) ส่วนค่าตอบแทนที่เพียงพอ คือ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือนตามสภาพทางเศรษฐกิจ อัตราค่าครองชีพขั้นต่ำ เป็นต้น ทั้งนี้ยังครอบคลุมถึงผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากตัวเงิน โดยองค์การมอบให้แก่บุคลากรเพื่อสนับสนุนให้มีความทำงานดีขึ้น หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์การ เช่น วันหยุด วันลา การประกันสุขภาพ สวัสดิการอื่นๆ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยังคงให้การให้แก่บุคคลในองค์การโดยไม่มีข้อผูกพัน เพราะไม่ถือเป็นค่าตอบแทนในการว่าจ้าง แต่เป็นผลประโยชน์ที่ให้เพื่อเป็นผลประโยชน์ในการเสริมสร้างชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (บุญเจือ วงษ์เกษม, 2530; บุญแสง ชีระภากร, 2533; เสนาะ ดิยาว, 2544) ซึ่งองค์ประกอบตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557) ในประเด็นความต้องการด้านเศรษฐกิจ (Economic Needs)

2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ กล่าวคือ การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและถูกสุขลักษณะต่อร่างกาย ทั้งในด้านแสงสว่าง เสียง ตลอดจนความสะอาดโดยทั่วไป รวมถึงการมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่ การป้องกันการได้รับบาดเจ็บในระหว่างการทำงาน และการจัดปัจจัยที่สร้างผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาว เป็นสิ่งที่ควรต้องทำ เพื่อดูแลสุขภาพชีวิตของพนักงานทุกระดับให้มีสุขภาพที่ดีทั้งต่อทางร่างกายและจิตใจ (บุญเจือ วงษ์เกษม, 2530; บุญแสง ชีระภากร, 2533; เสนาะ ดิยาว, 2544) ซึ่งองค์ประกอบตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557) ในประเด็นความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety Needs)

3) ความมั่นคงในการทำงาน กล่าวคือ ความสามารถในการว่าจ้างงานระยะยาวและความเป็นธรรมในการเลิกจ้าง บุคลากรสามารถทำงานโดยไม่ถูกโยกย้ายอย่างไม่ยุติธรรมหรือเลิกจ้างโดยที่ไม่มีเหตุผลอันสมควร ทั้งนี้องค์การจะมีการดำเนินการเลิกจ้างก็ต่อเมื่อพบเจอสเหตุอันสมควร เช่น ทุจริตในที่ทำงาน ประท้วงหรือหยุดงานโดยไม่มีเหตุผล การที่องค์การมีภาพลักษณ์ด้านความมั่นคงในการทำงานสูง จะทำให้บุคลากรภายนอกมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมงานกับองค์การดังกล่าว (บุญเจือ วงษ์เกษม, 2530; บุญแสง ชีระภากร, 2533; เสนาะ ดีเยาว์, 2544) ซึ่งองค์ประกอบตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557) ในประเด็นความต้องการด้านเศรษฐกิจ (Economic Needs)

4) เสรีภาพในการเจรจาต่อรอง กล่าวคือ การร่วมเจรจาต่อรองเป็นสิทธิและเสรีภาพของพนักงานในองค์การตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด การร่วมเจรจาต่อรองโดยทั่วไปมักเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่บุคคลในองค์การพึงได้รับจากองค์การ เช่น การเรียกร้องให้เพิ่มค่าจ้าง การเรียกร้องให้เพิ่มสวัสดิการ การต่อรองเพื่อปรับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นต้น (บุญแสง ชีระภากร, 2533)

5) พัฒนาการและการเจริญเติบโต กล่าวคือ การที่องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเสริมสร้างทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการที่องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานการเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ ทั้งการพัฒนาและการเติบโตในหน้าที่ซึ่งมีความสัมพันธ์สอดคล้องซึ่งกันและกัน เพราะการที่บุคคลใดจะมีการเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาการทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานให้สอดคล้องกันไป ทั้งนี้การได้ปฏิบัติงานที่ทำโดยพนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ก็มีความเกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน (บุญเจือ วงษ์เกษม, 2530; บุญแสง ชีระภากร, 2533; เสนาะ ดีเยาว์, 2544) ซึ่งองค์ประกอบตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557) ในประเด็นความต้องการด้านความรู้ (Knowledge Needs)

6) การมีส่วนร่วมในองค์การและการบูรณาการทางสังคม กล่าวคือ การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ โดยฝ่ายบริหารขององค์การได้ยอมรับความคิดเห็น รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานขององค์การมีการแสดงออกและมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเสมอภาคผ่านการทำงานเป็นทีม การประชุมกลุ่ม และการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อันก่อให้เกิดประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy at Work) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์การจะเกิดขึ้นทั้งในรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันนำไปสู่การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับในความสามารถและผลงานซึ่งกันและกัน ตลอดจนได้รับความร่วมมือในการทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ องค์ประกอบด้านนี้จะมอง

ว่าทุกคนในองค์กร คือ องค์ประกอบของความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (บุญเจือ วงษ์เกษม, 2530; บุญแสง ชีระภากร, 2533; เสนาะ ดิยาวี, 2544) ซึ่งองค์ประกอบตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557) ในประเด็นความต้องการด้านสังคม (Social Needs) และความต้องการด้านการยอมรับนับถือ (Esteem Needs)

7) ช่วงเวลาว่างของชีวิต กล่าวคือ พนักงานที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรย่อมต้องการเวลาว่างของตัวเอง เพื่อพักผ่อนตามอัธยาศัย ทำกิจกรรมนันทนาการ การให้เวลากับครอบครัว การพัฒนาตนเองเพิ่มเติม และทำในสิ่งที่ตัวเองอยากทำ เป็นต้น ซึ่งเป็นเวลาระยะสั้นในระหว่างการทำงาน เช่น เวลาพักระหว่างงานในแต่ละช่วง และเวลาระยะยาว เช่น กำหนดวันลาพักผ่อนประจำปี ตลอดจนวันหยุดตามปกติประจำสัปดาห์ และวันหยุดพิเศษ เนื่องในงานเทศกาลต่าง ๆ (บุญแสง ชีระภากร, 2533) ซึ่งองค์ประกอบตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557) ในประเด็นความต้องการด้านครอบครัว (Family Needs)

8) ลักษณะงานที่ทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ และความสามารถที่หลากหลาย ตลอดจนการควบคุมหรือการมีอิสระในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การให้เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงานถึงระดับหนึ่ง ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การควบคุมและสามารถรับผิดชอบต่องานได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อบรรยากาศการทำงาน อันจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองสามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนได้อย่างอิสระเสรี (บุญเจือ วงษ์เกษม, 2530; เสนาะ ดิยาวี, 2544) ซึ่งองค์ประกอบตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557) ในประเด็นความต้องการบรรลุศักยภาพ (Actualization Needs) และความต้องการด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Needs)

จากการที่นักวิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งมาจากแนวคิดของนักวิชาการในประเทศ ผู้วิจัยจึงสรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 สรุปลองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานจากแนวคิดของนักวิชาการในประเทศไทย

องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	บุญเจือ วงษ์เกษม (2530)	บุญแสง ชีระภากร (2533)	เสนาะ ตีเยาว์ (2544)	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)
ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ	✓	✓	✓	✓
สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ	✓	✓	✓	✓
ความมั่นคงในการทำงาน	✓	✓	✓	✓
เสรีภาพในการเจรจาต่อรอง		✓		
พัฒนาการและการเจริญเติบโต	✓	✓	✓	✓
การมีส่วนร่วมในองค์กรและบูรณาการทางสังคม	✓	✓	✓	✓
ช่วงเวลาว่างของชีวิต		✓		✓
ลักษณะงานที่ทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความอิสระ และความคิดสร้างสรรค์	✓		✓	✓

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งมาจากแนวคิดของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศ แล้วนำไปสรุปข้อมูลออกมาเป็นตารางที่ 2.10 และ 2.11 ผู้วิจัยมีความประสงค์ในการหิบบกองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของสัมฤทธิ์ ยิบยิธรรม (2557) ซึ่งยึดตามแนวคิดของ Sirgy และคณะ (2001) ทั้ง 7 องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ 1) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย 2) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ 3) ความต้องการทางด้านสังคมและครอบครัว 4) ความต้องการความภาคภูมิใจ 5) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ 6) ความต้องการด้านความรู้ 7) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ มาเป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งจะนำไปใช้ในการศึกษาและเก็บข้อมูลด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมภายในประเทศไทย เนื่องจากองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานจากแนวคิดดังกล่าว มีเนื้อหาที่ครอบคลุมในประเด็นความต้องการของมนุษย์ในแต่ละระดับ ซึ่งจากคำนิยามของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่กล่าวมานั้น จะให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีผู้วิจัยหลายท่านได้หิบบกองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งอ้างอิงตามแนวคิดของ Sirgy และคณะ (2001) มาเป็นตัวชี้วัดเพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานจำแนกตามประเด็นต่างๆ โดยทำการศึกษาในบริบทของบุคลากรที่ทำงานในองค์การของประเทศไทย (กัลยาณี คุณณี และบุษยา วีรกุล, 2551; เพ็ญนิ ภูมิธรานนท์ และคณะ, 2554; สัมฤทธิ์ ยิบยิธรรม, 2557)

ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ล้วนแล้วแต่มีที่มาที่ไป (Cause-Result) ดังนั้นการที่จะสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์การ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละองค์การจะต้องศึกษาหรือแสวงหาหนทางที่ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งจะส่งคุณประโยชน์ในการทำงานของพนักงานทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนความสามารถในการทำงาน เพื่อนำพาคณะการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งใจไว้ Schuler (1989) ได้กล่าวว่า การที่องค์การมีการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่พนักงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ลดความเครียด อุบัติเหตุและความเจ็บป่วยจากการทำงาน นำไปสู่จำนวนอัตราการขาดงานที่ลดลงโดยเฉพาะพนักงานที่ดี อีกทั้งการที่พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง จะทำให้ประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสนใจในงานมากขึ้น อันเป็นเหตุให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มสูงขึ้น แนวคิดของ Greenberg และ Baron (1995) มีเนื้อหาที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Schuler เช่นกัน กล่าวคือคุณภาพชีวิตในการทำงานทำให้เกิดประโยชน์ที่ดี 3 ด้าน ได้แก่ ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกรู้สึกพอใจในการทำงานสร้างความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และลดอัตราการเปลี่ยนงาน ทำให้ผลผลิตสูงขึ้นและเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ เช่น ผลกำไร การบรรลุเป้าหมายขององค์การแนวคิดของนอกจากนี้ Dessler (1991) ได้เสนอเพิ่มเติมว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้พนักงานมี

ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีจิตวิทยาในการทำงานเป็นไปในทางบวก และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความต้องการของพนักงานได้รับการตอบสนองในระดับสูง

ภายในประเทศไทยได้มีผู้ที่กล่าวเพิ่มเติมถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ดังที่ สุรินทร์ จิรวินิชย์ (2547 อ้างถึงใน อัสनिया สุวรรณศิริกุล, 2547) อุดมธิดาภิตรกรม สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกระทรวงแรงงาน กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่

- 1) สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความสุขทางกายและสุขทางใจในการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงานของตน
- 2) การดำเนินงานโดยให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหรือผ่อนคลายจากการปฏิบัติงานที่เพียงพอ จะลดความตึงเครียดระหว่างการทำงานได้
- 3) พนักงานเกิดความจงรักภักดีและมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
- 4) พนักงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 5) ลดความขัดแย้งที่จะมีขึ้นในอนาคต ระหว่างผู้บริหารและพนักงานรวมถึงส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันใ้องค์การ
- 6) ลดปัญหาเกี่ยวกับการลางาน ขาดงาน เปลี่ยนงานบ่อยของพนักงาน
- 7) คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีย่อมส่งผลให้ได้ปริมาณผลผลิตของงานที่เพิ่มขึ้นและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นเช่นกัน
- 8) พนักงานมีความมั่นคงในชีวิต ซึ่งเกิดจากพนักงานได้รับความสะดวกสบายทั้งทางวัตถุและจิตใจ

2.3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การจะเกิดปรากฏการณ์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยความรู้ทางทฤษฎี ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเกิดพฤติกรรมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอแนะนำแนวคิดทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่

2.3.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ผู้บริหารและนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นการศึกษาความต้องการของพนักงาน โดยนำมาเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การและส่วนหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเช่นกัน เนื่องจากมนุษย์ย่อมมีความต้องการและเมื่อความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความเครียด นำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อน เพื่อ

หาวิธีการหรือพฤติกรรมที่นำไปสู่สิ่งที่ตนเองต้องการ เพื่อลดความตึงเครียดนั้น ทพทสนไ Maslow (1954) ระบุว่าความต้องการของมนุษย์จะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐาน เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน เช่น บรรลุความสำเร็จที่แท้จริง ดังนั้น Maslow (1954) จึงแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้นใหญ่ ดังแสดงในภาพที่ 2.22 ได้แก่

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการขั้นแรกสุดของมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ในการดำรงชีวิตอยู่ได้ หรือเรียกว่าความต้องการในปัจจุบัน เช่น ความต้องการรับประทานอาหารและน้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค อีกทั้งครอบคลุมถึงความต้องการในการพักผ่อนร่างกาย ความต้องการอากาศออกซิเจนเพื่อหายใจ ความต้องการความอบอุ่น ความต้องการที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นต้น ความต้องการด้านร่างกายถือเป็นความต้องการที่ขาดไม่ได้ ทราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่ และเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในระดับนี้แล้ว จะเป็นแรงขับที่จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่า

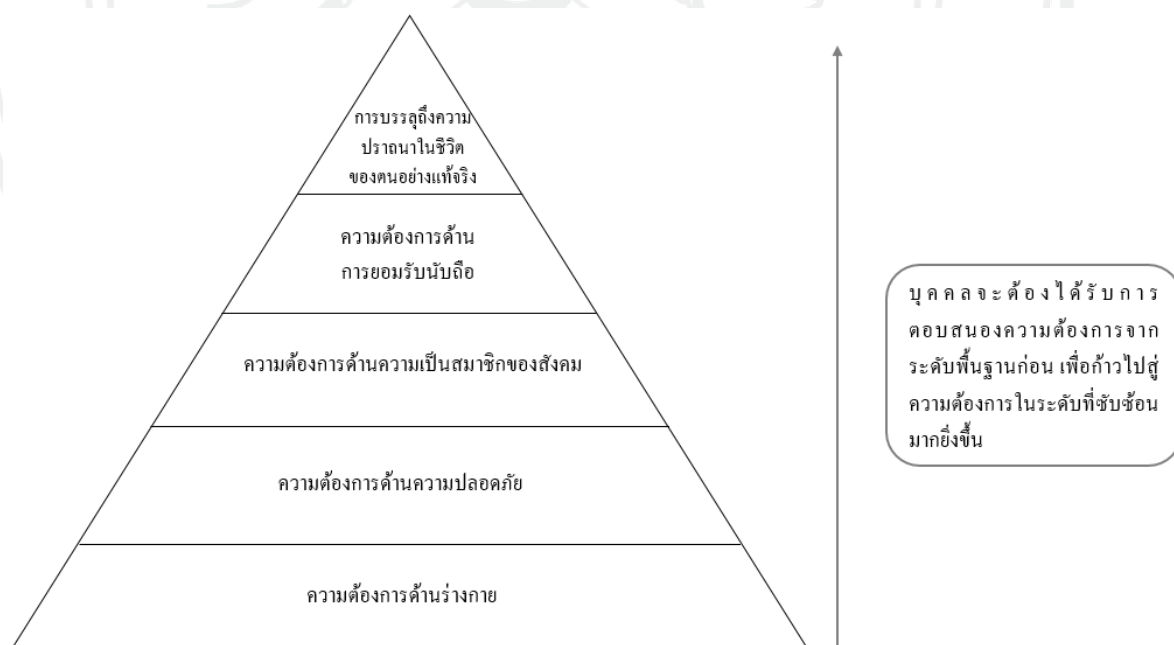
2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or Security) ความต้องการความปลอดภัยครอบคลุมถึงความปลอดภัยความมั่นคงทั้งในด้านการดำรงชีวิตและการทำงาน ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ อาทิเช่น บริษัทให้สวัสดิการประกันสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎระเบียบและข้อบังคับที่ยุติธรรม อีกทั้งมนุษย์อยากมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจในรูปแบบค้ำประกันสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะเป็นการให้ค่าตอบแทนและว่าจ้างงานระยะยาว

3) ความต้องการด้านความเป็นสมาชิกของสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการด้านความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเริ่มให้ความสำคัญกับความต้องการด้านความเป็นสมาชิกในสังคม เดิมทีนั้นธรรมชาติของมนุษย์ถือว่าเป็นสัตว์สังคม ซึ่งปกติย่อมต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในขั้นลำดับนี้เป็นความต้องการด้านความรัก และได้รับการยอมรับจากบุคคลในสังคม มนุษย์อยากเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมที่ตนเองอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม

4) ความต้องการด้านเกียรติยศและการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคมแล้ว มนุษย์จะมีเพื่อน กลุ่ม ทีมในสังคมที่ตนดำรงอยู่ ซึ่งตามทฤษฎีแล้วมนุษย์ไม่ต้องการเพียงแค่การเป็นสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น แต่มนุษย์

ยังต้องการเกียรติยศ การยอมรับและเห็นคุณค่าโดยผู้อื่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นการนับถือและการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความยอมรับนับถือแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) ความยอมรับระดับสูง อาทิ การเคารพตัวเอง การเป็นตัวของตัวเอง การยอมรับในความสามารถตนเองตลอดจนการมีความมั่นใจในตัวเอง ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเรียนรู้จากเรื่องเล่าและประสบการณ์ต่างๆ จนก่อตัวเป็นความรู้และความสามารถภายในตัวตนในส่วนระดับล่างจะเป็นความต้องการความยอมรับนับถือจากคนอื่น อาทิ การยอมรับจากคนรอบข้างการมีสถานะในสังคม การมีชื่อเสียง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้อื่นมอบความสนใจให้แก่ตัวเอง

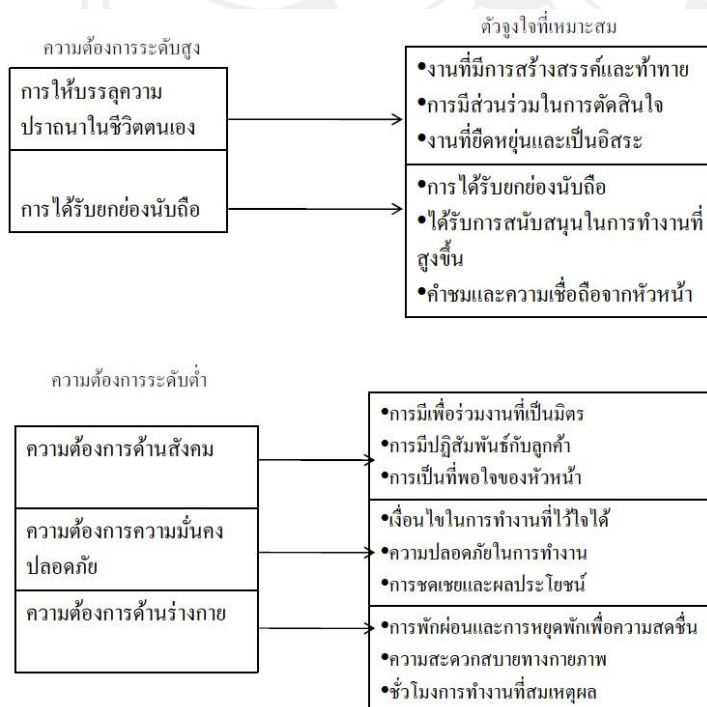
5) ความต้องการบรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตของตนอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการลำดับสุดท้ายของมนุษย์ที่มุ่งหวังจะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพในตนเอง เป็นความต้องการที่สอดคล้องกับความใฝ่ฝันในชีวิตการเป็นมนุษย์ของเขา มนุษย์จะใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุความสำเร็จในชีวิตของตน บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการที่บรรลุศักยภาพในชีวิตของตน จะแสวงหาหน้าที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา งานเปิดโอกาสให้พวกเขาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างมีอิสระ (พิชญพงศ์ แก้วรัตน์ศรี, 2556)



ภาพที่ 2.22 การแสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

แหล่งที่มา: Maslow, 1954 อ้างถึงใน พิชญพงศ์ แก้วรัตน์ศรี, 2556, น. 43.

ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต และคณะ (2556) กล่าวว่าในทางปฏิบัติขององค์กร ผู้บริหารองค์กรที่จะใช้ทฤษฎีของ Maslow ในการจูงใจพนักงาน ควรทราบความต้องการของพนักงานว่ามีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นใดแล้วจึงจูงใจให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับ เพื่อให้ได้บรรลุความต้องการในลำดับที่ต้องการหรือลำดับที่สูงกว่า โดยความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ความต้องการลำดับต้น (Lower-Order Needs) เป็นความต้องการตอบสนองภายนอก ประกอบด้วย ความต้องการด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย เช่น ค่าตอบแทน ทั้งที่อยู่ในรูปของเงินและไม่ใช้เงิน การจัดสถานที่ทำงานที่เหมาะสม มาตรการปลอดภัยในการทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม ความมั่นคงในงาน ความต้องการในลำดับที่สูงกว่า (Higher-Order Needs) เป็นความต้องการตอบสนองภายในหรือจิตใจ ประกอบด้วย ความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศ และความต้องการบรรลุถึงความปรารถนาในชีวิตของตนอย่างแท้จริง เช่น หัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง การจัดกิจกรรมสันทนาการให้กับพนักงาน การยกย่องในความสามารถของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม การให้อิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน เป็นต้น ความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการกับการปฏิบัติขององค์กรสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.23



ภาพที่ 2.23 การเชื่อมโยงความต้องการของมนุษย์กับการบริหารขององค์กร

แหล่งที่มา: อุดม ทูมโฆสิต, 2544 อ้างถึงใน กนกวรรณ ชูชีพ, 2551, น. 41.

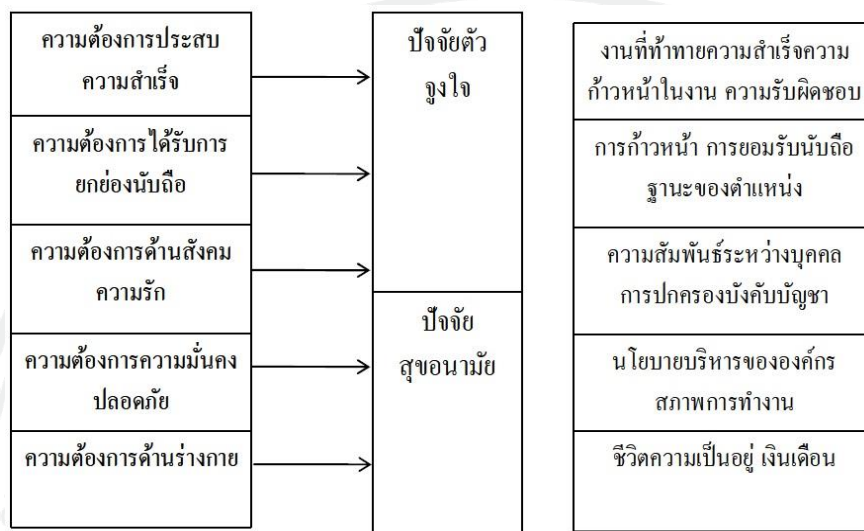
2.3.3.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ทเบิร์ก (Herzberg Two-Factor Theory) หรือ ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ทเบิร์ก (Herzberg's Theory of Motivation)

ในปี 1959 Herzberg ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร ในองค์กร โดยศึกษาถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เพื่อหาทางที่จะลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการที่จะพยายามเสริมสร้างผลผลิตของงานให้มากขึ้น เขาพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) และ ปัจจัยจูงใจ (Motivate Factors) (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน ภูวนัย น้อยวงศ์, 2541)

1) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่จะสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะเป็นตัวสกัดกั้นไม่ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นได้ ปัจจัยสุขอนามัยเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้คนมีความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ เท่านั้น ถ้าหากองค์กรไม่มีซึ่งปัจจัยดังกล่าว พนักงานจะมีแนวโน้มเกิดความไม่พึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้การเพิ่มระดับปัจจัยประเภทนี้เข้าไป ก็ไม่สามารถช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานที่รับผิดชอบหรือต่อองค์กรสูงขึ้นได้ ตามทฤษฎีดังกล่าว ปัจจัยอนามัยถือว่าเป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) อาทิเช่น ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในรูปแบบค่าจ้างเงินเดือน (Salary) นโยบายและระบบการทำงานภายในองค์กร (Policy) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Relation) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน (Working Conditions) พฤติกรรมการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน (Supervision) สถานภาพและตำแหน่งในที่ทำงาน (Status) ความมั่นคงในงาน (Job Security)

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivate Factors) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนทำงาน โดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน อันจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่จะทำ เกิดแรงจูงใจให้คนทำงานอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ปัจจัยจูงใจมีส่วนสำคัญในการตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล (Intrinsic Factors) อาทิเช่น การได้รับการยอมรับในผลงาน (Recognition) ลักษณะของงานที่มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ลักษณะของงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ (The Work Itself) โอกาสที่ก้าวหน้าในอนาคต (Growth), การได้รับเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ (Advancement) และความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)

จากการนำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg Two-Factor Theory) ผู้วิจัยท่านอื่นได้มีการเปรียบเทียบเนื้อหาของทฤษฎีทั้งสอง ซึ่งจะเห็นว่าปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจของทฤษฎีสองปัจจัยนั้นคล้ายกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ดังตารางภาพที่ 2.24



ภาพที่ 2.24 การเปรียบเทียบทฤษฎีของ Herzberg (1959) กับทฤษฎีของ Maslow (1954)

แหล่งที่มา: อุดม ทุมโฆสิต, 2544 อ้างถึงใน กนกวรรณ ชูชีพ, 2551, น. 45.

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 กัลยาณี คุณมี และบุษยา วีรกุล (2551)

ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรม คุณภาพชีวิตการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยทำการเก็บข้อมูลจากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการด้านการตลาดของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 514 บริษัท ซึ่งข้อค้นพบสำคัญของงานวิจัยประกอบด้วย 1) การสร้างเสริมจริยธรรมขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน 2) การสร้างรูปแบบจริยธรรมขององค์กรที่ไม่ชัดเจน อาทิ การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร จริยธรรมของผู้นำ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานมากกว่ารูปแบบที่ชัดเจน และ 3) การสร้างจริยธรรมขององค์กรที่ไม่ชัดเจน อาทิ การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร จริยธรรมของผู้นำ และการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่ไม่มีผลต่อผู้จัดการด้านการตลาด

งานวิจัยดังกล่าวที่ผู้วิจัยได้นำแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Sirgy และคณะ ในปี 2001 มาใช้ในการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรม คุณภาพชีวิตการทำงาน และผลที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับองค์กรในประเทศไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Sirgy และคณะ เข้ามาปรับใช้ในการศึกษาคั้งนี้เช่นกัน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาเฉพาะองค์กรด้านเกมภายในประเทศไทยเท่านั้น

2.4.2 เพ็ญณี ภูมิธรรานนท์ และคณะ (2554)

ทำการวิจัยเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งเป็นวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามซึ่งอ้างอิงตามแนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคมของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และเก็บข้อมูลจากพนักงานของบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคมของกรมโรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งสิ้น 28 องค์กร โดยผลจากการวิจัยพบว่า องค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard of Corporate Social Responsibility: CSR-DIW) ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีการปฏิบัติด้านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นด้านแรงงานที่มีระดับสูงมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีความเข้าใจในการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างรับผิดชอบ ไม่เพียงเฉพาะทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานเท่านั้นหากปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม มีความเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ ให้ออกาสบุคลากรขององค์กรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ นำไปสู่การก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ตลอดจนนโยบายที่ส่งเสริมในเรื่องของความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวได้ถูกนำไปพัฒนาตัวแบบการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานขององค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันและเป็นความสัมพันธ์ในทางทิศเดียวกันนั้น กล่าวคือหากองค์กรธุรกิจมีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานที่สูงหรือมาก คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นย่อมสูงหรือมากเช่นกัน

ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาประเด็นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นด้านแรงงานจะส่งผลให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นสูงขึ้น ดังนั้นประเด็นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานจึงเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยจะนำมาปรับใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

2.4.3 พิพิธ อมรวิทวัส (2555)

ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิผลด้านแรงงานสัมพันธ์ของภาคอุตสาหกรรมและบริการจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลจากองค์การต้นแบบด้านองค์การแห่งความสุข จำนวน 193 คน องค์การภาคีเครือข่าย จำนวน 167 คน และองค์การอื่นๆ ในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 160 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานจากแนวคิดความสุข 8 ประการ ได้แก่ 1) สุขภาพกาย 2) ใจอันงดงาม 3) การเดินทางสายกลาง 4) การพัฒนาสมอง 5) ศาสนาและศีลธรรม 6) การปราศจากหนี้ 7) สุขภาพจากการมีครอบครัวที่ดี และ 8) สุขภาพที่เกิดจากสังคม อยู่ในระดับปานกลาง และมีประสิทธิผลด้านแรงงานสัมพันธ์โดยรวม ได้แก่ ความตั้งใจลาออกจากงาน การขาดงาน และทัศนคติเชิงลบต่อองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความตั้งใจลาออกของพนักงานและทัศนคติเชิงลบต่อองค์การ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการขาดงานของพนักงาน อีกทั้งพบว่าความตั้งใจลาออกจากงาน ระดับการขาดงานและทัศนคติเชิงลบต่อองค์การของพนักงานนั้นมีความแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะองค์การ

ผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นว่า การที่องค์การมีการดูแลบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้า การดูแลด้านค่าตอบแทน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานต่อนายจ้าง จะมีส่วนทำให้บุคลากรในองค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ดังนั้นผลการวิจัยดังกล่าวจึงเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลในการพิจารณาเพื่อสร้างสมมติฐานของงานวิจัยครั้งนี้

2.4.4 สมบัติ กุสุมาวลี (2558)

ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การของบริษัทในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นวิจัยเชิงสำรวจและการศึกษาภาคสนาม โดยทำการเก็บข้อมูลจากที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การ โดยการสำรวจความคิดเห็นอันนำไปสู่การถอดแบบสอบถาม เพื่อใช้สำหรับการเก็บและรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ผนวกกับการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานในแต่ละองค์การที่อยู่ภายใต้ขอบเขตอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ทั้ง 4 ประเภท อาทิ 1) กลุ่มมรดกและวัฒนธรรม 2) กลุ่มศิลปะ 3) กลุ่มสื่อสมัยใหม่ และ 4) กลุ่มงานสร้างสรรค์ตามลักษณะงาน จำนวน 10 องค์การ งานวิจัยดังกล่าวใช้วิธีการสร้างกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยการระบุรายชื่อองค์การแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และการติดต่อสอบถามเพื่อค้นหาว่าองค์การใดสมัครใจที่จะให้ข้อมูล (Volunteer) ผลการวิจัยพบว่า องค์การภายใต้ขอบเขตของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์มีการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ 6 ลักษณะงาน อาทิ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การ

บริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ 3) การบริหารพนักงานสัมพันธ์ 4) ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน 7) การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน

วิธีการกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยของ สมบัติ กุสุมาวดี (2553) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มแบบเจาะจง (Purposive) และสมัครใจ (Voluntary) นั้นสามารถเป็นงานตัวอย่างที่ผู้วิจัยสามารถนำไปปรับใช้กับการกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในบริบทของอุตสาหกรรมเกมไทย เนื่องจากอุตสาหกรรมเกมไทยมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ในแง่ของการเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ในประเทศไทย นอกจากนี้งานด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ค้นพบจากการศึกษาในครั้งนั้น จะเป็นข้อมูลทางวิชาการที่สำคัญซึ่งบ่งชี้ว่า อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ในประเทศไทยมีการดำเนินงานด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

2.4.5 สัมฤทธิ์ ยิบยินธรรม (2557)

ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการเรื่อง แนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคอุตสาหกรรมและผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานและผลผลิตขององค์กรในกลุ่มบริษัทในเครือรีเวอร์กรุป โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) สำรวจกระบวนการของการนำแนวทางการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้กับองค์กร 2) สังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมุมมองของพนักงานและผลผลิตขององค์กรภายหลังจากที่องค์กรได้นำแนวทางมาประยุกต์ใช้แล้ว และ 3) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองของพนักงานที่มีต่อคุณภาพของชีวิตการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้การวิจัยเชิงปฏิบัติการดังกล่าวได้อาศัยกิจกรรมการพัฒนาองค์กร (Organization Development Intervention) เข้ามาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนงานวิจัยดังกล่าว ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานพบว่า องค์กรที่ได้นำมาตราฐานแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคอุตสาหกรรมเข้ามาปรับใช้แล้ว จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้คุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นอีกด้วย

งานวิจัยดังกล่าวได้นำแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Sirgy และคณะ (2001) เข้ามาสร้างเป็นประเด็นข้อคำถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้หยิบยกประเด็นข้อคำถามด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานจากงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ ยิบยินธรรม (2557) นำมาอ้างอิงเป็นแบบสอบถามที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานของอุตสาหกรรมเกมไทยในครั้งนี้

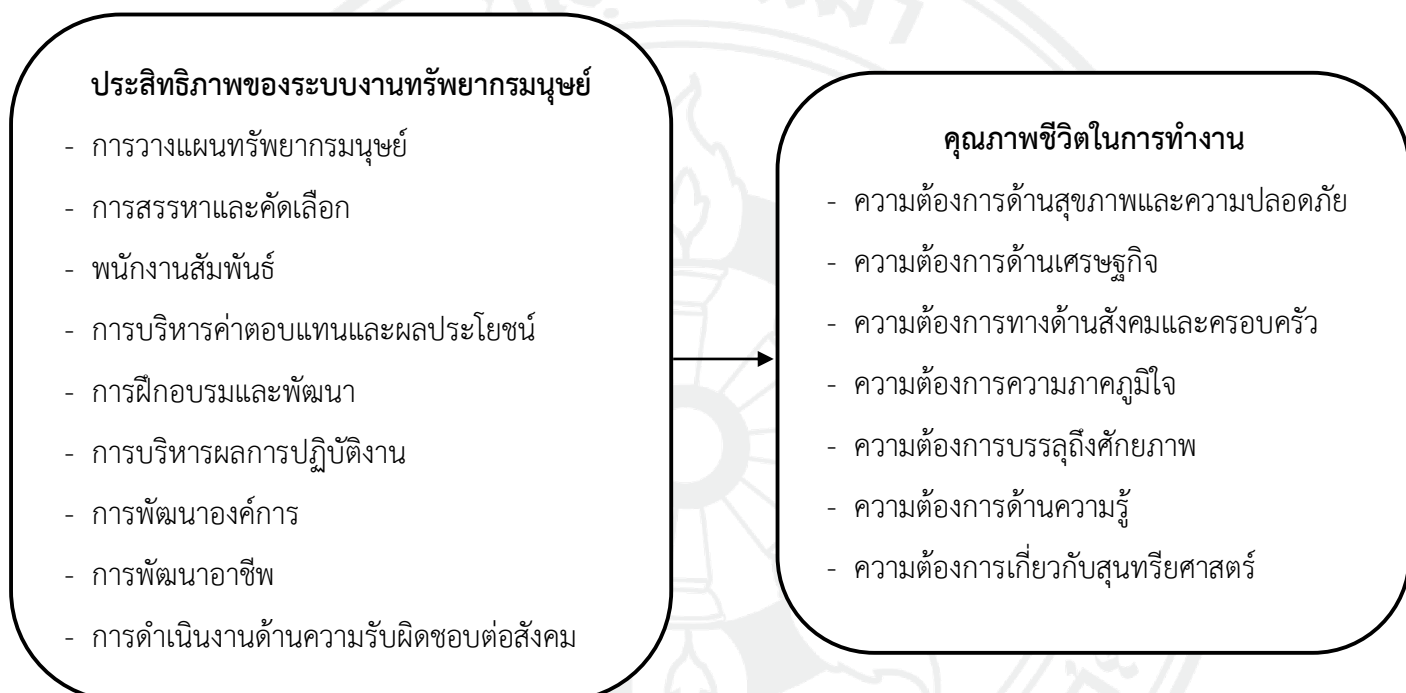
2.4.6 ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และเกียรติชัย เวชฎาพันธ์ (2558)

ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นวิจัยเชิงสำรวจ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 400 คน ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยเรียงระดับของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การวางแผนด้านอัตรากำลังคน 2) การให้รางวัล 3) การดูแลสภาพความปลอดภัย 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) การสรรหาและคัดเลือก 7) แรงงานสัมพันธ์ 8) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และ 9) ด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการวางแผนอัตรากำลังคนมีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานมากที่สุด

ผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นว่า ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ตามที่ ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และเกียรติชัย เวชฎาพันธ์ (2558) ได้กำหนดเพื่อเป็นปัจจัยในการศึกษานั้น มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน อีกนัยยะหนึ่งกล่าวคือ การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ผลการวิจัยดังกล่าวจึงเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยหยิบนำมาพิจารณาการกำหนดสมมติฐานในครั้งนี้

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

จากการทบทวนความหมาย แนวคิดและทฤษฎีของระบบงานทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิตการทำงาน ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ โดยแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกำหนดเป็นตัวแปรอิสระและคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งกำหนดเป็นตัวแปรตาม ดังภาพที่ 2.25



ภาพที่ 2.25 กรอบแนวคิดงานวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ภาควิชา การศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) โดยใช้เทคนิควิเคราะห์แบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Study) โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกม การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ตลอดจนบทความเชิงวิชาการที่มีเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม หลังจากนั้นจึงดำเนินการศึกษาภาคสนาม (Field Study) โดยจะทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการใช้แบบสอบถามซึ่งพัฒนามาจากการศึกษาเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ซึ่งเป็นบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมเท่านั้น

3.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์การที่ประกอบธุรกิจด้านเกมซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสมาคมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เกมไทย (Thai Game Software Industry Association: TGA) โดยได้กำหนดบริษัทที่จะเก็บข้อมูลแบบสอบถามจำนวน 20 บริษัท ทั้งนี้การคัดเลือกองค์การที่จะดำเนินการศึกษานั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) และความสมัครใจที่จะให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย (Voluntary) กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการค้นหาผ่านข่าวสารในอินเทอร์เน็ต อาทิ การจัดบูธเกม มหกรรมงานเกมในประเทศไทย เหตุการณ์ที่สำคัญที่ปรากฏในข่าว และสื่อออนไลน์ อันนำไปสู่การติดต่อไปยังองค์การโดยตรงเพื่อขออนุญาตในการเข้าไปเก็บข้อมูล ทั้งนี้องค์การที่จะร่วมให้ข้อมูลจะเป็นเพียงเฉพาะองค์การที่แสดงเจตจำนงยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผนวกกับการใช้วิธีการอ้างอิงต่อเนื่องแบบปากต่อปาก (Snowball) เพื่อที่จะเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มากขึ้น ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อ้างอิงจำนวนบุคลากรสาขาเกมในปี 2556 จำนวน 1,883 คน (สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ และมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557) เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานด้านสาขาเกมในประเทศไทย ณ ปัจจุบัน มีจำนวนที่ไม่ชัดเจนอันเป็นเหตุมาจากการที่ไม่ได้มีการศึกษาจำนวนบุคลากรในประเภดังกล่าว ภายในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2557-2559 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณ Krejcie และ Morgan (1970) มีวิธีการดังนี้

$$n = \frac{\chi^2 N p (1-p)}{e^2 (N-1) + \chi^2 p (1-p)}$$

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ 0.05

χ^2 = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% ($\chi^2 = 3.841$)

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (กำหนด p = 0.5)

$$\text{ดังนั้น } n = \frac{3.841^2 (1,883 * 0.5) (1-0.5)}{0.05^2 (1,883-1) + 3.841^2 * 0.5 (1-0.5)}$$

$$n = 319.165 \approx 319 \text{ คน}$$

ในประเด็นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยมุ่งเน้นการเลือกตัวอย่างที่มีลักษณะเป็นกลุ่มเป็นพวกเดียวกัน (Homogeneous) ซึ่งเป็นการศึกษาบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกัน มีลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกัน (Passmore & Baker, 2005) ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักออกแบบและพัฒนาเกม กลุ่มพนักงานฝ่ายสนับสนุน ซึ่งเป็นพนักงานประจำของบริษัทในอุตสาหกรรมเกม จำนวน 319 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนของบริษัทที่จะเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 20 บริษัท ดังแสดงในตารางที่ 3.1 ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานั้นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามบริบทของอุตสาหกรรม และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษาประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมโดยเฉพาะ

ตารางที่ 3.1 รายชื่อบริษัท

รายชื่อบริษัท	จำนวน แบบสอบถาม ที่แจก (คน)	จำนวนแบบ ที่สอบที่ได้รับ (คน)	ร้อยละ
บริษัท แคนนิว้าว สตูดิโอ จำกัด	12	12	100
บริษัท พิกซ์เกมส์ จำกัด	13	13	100
บริษัท ดีบัสซ์ จำกัด	10	10	100
บริษัท เกมส์อินดี้ จำกัด	22	22	100
บริษัท คลาวด์คัลเลอร์เกมส์ จำกัด	15	10	67
บริษัท อีกดราซิลกรุป จำกัด	40	30	75
บริษัท ซีโร่ บิต จำกัด	6	6	100
บริษัท ลิฟไฟฟ์แล็บ จำกัด	6	4	67
บริษัท โอเพนดรีม จำกัด	6	5	83
บริษัท คีราเกมส์ จำกัด	15	2	13
บริษัท บริษัท แมต เวอชวล เรียลลิตี้ สตูดิโอ จำกัด	9	9	100
บริษัท เพลย์วิธ (ไทยแลนด์) จำกัด	32	30	94
บริษัท สตูดิโอไฮฟ์ จำกัด	20	20	100
บริษัท สนุกเกมส์ จำกัด	15	15	100
บริษัท อีเมจิมแมกซ์ จำกัด	6	6	100
บริษัท ริงซีโร่ (ไทยแลนด์) จำกัด	50	26	52
บริษัท เอ็กซ์เท็น อินเตอร์แอคทีฟ จำกัด	5	1	20
บริษัท ดิจิโพลิส จำกัด	21	20	95
บริษัท มิรินอินโนเวชั่น จำกัด	15	12	80
บริษัท อิเลคทรอนิคส์ เอ็กซ์ตรีม จำกัด	90	66	73
รวม	408	319	78

จากข้อมูลในตารางที่ 3.1 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละองค์การนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดการเก็บข้อมูลแบบสอบถามกับบุคลากรโดยใช้วิธีความสมัครใจที่จะให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ซึ่งการที่บุคลากรจะร่วมให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนั้น จะมีเพียงเฉพาะจำนวนบุคลากรที่มีความพร้อมในการตอบแบบสอบถามและแสดงเจตจำนงยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งออก 3 ส่วน ได้แก่ (ดูในภาคผนวก ก)

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน และลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 7 ข้อ ทั้งนี้การเก็บข้อมูลส่วนบุคคลเป็นไปเพื่อทราบถึงจำนวนและลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม อันนำไปสู่การจำแนกความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ใน 9 ด้าน ซึ่งลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้วิจัยนำมาศึกษานั้นจะยึดตามแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยของ จิรประภา อัครบวร (2556) ประกอบด้วย 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) พนักงานสัมพันธ์ 4) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 7) การพัฒนาองค์การ 8) การพัฒนาสายอาชีพ และ 9) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งข้อคำถามในแต่ละประเด็น ได้แก่ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) พนักงานสัมพันธ์ 4) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 7) การพัฒนาสายอาชีพ โดยผู้วิจัยได้หยิบยกมาทั้งข้อคำถามของผู้วิจัยท่านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นจึงดัดแปลงคำศัพท์ในแต่ละข้อคำถามให้เหมาะสมกับบริบทในงานวิจัยนี้ ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แบบสอบถามประเด็นประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	จำนวนข้อคำถาม	ที่มาแบบสอบถาม
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	6 ข้อ	ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และเกียรติชัย เวชฎาพันธ์ (2558) ชนิตา เมืองเฟือก (2555)
การสรรหาและคัดเลือก	8 ข้อ	ปิยาพร ห้องแขง (2555)
พนักงานสัมพันธ์	7 ข้อ	สมบัติ กุสุมาวลี (2558) ลักษณะชัย ธนะวังน้อย และคณะ (2555)
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	7 ข้อ	สมบัติ กุสุมาวลี (2558) กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์ (2556) ปิยาพร ห้องแขง (2555)
การฝึกอบรมและพัฒนา	6 ข้อ	สมบัติ กุสุมาวลี (2558) ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และเกียรติชัย เวชฎาพันธ์ (2558) ปิยาพร ห้องแขง (2555)
การประเมินผลและการบริหารผลการปฏิบัติงาน	8 ข้อ	ปิยาพร ห้องแขง (2555) ลักษณะชัย ธนะวังน้อย และคณะ (2555)
การพัฒนาสายอาชีพ	9 ข้อ	ลักษณะชัย ธนะวังน้อย และคณะ (2555) Narang (2013) Umasankar (2015)

ส่วนประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 ลักษณะงาน ได้แก่ 8) การพัฒนาองค์การ ผู้วิจัยศึกษาลักษณะงานด้านการพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์จากงานวิจัยของ สมบัติ กุสุมาวลี (2558) เพื่อมาสร้างข้อคำถามขึ้นเองจำนวน 2 ข้อ รวมถึงการสร้างข้อคำถามเพิ่มเติมจากค่านิยมของการพัฒนาองค์การในงานวิจัยดังกล่าวจำนวน 4 ข้อ ดังนั้นจึงรวมจำนวนข้อคำถามการพัฒนาองค์การทั้งหมด 6 ข้อ ในส่วนของ 2) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามจากการศึกษารายงานมาตรฐานความรับผิดชอบต่อของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม พ.ศ. 2554 ของ กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2554) ในประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการ

ปฏิบัติด้านแรงงาน จำนวน 11 ข้อ ดังแสดงในตารางที่ 3.3 ทั้งนี้แบบสอบถามดังกล่าวยังไม่ได้รับการทดสอบเครื่องมือในบริบทของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแบบสอบถามที่ผู้วิจัยออกแบบจะมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตารางที่ 3.3 แบบสอบถามประเด็นประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	จำนวนข้อคำถาม	ที่มาแบบสอบถาม
การพัฒนาองค์การ	6 ข้อ	สมบัติ กุสุมาวาลี (2558) สร้างคำถามจากคำนิยาม
การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	11 ข้อ	กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2554)

เมื่อรวมจำนวนของข้อคำถามจากนักวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะมีข้อคำถามทั้งหมด 72 ข้อ ทั้งนี้ในการคัดเลือกข้อคำถามที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลในงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อคำถามทั้งหมดแก่คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทั้ง 3 ท่าน เพื่อทำการคัดเลือกข้อคำถามที่เพียงพอต่อการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงนำชุดแบบสอบถามดังกล่าว เข้าสู่การทดสอบเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตามลำดับ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามของสัมฤทธิ์ ยิบยิบธรรม (2557) ที่ยึดตามแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Sirgy และคณะ (2001) มี 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย 2) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ 3) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว 4) ความต้องการความภาคภูมิใจ 5) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ 6) ความต้องการด้านความรู้ 7) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ และ 8) ภาพรวมของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้แบบสอบถามดังกล่าวมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีจำนวนข้อคำถาม 27 ข้อ ดังนี้

ตารางที่ 3.4 แบบสอบถามประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงาน

องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	จำนวนข้อคำถาม	ที่มาแบบสอบถาม
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	3 ข้อ	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	3 ข้อ	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	5 ข้อ	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)
ความต้องการความภาคภูมิใจ	4 ข้อ	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	4 ข้อ	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)
ความต้องการด้านความรู้	4 ข้อ	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	3 ข้อ	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)
ภาพรวมของคุณภาพชีวิตในการทำงาน	1 ข้อ	สัมฤทธิ์ ยิบยิณธรรม (2557)

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 และ 3 จะเป็นการออกแบบคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed-Ended Questionnaire) ซึ่งข้อความในแบบสอบถามจะเป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด ทั้งนี้ งานวิจัยโดยส่วนมากพบว่าข้อคำถามเชิงบวกและข้อคำถามเชิงลบให้ผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งการที่ ออกแบบข้อคำถามเชิงบวกทั้งฉบับหรือข้อคำถามเชิงลบทั้งฉบับ จะมีค่าความเที่ยง (Reliability) สูงกว่าการใช้ข้อคำถามเชิงบวกผสมผสานกับข้อคำถามเชิงลบลงในแบบสอบถามชุดเดียวกัน (พิกุล กิจ จนศิริ, 2543; สุวิมล ติรกานันท์, 2550) ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดค่าคำตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ช่วง โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับของความคิดเห็นต่องาน ทรัพยากรกรรรมมนุษย์ที่มีการดำเนินการในองค์การของท่านตามแบบสอบถามส่วนที่ 2 และระบุระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแบบสอบถามส่วนที่ 3 ในแต่ละข้อคำถาม โดยมี รายละเอียดดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือก
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยเล็กน้อย	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	1 คะแนน

สำหรับการจัดระดับความเห็นของทุกปัจจัยในงานดังกล่าว ผู้วิจัยพิจารณาจาก ผลค่าเฉลี่ย (Mean) ซึ่งกำหนดไว้ 5 ระดับ คือ ไม่เห็นด้วย เห็นด้วยเล็กน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด โดยการแบ่งช่วงระดับใช้วิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = 0.8$$

การจัดระดับคะแนนความเห็นของทุกปัจจัย จะพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ในการจำแนกคะแนนแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 ไม่เห็นด้วย
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.61 เห็นด้วยเล็กน้อย
- คะแนนเฉลี่ย 2.62 - 3.42 เห็นด้วยปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 3.43 - 4.23 เห็นด้วยมาก
- คะแนนเฉลี่ย 4.23 - 5.00 เห็นด้วยมากที่สุด

3.1.2.2 การทดสอบเครื่องมือ

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยผู้วิจัย นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหาและตัวแปรที่ต้องการวัด (Lounsbury et al., 2006) รวมทั้งความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา อันนำไปสู่การปรับปรุงแบบสอบถามให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยให้คณะกรรมการทั้ง 3 ท่าน พิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับตัวแปรหรือไม่ (ยุทธพงษ์ กัยวรรณ, 2543)

การตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

- ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามตัวแปร
- ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามตัวแปร
- ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามตัวแปร

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum r}{n}$$

Σ = ดัชนีความสอดคล้อง

- r = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของคณะกรรมการผู้พิจารณา
- n = จำนวนคณะกรรมการผู้พิจารณา

หลังจากสรุปผลคะแนนของแต่ละข้อคำถาม ถ้าข้อคำถามใดที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 แสดงว่าข้อคำถามดังกล่าวมีค่าความเที่ยงตรงและใช้เก็บข้อมูลได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับข้อคำถามหรือตัดออกในกรณีที่ผู้วิจัยและคณะกรรมการผู้พิจารณา มีความเห็นว่าจำนวนข้อคำถามมีเพียงพอแล้ว (Lounsbury et al., 2006 อ้างถึงใน บังอร โสฬส, 2555)

2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ไปทำการทดสอบเครื่องมือ (Try out) กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน เกมจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) หรือ Cronbach's Alpha Coefficient (พิตร ทองชั้น, 2544) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์จะระบุค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบแอล ฟาตั้งแต่ 0.75 ขึ้นไป (Lounsbury et al., 2006 อ้างถึงใน บังอร โสฬส, 2555)

เมื่อผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามและ ปรับปรุงข้อคำถามโดยคณะกรรมการทั้งสามท่านเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปศึกษานำ ร่อง (Pilot study) กับบุคลากรที่ทำงานในอุตสาหกรรมเกมจำนวน 30 ท่าน ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) อยู่ที่ .97 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ที่ .75 โดยแบบสอบถามด้านระบบงานทรัพยากรมนุษย์มีค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ .96 และ แบบสอบถามด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ .93 (ดูในภาคผนวก ค)

3.1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในช่วงเดือนสิงหาคม 2560 จนถึงเดือน พฤศจิกายน 2560 ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามจำนวน 319 ชุด ทั้งนี้การเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามทั้ง 20 องค์กรนั้น ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด 400 ชุด ซึ่ง ได้รับการตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 319 ชุด คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 81 ผู้วิจัยจะเป็นผู้ ชี้แจงแบบสอบถามอย่างละเอียดแก่กลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งหมดก่อนดำเนินการตอบแบบสอบถาม

3.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามจากองค์กรทั้งหมดและทำการรวบรวมข้อมูลจากการตอบ แบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะเข้าสู่การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมทางสถิติ สำเร็จรูปในการวิเคราะห์ซึ่งแบ่งเป็นส่วน 2 ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาจะอธิบายถึงข้อมูลพื้นฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยสถิติที่ใช้ อาทิ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อการวิเคราะห์ภาพรวมของข้อมูล

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานจะเป็นการวิเคราะห์สมมุติฐานทั้ง 9 ข้อ โดยมีการใช้สถิติการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product moment Correlation Coefficient) เพื่อหาว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางใด และสัมพันธ์กันขนาดเท่าใด (สุภมาส อังคุโชติ และชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2557)

ในการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) เพื่อศึกษาว่าระบบงานทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานหรือไม่ ผู้วิจัยจะพิจารณาโดยกำหนดสัญลักษณ์ r แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง ถ้าค่า r มีเครื่องหมาย + จะหมายความว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าค่า r มีเครื่องหมาย - จะหมายความว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle et al., 1998)

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
.90 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
.70 - .89	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 - .69	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 - .49	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

รวมถึงการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยเลือกการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้น (Stepwise) เพื่อหาเปอร์เซ็นต์ทำนายของตัวแปรทำนายที่ละตัว โดยผลการวิเคราะห์จะเรียงลำดับค่าการทำนายจากมากไปน้อย (บังอร โสฬส, 2555)

3.2 ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ

เพื่อให้การวิจัยดังกล่าวสามารถระบุผลการศึกษาและแสดงรายละเอียดข้อเท็จจริงของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดการใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 กลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูล

ในส่วนของการเลือกผู้ให้ข้อมูลเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบสุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีความเข้มข้น (Intensity) กล่าวคือ ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยระบุว่าผู้ให้ข้อมูลจะต้องเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่ 1) ผู้บริหาร หรือ 2) หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงจะต้องเป็นบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหาร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนของผู้ให้ข้อมูลที่จะใช้ในเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ทั้งหมด 5 ท่าน

การคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ให้ข้อมูลมีการปฏิบัติหน้าที่ในระดับบริหาร (ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป)
- 2) ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ทำงานร่วมกับองค์กรแห่งนั้น เป็นระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป
- 3) ผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย เป็นระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป
- 4) ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถบอกเล่าและถ่ายทอดเรื่องราวความจริงในประเด็นการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่มีความชัดเจนและครอบคลุมในประเด็นปลีกย่อยต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

การสรุปรายชื่อผู้ให้ข้อมูลจะมีการกำหนดรหัสของแต่ละคนเพื่อใช้ในการสรุปผลการสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับตามวันที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ ซึ่งการสรุปรายชื่อผู้ให้ข้อมูลจะมีการกำหนดรหัสและแสดงชื่อตำแหน่งงาน บริษัท และวันที่สัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 การสรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

รหัส	ตำแหน่ง	บริษัท	วันที่สัมภาษณ์
EX1	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยี, ผู้ร่วมก่อตั้ง	แมต เวอชวล เรียล ลิตี้ สตูดิโอ จำกัด	1 กุมภาพันธ์ 2561
EX2	ผู้จัดการโครงการ	พิกซ์เกมส์ จำกัด	2 กุมภาพันธ์ 2561
EX3	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้จัดการผลิตภัณฑ์	อิกตราซิลกรุ๊ป จำกัด	5 กุมภาพันธ์ 2561
EX4	ผู้จัดการทั่วไป	ดิจีโอบลิส จำกัด	9 กุมภาพันธ์ 2561
EX5	ผู้จัดการทั่วไป	แคนนิว้าว สตูดิโอ จำกัด	10 กุมภาพันธ์ 2561

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยแบบสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (ดูในภาคผนวก ข)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับชื่องานวิจัย วัน เดือน ปีที่สัมภาษณ์ องค์กรที่สัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยจดจำแหล่งของข้อมูลการสัมภาษณ์ว่าจากองค์กรใด ช่วงวันที่เท่าไรทั้งนี้ผู้วิจัยจะเน้นย้ำต่อผู้ให้การสัมภาษณ์ถึงการเก็บรักษาความลับในประเด็นตัวตนของผู้ให้การสัมภาษณ์และข้อมูลการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้การสัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงานของผู้ให้ข้อมูล เพื่อทราบถึงลักษณะของผู้ให้การสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามการสัมภาษณ์ในงานวิจัย ผู้วิจัยใช้การแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งการออกแบบคำถามการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการออกแบบข้อคำถามในรูปแบบปลายเปิด (Open-end Questions) ทั้งนี้ข้อคำถามจะมาจากประเด็นงานวิจัยดังกล่าวโดยมุ่งเน้นการตอบคำถามการวิจัยและการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งครอบคลุมประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงาน อันนำไปสู่การค้นพบข้อเท็จจริงเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว

การสร้างข้อคำถามการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์ประกอบของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลทางสถิติในประเด็นที่น่าสนใจโดยพิจารณาคัดเลือกจากองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Standardized coefficients, β) กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ซึ่งหมายความว่าองค์ประกอบของระบบงานทรัพยากรมนุษย์สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ได้แก่

- | | |
|--|--------------------|
| 1) การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม | ($\beta = .360$) |
| 2) การพัฒนาสายอาชีพ | ($\beta = .280$) |
| 3) พนักงานสัมพันธ์ | ($\beta = .126$) |
| 4) การสรรหาและคัดเลือก | ($\beta = .099$) |
| 5) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ | ($\beta = .097$) |

จากนั้นผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามและนำแบบการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์อีก 2 ท่าน เพื่อปรับข้อคำถามให้มีความเหมาะสมและรัดกุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ มีทั้งสิ้น 12 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.6 ข้อคำถามการสัมภาษณ์

งานทรัพยากรมนุษย์	คำถามการสัมภาษณ์	ที่มาของคำถาม
การดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยภาพรวม	1. บริษัทมีวิธีการใดบ้างที่ช่วยสร้างให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ?	ผู้วิจัย
	2. ช่วยเล่าตัวอย่างสิ่ง que บริษัทได้จัดขึ้น 2-3 เรื่องที่ช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ?	ผู้วิจัย
การสรรหาและคัดเลือก	3. ปัจจุบัน บริษัทของท่านมีวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างไรบ้างเพื่อช่วยให้พนักงานที่มีอยู่เดิมมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ?	β
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	4. รูปแบบการให้ค่าตอบแทนที่ท่านรู้สึกว่ามี ความเหมาะสมกับพนักงานและช่วยให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นอย่างไร ?	β
	5. บริษัทมีการมอบสวัสดิการอะไรบ้าง ที่ช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ?	β
พนักงานสัมพันธ์	6. บริษัท มีวิธีการใดบ้างที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นแก่พนักงานอันช่วยให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ?	β
	7. ช่วยเล่าตัวอย่างกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ที่ บริษัทได้จัดขึ้นเพื่อช่วยให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นว่ามีอะไรบ้าง ?	β
การพัฒนาสายอาชีพ	8. บริษัทของท่านมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำงานในอนาคตอย่างไรบ้าง อันเป็นการช่วยให้พนักงานคนนั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ?	β

ตารางที่ 3.6 ข้อคำถามการสัมภาษณ์ (ต่อ)

งานทรัพยากรมนุษย์	คำถามการสัมภาษณ์	ที่มาของคำถาม
การพัฒนาสายอาชีพ	9. ช่วยเล่าตัวอย่างการพัฒนาสายอาชีพที่เกิดขึ้นในบริษัทของท่านอันช่วยให้พนักงานคนนั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นว่ามีอะไรบ้าง ?	β
การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	10. บริษัทมีหลักการปฏิบัติต่อพนักงานและดูแลพนักงานอย่างไรบ้าง อันช่วยให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นนั้น พร้อมยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ ?	β
	11. บริษัทมีการดำเนินการด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้างซึ่งช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น พร้อมยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ ?	β
วัตถุประสงค์งานวิจัย	คำถามการสัมภาษณ์	ที่มาของคำถาม
เพื่อสร้างแนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย	12. ท่านคิดว่าองค์การควรมีรูปแบบหรือวิธีการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อจะช่วยให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของคนในอุตสาหกรรมเกมดีขึ้น	วัตถุประสงค์งานวิจัย

3.2.2.2 การทดสอบเครื่องมือ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทั้ง 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษา ความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และคำถามในการวิจัย รวมทั้งความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา อันนำไปสู่การปรับปรุงแบบสอบถามให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการพิจารณาไปทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาอีกครั้งหนึ่ง (สรายุทธ กั้นหลง, 2555)

3.2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารและหัวหน้าผู้ออกแบบและพัฒนาเกมในเรื่องระบบงานทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิตในการทำงานขององค์การที่ศึกษา ซึ่งจะดำเนินการสัมภาษณ์ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2561 โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 45-60 นาที ต่อ 1 ท่าน

3.2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทุกคนที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้จะถูกบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงและถอดข้อความเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นจึงนำข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้รับมาดำเนินการแบ่งประเภทข้อมูล (Typology) เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะงานที่ได้รับจากข้อมูล (Lofland & Lofland, 1995) การวิเคราะห์เนื้อหา (Contents Analysis) ผ่านการจำแนกออกเป็นประเด็นตามตัวแปรที่ได้กำหนดไว้ โดยทำการให้รหัส (Coding) ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการแตกข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนาแต่ละเรื่องออกเป็นส่วนย่อยๆ ที่มีความหมายเฉพาะในตัวและมีรายละเอียดครอบคลุมทุกแง่มุม จากนั้นส่วนย่อยที่มีความหมายเดียวกันจะถูกให้รหัสตัวเดียวกันเพื่อใช้ในการเรียกมาวิเคราะห์ ขั้นตอนถัดไปผู้วิจัยจะเชื่อมโยงข้อมูลที่ให้รหัสแล้วเข้าด้วยกันให้เป็นกลุ่มใหญ่ (Themes) และกลุ่มย่อย (Sub-theme) ที่สะท้อนออกมาจากข้อมูลทั้งหมดว่ามีหัวข้อหรือประเด็นอะไรบ้าง จากนั้นจึงทำการสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างละเอียดและชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดมาประกอบการสรุปเพื่อแสดงความชัดเจนของผลลัพธ์ (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมาเป็นข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นที่กำหนด อันนำไปสู่การค้นพบผลการศึกษที่แสดงให้เห็นถึงความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพมาเป็นข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณในประเด็นที่กำหนด อันนำไปสู่การค้นพบผลการศึกษที่แสดงให้เห็นแง่มุมที่ลึกซึ้งขึ้น โดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้รับมาหาว่าตัวแปรใดมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{sig} < 0.05$) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Standardized coefficients, β) กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน แล้วจึงนำมาเป็นประเด็นข้อคำถามการสัมภาษณ์เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างเจาะลึก

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ตลอดจนการค้นหาความสัมพันธ์ของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่อาจมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย อันนำไปสู่การสร้างแนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยในอนาคต

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ทำงานภายในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ประกอบด้วย บริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านเกมจำนวน 20 บริษัท ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 319 คน และผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของบริษัทจำนวน 5 บริษัท โดยแบ่งเป็นบริษัทละ 1 ท่าน ซึ่งคัดเลือกโดยใช้วิธีการอาสาสมัครใจที่จะให้ข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูลเอง (Volunteer) จำนวนทั้งสิ้น 5 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมจากผลการศึกษาเชิงปริมาณ และนำไปประกอบการวิเคราะห์ผลเชิงคุณภาพร่วมกับผลจากแบบสอบถาม

การดำเนินการเก็บข้อมูลในวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าว มาค้นหาประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่น่าสนใจ อันนำไปสู่การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสร้างข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งในบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยจะรายงานผลการศึกษาเชิงปริมาณ และผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ควบคู่กันในประเด็นดังต่อไปนี้

- 4.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล
- 4.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์
- 4.3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 4.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 4.5 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างปัจจัยระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา
- 4.7 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 4.8 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากผลการศึกษา

4.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาในประเด็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 319 คน ผู้วิจัยได้จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศชาย	237	74.3
เพศหญิง	82	25.7
อายุ		
ช่วง 21 – 30 ปี	224	70.2
ช่วง 31 – 40 ปี	90	28.2
ช่วง 41 – 50 ปี	5	1.6
50 ปี ขึ้นไป	0	0.0
สถานภาพ		
โสด	283	88.7
สมรส	33	10.3
หย่าร้าง	3	0.9
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	22	6.9
ปริญญาตรี	269	84.3
ปริญญาโท	28	8.8
ปริญญาเอก	0	0.0
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	50	15.7
ช่วง 1 – 3 ปี	121	37.9
ช่วง 3 – 5 ปี	48	15.0
5 ปี ขึ้นไป	100	31.3

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ลักษณะงาน		
ฝ่ายบริหาร	25	7.8
ฝ่ายออกแบบและพัฒนาเกม	187	58.6
ฝ่ายสนับสนุน	107	33.5

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาพบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างในวิจัยที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 319 คน จำแนกเป็นเพศชายจำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 74.3 และเป็นหญิงจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7

ด้านอายุ พบว่า ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 31- 40 ปี มีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 ช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 ในส่วนช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไปนั้น ไม่พบในกลุ่มตัวอย่าง

ด้านสถานภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 88.7 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส จำนวน 33 คน ร้อยละ 10.3 และสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

ด้านระดับการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 84.3 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 ส่วนระดับปริญญาเอกกลับไม่พบในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานช่วง 1-3 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 และกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานช่วง 3-5 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0

ด้านลักษณะงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีลักษณะการทำงานด้านออกแบบและพัฒนาเกมสูงสุด จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการทำงานด้านสนับสนุน จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 และกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะการทำงานด้านบริหาร จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ตามลำดับ

4.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาเกี่ยวกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษาความคิดเห็นประสิทธิภาพของการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ด้าน ซึ่งการศึกษาระบบงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเกม นั้น ผู้วิจัยได้จำแนกเป็น 9 ลักษณะงาน คือ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) พนักงานสัมพันธ์ 4) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 5) การฝึกอบรมและพัฒนา 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 7) การพัฒนาองค์การ 8) การพัฒนาสายอาชีพ และ 9) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผลการศึกษาแสดงตามตารางที่ 4.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	\bar{x}	S.D.	การแปลผลระดับประสิทธิภาพ
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	3.30	.77	ปานกลาง
การสรรหาและคัดเลือก	3.65	.73	มาก
พนักงานสัมพันธ์	3.80	.82	มาก
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	3.47	.80	มาก
การฝึกอบรมและพัฒนา	3.39	.95	ปานกลาง
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.49	.79	มาก
การพัฒนาองค์การ	3.58	.79	มาก
การพัฒนาสายอาชีพ	3.57	.81	มาก
การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.60	.73	มาก
โดยรวม	3.54	.69	มาก

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาในประเด็นระบบงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเกม ประเทศไทยพบว่า บุคลากรที่ทำงานในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยให้ความเห็นว่า องค์การในอุตสาหกรรมเกมมีการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 ($\bar{x} = 3.54$, S.D. = .69) โดยสามารถแปลผลอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่ามีผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ พนักงานสัมพันธ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = .82) รองลงมาคือ การสรรหาและคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 ($\bar{x} =$

3.65, S.D. = .73) การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 (\bar{x} = 3.60, S.D. = .73) การพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58 (\bar{x} = 3.58, S.D. = .79) การพัฒนาสายอาชีพ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.57 (\bar{x} = 3.57, S.D. = .81) การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49 (\bar{x} = 3.49, S.D. = .79) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 (\bar{x} = 3.47, S.D. = .80) และ การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 (\bar{x} = 3.39, S.D. = .95) ตามลำดับ ทั้งนี้ ผลการศึกษายังพบว่า องค์กรในอุตสาหกรรมเกมมีการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.30 (\bar{x} = 3.30, S.D. = .77) เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะงานอื่นๆ ทั้ง 9 ลักษณะงาน

4.3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นการศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่ทำงานในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย โดยมองว่าตนเองมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับใด ซึ่งการศึกษาคูณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมนั้น ผู้วิจัยได้จำแนกเป็น 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย 2) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ 3) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว 4) ความต้องการความภาคภูมิใจ 5) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ 6) ความต้องการด้านความรู้ 7) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ และ 8) ภาพรวมของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาแสดงตามตารางที่ 4.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	\bar{x}	S.D.	การแปลผลระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	3.69	.80	มาก
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	3.43	.82	มาก
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	3.62	.80	มาก
ความต้องการความภาคภูมิใจ	3.60	.73	มาก
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	3.66	.77	มาก
ความต้องการด้านความรู้	3.79	.83	มาก
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	3.88	.82	มาก
โดยรวม	3.67	.63	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาในประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยพบว่า บุคลากรที่ทำงานในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = .63) อันหมายถึง บุคลากรรับรู้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับมากนั่นเอง ทั้งนี้เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยนั้น พบว่า ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = .82) ความต้องการด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ($\bar{x} = 3.79$, S.D. = .83) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ($\bar{x} = 3.69$, S.D. = .80) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 ($\bar{x} = 3.66$, S.D. = .77) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.62 ($\bar{x} = 3.62$, S.D. = .80) ความต้องการความภาคภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 ($\bar{x} = 3.60$, S.D. = .73) นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า บุคลากรในอุตสาหกรรมเกมมีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความต้องการด้านเศรษฐกิจในระดับน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบด้านอื่นๆ ทั้ง 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.43 ($\bar{x} = 3.43$, S.D. = .82)

4.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อตอบคำถามวิจัยที่ว่า องค์ประกอบของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ด้านใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ซึ่งจะเป็ข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในลำดับถัดไป

4.4.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	0.582**	.000	ปานกลาง

** p < .01

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .582 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานดังนี้ ความต้องการด้านเศรษฐกิจ ($r = .552^{**}$) ความต้องการความภาคภูมิใจ ($r = .516^{**}$) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว ($r = .485^{**}$) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ ($r = .462^{**}$) ความต้องการด้านความรู้ ($r = .460^{**}$) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย ($r = .416^{**}$) และความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ ($r = .356^{**}$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.552**	ปานกลาง
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.516**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.485**	ต่ำ
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.462**	ต่ำ
ความต้องการด้านความรู้	.460**	ต่ำ
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	.416**	ต่ำ
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.356**	ต่ำ

** $p < .01$

4.4.2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
การสรรหาและคัดเลือก	0.736**	.000	สูง

** p < .01

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .7 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานดังนี้ ความต้องการความภาคภูมิใจ (r= .659**) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว (r= .654**) ความต้องการด้านความรู้ (r= .643**) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ (r= .596**) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ (r= .588**) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ (r= .494**) และความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย (r= .466**) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การสรรหาและคัดเลือก	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.659**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.654**	ปานกลาง
ความต้องการด้านความรู้	.643**	ปานกลาง
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.596**	ปานกลาง
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.588**	ปานกลาง
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.494**	ต่ำ

ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย .466** ต่ำ

** $p < .01$

4.4.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
พนักงานสัมพันธ์	0.767**	.000	สูง

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .767 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์กับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนี้ ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว ($r = .682^{**}$) ความต้องการด้านความรู้ $r = .647^{**}$) ความต้องการความภาคภูมิใจ $r = .624^{**}$) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ $r = .621^{**}$) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ $r = .618^{**}$) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ $r = .552^{**}$) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย $r = .527^{**}$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	พนักงานสัมพันธ์	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.682**	ปานกลาง
ความต้องการด้านความรู้	.647**	ปานกลาง
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.624**	ปานกลาง
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.621**	ปานกลาง
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.618**	ปานกลาง
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.552**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	.527**	ปานกลาง

** $p < .01$

4.4.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	0.740**	.000	สูง

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์

อยู่ที่ .740 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานดังนี้ ความต้องการด้านเศรษฐกิจ ($r = .778^{**}$) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว ($r = .626^{**}$) ความต้องการความภาคภูมิใจ ($r = .615^{**}$) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ ($r = .571^{**}$) ความต้องการด้านความรู้ ($r = .543^{**}$) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย ($r = .528^{**}$) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ ($r = .460^{**}$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์	การแปลผลระดับ ความสัมพันธ์
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.778**	สูง
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.626**	ปานกลาง
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.615**	ปานกลาง
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.571**	ปานกลาง
ความต้องการด้านความรู้	.543**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	.528**	ปานกลาง
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.460**	ต่ำ

** $p < .01$

4.4.5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
การฝึกอบรมและพัฒนา	0.701**	.000	สูง

** p < .01

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูงซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .701 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา กับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานดังนี้ ความต้องการด้านความรู้ (r= .689**) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว (r= .599**) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ (r= .562**) ความต้องการความภาคภูมิใจ (r= .552**) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ (r= .545**) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ (r= .484**) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย (r= .468**) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การฝึกอบรมและพัฒนา	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
ความต้องการด้านความรู้	.689**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.599**	ปานกลาง
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.562**	ปานกลาง
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.552**	ปานกลาง
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.545**	ปานกลาง
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.484**	ต่ำ
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	.468**	ต่ำ

** p < .01

4.4.6 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.14 ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	0.734**	.000	สูง

** p < .01

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .734 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานดังนี้ ความต้องการด้านความรู้ (r = .643**) ความต้องการความภาคภูมิใจ (r = .634**) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ (r = .624**) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว (r = .609**) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ (r = .589**) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ (r = .506**) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย (r = .485**) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (r)	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
ความต้องการด้านความรู้	.643**	ปานกลาง
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.634**	ปานกลาง
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.624**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.609**	ปานกลาง
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.589**	ปานกลาง
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.506**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	.485**	ต่ำ

** p < .01

4.4.7 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.16 ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
การพัฒนาองค์การ	0.766**	.000	สูง

** p < .01

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .766 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ดังนั้น ความต้องการด้านความรู้ ($r = .689^{**}$) ความต้องการความภาคภูมิใจ ($r = .659^{**}$) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว ($r = .657^{**}$) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ ($r = .622^{**}$) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ ($r = .610^{**}$) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย ($r = .525^{**}$) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ ($r = .508^{**}$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การพัฒนาองค์การ	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
ความต้องการด้านความรู้	.689 ^{**}	ปานกลาง
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.659 ^{**}	ปานกลาง
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.657 ^{**}	ปานกลาง
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.622 ^{**}	ปานกลาง
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.610 ^{**}	ปานกลาง
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	.525 ^{**}	ปานกลาง
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.508 ^{**}	ปานกลาง

** $p < .01$

4.4.8 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.18 ดังนี้

ตารางที่ 4.18 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
การพัฒนาสายอาชีพ	0.806 ^{**}	.000	สูง

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .806 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานดังนี้ ความต้องการด้านความรู้ ($r = .736$) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ ($r = .678$) ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว ($r = .653$) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ ($r = .650$) ความต้องการความภาคภูมิใจ ($r = .644$) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ ($r = .620$) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย ($r = .505$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การพัฒนาสายอาชีพ	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
ความต้องการด้านความรู้	.736**	มาก
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.678**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.653**	ปานกลาง
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.650**	ปานกลาง
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.644**	ปานกลาง
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.620**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	.505**	ปานกลาง

** $p < .01$

4.4.9 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.20 ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ลักษณะงาน	คุณภาพชีวิตในการทำงาน (r)	p-value	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	0.839**	.000	สูง

** p < .01

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์พบว่าประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง ซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ที่ .839 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยเรียงลำดับตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานดังนี้ ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว (r = .750) ความต้องการด้านเศรษฐกิจ (r = .717) ความต้องการความภาคภูมิใจ (r = .698) ความต้องการด้านความรู้ (r = .683) ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ (r = .646) ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย (r = .641) ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ (r = .536) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	การแปลผลระดับความสัมพันธ์
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	.750**	มาก
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	.717**	มาก
ความต้องการความภาคภูมิใจ	.698**	ปานกลาง
ความต้องการด้านความรู้	.683**	ปานกลาง
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	.646**	ปานกลาง
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	.641**	ปานกลาง
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	.536**	ปานกลาง

** p < .01

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของ ระบบงาน ทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ว่า ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ลักษณะงาน ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพของการ สรรหาและคัดเลือก 2) ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ 3) ประสิทธิภาพของการบริหาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 4) ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา 5) ประสิทธิภาพของการ บริหารผลการปฏิบัติงาน 6) ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์กร 7) ประสิทธิภาพของการพัฒนาสาย อาชีพ และ 8) ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ล้วนมีความสัมพันธ์เชิง บวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูง เว้นเพียงแต่ 9) ประสิทธิภาพของการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับปานกลาง แต่ ทั้งนี้ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ลักษณะงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพ ชีวิตในการทำงานซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ดังแสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานแต่ละด้าน

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	ความต้องการด้าน สุขภาพและความ ปลอดภัย	ความต้องการ ด้านเศรษฐกิจ	ความต้องการ ด้านสังคมและ ครอบครัว	ความต้องการ ด้านความ ภาคภูมิใจ	ความต้องการ บรรลุถึง ศักยภาพ	ความต้องการ ด้านความรู้	ความต้องการ เกี่ยวกับ สุนทรียศาสตร์
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	.416**	.552**	.485**	.516**	.462**	.460**	.356**
การสรรหาและคัดเลือก พนักงานสัมพันธ์	.466**	.596**	.654**	.659**	.588**	.643**	.464**
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	.527**	.621**	.682**	.624**	.618**	.647**	.552**
การฝึกอบรมและพัฒนา	.528**	.778**	.626**	.615**	.571**	.543**	.460**
การฝึกอบรมและพัฒนา	.468**	.545**	.599**	.552**	.562**	.689**	.484**
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	.485**	.624**	.609**	.634**	.589**	.643**	.506**
การพัฒนาองค์การ	.525**	.610**	.657**	.659**	.622**	.689**	.508**
การพัฒนาสายอาชีพ	.505**	.650**	.653**	.644**	.678**	.736**	.620**
การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	.641**	.717**	.750**	.698**	.646**	.683**	.536**

** p < .01

4.5 ผลการศึกษาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ระหว่างประสิทธิภาพของระบบงาน ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าพยากรณ์หรืออำนาจในการทำนาย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise) เพื่อหาเปอร์เซ็นต์ค่าทำนายของตัวแปรทำนายต่างๆ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ดังกล่าว ตัวแปรที่ใช้ในการทำนาย คือ ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 9 ระบบ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) พนักงานสัมพันธ์ 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) การฝึกอบรม 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 7) การพัฒนาองค์กร 8) การพัฒนาสายอาชีพ และ 9) การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนตัวแปรที่ถูกพยากรณ์ คือ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม โดยผลการวิเคราะห์พบว่า มีตัวแปรทำนายเพียง 5 ตัวแปร เท่านั้นที่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรที่ถูกพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ประกอบด้วย การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาสายอาชีพ พนักงานสัมพันธ์ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การสรรหาและคัดเลือก ซึ่งแสดงตัวแบบของสมการถดถอยพหุคูณแบบขั้น จำนวน 5 แบบ ดังแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ตัวแบบสมการถดถอยพหุคูณแบบขั้น

Model	R	R ²	Adj. R ²	Std. Error of Estimate
1	.839	.703	.702	.34696
2	.867	.751	.750	.31808
3	.872	.761	.759	.31246
4	.875	.766	.763	.30942
5	.877	.769	.766	.30781

จากข้อมูลในตาราง 4.23 พบว่า การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise) สามารถวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ได้ทั้งหมด 5 ตัวแบบ ทั้งนี้ ตัวแบบสมการที่ 5 (Model 5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation, R) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระทั้งหมดในสมการกับตัวแปรตาม อยู่ที่ .877 ($R = .877$) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (Coefficient of Multiple Determination, R^2) เป็นค่าที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดในสมการอันสามารถอธิบายหรือทำนายการผันแปรของตัวแปรตามได้ อยู่ที่ .769 ($R^2 = .769$) ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับ ตัวแบบสมการที่ 4,3,2,1 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณและค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณดังนี้ (ตัวแบบสมการที่ 4 $R = .875$, $R^2 = .766$) (ตัวแบบสมการที่ 3 $R = .872$, $R^2 = .761$) (ตัวแบบสมการที่ 2 $R = .867$, $R^2 = .751$) และ (ตัวแบบสมการที่ 1 $R = .839$, $R^2 = .703$) ตามลำดับ จึงอาจสรุปได้ว่า ตัวแบบที่ 5 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต้น ได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สามารถร่วมกันอธิบายหรือทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ดีที่สุดซึ่งอยู่ในระดับร้อยละ 87.7

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นของตัวแบบสมการทั้ง 5 แบบ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Standardized Coefficients) เนื่องจากวิธีดังกล่าวจะมีความเหมาะสมในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวสำหรับกลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่มที่ศึกษา (Pedhazur, 1997)

4.5.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 1 (Model 1)

ตัวแบบสมการที่ 1 (Model 1) แสดงว่ามี ตัวแปรที่สามารถทำนายการผันแปรของตัวแปรตามได้ 1 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังแสดงในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 1

Model 1	B	Std. Error	β	t	Sig.
ค่าคงที่	1.051	.098		10.769	.000
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	.727	.027	.839	27.411	.000

$R = .839$ $R^2 = .703$ $F = 751.368$ $p\text{-value} < .000$

จากตารางที่ 4.24 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นของตัวแบบสมการที่ 1 พบว่า ตัวแปรประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม = $1.051 + 0.839$ (การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากตารางที่ 4.23 พบว่า ตัวแปรประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .703 ซึ่งหมายความว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ได้ร้อยละ 70.3

4.5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 2 (Model 2)

ตัวแบบสมการที่ 2 (Model 2) แสดงว่ามีตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของตัวแปรตามได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 2

Model 2	B	Std. Error	β	t	Sig.
ค่าคงที่	.946	.090		10.458	.000
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	.468	.041	.539	11.372	.000
การพัฒนาสายอาชีพ	.291	.037	.371	7.822	.000

R= .867 R²=.751 F=477.605 p-value < .000

จากตารางที่ 4.25 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นของตัวแบบสมการที่ 2 พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม = $0.946 + 0.539$ (การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม) + 0.371 (การพัฒนาสายอาชีพ)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากตารางที่ 4.23 พบว่า ตัวแปรทั้งสองมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .751 ซึ่งหมายความว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ได้ร้อยละ 75.1

4.5.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 3 (Model 3)

ตัวแบบสมการที่ 3 (Model 3) แสดงว่ามีตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของตัวแปรตามได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ และ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 3

Model 3	B	Std. Error	β	t	Sig.
ค่าคงที่	.882	.091		9.725	.000
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	.398	.045	.459	8.833	.000
การพัฒนาสายอาชีพ	.239	.039	.305	6.063	.000
พนักงานสัมพันธ์	.132	.037	.170	3.531	.000

R= .872 $R^2=.761$ F=334.115 p-value < .000

จากตารางที่ 4.26 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นของตัวแบบสมการที่ 3 พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ และ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม = $0.882 + 0.459$ (การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม) + 0.305 (การพัฒนาสายอาชีพ) + 0.170 (พนักงานสัมพันธ์)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากตารางที่ 4.23 พบว่า ตัวแปรทั้งสามมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .761 ซึ่งหมายความว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ และ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ได้ร้อยละ 76.1

4.5.4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 4 (Model 4)

ตัวแบบสมการที่ 4 (Model 4) แสดงว่ามีตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของตัวแปรตามได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ และ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก ดังแสดงในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 4

Model 4	B	Std. Error	β	t	Sig.
ค่าคงที่	.811	.094		8.675	.000
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	.348	.048	.401	7.215	.000
การพัฒนาสายอาชีพ	.226	.039	.289	5.764	.000
พนักงานสัมพันธ์	.109	.038	.140	2.853	.005
การสรรหาและคัดเลือก	.105	.039	.121	2.686	.008

R= .875 R²=.766 F=257.333 p-value < .000

จากตารางที่ 4.27 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นของตัวแบบสมการที่ 4 พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ และ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก สามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม = 0.811 + 0.401 (การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม) + 0.289 (การพัฒนาสายอาชีพ) + 0.140 (พนักงานสัมพันธ์) + 0.121 (การสรรหาและคัดเลือก)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากตารางที่ 4.23 พบว่า ตัวแปรทั้งสี่มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .766 ซึ่งหมายความว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ และ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ได้ร้อยละ 76.6

4.5.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 5 (Model 5)

ตัวแบบสมการที่ 5 (Model 5) แสดงว่ามีตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของตัวแปรตามได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ดังแสดงในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 5

Model 5	B	Std. Error	β	t	Sig.
ค่าคงที่	.811	.093		8.719	.000
การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	.313	.051	.360	6.133	.000
การพัฒนาสายอาชีพ	.219	.039	.280	5.588	.000
พนักงานสัมพันธ์	.098	.038	.126	2.556	.011
การสรรหาและคัดเลือก	.085	.040	.099	2.144	.033
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	.077	.037	.097	2.075	.039

R= .877 R^2 =.769 F=208.895 p-value < .000

จากตารางที่ 4.28 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นของตัวแบบสมการที่ 5 พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม = $0.811 + 0.360$ (การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม) + 0.280 (การพัฒนาสายอาชีพ) + 0.126 (พนักงานสัมพันธ์) + 0.099 (การสรรหาและคัดเลือก) + 0.097 (การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากตารางที่ 4.23 พบว่า ตัวแปรทั้งห้ามีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .769 ซึ่งหมายความว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ได้ร้อยละ 76.9

เห็นได้ชัดว่าตัวแบบสมการที่ 5 (Model 5) เป็นตัวแบบสมการที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation, R) และ ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (Coefficient of Multiple Determination, R^2) สูงที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแบบสมการที่ 4,3,2,1 ตามลำดับ นอกจากนี้ ตัวแบบสมการที่ 5 ผู้วิจัยได้พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta, β) อยู่ที่ .360 ซึ่งสูงที่สุดเมื่อเทียบกับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอื่นๆ ในสมการเดียวกัน

4.6 รายงานผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษา

การรายงานผลการทดสอบสมมติฐานในการศึกษานี้ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ไว้ก่อนหน้านี้มาทดสอบกับสมมติฐานตามที่ได้ตั้งไว้ เพื่อหาว่าผลการวิจัยที่ศึกษาอยู่นั้นเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ รวมถึงการได้ข้อสรุปของผลการวิจัย ซึ่งการทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้จะประกอบด้วย 9 สมมติฐาน ดังนี้

4.6.1 สมมติฐานที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่าง ประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม จากตารางที่ 4.4 พบว่า ประสิทธิภาพของวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .582

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ทั้งในตัวอย่างแบบสมการที่ 1 จนถึง ตัวอย่างแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้นั่นเอง

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่สามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 ที่กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.6.2 สมมติฐานที่ 2 การสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่าง ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก กับ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม จากตารางที่ 4.6 พบว่า ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .736

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกสามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ซึ่งปรากฏทั้งในตัวอย่างแบบสมการที่ 4 และ ตัวอย่างแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta, β) ดังนี้ ตัวอย่างแบบสมการที่ 4 ($\beta = .121$) และ ตัวอย่างแบบสมการที่ 5 ($\beta = .099$)

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย และสามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.6.3 สมมติฐานที่ 3 พนักงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่าง ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ กับ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม จากตารางที่ 4.8 พบว่า ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .767

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์สามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ซึ่งปรากฏทั้งในตัวแบบสมการที่ 3 จนถึง ตัวแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์สามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta, β) ดังนี้ ตัวแบบสมการที่ 3 ($\beta = .170$) ตัวแบบสมการที่ 4 ($\beta = .140$) และ ตัวแบบสมการที่ 5 ($\beta = .126$)

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย และสามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ที่กล่าวว่า พนักงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.6.4 สมมติฐานที่ 4 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่าง ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ กับ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม จากตารางที่ 4.10 พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .740

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์สามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ซึ่ง

ปรากฏในตัวแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta, β) อยู่ที่ .097 ($\beta = .097$)

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย และสามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.6.5 สมมติฐานที่ 5 การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่าง ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา กับ คุณภาพชีวิตในการทำงาน จากตารางที่ 4.12 พบว่า ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .701

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาไม่สามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ทั้งในตัวแบบสมการที่ 1 จนถึง ตัวแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาไม่สามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้นั่นเอง

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .01 แต่ไม่สามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 5 ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.6.6 สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่าง ประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงาน กับ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .734

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่สามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ทั้งใน ตัวแบบสมการที่ 1 จนถึง ตัวแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่สามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้นั่นเอง

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่สามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 6 ที่กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.6.7 สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาองค์การมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่าง ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การ กับ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม จากตารางที่ 4.16 พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .766

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การไม่สามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ทั้งในตัวแบบสมการที่ 1 จนถึง ตัวแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การไม่สามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้นั่นเอง

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรม

เกมประเทศไทยได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่สามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์การมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.6.8 สมมติฐานที่ 8 การพัฒนาสายอาชีพมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่าง ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ กับ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม จากตารางที่ 4.18 พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .806

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพสามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ซึ่งปรากฏทั้งในตัวแบบสมการที่ 2 จนถึง ตัวแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta, β) ดังนี้ ตัวแบบสมการที่ 2 ($\beta=.371$) ตัวแบบสมการที่ 3 ($\beta=.305$) ตัวแบบสมการที่ 4 ($\beta=.289$) และ ตัวแบบสมการที่ 5 ($\beta=.280$) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ดังที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย และสามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 8 ที่กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.6.9 สมมติฐานที่ 9 การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่าง ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กับ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม จากตารางที่ 4.20 พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับ

คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .839

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Regression) พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถอธิบายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ซึ่งปรากฏทั้งในตัวแบบสมการที่ 1 จนถึง ตัวแบบสมการที่ 5 ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta, β) ดังนี้ ตัวแบบสมการที่ 1 ($\beta=.839$) ตัวแบบสมการที่ 2 ($\beta=.539$) ตัวแบบสมการที่ 3 ($\beta=.459$) ตัวแบบสมการที่ 4 ($\beta=.401$) และ ตัวแบบสมการที่ 5 ($\beta=.360$) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย และสามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 9 ที่กล่าวว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย

4.7 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลการศึกษาในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามสายงานทรัพยากรมนุษย์ที่พบว่าสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม ดังที่แสดงในหัวข้อที่ 4.5.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 5 (Model 5) โดยดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้ดังต่อไปนี้

4.7.1 การสรรหาและคัดเลือกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณที่พบว่า ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญนั้น นำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจาก 5 บริษัท พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกมโดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัย 2 ประการที่สำคัญต่อ การคัดเลือกคนเข้ามาทำงานก็คือ 1)

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานตามสายงานดังกล่าว และ 2) เรื่องทัศนคติในการทำงานของคนๆนั้น (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100) โดยการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานนั้น บริษัทจะดูจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) รวมถึงให้ทดสอบการทำงานจริง เช่น การเขียนโปรแกรม การวาดรูปภาพการ์ตูนที่เคลื่อนไหวได้ (Animation) เพื่อดูฝีมือการทำงานจริง (3 คน คิดเป็น ร้อยละ 60) ทั้งนี้การคัดเลือกผู้สมัครโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานตามสายงานก็เพื่อให้ได้คนที่มียอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงานหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้นๆ อันจะช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทัน่วงที่ รวมถึงสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ อันนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว

“ข้อแรกเลย เราก็จะให้เขาเอา port มาให้ดู เอาผลงานมาให้ดูก่อน คือ คนจะทำเกมเนี่ย ยิ่งไงมันก็ต้องเคยลองทำดูบ้างแหละ ถ้าสมมติว่าเป็น programmer หรือว่าเป็น game artist นะ มันก็ต้องลองทำ ลองวาด ลองจับ ต้องมีลองบ้าง ถ้าไม่เห็นเลยก็จะพิจารณายากนิดนึง อาจจะต้องพิจารณามุมอื่น เช่น มีพื้นฐานการเขียนโปรแกรมที่ดีไม่ หรือว่าเคยวาดรูป รับโปรเจกอะไรที่มันใกล้เคียงกันไม่ (EX5,38-41)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

ส่วนเรื่องทัศนคติในการทำงาน บริษัทใช้การสัมภาษณ์เพื่อดูเรื่องทัศนคติในการทำงานของคนที่จะมาร่วมงานกับทีม เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครสามารถเข้ากับทีม ปรับตัวอยู่กับทีม และส่วนช่วยเหลือกับทีมมากน้อยแค่ไหน (4 คน คิดเป็น ร้อยละ 80) เนื่องจากสายงานดังกล่าวจะไม่เหมือนสายงานทั่วไป เป็นงานที่ต้องอยู่ในสภาวะที่ค่อนข้างกดดันไม่ว่าจะมาจากลูกค้าหรือหัวหน้า รวมถึงมีเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างสูงซึ่งผลงานที่พนักงานคิดว่าดีแล้ว แต่ว่าหัวหน้าหรือลูกค้าอาจจะไม่ถูกใจ ก็ต้องมีการปรับงาน แก้งานตามความคิดเห็นและคำวิจารณ์ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นพนักงานในสายงานนี้จะต้องสามารถควบคุมอารมณ์และยึดหยุ่นได้ในระดับหนึ่ง รวมทั้งการยอมรับซึ่งกันและกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น เพราะสายงานนี้จำเป็นจะต้องทำงานเป็นทีมและไม่สามารถทำงานให้เสร็จได้โดยคนเดียว (3 คน คิดเป็น ร้อยละ 60) นอกจากนี้บริษัทจะดูว่าเป็นคนที่มีน้ำใจหรือไม่ ถ้าผู้สมัครดังกล่าวไม่มีน้ำใจ เป็นคนเห็นแก่ตัว ถ้ามาอยู่ในทีมอาจจะทำให้คนที่อยู่เดิมลำบากใจในการทำงาน เพราะว่าลักษณะสายงานดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมซึ่งสะท้อนถึงการทำงานเป็นทีมนั่นเอง (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“...อันหนึ่งที่เราพยายามดู ก็คือ เขาต้องมีทัศนคติที่ดีก่อนต่อการทำงานในสายงาน เพราะว่าสายงานนี้มันไม่เหมือนสายงานทั่วไป มันมีเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างสูง บางทีอาจจะทำงานออกมาแล้ว เราคิดว่าดีแล้วแต่ว่าหัวหน้าหรือลูกค้ อาจจะไม่ถูกใจ เขาบอกให้ปรับ เขาบอกให้เปลี่ยน เราก็ต้องเปลี่ยน คือเราต้องมีการยอมรับซึ่งกันและกัน (EX3,43-46)” (EX3, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

ทั้งนี้มีประเด็นเพิ่มเติมในการสรรหาและคัดเลือก คือ มีการใช้วิธีปากต่อปากระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง ซึ่งเชิญชวนบอกต่อกันมา รวมถึงการรับนักศึกษาที่เคยฝึกงานกับบริษัทหรือสหกิจ (2 คน คิดเป็นร้อยละ 40) เนื่องจากการฝึกงานดังกล่าว บริษัทจะเห็นการทำงานและผลงานจริงของนักศึกษาคนนั้นๆ โดยจะมีรุ่นพี่ในสถาบันเดียวกันและทำงานอยู่ในบริษัทแห่งนั้นเป็นคนการันตีเบื้องต้น (1 คน คิดเป็นร้อยละ 20) ในขณะที่บริษัทอีกแห่งจะให้นักศึกษาฝึกงานลงงานจริง ทำงานจริง จะไม่ปล่อยให้ให้นักศึกษานั่งทำโปรเจกต์ตัวเองเพียงอย่างเดียว บางครั้งก็เปิดโอกาสให้ไปเจอลูกค้าจริงๆ (1 คน คิดเป็นร้อยละ 20) โดยทั้งสองวิธีการที่กล่าวมานั้นจะเป็นเสมือนเครื่องมือการสรรหาบุคลากรชนิดหนึ่ง อันเกิดจากการที่สมาชิกในองค์กรได้เคยเห็นลักษณะการทำงาน องค์กรความรู้และทักษะเฉพาะในการทำงาน รวมถึงทัศนคติในการทำงานเบื้องต้น แล้วจึงพิจารณาว่า คนๆนี้จะสามารถเข้ามาขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรได้

“ส่วนใหญ่แล้วหนึ่งเลย พนักงานของเราจะเป็นเด็กที่เคยมาฝึกงานที่นี่นะครับ เป็นสหกิจก่อน เราเห็นเราได้เรียนรู้นิสัยเขาแล้ว และเราก็รับเข้ามาทำ สองคือเป็นรุ่นพี่ รุ่นน้องกันนะครับ บางคนเนี่ยก็รุ่นตามกันมาเลย (EX1,52-54) ...คือ ส่วนใหญ่แล้วเหมือนกับว่า คนนี้แนะนำรุ่นน้องมา แล้วรุ่นน้องเขาก็โอเคอยู่กับรุ่นพี่เขา อ่า อย่างเด็กมหิดลที่เขา มา เขาก็เป็นเด็กฝึกงานที่นี่และเราก็โอเคกับเขา และก็เรียกเขามาทำงาน มาช่วยงาน อย่างพระจอมเกล้าธบุรีเราก็เรียกเขามาทำงานต่อได้ เพราะเราเคยเห็นเคยทำงานกับเขา เพราะว่ามันต้องบอกเลยว่า การทำงานที่นี่ เด็กฝึกงานจะให้ลงงานจริง เราไม่ได้แบบว่ามา ให้น้องเขานั่งทำโปรเจกต์ตัวเอง คือให้ลงงานจริงเลย บางทีก็ให้ไปเจอลูกค้าจริง (EX1,54-58)” (EX1, 1 กุมภาพันธ์ 2561)

4.7.2 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญนั้น จึงนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจาก 5 บริษัท พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกมโดย

ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า รูปแบบการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่พนักงานนั้น คือ การให้เงินเดือนและสวัสดิการ (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าตอบแทน คือ การให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานจะมีการให้เป็นเงินเดือนประจำทุกเดือน การพิจารณาเงินเดือนในเบื้องต้นนั้น บริษัทจะดูจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานของพนักงานคนนั้นๆ (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100) โดยรูปแบบการให้ค่าตอบแทนที่เป็นในลักษณะการให้เงินเดือนแต่ละเดือนตามปกติ (5 คน คิดเป็นร้อยละ 100) ส่วนการให้ค่าตอบแทนที่เป็นในรูปแบบตัวเงินเพิ่มเติมนั้น จะเป็นในลักษณะการให้ค่าตอบแทนรายโปรเจกต์ในแต่ละงาน ซึ่งเปรียบเสมือนรายได้พิเศษกับพนักงานในสายงานอาร์ติสต์ (Artist) และโปรแกรมเมอร์ (Programmer) (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 40) ส่วนพนักงานที่ทำงานฝ่ายสนับสนุนหรือที่เรียกว่าพนักงานที่ทำงานอยู่เบื้องหลังองค์กร (Back Office) อาทิ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น จะได้รับเป็นโบนัสปลายปี ทั้งนี้เป็นไปเพื่อส่งเสริมให้คนที่ทำงานในแต่ละสายงานมีกำลังใจในการทำงาน อันส่งผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทและตั้งใจทำงานให้กับองค์กร อย่างสุดความสามารถนั่นเอง (1 คน คิดเป็นร้อยละ 20) อีกทั้งยังมีการมอบส่วนแบ่งจากรายได้ของบริษัทซึ่งมองว่าสิ่งนี้จะช่วยสร้างความรู้สึกรักของพนักงาน อันให้เขารู้สึกว่า เขาเป็นเจ้าของผลงาน (1 คน คิดเป็นร้อยละ 20)

“...ในตัว artist เอง บางครั้งก็จะมีค่า job ใหนะคะเหมือนเป็นรายได้พิเศษให้กับเขา หรือว่าคนที่ทำงานด้าน back office ก็จะมีเป็นโบนัสแบบนี้ เป็นต้น มันจะไม่เหมือนกัน เพราะงานไม่เหมือนกัน (EX3,60-62) ...เราก็พยายามดูให้เขาได้รับสิ่งที่เหมาะสมที่สุดกับความเหนื่อยยากที่เขาทำให้เรา เพราะเราเองก็ต้อง keep ต้องรักษาคนแบบนี้ไว้ (EX3,64-65)” (EX3, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

นอกจากนี้บริษัทเกมได้มีการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนซึ่งจะปรับอยู่ประมาณร้อยละ 3-5 ตามความเหมาะสม โดยอิงจากการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละคน (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100)

“...เราก็ปรับเงินเดือนให้ทุกปี ได้ 5% แน่นอน คือเราพยายามรับประกัน เราก็บอกว่าไม่ต่ำกว่าเงินเฟ้อหรอก แต่จะก้าวกระโดดได้ไม่เนียน ขึ้นอยู่กับเขา ว่าเขาสามารถที่จะฉายแววได้ไม่ ถ้าเขาฉายแววได้ เราก็พร้อมที่จะให้เขาก้าวกระโดด แต่เขาจะไม่กระโดดแบบฉีก แบบ 100% (EX4, 82-84)” (EX4, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

ผลประโยชน์ คือ การให้สวัสดิการแก่พนักงาน ได้แก่ ประกันสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกบริษัทต้องจำเป็นต้องมี (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100) กิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการสานสัมพันธ์ภายในบริษัท อาทิ จัดงานวันเกิดของพนักงาน งานเลี้ยงวันปีใหม่ การจัดทริปไปเที่ยวต่างจังหวัด (Outing) (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100) วันหยุดชดเชย (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 40) การทำประกันสุขภาพแก่พนักงานและการเบิกค่ารักษาพยาบาล (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 40) การจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพเพื่อจะเป็นเงินบำนาญเวลาพนักงานลาออกหรือเกษียณ (1 คน คิดเป็นร้อยละ 20) สวัสดิการซื้ออสังหาริมทรัพย์ เป็นโครงการที่บริษัทจัดทำร่วมกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อให้สิทธิ์กู้ยืมในการนำเงินกู้ไปซื้ออสังหาริมทรัพย์ในอัตราดอกเบี้ยที่ถูก (1 คน คิดเป็นร้อยละ 20) และสุดท้าย คือ สวัสดิการค่าเดินทางหรือค่าน้ำมันรถซึ่งจะมอบให้สำหรับการเดินทางมาทำงานหรืออาจจะต้องทำงานดึก (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 40) ซึ่งการที่องค์กรให้ผลประโยชน์ที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าตอบแทนแก่บุคลากรนั้นเป็นไปเพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้น

“...จะมีสวัสดิการที่เป็นตัวโครงการที่เราดีลกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือด้วยความที่เรามีอยู่เขายังเด็กแล้วก็หลายคนอาจจะอยู่ในช่วงที่ อยากจะซื้อสินทรัพย์ที่เป็นชิ้นใหญ่ บ้าน ที่ดิน อะไรอย่างเนี่ยนะคะ เราก็เลย deal กับทางธนาคารอาคารสงเคราะห์ให้เหมือนกับว่าเป็นสิทธิ์กู้ เงินกู้ในการที่จะซื้ออสังหาริมทรัพย์ในอัตราดอกเบี้ยที่ถูก ก็คือหมายความว่า เป็นสิทธิ์สวัสดิการ ซึ่งอันนี้ รัฐบาลไม่ได้บังคับ แบงก์ไม่ได้บังคับ แต่หมายความว่าเราพยายามหาช่องทางทำให้คนเนี่ย เขาอยู่ทำงานกับเราแล้วก็ได้สิทธิ์นี้ในการที่จะกู้ซื้อคอนโด ห้องชุด บ้าน ที่ดิน ปรับปรุงตกแต่งบ้าน กับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผ่านบริษัทเราในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ แล้วก็ทำให้เขาอยู่กับเราไปตลอด (EX3,77-83)” (EX3, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

4.7.3 พนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์สามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญนั้น จึงนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจาก 5 บริษัท พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกมโดยส่วนใหญ่มีความเห็นที่หลากหลายต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) สร้างห้องทำงานแบบนั่งร่วมกัน คือ สถานที่ทำงานในบริษัทมีการออกแบบห้องทำงานให้เป็นไปในลักษณะการทำงานร่วม โดยมุ่งหวังที่จะช่วยทำให้สมาชิกในทีมมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น เนื่องจากการทำงานในลักษณะตามสายดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารกันตลอดเวลา ดังนั้นทุกคนที่อยู่ในห้องดังกล่าวสามารถพูดคุย ประึกษา รวมถึงการให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ได้ทันที (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“ข้อแรกเลยคือ เราไม่ได้ทำเป็นห้องๆ แยกกัน เราทำห้องนั่งร่วมกัน จริงๆ ห้องนั่งร่วมกันมันมีข้อดีข้อเสียก็คือ อาจจะเสียงดังกันนิดนึงเวลาทำงาน ใครที่ต้องการสมาธิก็อาจจะรู้สึกแบบ เหย็ดมันส่วนร่วมมากเกินไป แต่ข้อดีก็คือว่า มันทำให้คนมันปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น ไม่ใช่ว่าอยู่ใน office เดียวกันไม่รู้จักกันเลยนะครับ (EX5, 106-108)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

2) เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจะพยายามทำให้สมาชิกในทีมทุกคนได้พูด ได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยอยู่บนเงื่อนไขของเหตุและผล ในขณะเดียวกัน เมื่อผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมมีไอเดียใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ก็จะนำมาเสนอ พูดคุยกับลูกทีมว่าแต่ละคนมีความเห็นอย่างไร ดีหรือไม่ดี และควรปรับอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการสื่อสารแบบไปกลับสองทาง ทั้งนี้เพื่อจะทำให้พนักงานแต่ละคนได้มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ วิธีการทำงาน และตัวตนของเพื่อนร่วมงานตลอดจนหัวหน้าของเขาเอง (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 40)

“...จริงๆ เราจะปลุกฝั่งทุกคนว่าสามารถเป็นเจ้าของ product ของตัวเองได้ นั่นหมายถึงว่า อยู่ดีๆ น้องสตุ้งตุ้งขึ้นมาแล้วน้องรู้สึกว่ามันมีเกมๆ นึงที่มันสนุกกว่า แต่ยังไม่รู้ว่าจะคุยกับเพื่อนยังไง มาคุยกับพี่ได้เลย ก็เดินเข้ามาคุยว่า เออ พี่ผมอยากทำแบบนี้วะ แล้วพี่ดูแล้ว เอ้อ มันน่าจะสนใจวะ ก็มาทำด้วยกัน พี่ก็จะเป็นคน connect ทีมเข้ามาให้ ในขณะเดียวกัน พี่มี idea อะไร พี่ก็เดินเข้าไปถามเขา (EX4,119-123) ...พวกเอ็งว่าโอเคไม ตีไม่ ถ้าดีก็จะได้วางแผนด้วยกัน ถ้าไม่ดี ก็รีบโยนออกมาบอก มันก็จะเกิดเป็น effect แบบไปกลับสองทาง (EX4,124-125)” (EX4, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

3) ลักษณะของงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมเนื่องจากการทำงานในสายงานดังกล่าวเป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมอย่างยิ่ง ทั้งแง่ของการสื่อสาร การประสานงาน การส่งต่องาน ซึ่งจะเป็นการผสมผสานการทำงานระหว่างส่วนงานด้านโปรแกรมเมอร์ ส่วนงานด้านอาร์ต และ

ส่วนงานด้านการตรวจสอบคุณภาพ ดังนั้นลักษณะของงานดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ช่วยในการขัดเกลาให้พนักงานแต่ละคนปรับตัวเข้าหาซึ่งกันและกันมากขึ้น (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 40)

“...การทำงานแน่นอนทุกวัน เวลาที่ทำอะ เขาอยู่ที่มโหฬารทีมหนึ่ง มันก็ต้องคุยกันมากอยู่แล้ว เขาก็จะปรับตัวของเขาเอง สัมพันธ์ของเขาก็จะปรับตัวไปเอง (EX4,104-105)” (EX4, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

4) การวางตัวของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะสะท้อนให้พนักงานทุกคนมองว่า ตนเองไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชา แต่จะวางตำแหน่งตนเองว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นรุ่นพี่ของเหล่าน้องๆในทีม ทั้งนี้เพื่อที่จะเข้าไปนั่งในใจของพนักงานและทำให้พวกเขารู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจ ดังนั้นพนักงานทุกคนสามารถที่จะเข้ามาพูดคุยทั้งในแง่ของปัญหาในการทำงาน ปัญหาชีวิตส่วนตัวหรืออะไรก็ตามที่ทำให้พนักงานไม่มีความสุข เพื่อที่ผู้บริหารจะได้รับทราบถึงปัญหาและเข้าไปช่วยเหลือ แก้ไขได้ทันต่อความต้องการของพนักงาน (4 คน คิดเป็น ร้อยละ 80)

“...พี่เป็นคนทีวางตำแหน่งตัวเอง บอกน้องๆว่า พี่ไม่ได้เป็นหัวหน้า พี่อาจจะม้ออำนาจการตัดสินใจมากกว่า มี authority แต่พี่เป็นเพื่อนร่วมงาน คุณสามรถที่จะเข้ามา คุณจะมีปัญหาในการทำงาน ปัญหาชีวิตส่วนตัวหรืออะไร คุณก็เปิดประตูเข้ามา คุณทำงานกับคนนั้นได้ ทำงานกับคนนี้ได้ก็บอกมา เพราะฉะนั้นคือพูดง่ายๆ ทุกสายทุกระดับสามารถเดินเข้าหากันได้ตลอด (EX4,109-121)” (EX4, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

5) มีพื้นที่ในการทำกิจกรรม ซึ่งบริษัทได้จัดให้มีพื้นที่บางส่วนในสถานที่ทำงานเพื่อเป็นพื้นที่ในการทำกิจกรรมสานสัมพันธ์ อาทิ การเล่นเกมกระดาน (Board Game) ในช่วงตอนเย็นหลังเลิกงาน การแข่งขันแบดมินตันระหว่างแผนก การเล่นฟิตเนส การดูหนังร่วมกัน การร้องเพลงจัดแสดงดนตรี การทำกับข้าวในครัวของบริษัท (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“...อย่างบางทีทุกวันศุกร์เนี่ย ช่างบนด่านฟ้า เขาก็ hangout กันประจำ เล่นดนตรี ร้องเพลงอะไรอย่างนี้อยู่ข้างบน แล้วเขาก็อยู่กันดึกโงะคะ เขาก็สนุกสนานของเขาอะไรอย่างเนี่ย บางทีเขาอยู่กันถึงตี 2 ตี 3 อะไรอย่างเนี่ย ไม่ได้อยู่ทำงานก็อยู่กันอย่างนี้แหละ อยู่เล่น อิม มันจะมีในออฟฟิศ ที่เขามีความสามารถของเขาเองอยู่แล้วอย่างเช่นเล่นกีตาร์หรือแบบว่าร้องเพลงอะไรแบบนี้ พอเขาแบบมา

hangout กัน เขาก็เหมือนรับผิดชอบหน้าที่เหล่านี้กันไป หรือใครทำกับข้าวอร่อย เรามีครัวอยู่แล้ว บางทีเขาก็ไปทำ ผัดมาฆ่า กับขงกับข้าว ผัดหมีอะไรอย่างเนี่ย มากินกันก็มี (EX3,102-107)” (EX3, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

6) การนัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Manager Meeting) ซึ่งจะเชิญหัวหน้างาน ผู้จัดการ ฝ่ายต่างๆ และเจ้าของบริษัทมารับประทานอาหารร่วมกัน ซึ่งในระหว่างนั้นจะมีการพูดคุยถึงปัญหาของแต่ละทีม ว่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้คนที่เข้าร่วมจะได้รับคำปรึกษาหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาจากคนอื่นๆ ซึ่งเป็นการร่วมสร้างสรรค์แนวทางการแก้ปัญหาซึ่งกันและกัน (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 40)

“...อีกอย่างนึงก็จะมีเรื่องประชุมย่อย พวกที่เป็นระดับ manager เนี่ย จะมีนัดมาทานข้าวกันกับ ceo มีเรื่องเล็กๆ ที่อยากจะคุยกันอย่างเนี่ย มันก็ไม่ได้เป็นแบบประชุมทางการอะไรนะ คือไปนั่งที่ sizzler อะไรอย่างนี้ ปัญหาของทีมนั้น ทีมนี้เป็นยังไงก็อาจจะต้องแบบได้รับคำปรึกษาจาก manager คนอื่นบ้าง (EX5,43-46)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

7) มีคนช่างคุยในบริษัทซึ่งจะมีพนักงานที่เป็นคนช่างพูดช่างคุยซึ่งจะเป็นตัวกลางที่เชื่อมให้พนักงานแต่ละคน รวมถึงพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้สนิทสนมกันได้อย่างรวดเร็ว (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“...องค์ประกอบของบริษัทจริงๆถ้ามีคนช่างคุยอยู่แล้ว เราไม่ต้องไปทำอะไรรอก เขาก็สนิทกันเอง มันจะมีตัวกลางที่ทำให้สนิทกันได้ (EX2,102-103) ... ส่วนใหญ่เขาก็ทำกันเองอยู่แล้ว ก็คือ นั่งคุยนั่งอะไรกันเองอยู่แล้ว มันสนิทกันเองก็ดีแล้ว ก็คือถามว่าผมต้องทำอะไรไม่ ผมว่า ผมน่าจะต้องเป็นฝ่ายไปเตือนมากกว่าว่า เพราะๆหน่อย เกรงใจกันบ้าง ฮ่าๆๆ ทำงานกันบ้าง จ้างมาทำงานนะไว้มได้จ้างมาเล่นเกม ฮ่าๆๆ (EX2,100-102)” (EX2, 2 กุมภาพันธ์ 2561)

4.7.4 การพัฒนาสายอาชีพกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญนั้น จึงนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจาก 5 บริษัท พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกมโดยส่วนใหญ่มีความเห็นที่หลากหลายต่อการพัฒนาสายอาชีพที่เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายขึ้นโดยผู้จัดการตามสายงานจะประเมินว่าคนไหนที่มีแววจะเป็นหัวหน้าได้ และมีแววที่จะพัฒนาต่อไปได้ ถ้าเพิ่มเติมประสบการณ์ทำงานในโปรเจกต์ใหม่ๆ เข้าไปอีกน่าจะเสริมให้เขาเก่งขึ้น จึงมอบโอกาสในการที่พนักงานคนดังกล่าวได้ลองทำงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“...ส่วนมากจะเป็นหัวหน้างานเขาที่คอยโปรโมทเขาอีกทีหนึ่ง คือหมายความว่า เขาก็จะดูแล้ว เอ้ยคนนี้มีแวว ถ้าเพิ่มเรื่องนี้เข้าไปอีกนิดหนึ่งเนี่ย น่าจะรุ่ง ซึ่งโดยมากเนี่ย น้องๆหลายคนที่เขาขยับมาเป็น senior ก็เพราะแบบนี้ คือ ให้โอกาสในการที่เขาได้ลองงานที่มันท้าทายแล้วก็พอเขาทำได้และทำได้ดีบ่อยๆเนี่ย เราก็จะเริ่มโปรโมทเขา (EX3,122-125)” (EX3, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

2) ไปศึกษาเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ซึ่งจะเป็นการให้พนักงานคนดังกล่าวเข้าอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะต้องใกล้ชิดกับผู้จัดการตามสายงาน ซึ่งจะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงาน ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการดูแลสมาชิกในทีม เพื่อช่วยให้เขามีความเข้าใจถึงลักษณะการทำงานในระดับการจัดการ การวางแผนงาน การแก้ไขปัญหา ตลอดจนสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานระดับการจัดการอีกด้วย (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“ถ้ามองว่าคนไหนที่แววจะเป็นหัวหน้าได้เนี่ย บริษัทจะเรียกเขาเข้ามาคุยว่า ถ้าทำงานต่อไปแล้วอยู่กันได้อย่างไร เนี่ย ลักษณะบุคลิกเขาพอที่จะขึ้นมานำทีมได้ก็จะให้ใกล้ชิดกับ manager สักนิดหนึ่ง เพื่อให้เขาได้ลองดูก่อนว่าลักษณะนี้เขาไหวไหม (EX5,166-168)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

3) การให้คำแนะนำจากหัวหน้าซึ่งผู้จัดการหรือหัวหน้าทีมจะพิจารณาว่าสมาชิกในทีมคนไหนมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิที่เหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่ง แต่ยังคงขาดความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานบางด้าน ดังนั้นผู้จัดการหรือหัวหน้าทีมจะเป็นคนที่ให้คำแนะนำในประเด็นดังกล่าวอย่างเต็มที่ เพื่อจะช่วยให้พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่และเติมเต็มในตำแหน่งที่ยังว่างอยู่ (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“ผมต้องการอะไรจากพนักงานคนไหนในอนาคต ผมก็จะเดินไปบอกแหละ ว่า เออ ศึกษาเรื่องนี้สิ คือหนึ่ง ดูที่จุดสนใจเขาเป็นหลักก่อนนะครับ และก็ค่อยมาดูว่านอกจากจุดสนใจของเขาแล้วเขามีอะไรบ้างที่ เขาสนใจต่ออีก แล้วเขาเหมาะกับการทำงานด้านไหน อาจจะไม่ใช่เรื่องที่เขาสนใจก็ได้ แต่ว่าเรื่องที่เราขาดแล้วก็เรากำลังหาคนมาช่วยอะไรอย่างเนี่ย (EX2,110-113)” (EX2, 2 กุมภาพันธ์ 2561)

4) มอบหมายให้เป็นที่เลี้ยงนักศึกษาซึ่งทางบริษัทจะมอบหมายให้พนักงานที่จะก้าวขึ้นมาเป็นหัวหน้าในอนาคตนั้นมารับผิดชอบในการเป็นที่เลี้ยงให้กับนักศึกษาฝึกงาน เปรียบเสมือนการฝึกให้พนักงานคนดังกล่าวรู้จักการบริหารจัดการดูแลคน การสื่อสารถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ให้แก่คนอื่น ๆ เนื่องจากว่าคนที่ทำงานสายศิลป์ (Artist) จะมีความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิค (Technical) แต่ในด้านการบริหารจัดการ (Management) จะทำได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นต้องค่อยๆฝึกฝนทักษะการบริหารจัดการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจะช่วยแนะแนวทางในการเป็นที่เลี้ยงนักศึกษาฝึกงานในเบื้องต้น เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถบริหารจัดการและดูแลสมาชิกได้ (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“...บางครั้งเนี่ย เราก็จะฝึกให้คนกลุ่มนี้เป็นที่เลี้ยงน้องนักศึกษาที่เขามาอยู่กับเรา เพื่อฝึกให้เขารู้จักการถ่ายทอด เมื่ออนาคตเนี่ย เขาต้องขึ้นมาเป็นหัวหน้าเนี่ย เขาก็จะได้ดูแลลูกน้องเขาเป็นหรือว่าให้เขาสามารถจะ เรียกว่า บริหารจัดการเรื่องแบบนี้ได้ เพราะว่าบางครั้งเนี่ย artist ไม่ได้เก่ง management คือเขาเก่งในเชิง technical ก็ต้องค่อยๆฝึกกันไป เรามี guideline เพื่อ guide ให้เขาสะท้อนว่า เออ เขาควรจะทำยังไง หรือถ้าเขาเจอปัญหาแบบนี้ เขาควรจะทำยังไง อย่างสมมติ หัวหน้างานเจอปัญหาลูกน้องแบบนี้ เขาควรจะทำยังไง เขาควรจะทำยังไง (EX3,125-130)” (EX3, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

5) ไปอบรมเพิ่มเติมและซื้อคู่มือการทำงาน ในกรณีที่ตัวพนักงานเองมีความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเอง จึงดำเนินการทำเรื่องขอไปเรียนรู้ฝึกอบรม หรือสัมมนาเพิ่มเติม อาทิ การเข้าสัมมนาในสถาบันการศึกษาที่เปิดคอร์สด้านดิจิทัลมีเดียและเกม การเรียนคอร์สออนไลน์ด้านการใช้เครื่องมือพัฒนาเกม เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานบางส่วนจะมีการซื้อคู่มือการออกแบบและพัฒนาเกม ซึ่งบริษัทจะสนับสนุนในเรื่องเวลาการทำงานโดยจะอนุญาตให้พนักงานไปพัฒนาตนเองได้ถึงแม้จะอยู่ช่วงเวลางาน รวมถึงการดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายในการพัฒนาดังกล่าวทั้งหมด (4 คน คิดเป็น ร้อยละ 80)

“เรื่องการพัฒนา เขาอยากจะขอไปเรียนในสายอาชีพของเขา เราก็จัดส่งให้เขาไปเรียน บางอย่างบริษัทออกให้ บางอย่างเขาก็ไปเรียนเองแล้วขอเวลาเรา เราก็ให้เหมือนกัน สมมติว่าวันนี้มีคอร์ส AR ตัวใหม่ แล้วเขาขอไปเรียน เราก็ส่งให้เขาไปเรียนเลยครับ อันนี้คือการพัฒนาในตำแหน่งของเขาเลยโดยตรง (EX1,121-124)” (EX1, 1 กุมภาพันธ์ 2561)

4.7.5 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญนั้น จึงนำไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจาก 5 บริษัท พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกมโดยส่วนใหญ่มีความเห็นในประเด็นการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดขึ้นในองค์กร 2 ส่วน คือ หลักการปฏิบัติต่อพนักงานและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

หลักการปฏิบัติต่อพนักงาน คือ บริษัทมีหลักการที่ใช้ในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ในที่นี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทก็คือพนักงานนั่นเอง โดยหลักการปฏิบัติต่อพนักงานที่บริษัทเกมได้ประพฤติปฏิบัติต่อพนักงานมี 4 ลักษณะ ได้แก่ เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงาน โดยที่พนักงานทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นและแสดงออกได้อย่างอิสระเสรีซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารอย่างสันติโดยไม่ต้องเกรงกลัวว่าจะถูกเลือกปฏิบัติจากฝ่ายบริหารขององค์กร ทั้งในประเด็นเรื่องการทำงานในแต่ละวัน การเสนอไอเดียในการทำโปรเจก การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างงาน การปรับปรุงห้องทำงาน การจัดกิจกรรมประจำปี เป็นต้น ในขณะเดียวกันนั้นบริษัทก็ได้แสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคซึ่งกันและกัน (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100)

“...ถ้าเขาคิดอะไรออกเนี่ย ตอนที่ระหว่างทำ สมมติว่าผมบอกไปว่า อันนี้ ๆ ๆ แต่เขาคิดออกว่าอันนี้ไม่โอเค เขาสามารถกลับมาบอกได้ว่า อันนี้มันไม่โอเคนะ เปลี่ยนเป็นแบบนี้ดีไม ซึ่งตรงนี้เราก็พร้อมที่จะเปลี่ยนถ้าเขาโอเคกับตรงนั้นนะครับ (EX1,146-148)” (EX1, 1 กุมภาพันธ์ 2561)

ในขณะเดียวกันนั้น บริษัทก็ได้แสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารจะมองพนักงานเป็นเสมือนทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์กร เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรเพียงสิ่งเดียวเท่านั้นที่สามารถรังสรรค์ผลงานที่ทรงคุณค่าให้กับองค์กรได้ ดังนั้นทุกๆการ

กระทำและทุกๆการตัดสินใจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองกำลังถูกเอาเปรียบซึ่งอาจจะบานปลายไปกระทบกับการทำงานของสมาชิกคนอื่นๆในทีมนี้เอง (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100)

“สิ่งหนึ่งที่เห็นว่าทำให้องค์กรมันอยู่ได้แบบร่มเย็นเป็นสุขคือไม่เกิดเรื่องการเมืองภายในมากไปอะไรอย่างนี้ ก็คือ เรื่องความใส่ใจและความยุติธรรมของคนทีปกครององค์กร (EX5,130-131) ...พีจะใส่ใจกับปัญหาที่มันเล็กๆน้อยๆ เหมือนเป็นรอยแตกเล็กๆน้อยๆ เริ่มเห็นพนักงานนอยด์กันหรือเขม่งกันเนี่ย เราจะไม่ปล่อยให้ยาวไปจนถึงเขาทำอะไรที่ไม่ดีออกมาขนาดนั้น เราจะเรียกเข้ามาคุยก่อน ก่อนที่ปัญหาจะเกิด (EX5,132-134)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

นอกจากนี้ การเป็นอยู่ของพนักงานที่เกิดขึ้นในบริษัทอีกลักษณะหนึ่งก็คือ การอยู่กันแบบพี่น้องและครอบครัว เนื่องด้วยธรรมชาติของบริษัททำเกมในประเทศไทยเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก ดังนั้นการดูแลและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในเรื่องการทำงานและการดำรงชีวิตสามารถทำได้ง่ายขึ้น เวลาที่พนักงานมีปัญหาไม่สบายใจอะไร พนักงานสามารถเข้ามาพูดคุยขอคำปรึกษากับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และทีมผู้บริหารได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลมาจากการที่โครงสร้างองค์กรเป็นลักษณะแนวราบ (flat) และ ผู้บริหารจะมีความสนิทสนมใกล้ชิดกับพนักงานทุกคน ดังนั้นการพูดคุย การแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการขอคำปรึกษาจึงไม่ได้อยู่ในฐานะการสื่อสารระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง แต่เป็นการสื่อสารที่อยู่เป็นฐานะพี่น้องและเพื่อนร่วมงาน (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100)

“หลักๆ เราอยู่กันแบบพี่น้อง เพราะฉะนั้นเนี่ย เวลาเรามีปัญหาหรืออะไรเนี่ย เขาสามารถเข้ามาคุยกับเราได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะคุยกับใครก็แล้วแต่ ที่เขาสามารถไว้วางใจหรือปรึกษาเขาได้ ซึ่งตรงนี้ที่พี่มองว่ามันเป็นข้อดี ดีกว่าที่เขาไปทำอะไรมาแล้วเรารู้ทีหลัง (EX3,143-145) ...บางครั้งด้วยความที่เรายู่กันแบบพี่น้องก็ง่ายกว่าในการที่จะสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับเขา ถ้าเราให้เขารู้สึกเหมือนกับว่าเราเป็นเจ้านายเขาตลอดเวลา เขาก็คงอาจจะรู้สึกกดดันหรือไม่กล้าเข้าหาเรา (EX3,149-151)” (EX3, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ บริษัทเกมจะมุ่งเน้นถึงการให้ความสำคัญต่อสภาพการจ้างงานที่เหมาะสมถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย โดยครอบคลุมชั่วโมงในการทำงาน วันหยุดประจำสัปดาห์ อันก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตปกติ (3 คน คิดเป็น ร้อยละ 100)

“...จริงๆเราอยากให้พนักงานกลับบ้านให้ตรงเวลามากกว่า คือหนึ่งก็คือพนักงานกลับดึก อันตรายถ้าเป็นผู้หญิง ทำงานก็เหนื่อย พรุ่งนี้มาจะทำงานไหวไหม (EX5,184-185) ...นั่นก็อยากให้พนักงานกลับบ้านให้ตรงเวลา อันนี้ก็พยายามที่จะทำ พยายามแบ่งเวลา เราไม่อยากให้พนักงานทำงานเกินเวลาเลย (EX5,186-188)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมซึ่งการดำเนินกิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่บริษัทได้มีการปฏิบัติ นั้นจะเป็นการดำเนินกิจกรรมที่ไม่มีแบบแผนชัดเจน โดยสิ่งที่บริษัทได้ดำเนินการประกอบด้วย การประหยัดพลังงาน (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100) และการจัดเก็บขยะที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารมองว่าเป็นเรื่องที่สำคัญในสถานที่ทำงาน เพราะว่าอาจจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานได้นั่นเอง (5 คน คิดเป็น ร้อยละ 100)

“ถ้ามองเรื่องใกล้ตัวก็คือเรื่อง ขยะ คือ ใน office เนี่ยจะมีขยะเยอะเพราะคนอยู่เยอะก็ย่อมเกิดขยะ การจัดเก็บขยะจริงๆแล้วเป็นเรื่องที่สำคัญใน office เพราะว่ามันส่งผลถึงสุขอนามัยด้วยนะ เพราะขยะมันจะมีกลิ่นเหม็น แล้ว office มันเป็นห้องแอร์ เราก็ต้องมีฝาปิดให้สนิทเพื่อไม่ให้มีกลิ่น ก็ต้องมีถุงพลาสติกดำเพื่อรวมขยะเอาไว้แล้ว ปิดมันได้ เวลาไปทิ้งเนี่ยจะได้ไม่หดย้อย เจ้าหน้าที่ก็จะได้เก็บได้สะดวก (EX5,175-178) ...อย่างอื่นก็จะเป็นการประหยัดไฟ เวลาพักเที่ยงเราก็จะปิดไฟ เวลาเลิกงานแล้วเนี่ย ไฟดวงไหนที่ไม่ใช้ เราก็พยายามปิดหน่อยจะได้ประหยัดไฟฟ้าไปได้ (EX5,182-183)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

4.7.6 ข้อเสนอแนะในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกมโดยส่วนใหญ่มีความเห็นที่หลากหลายต่อการให้ข้อเสนอแนะในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ห้องทำงานควรจะมีการจัดการพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสม อากาศสามารถถ่ายเทได้ดี มีระบบแสงสว่างในห้องทำงานที่ให้อัตราความสว่างอย่างพอเหมาะ ไม่สว่างเกินไปและไม่มืดเกินไป การตกแต่งและทัศนียภาพของห้องทำงานที่มีสีสดใสซึ่งจะช่วยกระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างดี อีกทั้งเรื่องโต๊ะและเก้าอี้ที่ใช้ในทำงานก็ควรเลือกใช้ที่มีความเหมาะสมกับสรีระของพนักงานแต่ละคน เพื่อช่วยป้องกันหรือบรรเทาโรคออฟฟิศซินโดรม (Office Syndrome) นอกจากนี้ควรมีการสร้างบรรยากาศ

ในการทำงานที่เน้นให้อิสระทางความคิด การให้โอกาสในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ๆ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะมีส่วนช่วยให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเกิดขึ้นได้ (2 คน คิดเป็น ร้อยละ 80)

“...คุณต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้พวกเขาสร้างสรรค์ (EX4,181) ...เนื่องจากว่าบริษัทนี้เป็นบริษัทเกมพาร์ทหลักของงานผลิต มันคือ พาร์ทของความคิดสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ บางทีมันก็ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เขาชอบ ที่เขารู้สึกเขาสบาย พร้อมทั้งจะสร้างสรรค์ (EX4,18-20) ” (EX4, 9 กุมภาพันธ์ 2561)

2) การเปิดโอกาสให้ลองเทคโนโลยีใหม่นั้นสำคัญ เนื่องจากพนักงานไม่ได้มีกำลังทรัพย์ที่จะไปซื้อเครื่องมือหรือเทคโนโลยีบางอย่างที่มีราคาแพง ดังนั้นบริษัทควรจะมีการนำงบประมาณบางส่วนไว้ใช้สำหรับการซื้อเครื่องมือเหล่านี้เพื่อให้พนักงานได้ลองใช้ เพราะว่าเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานเกิดไอเดียความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อันนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (Product) หรือการบริการ (Service) ใหม่ๆ ได้ในอนาคต (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“เรื่องของการเปิดโอกาสให้ลองเทคโนโลยีใหม่นั้นสำคัญ บางครั้งพนักงานเองเขาไม่ได้มี budget หรือมีงบที่จะแบบไปซื้อเครื่องมือที่หลักหมื่นมานั่งลอง เขาไม่มีโอกาสหรอก นั้นในส่วนของบริษัทเองเนี่ย ถ้าเกิดผลประกอบการและมีกำไร ควรจะกันกำไรไว้ส่วนหนึ่ง ไว้สำหรับทำอะไรใหม่ๆ แบบนี้ เพราะว่าช่วยทำให้เกิดไอเดีย เกิดนวัตกรรม หรืออาจจะเกิด service อะไรใหม่ๆ ก็ได้ ใ้ประเภทที่ว่าทำเล่นๆสนุกๆนี้แหละ อันนี้อาจจะทำให้เกิดโปรเจกต์ในอนาคตได้ (EX5,202-206)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

3) สิ่งที่พนักงานอยากทำให้กับบริษัท ไม่ว่าจะเป็ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการบริการใหม่ๆ ซึ่งทั้งหมดล้วนเกิดจากความคิดของพนักงานที่มุ่งหวังจะสร้างคุณประโยชน์ให้กับบริษัท ดังนั้นบริษัทควรให้โอกาสกับคนกลุ่มนี้ได้หยิบยกความคิดของตนเองนำออกมาสร้างสรรค์เป็นผลงานเชิงรูปธรรมโดยที่บริษัทควรให้การสนับสนุนทั้งในเรื่องของทรัพยากร เวลา และสถานที่ ในทางกลับกันนั้น การที่บริษัทได้แสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างเต็มเปี่ยมจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั่นเอง (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“เราทำในบริษัทนี้ไม่ได้ทำงานแต่เพื่อความปลอดภัยที่บริษัทอยากจะทำนั่นทำนี่ แต่ส่วนหนึ่งก็คือ เขายังได้ทำให้สิ่งที่เขาอยากกับบริษัทด้วย ก็ช่วยทำให้เขาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจว่า เออ สิ่งที่เขาทดลองเนี่ย มันทำได้ โพรเจกต์หลายๆอย่างที่เกิดขึ้นในบริษัทก็เกิดจากการที่เป็นไอเดียที่ป๊ิงๆ แวบๆ ขึ้นมา และลองทำดู ซึ่งมันจะทำให้การทำงานมันตอบโจทย์ได้หลายด้าน เพราะโจทย์ในการทำงานมันไม่ใช่แค่เรื่องเงินเดือน หรือเรื่องตำแหน่ง บางทีมันเป็นความพึงพอใจส่วนบุคคล (EX5,207-210)” (EX5, 10 กุมภาพันธ์ 2561)

4) เปิดโอกาสในการพัฒนา เพื่อที่จะช่วยให้เหล่าพนักงานได้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานใหม่ๆ เมื่อพนักงานในบริษัทเก่งขึ้นทั้งในส่วนคนทำเกมที่สามารถออกแบบและพัฒนาเกมได้หลากหลาย ตลอดจนพนักงานสายงานอื่นๆในบริษัทที่สามารถทำงานตามหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลลัพธ์ที่จะสะท้อนไปสู่องค์กรก็คือ การมีผลงานที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพนั่นเอง (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“...ตัวบริษัทเองในหลายๆบริษัท ก็เชื่อว่าเขาก็คงอยากจะพัฒนาให้คนในบริษัทเขาเก่งขึ้นเรื่อยๆแหละ เพราะว่าถ้าคนใน office เขาเก่ง ผลงานที่เขาผลิตออกมาก็ต้องดีขึ้นด้วยตาม (EX3,195-197)” (EX3, 5 กุมภาพันธ์ 2561)

5) เรียนรู้ทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีมแต่ละคน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งในด้านบุคลิกและอุปนิสัย ดังนั้นหัวหน้าทีมจำเป็นต้องหาวิธีที่จะต้องใช้ หูตาไว ใส่ใจและเรียนรู้ทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีมแต่ละคนว่าพวกเขามีความรู้ ความถนัดในงานลักษณะใด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานในสิ่งที่เขาถนัดและแสดงศักยภาพได้อย่างแท้จริง (1 คน คิดเป็น ร้อยละ 20)

“เราต้องเข้าใจเขาก่อนว่า หลักของแต่ละคนคืออะไร และเรากำลังทำเกมในรูปแบบไหน บางคนไม่ได้เหมาะสมสำหรับทำเกมพี บางคนไม่ได้เหมาะสมสำหรับทำเกมหวาน เพราะฉะนั้นเราต้องดูจริงๆว่า ทีมเหมาะสำหรับทำเกมอะไร มันมีเรื่อง art ตัวโปรแกรม มันมีเรื่อง level design เกม มีเรื่อง sound ดังนั้น ตัวเราเองที่อยู่ตรงกลางว่า เราจะเอาคนพวกนี้ manage ยังไงให้เขาสามารถทำงานให้ได้นั่นคือสิ่งที่ผมมอง (EX1,156-160)” (EX1, 1 กุมภาพันธ์ 2561)

4.8 สรุปประเด็นข้อค้นพบจากผลการศึกษา

หลังจากที่ผู้วิจัยได้รายงานผลการศึกษาและผลการวิเคราะห์เสถียรภาพเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อค้นพบจากผลการศึกษาโดยจำแนกเป็น 2 ประเด็น ผ่านการทำรูปภาพจำลอง (Model) ได้แก่ 1) รูปภาพจำลองประเด็นความสัมพันธ์ และ 2) รูปภาพจำลองประเด็นการถดถอยพหุคูณ ดังแสดงในภาพที่ 4.1 และ 4.2 ดังนี้

4.8.1 ผลสรุปการศึกษาความสัมพันธ์ในผลการศึกษา

ในการรายงานตามแนวทางของงานวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวได้บ่งชี้ว่า ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ลักษณะงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังแสดงในภาพที่ 4.1

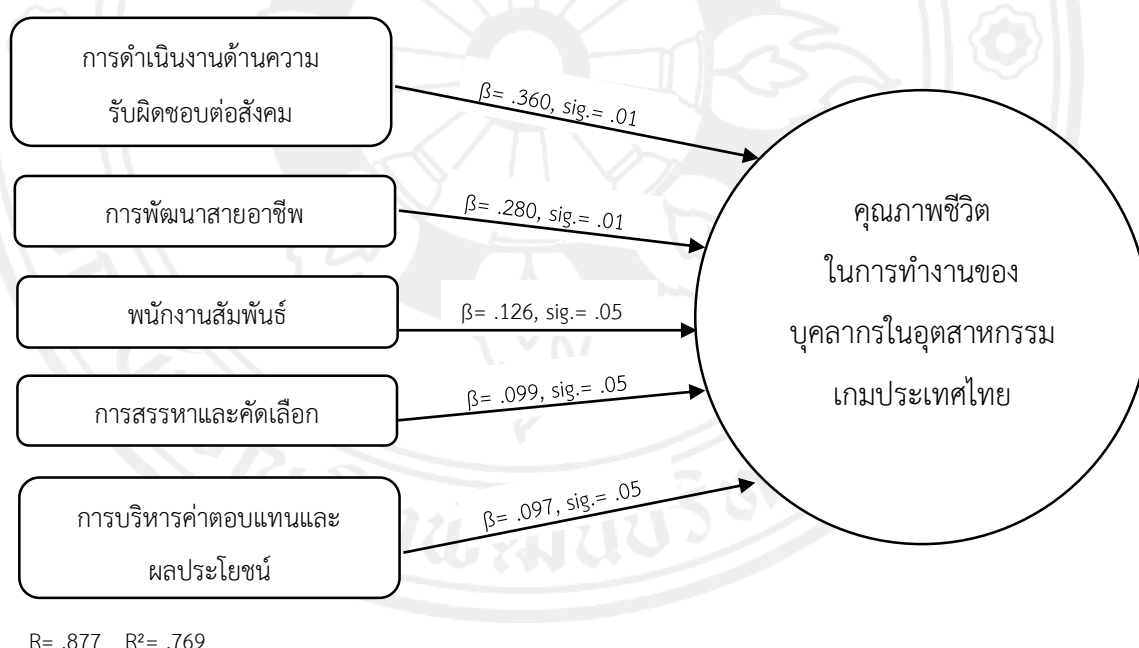


ภาพที่ 4.1 รูปภาพจำลองประเด็นความสัมพันธ์ของผลการศึกษา

4.8.2 ผลสรุปการศึกษาการถดถอยพหุคูณแบบขั้นในผลการศึกษา

ในการรายงานตามแนวทางของงานวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta, β) ซึ่งจะแสดงถึงเปอร์เซ็นต์การทำนายของตัวแปรทำนายที่ละตัวแปร และผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะเรียงลำดับค่าการทำนายจากมากไปน้อย อันบ่งบอกถึงความสำคัญของแต่ละตัวแปรแต่ละตัวตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำตัวแบบสมการที่ 5 เข้ามาแสดงในประเด็นดังกล่าว เนื่องจากเป็นตัวแบบสมการที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation, $R = .877$) และ ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (Coefficient of Multiple Determination, $R^2 = .769$) ซึ่งเป็นค่าสมการที่สูงที่สุดจากการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ ทั้งนี้ สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม = 0.360 (การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม) + 0.280 (การพัฒนาสายอาชีพ) + 0.126 (พนักงานสัมพันธ์) + 0.099 (การสรรหาและคัดเลือก) + 0.097 (การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์)



ภาพที่ 4.2 รูปภาพจำลองประเด็นการถดถอยพหุคูณของผลการศึกษา

4.8.3 ผลสรุปการศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ในการรายงานตามแนวทางของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากบริษัท เกมทั้ง 5 ท่าน เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์ที่พบว่าสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานเพิ่มเติม ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังแสดงในตารางที่ 4.29 และ 4.30

1) การสรรหาและคัดเลือก พบว่า ปัจจัย 2 ประการที่สำคัญต่อการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ก็คือ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานตามสายงานดังกล่าว และ 2) เรื่องทัศนคติในการทำงานของผู้สมัครงาน ตลอดจนการใช้วิธีการเชิญชวนระหว่างรุ่นพี่ในที่ทำงานกับรุ่นน้องในสถาบันการศึกษา และการรับนักศึกษาที่เคยฝึกงานกับบริษัทหรือสหกิจ

2) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า รูปแบบการให้ค่าตอบแทนที่บริษัทมอบให้กับพนักงานเป็นในลักษณะการให้เงินเดือนแต่ละเดือน การให้ค่าตอบแทนรายโปรเจกต์ใน การให้โบนัสปลายปี การปรับขึ้นเงินเดือน การปรับเงินเดือนในกรณีที่พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงในชีวิต และการให้ส่วนแบ่งจากรายได้ของบริษัท ส่วนผลประโยชน์ที่บริษัทมอบให้กับพนักงานเป็นในลักษณะสวัสดิการของบริษัท ได้แก่ ประกันสังคม กิจกรรมสร้างสรรค์ วันหยุดชดเชย การทำประกันสุขภาพแก่พนักงาน การเบิกค่ารักษาพยาบาล การจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพ สวัสดิการซื้ออสังหาริมทรัพย์ และสวัสดิการค่าเดินทางหรือค่าน้ำมันรถ

3) พนักงานสัมพันธ์ พบว่า บริษัทเกมมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ได้แก่ การสร้างห้องทำงานแบบนั่งร่วมกัน การเปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ลักษณะของงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม การวางตัวของผู้บริหาร การมีพื้นที่ในการทำกิจกรรม การนัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Manager Meeting) และการมีคนช่างคุยในบริษัทซึ่งจะเป็นตัวกลางที่เชื่อมให้พนักงานแต่ละคน

4) การพัฒนาสายอาชีพ พบว่า บริษัทมีวิธีการพัฒนาสายอาชีพให้แก่พนักงานในบริษัท ได้แก่ การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายขึ้น การให้ศึกษาเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากผู้จัดการโครงการ (Project Manager) การให้คำแนะนำจากหัวหน้า การมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงนักศึกษา และการส่งไปอบรมเพิ่มเติมและซื้อคู่มือการทำงาน

5) การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า บริษัทมีหลักการปฏิบัติต่อพนักงาน ได้แก่ การให้เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงาน การแสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคซึ่งกันและกัน การดำรงอยู่กันแบบพี่น้องและครอบครัว และการให้ความสำคัญต่อสภาพการจ้างงานที่เหมาะสมถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย ส่วนการดำเนินการด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ได้แก่ การประหยัดพลังงาน และการจัดเก็บขยะที่ถูกต้อง

6) ข้อเสนอในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกมโดยส่วนใหญ่มีความเห็นต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ลองเทคโนโลยีใหม่ๆ การให้โอกาสในสิ่งที่พนักงานอยากทำให้กับบริษัท การเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร และการเรียนรู้ทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีมแต่ละคนเพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานในสิ่งที่เขาถนัดและแสดงศักยภาพได้อย่างแท้จริง

ตารางที่ 4.29 สรุปผลการศึกษเชิงคุณภาพ

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ
การสรรหาและคัดเลือก	<p>การสรรหา การใช้วิธีบอกกล่าวปากต่อปากระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง, นักศึกษาที่เคยฝึกงานกับบริษัทหรือสหกิจ</p> <p>การคัดเลือก พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานตามสายงาน, ทศนคติในการทำงานของผู้สมัคร</p>
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	<p>ค่าตอบแทน เงินเดือน, เงินพิเศษรายโปรเจค, โบนัสประจำปี, ส่วนแบ่งรายได้ของบริษัท, ปรับขึ้นเงินเดือน</p> <p>สวัสดิการ ประกันสังคม, กิจกรรมสังสรรค์, วันหยุดชดเชย, ประกันสุขภาพ, กองทุนเลี้ยงชีพ, สวัสดิการซื้ออสังหาริมทรัพย์, ค่าเดินทาง</p>
พนักงานสัมพันธ์	สร้างห้องทำงานแบบนั่งร่วมกัน, เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ, ลักษณะของงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม, การวางตัวของผู้บริหาร, มีพื้นที่ในการทำกิจกรรม, Manager Meeting, คนช่างคุยในบริษัท
การพัฒนาสายอาชีพ	การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายขึ้น, ศึกษาเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากผู้จัดการโครงการ, การให้คำแนะนำจากหัวหน้า, เป็นพี่เลี้ยงนักศึกษา, ฝึกอบรมเพิ่มเติมและซื้อคู่มือการทำงาน

ตารางที่ 4.30 สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	การปฏิบัติ
การดำเนินการด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม	เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงาน, การ แสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค ซึ่งกันและกัน, การอยู่กันแบบพี่น้องและครอบครัว, การให้ความสำคัญต่อสภาพการทำงาน, การดำเนิน กิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์, การเปิดโอกาสให้ลองเทคโนโลยีใหม่นั้นสำคัญ, ให้ โอกาสในการสรรค์สร้างผลงานเชิงรูปธรรม, เปิด โอกาสในการพัฒนา, เรียนรู้ทำความเข้าใจกับสมาชิก ในทีมแต่ละคน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่อาจมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
4. เพื่อสร้างแนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษากับบุคลากรที่ทำงานในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย องค์กรหรือบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านเกม จำนวน 20 บริษัท ซึ่งมีสถานที่ทำงานอยู่ในประเทศไทย ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ประกอบด้วย บุคลากร 3 ประเภท ได้แก่ 1) บุคลากรที่ทำงานด้านการบริหาร 2) บุคลากรที่ทำงานด้านออกแบบและพัฒนาเกม และ 3) บุคลากรที่ทำงานด้านสนับสนุน อาทิ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น รวมทั้งสิ้น 319 คน โดยการเก็บข้อมูลทั้งหมดนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณกับบุคลากรทั้ง 319 คน และทำการคัดเลือกบุคลากรระดับบริหารเพื่อสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากบุคลากรฝ่ายบริหารจำนวน 4 ท่าน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 1 ท่าน

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านระบบงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 68 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำนวน 26 ข้อ และส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 100 ข้อ โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยเสนอแก่ให้คณะกรรมการวิทยานิพนธ์ ทั้ง 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องของภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหาและตัวแปรที่ต้องการ รวมทั้งความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา หลังจากนั้นจึงนำไปศึกษานำร่องกับบุคลากรที่ทำงานในอุตสาหกรรมเกม จำนวน 30 คน และนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบแอลฟาได้ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97 ซึ่ง

แบบสอบถามด้านระบบงานทรัพยากรมนุษย์มีค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ .96 และแบบสอบถามด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ .93

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 วันสัมภาษณ์และชื่อบริษัท ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล และส่วนที่ 3 คำถามการสัมภาษณ์ จำนวน 12 ข้อ ซึ่งเป็นข้อคำถามที่อิงจากผลการศึกษาเชิงปริมาณในประเด็นการถดถอยพหุคูณ (Regression) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงทำนายของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม จำนวน 11 ข้อ และสร้างข้อคำถามที่อิงจากวัตถุประสงค์ที่ 4 ของงานวิจัย กล่าวคือ เพื่อสร้างแนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย จำนวน 1 ข้อ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ผลการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถามดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นบุคลากรที่ทำงานบริษัทในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 319 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 74.3 มีอายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 มีสถานภาพโสดจำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 88.7 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 84.3 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 และส่วนใหญ่จะทำงานในด้านการออกแบบและพัฒนาเกม จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6

5.1.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยพบว่า องค์กรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยมีการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.54 ซึ่งการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเกมส่วนใหญ่ เป็นการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นทางการ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า องค์กรโดยส่วนมากไม่มีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ซึ่งการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารขององค์กรจะเป็นคนที่ดูแลรับผิดชอบเองทั้งหมด ทั้งนี้ ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ลำดับที่ 1 พนักงานสัมพันธ์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.80 รองลงมาคือ ลำดับที่ 2 การสรรหาและคัดเลือก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 ลำดับที่ 3 การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 ลำดับที่ 4 การพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58 ลำดับที่ 5 การพัฒนาสายอาชีพ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่

3.57 ลำดับที่ 6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.49 ลำดับที่ 7 การบริหารค่าตอบแทน และผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 และลำดับที่ 8 การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 ตามลำดับ ทั้งนี้ ผลการศึกษายังพบว่า องค์การในอุตสาหกรรมเกมมีการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.30 เมื่อเปรียบเทียบกับ ลักษณะงานอื่นๆ ทั้ง 9 ลักษณะงาน

5.1.3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลการศึกษาในประเด็นคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยพบว่า บุคลากรที่ทำงานในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.67 โดยสามารถอธิบายได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยนั้นอยู่ในระดับดี ทั้งนี้องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยนั้น สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ลำดับที่ 1 ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 ลำดับที่ 2 ความต้องการด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ลำดับที่ 3 ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ลำดับที่ 4 ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.66 ลำดับที่ 5 ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.62 ลำดับที่ 6 ความต้องการความภาคภูมิใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่า บุคลากรในอุตสาหกรรมเกมมีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความต้องการด้านเศรษฐกิจในระดับน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบด้านอื่นๆ ทั้ง 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.43

5.1.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยพบว่า ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ลักษณะงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ซึ่งอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ .839 ลำดับที่ 2 การพัฒนาสายอาชีพ มีค่าสหสัมพันธ์ที่ .806 ลำดับที่ 3 พนักงานสัมพันธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ .767 ลำดับที่ 4 การพัฒนาองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ .766 ลำดับที่ 5 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ .740 ลำดับที่ 6 การสรรหาและคัดเลือก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ .736 ลำดับที่ 7 การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ .734 และ ลำดับที่ 8 การฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าสัม

ประสิทธิผลสัมพัทธ์ที่ .701 เว้นเพียงแต่ ลำดับที่ 9 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ .582 แต่ทั้งนี้ ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ลักษณะงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งเป็นลักษณะความสัมพันธ์อันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.1.5 ผลการศึกษาการถดถอยพหุคูณระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise) เพื่อหาเปอร์เซ็นต์ค่าพยากรณ์ของตัวแปรทำนายต่างๆ พบว่า งานวิจัยดังกล่าวมีตัวแบบสมการที่สามารถพยากรณ์การผันแปรหรือการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้ ทั้งหมด 5 ตัวแบบสมการ โดยตัวแบบสมการที่ 1 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .703 ตัวแบบสมการที่ 2 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .751 สมการรูปแบบที่ 3 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .761 สมการรูปแบบที่ 4 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .766 และสมการรูปแบบที่ 5 มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .769 โดยตัวแบบสมการทั้ง 5 แบบ สามารถพยากรณ์การผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ทั้งนี้ตัวแบบสมการที่ 5 เป็นตัวแบบสมการที่สามารถพยากรณ์การผันแปรของตัวแปรตามได้ดีที่สุด เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) สูงที่สุดเมื่อเทียบกับสมการรูปแบบที่ 1 จนถึง 4

รายละเอียดของตัวแบบสมการที่ 5 พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ซึ่งตัวแปรทั้งสองมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุคูณ (R^2) เท่ากับ .769 ซึ่งหมายความว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย ได้ร้อยละ 76.9

5.1.6 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากบริษัทเกมทั้ง 5 ท่าน เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์ที่พบว่าสามารถทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

โดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกม รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานเพิ่มเติม ซึ่งสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังต่อไปนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก พบว่า ปัจจัย 2 ประการที่สำคัญต่อการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ก็คือ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานตามสายงานดังกล่าว และ 2) เรื่องทัศนคติในการทำงานของผู้สมัครงาน ตลอดจนการใช้วิธีการเชิญชวนระหว่างรุ่นพี่ในที่ทำงานกับรุ่นน้องในสถาบันการศึกษา และการรับนักศึกษาที่เคยฝึกงานกับบริษัทหรือสหกิจ

2) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า รูปแบบการให้ค่าตอบแทนที่บริษัทมอบให้กับพนักงานเป็นในลักษณะการให้เงินเดือนแต่ละเดือน การให้ค่าตอบแทนรายโปรเจกต์ใน การให้โบนัสปลายปี การปรับขึ้นเงินเดือน การปรับเงินเดือนในกรณีที่พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงในชีวิต และการให้ส่วนแบ่งจากรายได้ของบริษัท ส่วนผลประโยชน์ที่บริษัทมอบให้กับพนักงานเป็นในลักษณะสวัสดิการของบริษัท ได้แก่ ประกันสังคม กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ วันหยุดชดเชย การทำประกันสุขภาพแก่พนักงาน การเบิกค่ารักษาพยาบาล การจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพ สวัสดิการซื้ออสังหาริมทรัพย์ และสวัสดิการค่าเดินทางหรือค่าน้ำมันรถ

3) พนักงานสัมพันธ์ พบว่า บริษัทเกมมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ได้แก่ การสร้างห้องทำงานแบบนั่งร่วมกัน การเปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ลักษณะของงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม การวางตัวของผู้บริหาร การมีพื้นที่ในการทำกิจกรรม การนัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Manager Meeting) และการมีคนข้างคุยในบริษัทซึ่งจะเป็นตัวกลางที่เชื่อมให้พนักงานแต่ละคน

4) การพัฒนาสายอาชีพ พบว่า บริษัทมีวิธีการพัฒนาสายอาชีพให้แก่พนักงานในบริษัท ได้แก่ การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายขึ้น การให้ศึกษาเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากผู้จัดการโครงการ (Project manager) การให้คำแนะนำจากหัวหน้า การมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงนักศึกษา และการส่งไปอบรมเพิ่มเติมและซื้อคู่มือการทำงาน

5) การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า บริษัทมีหลักการปฏิบัติต่อพนักงาน ได้แก่ การให้เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงาน การแสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคซึ่งกันและกัน การดำรงอยู่กันแบบพี่น้องและครอบครัว และการให้ความสำคัญต่อสภาพการทำงานที่เหมาะสมถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย ส่วนการดำเนินการด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ได้แก่ การประหยัดพลังงาน และการจัดเก็บขยะที่ถูกต้อง

6) ข้อเสนอในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมเกมโดยส่วนใหญ่มีความเห็นต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้ลองเทคโนโลยีใหม่ๆ การให้โอกาสในสิ่งที่พนักงานอยากทำให้กับบริษัท การเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร และการเรียนรู้ทำความเข้าใจ

เข้าใจกับสมาชิกในทีมแต่ละคนเพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานในสิ่งที่เขาถนัดและแสดงศักยภาพได้อย่างแท้จริง

5.2 การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลการศึกษาโดยอิงตามผลการศึกษาในประเด็นการถดถอยพหุคูณ (Regression) ตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้มาแล้วในหัวข้อที่ 5.1.6 ผลการศึกษาการถดถอยพหุคูณระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย รวมถึงผลการศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 บริษัท ในหัวข้อที่ 5.1.7 ทั้งนี้ในภาพรวมของผลการศึกษานั้น ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า งานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 3) พนักงานสัมพันธ์ 4) การพัฒนาสายอาชีพ และ 5) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ลักษณะงานล้วนแล้วแต่มีความสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงนามธรรม (Soft HRM) ภายใต้ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model) และตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์ตวาร์ด (Harvard Model) โดยองค์การจะให้ความสำคัญไปที่เรื่องคนหรือพนักงานและมนุษย์สัมพันธ์ โดยมีทัศนคติที่ว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงเน้นเรื่องของการสร้างความไว้วางใจ การสร้างความผูกพัน การทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้แต่คนใช้ความสามารถของตนเอง รวมถึงการตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสมกับแต่ละคน (Beer et al., 1984; Hendry & Pettigrew, 1990) ซึ่งเห็นได้จากการที่องค์การในอุตสาหกรรมเกมมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ภาพให้เกิดกับสมาชิกอื่นๆ ในบริษัท การเปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ การทำงานเป็นทีม การมีพื้นที่ในการทำกิจกรรมสัมพันธ์ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน ผลการวิจัยดังกล่าวก็มีความสอดคล้องกับรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรูปธรรม (Hard HRM) ภายใต้ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค และตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model) ซึ่งองค์การจะให้ความสำคัญไปที่เรื่องการบริหารจัดการเช่นเดียวกัน โดยมีทัศนคติที่ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเสมือนกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ (Devanna et al., 1984; Hendry & Pettigrew, 1990) ซึ่งเห็นได้จากการที่องค์การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและตรงกับงาน การให้รางวัลและผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง เป็นต้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวก็มีความสอดคล้องกับตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งแนวคิดของ Nadler

(1970) Gilley และคณะ (2002) และ Swanson และ Holton (2009) ในประเด็นการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งเห็นได้จากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาของบุคลากรทุกคน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา รวมถึงการเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อันนำไปสู่การปฏิบัติงานในอนาคตที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายเพิ่มเติมซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 การสรรหาและคัดเลือกกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย อีกทั้งประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือกสามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้เช่นกัน ในทางทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความต้องการทางสังคม และความต้องการด้านภาคภูมิใจของ Sirgy และคณะ (2001) ซึ่งการที่บริษัทสามารถดำเนินการสรรหาและคัดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันทำให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีเหมาะสมกับองค์กรนั้น ก็จะทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกตนมีเพื่อนในที่ทำงานที่ดี และได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งสอดคล้องกับองค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมแนวคิดของ Walton (1974) Huse และ Cummings (1985) และ Bruce และ Blackburn (1992) โดยการที่บริษัทได้พนักงานที่เหมาะสมกับทีมตลอดจนสามารถเข้ามาเติมเต็มคุณภาพให้กับทีมได้นั้น ก็ย่อมเกิดการยอมรับ การร่วมมือในการทำงาน อันนำไปสู่การเอื้ออำนวยให้พนักงานงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับสมาชิกคนอื่นๆ นั้นเอง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานที่เข้ามาใหม่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการปราศจากการมีอคติจากผู้อื่น อันเป็นการสะท้อนภาพของการบูรณาการทางสังคมอีกด้วย นอกจากนี้ข้อค้นพบยังสอดคล้องกับแนวคิด Lau และ May (1998) ในแง่ผลลัพธ์ กล่าวคือ การดำรงอยู่ของสมาชิกในบริษัทที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ส่วนสำคัญประการหนึ่ง คือ จะต้องสะท้อนถึงบรรยากาศของความเป็นมิตรและมีสัมพันธไมตรีด้วยกัน

การดำเนินการด้านการสรรหาและคัดเลือกของบริษัทเกมนั้นจะมีหลักการที่ใช้สำหรับการสรรหาและคัดเลือก 2 ประการที่สำคัญ คือ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานตามสายงานดังกล่าว โดยบริษัทจะดูจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) รวมถึงให้ทดสอบการทำงานจริง (EX, 52-54; EX4, 56-57; EX5,38-41) และ 2) เรื่องทัศนคติในการทำงานของคนๆนั้น บริษัทจะพิจารณาในเรื่องความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานได้ในระดับหนึ่ง การเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น (EX3,43-46) รวมทั้งการมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน (EX5,53-56) เพราะว่าลักษณะสายงานดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมซึ่งสะท้อนถึงการ

ทำงานเป็นทีมนั่นเอง นอกจากนี้บริษัทมีการใช้วิธีการสรรหา บุคลากรแบบปากต่อปากระหว่างรุ่นพี่ และรุ่นน้อง ซึ่งเชิญชวนบอกต่อกันมา (EX3,34-37) รวมถึงการรับนักศึกษาที่เคยฝึกงานกับบริษัท หรือสหกิจ (EX1,52-54) ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกในลักษณะตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้อง หลักการของ Torrington และ Huat (1994) ที่พูดถึงการคัดเลือกกว่าเป็นกระบวนการที่องค์การ ตัดสินใจว่าคนไหนที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ทั้งนี้ไม่มีวิธีการคัดเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้น บริษัทจะต้องผสมผสานแต่ละวิธีให้มีความเหมาะสมลงตัวกันระหว่างตำแหน่งงานกับคุณสมบัติของ พนักงาน อีกทั้ง Bohlander และคณะ (2000) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า โดยทั่วไปแล้วองค์การต่าง ๆ จะให้ความสำคัญและประเมินผู้สมัครจากความสามารถของผู้สมัครและตัวตนของผู้สมัคร โดยปัจจัยด้าน ความสามารถของผู้สมัครจะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ รวมถึงศักยภาพในการเรียนรู้สิ่งที่เป็น ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ส่วนปัจจัยด้านตัวตนของผู้สมัคร จะประกอบด้วย ทักษะแรงจูงใจ ความ สนใจ และบุคลิกลักษณะด้านอื่นๆ ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งกับการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

ในส่วนของผลการศึกษาจากผู้วิจัยได้ท่านอื่นนั้น ข้อค้นพบในงานวิจัยดังกล่าวมีความ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศวรรณ เอี่ยมวิมิงสา และเกียรติชัย เวชภูพาน์ (2558) ที่ศึกษาอิทธิพล ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า การสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล โดยการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานใหม่ด้วยความยุติธรรม การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนข้อมูลของการสรรหาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานตรง กับความสามารถของบุคลากร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Koivunen และคณะ (2015) ที่ทำการศึกษา ประเด็นความไม่เสมอภาคในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในประเทศฟินแลนด์ โดยการ ประมวลข้อมูลเกี่ยวกับความไม่เสมอภาคในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตั้งแต่ปี 2013 พบว่า เพศ ชายพันธุ์ และการเลือกที่รักมักที่ชังโดยถืออายุเป็นเกณฑ์ เป็นองค์ประกอบสามอันดับแรกของ รูปแบบการเลือกปฏิบัติในประเด็นการสรรหาและคัดเลือกที่เกิดขึ้นในการรับสมัครงาน อันส่งผล กระทบต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในฟินแลนด์

5.2.2 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกใน ระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย อีกทั้ง ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของ คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้เช่นกัน ในทาง ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ

นักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ แนวคิดของ Walton (1974) Huse และ Cummings (1985) Bruce และ Blackburn (1992) และ Lau และ May (1998) ในประเด็นที่ว่าองค์ประกอบค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมนั้นสามารถนำมาซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ และ แนวคิดของ Sirgy และคณะ (2001) ด้านความต้องการด้านเศรษฐกิจ กล่าวคือ บริษัทเกมมีการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน จะมีการให้เป็นเงินเดือนประจำทุกเดือน โดยรูปแบบการให้ค่าตอบแทนที่เป็นในลักษณะการให้เงินเดือนแต่ละเดือนตามปกติ ในขณะที่การให้ค่าตอบแทนที่เป็นในรูปแบบตัวเงินเพิ่มเติมนั้น จะเป็นในลักษณะการให้ค่าตอบแทนรายโปรเจกต์ในแต่ละงาน ซึ่งเปรียบเสมือนรายได้พิเศษกับพนักงานในสายงานอาร์ตติสศิลปิน (Artist) และนักเขียนโปรแกรมเมอร์ (Programmer) และในส่วนพนักงานที่ทำงานฝ่ายสนับสนุน จะได้รับเป็นโบนัสปลายปี (EX3,60-62) อีกทั้งมีการมอบส่วนแบ่งจากรายได้ของบริษัทซึ่งมองว่าสิ่งนี้จะช่วยสร้างความรู้สึกรักของพนักงาน อันให้พวกเขาารู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของผลงาน (EX4,88-89) นอกจากนี้บริษัทเกมได้มีการปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนซึ่งจะปรับอยู่ประมาณร้อยละ 3-5 (EX4,82) ตามความเหมาะสม โดยอ้างอิงจากการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละคน (EX3,59-60) รวมถึงการที่พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงในชีวิต อาทิ คนในครอบครัวไม่สบายหรือการแต่งงาน ผู้บริหารก็จะปรับขึ้นเงินเดือนให้เป็นกรณีพิเศษ เพื่อให้พนักงานคนดังกล่าวมีกำลังทรัพย์ในการดำรงชีวิต การดูแลครอบครัวที่กำลังจะมีสมาชิกเพิ่มเข้ามา และสามารถทำงานต่อไปอย่างมีความสุขนั่นเอง (EX4,27-29,84-88)

ในส่วนการให้ผลประโยชน์นั้น บริษัทมีการให้สวัสดิการแก่พนักงาน ได้แก่ ประกันสังคม (EX1,17; EX2,82; EX4,91; EX5,17) กิจกรรมสังสรรค์เพื่อส่งเสริมการสานสัมพันธ์ภายในบริษัท (EX1,104-105; EX2,66; EX3,96-107; EX4,93-95; EX5,95-97) วันหยุดชดเชย (EX3,67-69; EX5,101) การทำประกันสุขภาพแก่พนักงานและการเบิกค่ารักษาพยาบาล (EX4,96-107) การจัดตั้งกองทุนเลี้ยงชีพเพื่อจะเป็นเงินบำนาญเวลาพนักงานลาออกหรือเกษียณ (EX3,71-73) สวัสดิการซื้ออสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้สิทธิ์กู้ยืมในการนำเงินไปซื้ออสังหาริมทรัพย์ในอัตราดอกเบี้ยที่ถูกลง (EX3, 77-83) และสวัสดิการค่าเดินทางหรือค่าน้ำมันรถซึ่งจะมอบให้สำหรับการเดินทางมาทำงาน (EX1, 44-46) หรืออาจจะต้องทำงานดึก (EX2, 86-88) ซึ่งการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อันช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกที่ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับนั้นมีความเหมาะสมและเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ทั้งนี้การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในลักษณะตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องหลักการของ Milkovich และ Newman (2005) ที่ว่า การกำหนดอัตราค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งงานในองค์การเดียวกันนั้นควรให้ความสำคัญไปกับการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน เนื่องจากคุณค่าของงานในแต่ละตำแหน่งงานนั้นมีไม่เหมือนกันนั่นเอง อีกทั้งสอดคล้องกับ Bohlander และคณะ (2000) ที่ว่า ข้อควรคำนึงในการจ่ายค่าตอบแทนและให้ผลประโยชน์ควร

เป็นไปเพื่อจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจและใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยระดับของค่าตอบแทนนั้นจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะการเงินขององค์กร อีกทั้ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์จะต้องอยู่บนพื้นฐานของระบบยุติธรรมเช่นกัน

นอกจากนี้ข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับทฤษฎีด้านพฤติกรรมองค์กรได้แก่ ทฤษฎี ลำดับความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) ของ Maslow (1954) กล่าวคือ พนักงานทุกคนล้วนมีความต้องการด้านร่างกาย (Physical Needs) เนื่องจากเป็น ปัจจัยพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ในการดำรงชีวิตอยู่ได้ ซึ่งในบริบทของงานวิจัยดังกล่าว ความ ต้องการด้านร่างกายจะครอบคลุมถึงเรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน ดังนั้นบริษัทเกมจึงให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เฉกเช่นเดียวกับการ ดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่สถานะการมีแรงจูงใจและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น

ในส่วนของผลการศึกษาจากผู้วิจัยได้ทำท่านอื่นนั้น ข้อค้นพบในงานวิจัยดังกล่าวมีความ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศวรรณ เอี่ยมวิมิงสา และเกียรติชัย เวชฎาพันธ์ (2558) ที่ศึกษาอิทธิพล ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล โดยการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อธำรงรักษาบุคลากร การมีโครงสร้าง ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับเศรษฐกิจ และการกำหนดวิธีการบริหารค่าตอบแทน เช่น ค่าจ้าง ค่าตอบแทนผลงาน ค่าตอบแทนความรู้ความสามารถ ค่าตอบแทนอื่นๆ ที่เป็นเงินและไม่ใช่งานที่ เหมาะสมสำหรับองค์กรเป็นปัจจัยที่พึงพิจารณา นอกจากนี้ ข้อค้นพบยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Saraji และ Dargahi (2006) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลที่สังกัด มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์รัฐเตหะราน และงานวิจัยของ Hosseini และคณะ (2010) ที่ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานประกันสังคม ของจังหวัดมาฮานดารัน ประเทศอิหร่าน เห็นสอดคล้องกันว่า การจ่ายค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิง บวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนอย่าง ยุติธรรม (Fair Pay) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าคุณภาพชีวิตในการ ทำงานที่ดี

5.2.3 พนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย อีกทั้ง ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

โดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้เช่นกัน ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านในเรื่ององค์ประกอบที่ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ได้แก่แนวคิดของ Walton (1974) Huse และ Cummings (1985) Bruce และ Blackburn (1992) ในองค์ประกอบด้านการบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน และแนวคิดของ Lau และ May (1998) ความเป็นมิตรและมีสัมพันธ์ไมตรี และแนวคิดของ Sirgy และคณะ (2001) ด้านความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) รวมถึงแนวคิดของ Rethinam และ Ismail (2008) ด้านความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ บริษัทเกมมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ภาพให้เกิดกับสมาชิกอื่นๆ ในบริษัท ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างห้องทำงานแบบนั่งร่วมกันเพื่อช่วยให้พนักงานทุกคนที่อยู่ในห้องดังกล่าวสามารถพูดคุย ปรีกษา รวมถึงการให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ (EX5, 106-108) การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมจะพยายามทำให้สมาชิกในทีมทุกคนได้พูด ได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยอยู่บนเงื่อนไขของเหตุและผล (EX4,119-123; EX5, 109-111) การมีลักษณะของงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งการทำงานในสายงานดังกล่าวเป็นการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมอย่างยิ่ง ดังนั้นลักษณะของงานจะเป็นตัวช่วยในการขัดเกลาให้พนักงานแต่ละคนปรับตัวเข้าหาซึ่งกันและกันมากขึ้น (EX3,47-52; EX4,104-105) การวางตัวของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นว่าตนเองไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชา แต่เป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นรุ่นพี่ของเหล่าน้องๆในทีม (EX3,143-151; EX4,109-121) การมีพื้นที่ในการทำกิจกรรม โดยบริษัทได้จัดให้มีพื้นที่บางส่วนในสถานที่ทำงานเพื่อเป็นพื้นที่ในการทำกิจกรรมสานสัมพันธ์ (EX3,102-107) การจัดประชุมฝ่ายบริหาร (Manager Meeting) ซึ่งจะมีการนัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ ระหว่างหัวหน้างาน ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ และเจ้าของบริษัทมารับประทานอาหารและพูดคุยร่วมกัน (EX3,100-102; EX5,43-46) และสุดท้ายคือการมีคนช่างพูดช่างคุยในบริษัท ซึ่งจะเป็นตัวกลางที่เชื่อมให้พนักงานแต่ละคน รวมถึงพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้สนิทสนมกันได้อย่างรวดเร็ว (EX1,82-86; EX2,102-103) ซึ่งวิธีการที่กล่าวมาจะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็มีผลต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานภายในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้การดำเนินกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ในลักษณะตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องหลักการของ ญัตฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) และ เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2553) ที่ให้ความเห็นต่อการดำเนินกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ที่มีความสำคัญในระดับจุลภาค โดยกล่าวว่าองค์การใดที่ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างต่างปฏิบัติต่อกันด้วยความรักใคร่กลมเกลียว ร่วมด้วยช่วยกันสร้างประโยชน์แก่องค์การ รวมถึงสามารถระงับข้อขัดแย้งให้ยุติลงได้ด้วย ความเข้าใจร่วมกันนั้น องค์การดังกล่าวย่อมมีความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกระดับจะมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน นำไปสู่ความตั้งใจในการสร้างผลผลิตหรือการบริการให้ดียิ่งขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันการดำเนินกิจกรรมด้านพนักงาน

สัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างสัมฤทธิ์ผล รวมถึงสอดคล้องกับ de Silva (1998) ที่มองเช่นเดียวกันว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดระบบพนักงานสัมพันธ์ที่ดีได้นั้น นายจ้างจะต้องยอมรับและเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตลอดจนการสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนายจ้างและลูกจ้างอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความไว้วางใจและทัศนคติรวมที่ดีต่อกัน นอกจากนี้ข้อค้นพบดังกล่าวก็สอดคล้องกับ แนวคิดขององค์การแรงงานประเทศ (ILO) ILO (2001 อ้างถึงใน ปิ่นปัทมา ครุฑพันธุ์, 2550) เช่นกัน กล่าวคือการเปิดโอกาสให้กับสมาชิกในองค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ รวมทั้งการส่งเสริมให้สมาชิกมีการพูดคุยหารือซึ่งและกันภายในองค์การ จะมีส่วนช่วยให้บรรยากาศพนักงานสัมพันธ์ในองค์การเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นเช่นกัน

ในส่วนของผลการศึกษาจากผู้วิจัยได้ทำานอื่นนั้น ข้อค้นพบในงานวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศวรรณ เอี่ยมวิมิงสา และเกียรติชัย เวชฎาพันธ์ (2558) ที่ศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า การดำเนินงานด้านพนักงานสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล โดยการบริหารพนักงานสัมพันธ์เชิงกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมร่วมกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน งานวิจัยของ ชะเอม มีเชาว์ (2557) ที่ทำการศึกษาการรับรู้ที่มีต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ประเด็นการบริหารแรงงานสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในสถานประกอบการซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยอาศัยการมีนโยบายพนักงานสัมพันธ์ที่ชัดเจนและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในสถานประกอบการ เช่นเดียวกับ งานวิจัยของ Sundaray และคณะ (2010) ที่ศึกษาเรื่อง การริเริ่มพนักงานสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยศึกษาพนักงานที่ทำงานในบริษัทพลังงานในอินเดีย พบว่า การบริหารจัดการด้านพนักงานสัมพันธ์เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ตลอดจนการบรรลุผลสำเร็จของวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ซึ่งความสำเร็จของการดำเนินงานด้านพนักงานสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้สำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นและทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ฝ่ายการจัดการ ฝ่ายสหภาพ และพนักงานขององค์การ

5.2.4 การพัฒนาสายอาชีพกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย อีกทั้ง

ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพสามารถพยากรณ์คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้เช่นกัน ในทางทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ได้แก่ แนวคิดของ Walton (1974) Huse และ Cummings (1985) และ Bruce และ Blackburn (1992) ในองค์ประกอบด้านโอกาสในการพัฒนาความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ และแนวคิดของ Lau และ May (1998) ด้านโอกาสในการเติบโต และแนวคิดของ Sirgy และคณะ (2001) ด้านความต้องการด้านความรู้ รวมถึงแนวคิดของ Rethinam และ Ismail (2008) ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ กล่าวคือ บริษัทมีการให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายขึ้น โดยผู้จัดการตามสายงานจะประเมินว่าคนไหนที่มีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปเป็นหัวหน้าหรือเลื่อนตำแหน่งได้ในอนาคต ก็จะมอบโอกาสให้ลองทำงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น (EX3,122-125) การไปศึกษาเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ผลักดันให้พนักงานคนดังกล่าวเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่จะต้องใกล้ชิดกับผู้จัดการตามสายงาน ซึ่งจะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงาน ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการดูแลสมาชิกในทีม เพื่อช่วยให้เขามีความเข้าใจถึงลักษณะการทำงานในระดับที่สูงขึ้น (EX5,166-168) การที่หัวหน้าให้คำแนะนำแก่พนักงานในประเด็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานบางด้าน เพื่อจะช่วยให้พนักงานเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งใหม่หรือเติมเต็มในตำแหน่งงานที่ยังว่างอยู่ (EX2,110-113) การมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงนักศึกษาฝึกงานซึ่งเปรียบเสมือนการฝึกให้พนักงานรู้จักการบริหารจัดการดูแลคน การสื่อสารถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ให้แก่คนอื่นๆ (EX3,125-130) และสุดท้าย คือ การส่งไปอบรมเพิ่มเติมและซื้อคู่มือการทำงาน ในกรณีที่ตัวพนักงานเองมีความต้องการที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเอง จึงส่งตัวเพื่อไปเรียนรู้ ฝึกอบรม หรือสัมมนาเพิ่มเติม (EX1,121-124) นอกจากนี้พนักงานบางส่วนจะมีการซื้อคู่มือการออกแบบและพัฒนาเกม (EX5,162-164) ซึ่งทางบริษัทจะสนับสนุนในเรื่องค่าใช้จ่ายในการพัฒนาดังกล่าวทั้งหมด (EX5,162-164) ในขณะเดียวกันการสนับสนุนในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้พนักงานมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ทำอยู่ อันเป็นเหตุให้พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตของตนเองมีความกดดันและมีความเชี่ยวชาญในงานด้านอะไร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sirgy และคณะ (2001) ในองค์ประกอบด้านความต้องการบรรลุศักยภาพ ทั้งนี้การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาสายอาชีพในลักษณะตามที่กล่าวมานั้นมีความสอดคล้องหลักการของ Morrison และ Hock (1986) และ Chartered Institute Of Personnel And Development (2003) ที่กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพนั้นควรจะเป็นรูปแบบที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างเป้าหมายขององค์กรและสมรรถนะของบุคคล ซึ่งจะสอดคล้องประสานความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเข้ากับความต้องการขององค์กรจึงจะมีประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร

และ Cappelli (1999) เพิ่มเติมว่า การพัฒนาสายอาชีพที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองกำลังได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และได้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความตื่นเต้นในการทำงานและไม่มีความรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองหยุดอยู่กับที่ นอกจากนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Royuela และคณะ (2008) ที่กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานที่จะสมบูรณ์แบบได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาสายอาชีพให้แก่พนักงานทุกคน อันเป็นส่วนหนึ่งในองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเช่นกัน

ในส่วนของผลการศึกษาจากผู้วิจัยได้ทำท่านอื่นนั้น ข้อค้นพบในงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yeo และ Li (2011) ที่ได้ทำการศึกษารับรู้ของนักศึกษาบริหารธุรกิจภาคพิเศษจำนวน 140 คน ในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การสนับสนุนการพัฒนาอาชีพที่มีความสำคัญกับการวางแผนการพัฒนาอาชีพและการออกแบบงานที่มีความยืดหยุ่นต่อเวลาการทำงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย จะเป็นกลยุทธ์การพัฒนาสายอาชีพที่ดีอันส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพวกเขา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Amin (2013) ที่ได้ทำการศึกษารับรู้การพัฒนาสายอาชีพเพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ของคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยศึกษาพนักงานที่ทำงานในองค์กรบริการสาธารณะในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า การดำเนินงานด้านการพัฒนาสายอาชีพสามารถช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้จำเป็นต้องดำเนินการ 3 สิ่ง คือ 1) ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพจะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง พนักงาน หัวหน้า และองค์กร โดยพนักงานจะต้องมีความตระหนักอย่างแรงกล้าต่อการพัฒนาสายอาชีพ ในขณะเดียวกันหัวหน้าและองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาสายอาชีพแก่พนักงานอย่างเต็มที่ 2) องค์กรจะต้องผสมผสานการทำงานของพนักงานให้มีความสอดคล้องเป้าหมายการทำงานในอนาคต รวมถึงการนำเอาการปฏิบัติงานของพนักงานร่วมกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นเส้นทางสายอาชีพของตนเองว่าจะเติบโตในองค์กรได้อย่างไร และ 3) องค์กรจะต้องดำเนินการด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ อันเป็นการช่วยให้พนักงานและองค์กรได้บรรลุผลสำเร็จในอนาคตร่วมกัน

5.2.5 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทย อีกทั้งประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถพยากรณ์คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้เช่นกัน

ข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ แนวคิดของ Walton (1974) Huse และ Cummings (1985) และ Bruce และ Blackburn (1992) ในองค์ประกอบด้านประชาธิปไตยในองค์การ ในองค์ประกอบด้านประชาธิปไตยในองค์การ กล่าวคือ เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงาน โดยที่พนักงานทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นและแสดงออกได้อย่างอิสระเสรีซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารอย่างสันติโดยไม่ต้องเกรงกลัวว่าจะถูกเลือกปฏิบัติจากฝ่ายบริหารขององค์การ (EX1,146-148; EX4,172-175) และองค์ประกอบด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ซึ่งบริษัทเกมให้ความสำคัญกับสุขอนามัยของพนักงานทุกคนเพื่อให้มีสุขภาพกายที่ดี รวมถึงความปลอดภัยในสถานที่ทำงานซึ่งเห็นได้จากการจัดเก็บขยะที่ถูกต้อง (EX5,175-178) รวมถึงองค์ประกอบด้านความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว กล่าวคือ บริษัทเกมมีการกำหนดหลักเกณฑ์สภาพการจ้างงานที่เหมาะสมถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย โดยครอบคลุมชั่วโมงในการทำงาน วันหยุดประจำสัปดาห์ อันก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตปกติ (EX3,67-70; EX5,184-188)

ในส่วนแนวคิดของ Rethinam และ Ismail (2008) ก็มีความสอดคล้องกับข้อค้นพบเช่นเดียวกัน ซึ่งมีสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการเปิดเผยและยุติธรรม ซึ่งบริษัทได้แสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคซึ่งกันและกัน ดังนั้นทุกๆการกระทำและทุกๆการตัดสินใจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้นักงนารู้สึกว่าตัวเองกำลังถูกเอารัดเอาเปรียบ (EX4,167; EX5,132-134) และองค์ประกอบด้านความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งกล่าวถึงการมีสภาพการจ้างงานที่เหมาะสมถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย โดยครอบคลุมชั่วโมงในการทำงาน วันหยุดประจำสัปดาห์ อันก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตปกติ (EX3,67-70; EX5,184-188)

นอกจากนี้ข้อค้นพบก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Lau และ May (1998) ในองค์ประกอบด้านความเป็นมิตรและมีสัมพันธไมตรีและ Sirgy และคณะ (2001) ในองค์ประกอบด้านความต้องการทางด้านสังคม กล่าวคือ การเป็นอยู่ของพนักงานที่เกิดขึ้นในบริษัทเป็นไปในลักษณะที่น้อมและครอบครัว ซึ่งผู้บริหารจะมีความสนิทสนมใกล้ชิดกับพนักงานทุกคน ดังนั้นการพูดคุย การแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการขอคำปรึกษาจึงไม่ได้อยู่ในฐานะการสื่อสารระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง แต่เป็นการสื่อสารที่อยู่ในฐานะพี่น้องและเพื่อนร่วมงาน (EX1,98-101; EX3,149-151) ซึ่งผลการศึกษาในประเด็นดังกล่าวตามที่ผู้วิจัยได้อภิปรายมานั้น ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะตามที่กล่าวมานั้นจะเป็นการกระทำที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อพนักงานอันมุ่งเน้นถึงการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติและดูแลพนักงานเป็นหลัก หรืออาจเรียกได้ว่า เป็นความรับผิดชอบต่อกระบวนการ (CSR-in-process) ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมมิติ

ภายใน (Internal Dimension) ของ Commission of The European Communities หรือ CE (2001) ที่กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์กรนั้นเป็นเสมือนการดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่ธุรกิจได้ดำเนินการอยู่และสามารถบริหารจัดการได้โดยตรง ซึ่งจะครอบคลุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบ การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับบุคลากรในทุกๆ ประเด็น การให้ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน อีกประเด็นหนึ่งที่ถูกจัดอยู่ในความรับผิดชอบต่อสังคมมิติภายในก็คือ การให้ความสำคัญต่อการรักษาสุขภาพและความปลอดภัยแก่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการดูแลสุขภาพของพนักงาน ตลอดจนการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยเพื่อลดและป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรให้ได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็มีนักวิชาการหลายท่านที่มีมุมมองเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ความรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม (Longo et al., 2005; Lamberti & Lettieri, 2009) นอกจากนี้ข้อค้นพบดังกล่าวก็มีความสอดคล้องกับมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของ กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2554) ในประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour Practices) ซึ่งจะเป็นการปฏิบัติความรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นหลัก ได้แก่ การจ้างงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและปราศจากการปลดออก เลิกจ้าง หรือไล่ออกโดยไม่มีกฎหมายหรือเลือกปฏิบัติ การมีสภาพการจ้างงานที่เหมาะสมโดยครอบคลุมค่าจ้าง ชั่วโมงในการทำงาน วันหยุดประจำสัปดาห์ อันก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต การเสวนาทงสังคมที่ให้เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงานและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระเสรีซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารอย่างสันติ และการให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานและความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจากที่กล่าวมานั้นสะท้อนให้เห็นว่าความรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นมิติที่สำคัญมากของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

ในส่วนของผลการศึกษาจากผู้วิจัยได้ทำอันนั้น ข้อค้นพบในงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญณี ภูมิธรรานนท์ และคณะ (2554) ที่ทำการศึกษาพนักงานจากบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคมของกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 892 คน พบว่า การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานขององค์กร (Labour Practices) ได้แก่ การจ้างงานและความสัมพันธ์ในการจ้างงาน สภาพการจ้างและการคุ้มครองทางสังคม การสานเสวนาทงสังคม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน และการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในสถานที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของของบุคลากร ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบทิศทางเดียวกัน อันสะท้อนให้เห็นว่าหากองค์กรธุรกิจมีการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นการปฏิบัติด้านแรงงานที่สูงหรือมาก คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นก็ย่อมมากขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้ข้อค้นพบก็สอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายท่าน ได้แก่ ทศนา แสงศักดิ์ (2549) ที่พบว่า การที่ผู้บริหาร

รับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับและการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ รวมถึงริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ก็จะส่งผลให้พนักงานดังกล่าวมีคุณภาพชีวิตในการทำงานมากยิ่งขึ้น และงานวิจัยของ ขวัญจิรา ทองนำ (2547) พบว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานและบริหารจัดการสถานที่ทำงานให้มีความสะอาดถูกสุขอนามัย ตลอดจนมีความปลอดภัยในการทำงานนั้น ก็จะส่งผลให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น รวมทั้งงานวิจัยของ วรนาถ แสงมณี (2547) ก็พบว่า การที่องค์กรมีข้อบังคับและข้อระเบียบต่างๆ ในการจ้างงานที่ถูกต้องและสอดคล้องกับกฎหมาย สิ่งนั้นจะช่วยสร้างความรู้สึที่ดีให้แก่พนักงานรวมถึงการรับรู้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีเช่นเดียวกัน

5.2.6 งานทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม

5.2.6.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ข้อค้นพบจากการศึกษาในประเด็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล พบว่าประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้ เมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามในงานวิจัยดังกล่าว ทำให้ทราบว่าบุคลากรในบริษัทเกมให้ความเห็นต่อการดำเนินงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเกมว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านอื่นๆ ในขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมก็อยู่ในระดับน้อยที่สุดเช่นเดียวกันเมื่อเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์ระหว่างงานทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ กับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและประเภทของกำลังคน เมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามในประเด็นดังกล่าวทำให้ทราบว่าบุคลากรในบริษัทเกมให้ความเห็นต่อการจัดสรรกำลังคนได้เพียงพอกับปริมาณงานอยู่ในระดับน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นอื่นๆ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อันสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อภาระงานที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Vroom (1964) พบว่า การมีชั่วโมงการทำงานที่มากจนเกินไปจะส่งผลกระทบต่อการใช้เวลาว่างของพนักงานทั้งในการพักผ่อนจากการทำงาน งานอดิเรกส่วนตัว การใช้เวลาเพื่อนฝูงและครอบครัว ส่วน Brown และ Moberg (1980) ก็เห็นเช่นเดียวกันว่า จำนวนปริมาณงานที่มีมากจนเกินไป จะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ขัดแย้งต่อหลักการความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอีกด้วย

5.2.6.2 การฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ข้อค้นพบจากการศึกษาในประเด็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล พบว่าประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและพัฒนาไม่สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้ เมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามในงานวิจัยดังกล่าว ทำให้ทราบว่าบุคลากรในบริษัทเกมให้ความเห็นต่อการดำเนินงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเกมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านอื่นๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทมีการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงพนักงานได้ไม่เท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Szilagyi (1984) ที่มองว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรจะบรรลุประสิทธิผลได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญซึ่งเริ่มมาจากการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งงานวิจัยของ ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และเกียรติชัย เวชภูพานิช (2558) ที่ศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ก็ได้สรุปว่า การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมของพนักงานทุกระดับ การดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมและการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย และการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ

5.2.6.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ข้อค้นพบจากการศึกษาในประเด็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล พบว่าประสิทธิภาพของการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้ เมื่อพิจารณาจากแบบสอบถามในงานวิจัยดังกล่าว ทำให้ทราบว่าบุคลากรในบริษัทเกมให้ความเห็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานในประเด็นการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานนั้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นอื่นๆในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะบริษัทไม่ได้มีการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ส่วนงานพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ที่กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรและความคาดหวังขององค์กร อันจะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่สุด (Best Practices) (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553) อีกทั้งงานวิจัยของ ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และเกียรติชัย เวชภูพานิช (2558) ที่ศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ก็ได้สรุปว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานแบบ 360 องศา และการกำหนดตัวชี้วัดร่วมกันเพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลงาน

5.2.6.4 การพัฒนาองค์การกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ข้อค้นพบจากการศึกษาในประเด็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล พบว่าประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การไม่สามารถพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้ เมื่อพิจารณาจากการศึกษาของ Gupta (2013) ที่กล่าวว่า กิจกรรมด้านการพัฒนาองค์การ (OD Intervention) ใดก็ตามที่มีส่วนช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตทั้งในแง่ของความเป็นอยู่และการปฏิบัติในองค์การที่ดีขึ้น มีการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหา และส่งเสริมการเจริญเติบโตของบุคคลนั้น ล้วนส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์การ คือ การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้การปรับปรุงดังกล่าวจะต้องอาศัยการใช้กิจกรรมด้านการพัฒนาองค์การเข้ามาเป็นเครื่องมือในการช่วยบริหารจัดการนั่นเอง เมื่อเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในงานวิจัยนี้พบว่าพิจารณาจากแบบสอบถามในประเด็นดังกล่าว จึงทำให้ทราบว่าบุคลากรในบริษัทเกมให้ความเห็นว่าบริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ดีขึ้น อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นอื่นๆในการพัฒนาองค์การ ดังนั้นจึงอาจเป็นเหตุให้มองว่า องค์การไม่ได้มีการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่เด่นชัดเท่าที่ควร เพราะองค์การไม่ได้มีการนำเครื่องมือหรือดำเนินกิจกรรมแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ (OD Intervention) ควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนบริษัทนั่นเอง

5.2.7 งานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานขององค์กรประเภทอื่นๆ

การศึกษาวิจัยในประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรประเภทอื่นๆนั้น พบว่ามีความสอดคล้องรวมถึงมีความแตกต่างกับผลการศึกษาในบริบทอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย อาทิ งานวิจัยของ ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และเกียรติชัย เวชภูพันธ์ (2558) ที่ศึกษาอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล โดยผลการศึกษาที่มีความสอดคล้อง คือ ประเด็นการดำเนินงานด้านการสรรหาและคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การดูแลสุขภาพในการทำงานที่ความปลอดภัย และพนักงานสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ส่วนผลการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ การดำเนินงานด้านการวางแผนกำลังคน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน กลับมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

เช่นเดียวกัน ส่วนงานวิจัยของ อนนต์ เอมถนอม (2554) ที่ทำการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกจัดซื้อ บริษัทเอสโซ่ จำกัด (มหาชน) และกลุ่มบริษัทในเครือ โดยผลการศึกษาที่มีความสอดคล้อง คือ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นพนักงานสัมพันธ์ โดยให้การสรุปว่า องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ทั้งนี้หัวหน้าควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นต่างๆในการทำงาน ส่วนผลการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน คือ ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสรุปว่าองค์กรควรกำหนดแนวทางและเกณฑ์การพิจารณาที่มีความเที่ยงตรงและยุติธรรม และประเด็นการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งองค์กรควรมีการพัฒนาพนักงานที่มีความสามารถเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่ระดับที่สูงขึ้นไปในอนาคต ทั้งนี้ความสอดคล้องและความแตกต่างที่พบในผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ นั้น จึงสามารถสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรที่มีบริบทแตกต่างกัน มีบุคลากรที่ทำงานในลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ย่อมมีแนวทางในการปฏิบัติเชิงการบริหารคนที่เหมาะสมเฉพาะเจาะจง ซึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ได้ อย่างเหมาะสม (ปิยาพร ทองแสง, 2555) นอกจากนี้ นักวิชาการทางการบริหารมีความเชื่อว่า ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งอันมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ (Schermerhorn, 2005)

5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

5.3.1 งานวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทเกมซึ่งอยู่ภายใต้บริบทอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ทั้งนี้บริษัทโดยส่วนใหญ่ที่ได้เข้าร่วมการตอบแบบสอบถาม รวมถึงผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกนั้นล้วนมาจากบริษัทขนาดเล็กจนถึงบริษัทขนาดกลาง ดังนั้นผลการศึกษาดังกล่าวจึงสามารถอธิบายข้อเท็จจริงได้เพียงเฉพาะบริษัทขนาดเล็กจนถึงขนาดกลางเท่านั้น ในทางกลับกัน ผลการวิจัยดังกล่าวจึงไม่สามารถอธิบายข้อค้นพบในบริษัทเกมขนาดใหญ่ได้

5.3.2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณมีข้อจำกัดในงานวิจัยด้านจำนวนองค์การ โดยผู้วิจัยได้ติดต่อองค์การจำนวน 30 องค์การ เพื่อขอเข้าเก็บแบบสอบถาม แต่ได้รับตอบกลับเพียง 20 องค์การ ดังนั้นการเก็บแบบสอบถามในงานวิจัยดังกล่าวจะได้รับข้อมูลจากผู้ที่สมัครใจ (Voluntary) เท่านั้น

5.3.3 บุคลากรที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ กลุ่มพนักงานประจำของบริษัท (Permanent Employee) และ กลุ่มคนทำงานอิสระ (Freelance) โดยกลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยได้ทำศึกษานั้นเป็นกลุ่มประชากรที่ทำงานอยู่ในบริษัทเกมและเป็นพนักงานประจำเท่านั้น ดังนั้นผลการศึกษาในงานวิจัยดังกล่าวจึงสามารถอธิบายข้อเท็จจริงได้เพียงเฉพาะกลุ่มพนักงานประจำเท่านั้น แต่ไม่สามารถอธิบายข้อเท็จจริงของกลุ่มคนที่ทำงานอิสระได้

5.3.4 การดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในครั้งนี้อาศัยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารของแต่ละบริษัทเพียงเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกในประเด็นระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จึงเป็นเพียงความคิดเห็นของฝ่ายบริหารเพียงกลุ่มหนึ่งอันสะท้อนถึงการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารและองค์การที่ประพฤติปฏิบัติต่อพนักงานเท่านั้น ดังนั้นความคิดเห็นที่ได้รับมาอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันหรือไม่ก็ได้

5.4 ประโยชน์และข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 3 ส่วนคือ ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมเกม ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.4.1 ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม

การศึกษาประเด็นประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยนี้ เป็นเพียงจุดเริ่มต้นในความพยายามที่ต้องการแสวงหาองค์ความรู้ และสร้างข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมอันนำไปสู่การจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีประสิทธิภาพแก่บุคลากรในอุตสาหกรรมเกม ทั้งในแง่ของการเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานตลอดจนการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร ผู้ซึ่งต้องใช้พลังงาน พลังใจ และพลังความคิดสร้างสรรค์ในการสรรค์สร้างผลิตภัณฑ์เกมออกสู่ตลาดในภาคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศไทย ในขณะเดียวกันแนวทางของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อันก่อให้เกิดการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นนั้นถือเป็นองค์ความรู้แขนงหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมเกมในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการนี้จะประกอบด้วย การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมตามแนวทางการดำเนินงานขององค์การในอุตสาหกรรมเกม การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สามารถตอบสนองต่อการดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียง รวมถึงจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน การดำเนินการด้านพนักงานสัมพันธ์ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีในองค์การ การพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานต่างๆ เพื่อช่วยให้พวกเขามีการพัฒนาคุณลักษณะของตนเองอย่างต่อเนื่อง และการปลดปล่อยขีดความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ อันนำไปสู่การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานในอนาคต ตลอดจนการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้ทัศนคติที่ว่า องค์การพึงประพฤติปฏิบัติอันดีแก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม นอกจากนี้การศึกษาวิจัยดังกล่าวก็เปรียบเสมือนการริเริ่มจุดประกายสำหรับการศึกษาวิจัยที่ก้าวหน้า

และเจาะลึกถึงวิทยาการทางความรู้ภายในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ซึ่งมีรายละเอียดที่เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของประเทศไทยต่อไป โดยองค์ความรู้ดังกล่าวสามารถถูกพัฒนาเพื่อเป็นกลยุทธ์การจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของประเทศไทยในอนาคตโดยผ่านการศึกษาวิจัยอย่างลึกซึ้ง ภายใต้งานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เรียกว่า บุคลากรเชิงสร้างสรรค์ ผู้ซึ่งเป็นเสมือนกลไกฟันเฟืองที่สำคัญในการขับเคลื่อนภาคเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อยกระดับองค์ความรู้และแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ๆ อันนำไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การอย่างสร้างสรรค์ต่อไปในอนาคต

5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

จากการศึกษาระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเกม ทำให้ทราบว่าบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการออกแบบและพัฒนาตัวเกมโดยส่วนมากจะไม่มีฝ่ายหรือหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเข้ามาบริหารคนอย่างจริงจัง โดยส่วนใหญ่งานทรัพยากรมนุษย์เกือบทั้งหมดจะรับผิดชอบโดยผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องด้วยเหตุผลด้านขนาดขององค์กรซึ่งโดยทั่วไปบริษัทเกมจะมีขนาดเล็ก ประมาณ 5 – 30 คน ขึ้นอยู่กับการวางเป้าหมายและภาระงานของแต่ละบริษัท ตลอดจนการมีเงินทุนและงบประมาณของแต่ละบริษัทก็เช่นเดียวกัน ในขณะเดียวกัน บริษัทเกมขนาดกลางซึ่งมีเพียงไม่ถึง 10 บริษัท ที่มีพนักงานจำนวน 100 คนขึ้นไป จะมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยสนับสนุนและบริหารคนในองค์กรเหมือนกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ทั้งนี้การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมทุกแขนง เนื่องจากพนักงานเป็นเสมือนฟันเฟืองจักรกลที่ร่วมด้วยช่วยกันในการขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเกมจึงควรได้รับการดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์สร้างระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะถึงการนำงานทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาข้างต้นเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้วิจัยจะหยิบยกข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาเข้ามาประยุกต์ใช้ในบริษัท ซึ่งประกอบด้วย 2 ประเด็น ดังนี้

5.4.2.1 การจัดลำดับความสำคัญในการประยุกต์ใช้

การดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละลักษณะงานล้วนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในปัจจุบันนั้น องค์กรบางแห่งมีข้อจำกัดในด้านการ

จัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างออกไป อาทิ ข้อจำกัดด้านเวลา ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในแง่การจัดลำดับความสำคัญงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะมีส่วนช่วยในการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น โดยอิงจากผลการศึกษาประเด็นการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแบบสมการที่ 5 (Model 5) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สามารถร่วมกันทำนายการผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยผลการศึกษาจะแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีอิทธิพลต่อการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ประสิทธิภาพของการพัฒนาสายอาชีพ ประสิทธิภาพของพนักงานสัมพันธ์ ประสิทธิภาพของการสรรหาและคัดเลือก และ ประสิทธิภาพของการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ตามลำดับ ดังนั้นผลการศึกษาจึงสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติอันดีต่อบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมสูงที่สุด นอกจากนี้ถ้าองค์กรมีความสามารถในการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงไร้ข้อจำกัดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจใดๆ องค์กรก็สามารถนำงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ลักษณะ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการเพื่อจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะอย่างเจาะลึกซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก

ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงความสำคัญในการมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ทั้งในเชิงปริมาณก็คือการมีปริมาณของพนักงานที่เพียงพอต่อจำนวนภาระงานที่บริษัทมีอยู่จริง และเชิงคุณภาพก็คือการมีพนักงานที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคนดี และประสบการณ์ที่พร้อมในการปฏิบัติงานจริง โดยใช้หลักการสรรหาและคัดเลือก 2 ประการที่สำคัญ คือ การพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานตามสายงานดังกล่าว และ การพิจารณาจากทัศนคติในการทำงานของคนๆนั้น ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติในการทำงาน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความยืดหยุ่นในการทำงานได้ในระดับหนึ่ง การมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น เพราะว่าลักษณะสายงานดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้บริษัทสามารถใช้วิธีการชักชวนมาทำงาน ซึ่งเป็นการพูดคุยในลักษณะการเชิญชวนระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้องในสถาบันการศึกษาที่เรียนจบมา

รวมถึงการรับนักศึกษาที่เคยฝึกงานกับบริษัทหรือสหกิจ ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกในลักษณะตามที่กล่าวมาจะทำให้ทีมงานที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ได้รับสมาชิกใหม่ที่สามารถเข้ามาสนับสนุนการทำงานให้ดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพต่อไปได้ ทั้งนี้สิ่งสำคัญในการสรรหาและคัดเลือกนั้น บริษัทจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการดึงดูดผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับบริษัท (ธงชัย สันติวงษ์, 2540) รวมถึงการให้ความสำคัญกับการพิจารณาองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนทัศนคติในการทำงานอย่างรอบด้าน เนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในอนาคต (Bohlander et al., 2000) ซึ่งในปัจจุบันก็ไม่มีวิธีการคัดเลือกวิธีไหนที่ดีที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องผสมผสานแต่ละวิธีให้มีความเหมาะสมลงตัวกันระหว่างตำแหน่งงานกับคุณสมบัติของพนักงาน (Torrington & Huat, 1994)

2) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงความสำคัญในการให้ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ของพนักงานตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและเป็นธรรม อาทิ การให้เป็นเงินเดือนประจำทุกเดือน การให้ค่าตอบแทนรายโปรเจกต์ในแต่ละงาน การให้โบนัสปลายปี อีกทั้งมีการมอบส่วนแบ่งจากรายได้ของบริษัทซึ่งมองว่าสิ่งนี้จะช่วยสร้างความรู้สึกรักของพนักงาน อันให้พวกเขาารู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของผลงาน ในส่วนการให้ผลประโยชน์นั้น บริษัทควรมีการจัดสรรสวัสดิการที่ดีให้แก่พนักงานทุกคนอันส่งเสริมให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่พนักงานนั้นจะต้องเพียงพอต่อการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมทั้งในแง่ของความเป็นอยู่ในสังคมและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อันจะมีส่วนช่วยในการตอบสนองต่อการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานรวมถึงการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้นั่นเอง (Walton, 1974; Huse & Cummings, 1985; Bruce & Blackburn, 1992) นอกจากนี้ข้อควรคำนึงที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักความยุติธรรม (Bohlander et al., 2000; Hall, 2002) รวมถึงการให้ความสำคัญไปกับการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะและคุณค่าของงานในแต่ละตำแหน่งงานนั้นมีไม่เหมือนกันนั่นเอง (Milkovich & Newman, 2005)

3) พนักงานสัมพันธ์

ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงความสำคัญในการสร้างทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน รวมถึงพนักงานกับพนักงานด้วยกัน โดยอาศัยการประพฤติปฏิบัติซึ่งกันและกัน

ด้วยความรักใคร่กลมเกลียว ทั้งนี้เพื่อให้ทั้งบุคลากรและองค์การสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ตลอดจนการลดทัศนคติเชิงลบต่อองค์การและรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การไว้ให้นานที่สุด อาทิ การสร้างห้องทำงานแบบนั่งร่วมกันเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถพูดคุย ปรีกษา รวมถึงการให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่โดยอยู่บนเงื่อนไขของเหตุและผล การมีลักษณะการทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งจะเป็นตัวช่วยในการขัดเกลาให้พนักงานแต่ละคนปรับตัวเข้าหาซึ่งกันและกันมากขึ้น การวางตัวของผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นว่าตนเองไม่ใช่เป็นผู้บังคับบัญชา แต่เป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นรุ่นพี่ของเหล่าน้องๆในทีม การมีพื้นที่ในการทำกิจกรรมสานสัมพันธ์ การจัดประชุมฝ่ายบริหาร (Manager Meeting) และการมีคนช่างพูดช่างคุยในบริษัท ซึ่งจะเป็นตัวกลางที่เชื่อมให้พนักงานแต่ละคน รวมทั้งพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้มีความสนิทสนมกันได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งวิธีการที่กล่าวมานั้นจะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม อันจะสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของบริษัทที่จะมุ่งให้สมาชิกทุกคนในบริษัทมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกันนั่นเอง ทั้งนี้ปัจจัยที่จะทำให้การดำเนินงานด้านพนักงานสัมพันธ์ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องยอมรับและเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานตามความเหมาะสม รวมถึงเปิดโอกาสในการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างความไว้วางใจและทัศนคติรวมที่ดีต่อกัน ซึ่งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งการส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ภาพดีระหว่างพนักงานภายในองค์การนั้น จะมีส่วนช่วยให้บรรยากาศพนักงานสัมพันธ์ในองค์การเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น อันนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น อีกเช่นกัน (de Silva, 1998; ILO, 2001 อ้างถึงใน ปิ่นปัทมา ครุฑพันธ์ุ, 2550)

4) การพัฒนาสายอาชีพ

ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงความสำคัญในการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพของพนักงานซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนของผลงานและประสบการณ์ของพนักงานทุกคน อาทิ การให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายขึ้น การไปศึกษาเรียนรู้งานเพิ่มเติมจากผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ผลักดันให้พนักงานคนดังกล่าวเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต้องใกล้ชิดกับผู้จัดการตามสายงาน ซึ่งจะได้เรียนรู้ถึงวิธีการทำงาน ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการดูแลสมาชิกในทีม เพื่อช่วยให้เขามีความเข้าใจถึงลักษณะการทำงานในระดับที่สูงขึ้น การที่หัวหน้าให้คำแนะนำแก่พนักงานในประเด็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานบางด้าน เพื่อจะช่วยให้พนักงานเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่งใหม่หรือเติมเต็มในตำแหน่งงานที่ยังว่างอยู่ การมอบหมายให้เป็นพี่เลี้ยงนักศึกษาฝึกงานซึ่งเปรียบเสมือนการฝึกให้

พนักงานรู้จักการบริหารจัดการดูแลคน การสื่อสารถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ให้แก่คนอื่น ๆ และการส่งไปอบรมเพิ่มเติมและซื้อคู่มือการทำงาน ซึ่งการดำเนินการพัฒนาสายอาชีพในลักษณะดังกล่าวก็เปรียบเสมือนการที่พนักงานได้มีการเติบโตก้าวหน้าทางอาชีพไปพร้อมกับการดำเนินธุรกิจซึ่งในขณะเดียวกันก็จะมีส่วนช่วยให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกว่าเป็นสถานที่ที่ตนอยากจะเติบโตไปพร้อมๆกัน นอกจากนี้การพัฒนาอาชีพก็เป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาการลาออกของบุคลากรในองค์กรได้ (โกศล สนิทวงศ์, 2556) อีกทั้งการพัฒนาสายอาชีพนั้นควรจะเป็นเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างเป้าหมายขององค์กรและสมรรถนะของบุคคล โดยจะต้องผสมผสานความต้องการและศักยภาพของบุคลากรเข้ากับความต้องการขององค์กรให้ลงตัว จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรนั่นเอง (Morrison & Hock, 1986; CIPD, 2003)

5) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงความสำคัญในการปฏิบัติอันดีต่อพนักงาน อาทิ การจ้างงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและเหมาะสมกับความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยครอบคลุมค่าจ้าง ชั่วโมงในการทำงาน วันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดพักผ่อนประจำปี อันก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต การให้เสรีภาพในการแสดงออกของพนักงาน โดยที่พนักงานทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นและแสดงออกได้อย่างอิสระเสรีซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการสื่อสารอย่างสันติโดยไม่ต้องเกรงกลัวว่าจะถูกเลือกปฏิบัติจากฝ่ายบริหารขององค์กร ในขณะเดียวกันนั้น บริษัทก็ต้องแสดงออกถึงการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมเพื่อป้องกันไม่ให้นักงนารู้สึกว่าตัวเองกำลังถูกเอารัดเอาเปรียบ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ตลอดจนการสร้างหลักปฏิบัติต่อพนักงานในลักษณะการเป็นอยู่แบบพี่น้องและครอบครัว โดยที่ผู้บริหารจะต้องเข้าไปนั่งในใจของพนักงานทุกคน การพูดคุย การแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการขอคำปรึกษาจะไม่ได้อยู่ในฐานะการสื่อสารระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง แต่เป็นการสื่อสารที่อยู่ในฐานะพี่น้อง ซึ่งจะสะท้อนถึงรูปแบบการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนภายใต้ทัศนคติที่มองว่า พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จดังที่หมายไว้ การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะตามที่กล่าวมานั้นจะเป็นการกระทำที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อพนักงานอันมุ่งเน้นถึงการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติและดูแลพนักงานเป็นหลัก โดยจะครอบคลุมทั้งในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับบุคลากรในทุกๆประเด็น การให้ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการรักษาสุขภาพและความปลอดภัยแก่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่องานเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม (CE, 2001; Longo et al., 2005; Lamberti & Lettieri, 2009)

5.4.2.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูล

การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ห้องทำงานควรมีการจัดการพื้นที่ในการทำงานที่เหมาะสม อากาศสามารถถ่ายเทได้ดี มีระบบแสงสว่างในห้องทำงานที่ให้อัตราความสว่างอย่างพอเหมาะ ไม่สว่างเกินไปและไม่มืดเกินไป การตกแต่งและทัศนียภาพของห้องทำงานที่มีสีสันสดใสจะช่วยกระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างดี อีกทั้งเรื่องโต๊ะและเก้าอี้ที่ใช้ในทำงานก็ควรเลือกใช้ที่มีความเหมาะสมกับสรีระของพนักงานแต่ละคน เพื่อช่วยป้องกันหรือบรรเทาโรคออฟฟิศซินโดรม (Office Syndrome) นอกจากนี้ควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เน้นให้อิสระทางความคิด การให้โอกาสในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ๆ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะมีส่วนช่วยให้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานเกิดขึ้นได้ (EX4,18-20; EX5,191-194)

การเปิดโอกาสให้ลองเทคโนโลยีใหม่นั้นสำคัญ บริษัทควรมีการนำงบประมาณบางส่วนไว้ใช้สำหรับการซื้อเครื่องมือเหล่านี้เพื่อไว้ให้พนักงานได้ลองใช้ เพราะเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ จะมีส่วนช่วยทำให้พนักงานเกิดไอเดียความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อันนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (Product) หรือการบริการ (Service) ใหม่ๆ ได้ในอนาคต (EX5,202-206)

สิ่งที่พนักงานอยากทำให้กับบริษัทไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือการบริการใหม่ๆ ซึ่งทั้งหมดล้วนเกิดจากความคิดของพนักงานที่มุ่งหวังจะสร้างคุณประโยชน์ให้กับบริษัท ดังนั้นบริษัทควรให้โอกาสกับคนกลุ่มนี้ได้หยิบยกความคิดของตนเองนำออกมาสร้างสรรค์เป็นผลงานเชิงรูปธรรมโดยที่บริษัทควรให้การสนับสนุนทั้งในเรื่องของทรัพยากร เวลา และสถานที่ ในทางกลับกันนั้น การที่บริษัทได้แสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างเต็มเปี่ยมจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั่นเอง (EX5,207-210)

การเปิดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ อันจะช่วยให้เหล่าพนักงานได้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานใหม่ๆ เมื่อพนักงานในบริษัทเก่งขึ้นก็จะส่งผลลัพธ์ให้องค์กรมีผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (EX3,195-197)

การเรียนรู้ทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีมแต่ละคน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งในด้านบุคลิกและอุปนิสัย ดังนั้นผู้บริหารและหัวหน้าทีมจำเป็นต้องหาเวลาใส่ใจและเรียนรู้ทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีมแต่ละคนว่าพวกเขามีความรู้ ความถนัดในงานลักษณะใด

ทั้งนี้เพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานในสิ่งที่เขาถนัดและแสดงศักยภาพได้อย่างแท้จริง (EX1,156-160)

5.4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างด้านบุคลากรที่ทำงานในบริษัทเกมโดยภาพรวมเท่านั้น ซึ่งโดยทั่วไป บริษัทเกมที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยสามารถจำแนกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจการออกแบบและพัฒนาเกมโดยตรง กับ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการเกม ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มจะมีความแตกต่างในด้านขนาดขององค์กรและการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรจำแนกทั้ง 2 กลุ่ม เพื่อใช้ในการศึกษาเพิ่มเติมและค้นพบรายละเอียดต่อไปในอนาคต

2) การศึกษาปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของความต้องการของมนุษย์มาเป็นกรอบในศึกษา ซึ่งในวิจัยครั้งต่อไปนี้อาจนำแนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของนักวิชาการท่านอื่นๆ เข้ามาศึกษาเพิ่มเติมได้เช่นกัน อาทิ แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Lau และ May หรือ แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Rethinam และ Ismail เป็นต้น

3) การศึกษาในอนาคต ควรมีการสร้างแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อที่จะใช้ในการศึกษาข้อมูลด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างตรงประเด็น อันนำไปสู่การได้รับผลการศึกษาเชิงลึกในประเด็นดังกล่าวมากยิ่งขึ้น

4) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น ได้ออกแบบกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษากลุ่มตัวอย่างด้านบุคลากรที่ทำงานในบริษัทเกมโดยภาพรวม ทั้งนี้ การวิจัยครั้งต่อไปอาจนำกรอบแนวคิดดังกล่าวเข้าไปใช้ในการศึกษากับอุตสาหกรรมอื่นๆ อาทิ อุตสาหกรรมต่างๆที่อยู่ภายใต้กรอบแนวคิดเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ในประเทศไทย เนื่องจากอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งที่ถูกบรรจุอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์

บรรณานุกรม

- Agnello A, J. (2012). Will Smart TVs End the Game Console Business? Retrieved from <http://investorplace.com/2012/02/will-smart-tvs-end-the-game-console-business-ntdoy-aapl-sne-msft/#.WHYjb1OLSuk>
- American National Standards Institute. (2012). *Performance Management Standard*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Amin, Z. (2013). Quality of Work Life in Indonesian Public Service Organizations: The Role of Career Development and Personal Factors. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 38-44.
- Arena, C. (2007). *The High-Purpose Company: The Truly Responsible (and Highly Profitable) Firms that are Changing Business Now*. New York: Harper-Collins Publishers.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice* (10thed.). London: Kogan Page.
- Bacal, Robert. (1999). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bagnoli, M & Watts, S. G. (2003). Selling To Socially Responsible Consumers: Competition And The Private Provision Of Public Goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 12(3), 419-445.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1994). *Management* (2nded.). New York: McGraw-Hill.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work* (4thed.). New York: Collier Macmillan Ltd.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M., Spector B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bernardin, H. J. & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill.

- Bird, R., Hal, A. D., Momentè, F. & Reggiani, F. (2007). What Corporate Social Responsibility Activities are Valued By The Market? *Journal of Business Ethics*, 76(2), 189-206.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A. & Sherman, A. (2000). *Managing Human Resources* (12thed). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Bowin, R. B. & Harvey, D. F. (2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Bredrup, H. (1995). *Background for Performance Management* (A. Rolstadas Ed.). London: Chapman & Hall.
- Brown, W. B. & Moberg, D. J. (1980). *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Bruce, W. M. & Blackburn, J. W. (1992). *Balancing Job Satisfaction and Performance*. Westport, CT: Quorum Books.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Byars, L. L. & Rue, L. W. (1997). *Human Resource Management* (6thed.). New York: McGraw-Hill College.
- Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing The Market-Driven Workforce*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Carrell, M. R. & Kuzmits, F. E. (1986). *Personnel: Human Resource Management*. Columbus, Ohio: Merrill Pub. Co.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (5thed.). Boston. MA: Irwin McGraw-Hill.
- Chartered Institute Of Personnel And Development. (2003). *Managing Employee Careers: Issues, Trends And Prospects*. London: CIPD.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. S. (2008). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice* (2nded.). London: Sage Publications.

- Cohendet, P & Helmchen, T. B. (2011). User Communities and Social Software in The Video Game Industry. *Long Range Planning*, 44(5-6), 317–343.
- Cohendet, P & Simon, L. (2007). Playing Across The Playground: Paradoxes Of Knowledge Creation In The Videogame Firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587-605.
- Commission of The European Communities. (2001). The Commission of the European Communities' Green Paper: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission Of The European Communities.
- Cronk, T., Kirkwood, L., Ryan, C. & Stanley, T. (1994). *Human Resource Management*. South Melbourne: Thomas Nelson Australia.
- Cucuel, Q. (2011). The Video Game Industry: Explaining The Emergence Of New Markets. *Otago Management Graduate Review*, 9, 1-13.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change* (8thed.). Mason, Ohio: South-Western.
- Cunningham, A, Langlotz, H., Rhode, M & Whaley, C. (2008). Video Games Industry Overview. Retrieved from http://holgerlanglotz.de/downloads/BU4510_VideoGamesIndustry_LanglotzEtAl.pdf
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5thed.). London: Dryden Press.
- Davis, K, Frederick, W. C. & Post, J. E. (1992). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill International.
- de Silva, S. R. (1998). *Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives, Trends in Human Resource Management and Management Objectives and The Theory of the Conflict Between Industrial Relations and Human Resource Management*. Geneva: ILO, ACT/EMP Publication.
- DeCenzo, D. A, Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management* (11thed.). New York: John Wiley and Sons.
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (9thed.). New Jersey: John Wiley & Son.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge*

- Management* (2nded.). Brisbane: John Wiley & Sons.
- Department for Culture Media and Sports. (2001). *Appendix Comparison With Estimates For 1998: Creative Industries Mapping Document*. London: DCMS.
- Dessler, G. (1991). *Human Resource Management* (8thed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. & Tichy, N. M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Didi Games. (2014). 1990's The Rise Of Video Games. Retrieved from <http://alldidigames.com/1990s-the-rise-of-video-games/>
- Gartner. (2013). Gartner Says Worldwide Video Game Market to Total \$93 Billion in 2013. Retrieved from <https://www.gartner.com/newsroom/id/2614915>
- Gennard, J. & Judge, G. (2002). *Employee Relations* (3rded.). London: CIPD.
- Ghelfi, D. (2005). Understanding The Engine Of Creativity In A Creative Economy: An Interview With John Howkins. Retrieved from http://www.acpcultures.eu/_upload/ocr_document/WIPO_CreativeEconomyInterviewHowkins.pdf
- Gilley, J. W., Eggland, S. A. & Maycunich, A. (2002). *Principles Of Human Resource Development* (2nded.). Cambridge, MA: Persus.
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (3rded.). California: Brooks/Cole.
- Greenberg, J. & Baron, R, A. (1995). *Behavior In Organizations* (4thed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Greenhaus, J. H.. (1987). *Career Management*. Orlando, Florida: Dryden Press.
- Gupta, A. (2013). Quality Of Working Life And Organizational Development. *Open Access Scientific Reports*, 2(3), 1-4.
- Gutteridge, T. G. & Otte, F. L. (1983). Organizational Career Development: What's going on out there?. *Training & Development Journal*, 37(2), 22-26.
- Hackman, J R. & Sutte, L. J. (1977). *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Publications.

- Harrison, R. & Kessels J. W. M. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organizational View*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: An Agenda for The 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.
- Heneman, R. L. (2003). Job and Work Evaluation: A Literature Review. *Public Personnel Management*, 32(1), 47-72.
- Herman, L., Horwitz, J., Kent, S & Miller, S. (2002). The History of Video Games. Retrieved from <http://web.archive.org/web/20090609150407/http://www.gamespot.com/gamespot/features/video/hov/index.html>
- Hesmondhalgh, D. (2002). *The Cultural Industries*. London: Sage Publications.
- Hinkle, D. E., William, W. & Stephen, G. J. (1998). *Applied Statistics for the Behavior Sciences* (4thed.). New York: Houghton Mifflin.
- Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business* (J. Potts Ed.). Manitoba, Canada: International Institute for Sustainable Development.
- Hosseini, S. M., Jorjafki, G. M. & Ashrafi, A. M. (2010). *Quality of Work Life (Qwl) and Its Relationship with Performance*. Paper presented at the International Conference Advanced Management Science (ICAMS), 2010 IEEE International Conference on.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. London: Penguin Global.
- Hults, B. (2011). Why HR Really Does Add Value. Retrieved from <https://hbr.org/2011/12/why-hr-really-does-add-value>
- Huse, E. F. & Cummings, T. G. (1985). *Organization Development and Change* (3rded.). St.Paul, MN: West Publishing.
- Husted, B. W. & Salazar, J. D. J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.
- Ivancevich, J. M. & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management* (12thed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh

- Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213-231.
- Jones, T. (2013). The Surprisingly Long History of Nintendo. Retrieved from <http://www.todayifoundout.com/index.php/2013/09/surprisingly-long-history-nintendo/>
- Jucius, M. J. (1956). *Personnel Management*. Illinois: Richard D. Erwin.
- Kandavel, R. & Krishnapriya, V. (2016). Employees Quality of Work-Life and Its Importance Through Training and Development: A Study on Marketing Executives from Selected Insurance Companies. *International Journal of Management and Humanities*, 3(2), 3-8.
- Katz, H. C., Kochan, T. A. & Colvin, A. (2007). *An Introduction to Collective Bargaining & Industrial Relations* (4thed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kaye, B. L. (1997). *Up Is Not The Only Way: A Guide to Developing Workforce Talent* (2nded.). Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Kemboi, L. C. (2015). *Career Planning and Succession Management Practices of The Clinicians at Kenyatta National Hospital* (Master's Thesis). University of Nairobi, Kenya.
- Kent, S. L. (2001). *The Ultimate History of Video Games: From Pong to Pokemon: The Story Behind the Craze that Touched Our Lives and Changed the World*. New York: Three Rivers Press.
- Koivunen, T., Ylöstalo, H. & Lehtoranta, K. O. (2015). Informal Practices of Inequality in Recruitment in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3), 3-18.
- Korczynski, M., Hodson, R. & Edwards, P. K. (2006). *Social Theory at Work*. New York: Oxford University Press.
- Kotler, P. & Nancy, L. (2005). *Corporates Social Responsibility: Doing The Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kulkarni, P. P. (2013). A Literature Review on Training & Development and Quality Of Work Life. *International Refereed Research Journal*, 4(2), 136-143.

- Lamberti, L. & Lettieri, E. (2009). CSR Practices and Corporate Strategy: Evidence from a Longitudinal Case Study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 153–168.
- Lanoie, P., Patry, M. & Lajeunesse, R. (2008). Environmental Regulation and Productivity: New Findings on The Porter Hypothesis. *Journal of Productivity Analysis*, 30(2), 121–128.
- Lau, R. S. M. & May, B. E. (1998). A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Lee, Ki-Hoon & Kim, Ji-Whan. (2009). Current Status of CSR in The Realm of Supply Management: The Case of The Korean Electronics Industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 138-148.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan Press.
- Lofland, J. & Lofland, L. H. (1995). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (3rded.). Boston: Cengage Learning.
- Longo, M, Mura, M. & Bonoli, A. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 28-42.
- Lounsbury, J. W., Gibson, L. W. & Saudargas, R. A. (2006). Scale Development. In F. T. L. Leong & J. T. Austin (Ed.), *The Psychology of Research Handbook* (2nded.). CA, Thousand Oaks: Sage Publication Inc.
- Luenendonk, M. (2015). The Gaming Industry: An Introduction. Retrieved from <https://www.cleverism.com/gaming-industry-introduction/>
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353–360.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- McDonald, K. S. & Hite, L. M. (2005). Reviving The Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 4(4), 418-439.
- McGehee, W. & Thayer, P. W. (1961). *Training in Business and Industry*. New York: John Wiley & Sons.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD Practice: The Models*. Alexandria, Va: American

Society for Training and Development.

- McLean, G. N. (2006). *Organization Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8thed.). New York: McGraw-Hill.
- Mills, K. (1994). *Labour-Management Relations* (5thed.). Beverly Hills: McGraw-Hill.
- Moir, L. (2001). What do We Mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1(2), 16-22.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2004). *Human Resource Management* (9thed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. & Premeaux, S. R. (1999). *Human Resource Management* (7thed.). New Jersey: Simon and Schuster Company.
- Morishima, M. (1991). Information Sharing and Firm Performance in Japan. *Industrial Relation: A Journal of Economy and Social*, 30(1), 37-61.
- Morrison, R. F. & Hock, R. R. (1986). *Career Building: Learning from Cumulative Work Experience*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1990). *The Handbook of Human Resource Development* (2nded.). New York: John Wiley & Son.
- Nadler, L. (1970). *Developing Human Resources*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Narang, L. (2013). *Human Resource System and Corporate Performance* (Doctoral Dissertation). Guru Nanak Dev University, India.
- Neilsen, E. H. (1984). *Becoming an OD Practitioner*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Newzoo. (2016). Global Game Market Report: An Overview of Trends & Insights 2016. from Newzoo Retrieved from <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-99-6-billion-2016-mobile-generating-37/>
- Nierras, E. M. (2012). Strategic Human Resource Management Practices of Work life Balance and Labor Relations and Its Prevalence on Selected Filipino Firms. *International Journal of Information Technology And Business Management*, 7, 1-16.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2015). *Human Resource*

- Management: Gaining Competitive Advantage* (9thed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Orpen, C. (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
- Pandey, A. & Jha, B. K. (2014). Review and Redefine: Quality of Work Life for Higher Education. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(11), 35-41.
- Passmore, D. L. & Baker, R. M. (2005). *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Inc.
- Plunkett, R. W. (1992). *Supervision: The Direction of People at Work* (6thed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organization Development: Theory, Practice, and Research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nded., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rethinam, G. S. & Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7(1), 58-70.
- Robbins, S. P. (1991). *Organization Behavior* (5thed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Royuela, V., Tamayo, J. L. & Suriñach, J. (2008). The Institutional vs. The Academic Definition of The Quality of Work Life, What is The Focus of The European Commission? *Social Indicators Research*, 86(3), 401-415.
- Saraji, N. G. & Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian Journal of Public Health*, 35(4), 8-14.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management* (8thed.). New York: John Wiley&Sons.
- Schuler, R. S. (1989). Strategic Human Resource Management. *Human Relations*, 42(2), 157-184.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Silberhorn, D. & Warren, R. C. (2007). Defining Corporate Social Responsibility: A View

- from Big Companies in Germany and The UK. *European Business Review*, 19(5), 352–372.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. & Dong-Jin, L. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (Qwl) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
- Skrovan, D. J. (1983). *A Training Manager's View of QWL, In Quality of Working Life: Perspective of Business and The Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Spangenberg, H. (1994). *Understanding and Implementing Performance Management*. Cape Town: Juta.
- Srivastava, S. & Kanpur, R. (2014). A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59.
- Stone, C. H. & Kendall, W. E. (1956). *Effective Personnel Selection Procedures*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Sundaray, B. K., Sahoo, C. K. & Tripathy, S. K. (2010). *Employee Relations Initiatives and Quality of Work Life: A Study In Power Sector Units*. Paper presented at the 52nd Annual Conference of the Indian Society of Labour Economics, Karnataka University.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development* (2nded.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Szilagyi, A. D. (1984). *Management and Performance* (3rded.). Glenview: Scott, Foresman.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Torrington, D. & Huat, T. C. (1994). *Human Resource Management for Southeast Asia*. New York, NY: Prentice Hall.
- Tsai, Hsin-Hann., Lee, Hong-Yuh & Yu, Hsiao-Cheng. (2008). Developing the Digital Content Industry in Taiwan. *Review of Policy Research*, 25(2), 169-188.
- Umasankar, M. (2015). *A Study on Role of Human Resource Practices on Organizational and Employee Performance in Commercial Banks of Tamil Nadu Group* (Doctoral Dissertation). Anna University, India.
- UNCTAD. (2008). *Creative Economy Report 2008*. New York: United Nations Conference

on Trade and Development.

UNCTAD. (2015). *Creative Economy Outlook and Country Profiles: Trends in International Trade in Creative Industries*. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

UNESCO. (2013). *Creative Economy Report 2013: Widening Local Development Pathways* (Special ed.). New York, Paris: United Nations Development Programme.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford, England: Wiley.

Walton, R. E. (1974). Improving The Quality of Work Life. *Harvard Business Review*, 15(5), 12-16.

Weinberger, L. (1998). Commonly Held Theories of Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-79.

Weststar, J. & Legault, M. J. (2014). Developer Satisfaction Survey 2014: Employment Report. Retrieved from <http://gameqol.org>

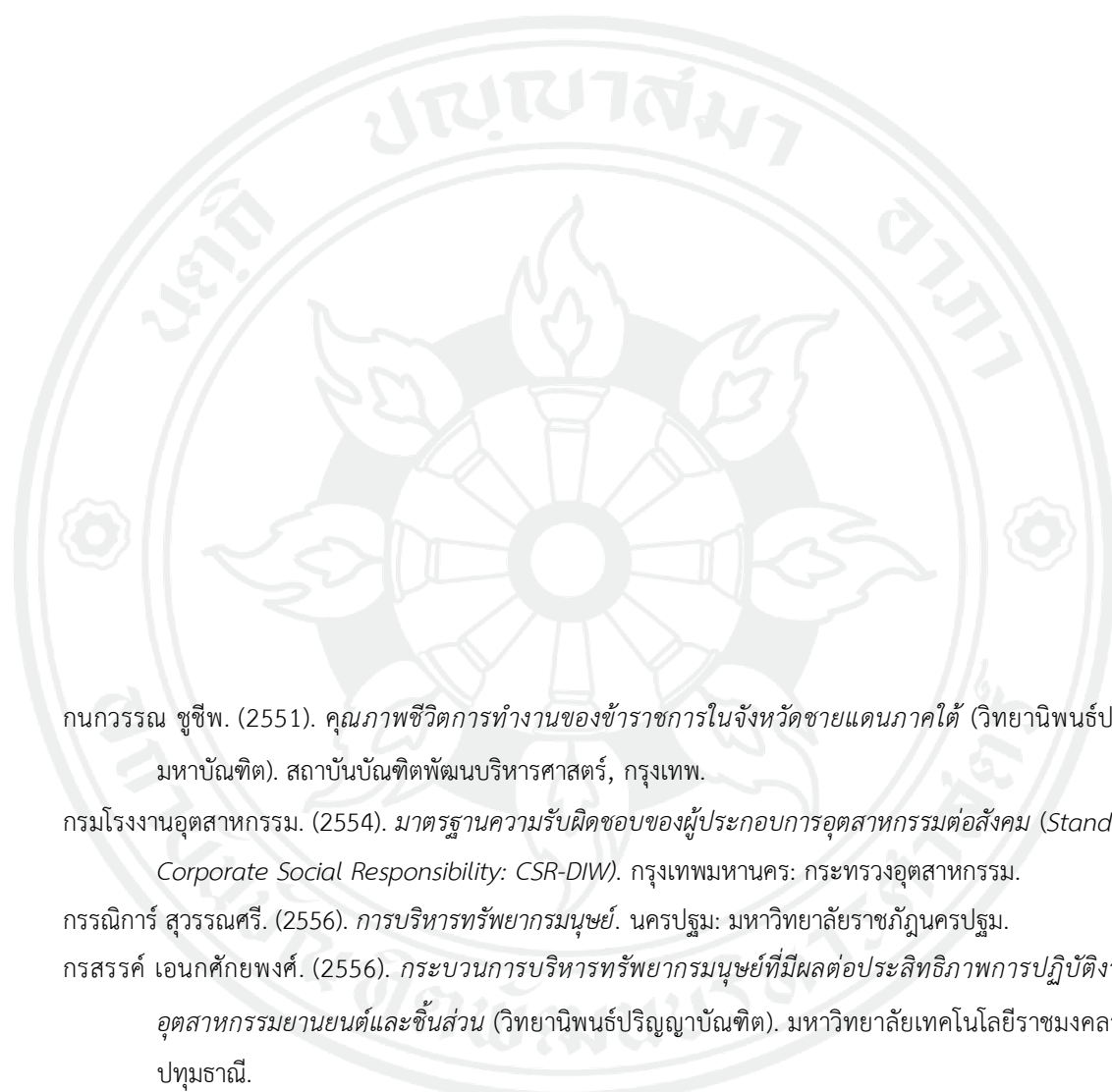
World Business Council for Sustainable Development. (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Geneva: WBCSD Publication.

World Intellectual Property Organization. (2004). *Intellectual Property Handbook* (2nded.). Geneva: WIPO Publication.

Yeo, R. K. & Li, J. (2011). Working Out The Quality of Work Life: A Career Development Perspective with Insights for Human Resource Management. *Human Resource Management International Digest*, 19(3), 39-45.

York, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. Mason, Ohio: South Western Publishing.

Zackariasson, P. & Wilson, T. L. (2012). *The Video Game Industry: Formation, Present State, And Future*. New York: Routledge.



กนกวรรณ ชูชีพ. (2551). *คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้* (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2554). *มาตรฐานความรับผิดชอบต่อของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard of
Corporate Social Responsibility: CSR-DIW)*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงอุตสาหกรรม.

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

กรสรร์ค เอณกศัทยพงศ์. (2556). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,
ปทุมธานี.

กล้าหาญ ณ น่าน. (2542). *แบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนการฝึกอบรม*. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กวี วงศ์พัฒน์. (2538). *แรงงานสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิง.

กษิตธิธ ภูภราตัย, กัลยา อุดมวิทิต และอรฉัตร เลียงพิบูลย์. (2550). *วิเคราะห์แนวโน้มของเทคโนโลยี (Trend
Analysis) เรื่องสถานภาพและแนวโน้มของอุตสาหกรรมเกม* (รายงานการวิจัย). สำนักงานพัฒนา
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, ปทุมธานี.

กัลยาณี คุณมี และบุษยา วีรกุล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรม คุณภาพชีวิตการทำงาน และผลที่เกี่ยวข้อง*

- กับังงาน: การสำรวจในกลุ่มผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารงานตลาดของไทย (รายงานการวิจัย). สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- กิ่งพร ทองใบ และปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี. (2533). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กิตติ พัทธวิชัย. (2544). การฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ. ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักสูตรการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2553). หลักการ กฎหมาย และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- เกษศิริรินทร์ ไชยสงคราม. (2553). การจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในบริษัทที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทางด้านผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมประจำปี 2551 และบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- โกศล สนิทวงศ์. (2556). การพัฒนาอาชีพ (Career Development): กลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/530525>
- ไกรฤทธิ์ ปิ่นแก้ว. (2554). เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ทุณวัฒนธรรมและโอกาสทางธุรกิจ. วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 31(1), 32-37. http://ppd.kpi.ac.th/index.php?name=content&main_id=12&page_id=26#_ftn7
- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร (ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพมหานคร.
- คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2555). แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/article/thestar_entertainindustry13062557.pdf
- จาร์วรรณ แก้วมะโน. (2553). แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) กับการสร้างพื้นที่ทางสังคมและสำนักพลเมือง. สืบค้นจาก
- จาร์วรรณ โหระ. (2541). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ศึกษารณิเฉพาะ วิทยาเขตนนทบุรีและวิทยาเขตเพาะช่าง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- จำเนียร จวงตระกูล และคณะ. (2553). รูปแบบในการปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้างและพัฒนาศักยภาพพนักงานประกันสังคม. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน.
- จิตติมา อัครธิตพิงศ์. (2557). เอกสารประกอบการสอนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.

- จิระประภา อัครบวร. (2556). โครงการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555-2556. *วารสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*, 5(1), 4-27.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. (2535). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา หน่วยที่ 1-6*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุฑารัตน์ บำรุงสุข. (2547). ทิศทางการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดของสถานประกอบการในจังหวัด นครปฐม (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- จุมพล หนิมพานิช. (2556). *การบริหารและการพัฒนาองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ฉัตรสุดา ปัทมะสุนทร. (2541). *คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรทางการแพทย์ในโรงพยาบาลสังกัดกองทัพภาค ที่ 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชนิตา เมืองเผือก. (2555). *ศึกษาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงาน กศน.)* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.
- เชอเม มีเชาว์. (2557). *การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ที่มีต่อการบริหารแรงงานสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันดำรงราชานุภาพสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2547). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน. วารสารเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 9(48), 39-44.
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2547). *การศึกษากระบวนการสันนิเวศนาการและระบบสื่อการสอน. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา เทคโนโลยีและสื่อสาร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. (2550). *คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดทำเนื้องานฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- ชุดิธร ทารดำรงสุข. (2554). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) พื้นที่ภาคที่ 1 เขตที่ 1 จังหวัดกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- เขาว์ โรจนแสง. (2544). *แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากร มนุษย์ หน่วยที่ 1* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ฐานิตา แจ่มชัด. (2553). *การประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. วารสารกรมประชาสัมพันธ์*, 15(160), 36-37.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2540). *กลยุทธ์การพัฒนาคคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- ดาวิชา ศรีธีรรัตน์. (2559). *เอกสารประกอบการสอน พอ. 7021 ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: คณะ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ตรีเนตร สารพงษ์. (2548). *แรงงานสัมพันธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ทศวรรณ เอี่ยมวิมิงสา และเกียรดิชัย เวชฎาพันธ์. (2558). การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 5(1), 275-282.

ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2549). คุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 18(1), 45-59.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

ธนกรณ์ มุลพงศ์. (2553). บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การศึกษาตามกรอบการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 32(126), 51-84.

ธนชัย ยมจินดา. (2544). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธัญญา ผลอนันต์. (2551). *บริหารค่าตอบแทนแบบสร้างสรรค์ด้วยระบบ Broadbanding* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ขวัญข้าว.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). *หลักการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ.

นฤดล มีเพียร. (2541). *คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

นฤนันท์ สุริยมณี. (2549). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการเพิ่มสมรรถนะในการสื่อความหมายธรรมชาติ. *วารสารสหศาสตร์ศรีปทุมชลบุรี*, 6(2), 151-169.

นวรรตน์ ณ วันจันทร์. (2548). *คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดลำพูน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

บังอร โสฬส. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญเจือ วงษ์เกษม. (2530). คุณภาพชีวิตการทำงานกับการเพิ่มผลผลิต. *วารสารการเพิ่มผลผลิต*, 26(5), 20-30.

บุญรวาย ฤาชัย. (2543). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: แพรววิทยา.

บุญแสง ชีระภากร. (2533). การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน. *จุลสารพัฒนาข้าราชการ*, 25(1), 7-12.

บุษยามณี จันทร์เจริญสุข. (2537). *การรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันขององค์กร: ศึกษากรณีข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

ปิ่นปัทมา ครุฑพันธุ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทเคมีแห่งหนึ่งในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2551). *การบริหารผลงาน: ทำจริงทำอย่างไร*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- ปิยาพร ห่องแสง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร* (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ผจญ เฉลิมสาร. (2540). คุณภาพชีวิตการทำงาน. *Productivity World*, 2(2), 11-25.
- พงษ์เทพ เเงะต่วน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- พจนีย์ โรจน์รวาวัต. (2545). *คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานเก็บค่าผ่านทางพิเศษ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิกุล กิจจนศิริ. (2543). *การเปรียบเทียบค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดเจตคติต่อวิชาคอมพิวเตอร์ที่มีสัดส่วนจำนวนข้อคำถามที่เป็นประโยชน์แตกต่างกัน* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- พิทักษ์ ภูตระกูล. (2556). *เอกสารประกอบการเรียนการสอน PAM 1203 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (รัฐประศาสนศาสตร์)*. กรุงเทพมหานคร: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- พิชญพงศ์ แก้วรัตนศรี. (2556). *คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในพื้นที่ที่พัฒนาธรรม: การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- พิชิต เทพวรรณ. (2550). คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) กลยุทธ์การสร้างคุณค่าของคนสู่ผลงาน. *วารสาร Strategy and Marketing*, 6, 118-119.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิเชษฐ สอนศิริ. (2553). *การให้ค่ากับสวัสดิการพนักงานของบริษัท กรุงเทพการไฟฟ้า จำกัด* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- พิตร ทองชั้น. (2544). *การวางแผนการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล. ในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยและการพัฒนาการศึกษาในระบบ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พิฑูร อมรวิทวัส. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับประสิทธิผลด้านแรงงานสัมพันธ์ของภาคอุตสาหกรรมและบริการจังหวัดนครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เพ็ญนิ ภูมิธรานนท์, นพพร ศรีวรวิไล และวิภารัตน์ จวนรมณีย์. (2554). ความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 25(76), 187-204.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. (2549). *แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เมจิกเพรส จำกัด.
- ภูวนัย น้อยวงศ์. (2541). *คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์: ศึกษากรณีเฉพาะ บริษัท มินิแปไทย จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต)*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เมธาวี รักษาสุข. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับการวัดมูลค่าองค์กรโดยใช้มูลค่าทางการตลาดโดยเฉลี่ย (AMV) และมูลค่าทางการตลาดส่วนเพิ่ม (EMV) กรณีศึกษา: บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 7(18), 43-52.
- ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. (2543). *พื้นฐานการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2540). ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 9 – 15*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เรวดี แก้วมณี. (2557). *อุตสาหกรรมสื่อบันเทิง The Star ในกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์*. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2548). *การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- ลักษณะชัย ธนะวังน้อย, ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ และอมรรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์. (2555, กันยายน). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร เอกสารนำเสนอในการประชุมเสนองานผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 2*.
- วรรณารถ แสงมณี. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพมหานคร: ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนพริ้นติ้ง.
- วรัญญา พิณฑุสมิต. (2550). *การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัท ฮอนด้า ลิสซิง (ประเทศไทย) จำกัด (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต)*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- วิจิตร อวาทกุล. (2550). *การฝึกอบรม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย โกลสุวรรณจินดา. (2554). แนวคิดแรงงานสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 12(1), 100-110.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกร.
- วีระพันธ์ แก้วรัตน์. (2553). *เอกสารการเรียนการสอนวิชาแรงงานสัมพันธ์*. ลำปาง: มหาวิทยาลัยโยนก.
- ศศิกัญจน์ ทวีสุวรรณ. (2545). รูปแบบและวิธีการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการศึกษานอกระบบ หน่วยที่ 7-10*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 7(3), 845-855.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์ และจรัมพร ไร่ไถ่. (2556). *คุณภาพชีวิต การทำงานและความสุข Quality of Life, Work and Happiness*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส

จำกัด.

ศิริพร เพ็ชรมณี. (2556). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. *วารสารการวิจัย*, 15(1), 14-25.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. (2552). *โครงการศึกษาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การเปิดเสรีการบริการไอทีและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง สาขาแอนิเมชันและเกม* (รายงานวิจัย). สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร.

เศรษฐศาสตร์ ไชยแสง. (2553). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์* (รายงานการวิจัย). ศูนย์วิจัยและพัฒนา วิทยาลัยราชพฤกษ์, นนทบุรี.

สถาบันคีนันแห่งเอเชีย. (2556). *กิจกรรมศึกษาแนวทางการเป็นศูนย์กลาง Supply Chain และสร้างเครือข่ายความร่วมมือผู้ประกอบการ SMEs ไทย กลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์ ใน ASEAN+8* (รายงานวิจัย). สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, กรุงเทพมหานคร.

สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

สถาบันไทยพัฒนา. (2550). ซีเอสอาร์คืออะไร. สืบค้นจาก <http://thaicsr.blogspot.com/2005/09/blog-post112746387637126873.html>

สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน. (2551). *ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคมตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2555). *การสำรวจตลาดดิจิทัลคอนเทนต์ 2554* (รายงานวิจัย). สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร.

สมคิด บางโม. (2547). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จูนพับลิชซิ่ง จำกัด.

สมบัติ กุสุมาลี. (2553). อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์. *วารสารวิชาการ For Quality Magazine สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)*, 17(153), 107-111.

สมบัติ กุสุมาลี. (2558). *โครงการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การในอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์* (รายงานวิจัย). สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ. (2557). *โครงการจัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล*. สืบค้นจาก http://www.pmat.or.th/hrci/about_1.php

สมาน รังสีโยกฤษฎ์. (2530). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานบริหารบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา. (2541). *คุณภาพชีวิตการทำงานของช่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

สรายุทธ กันหลง. (2555). การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย. สืบค้นจาก <http://www.ipernity.com/blog/248956/418310>

สัมฤทธิ์ ยิบยิบธรรม. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันของพนักงานในองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้มาตรฐานแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคอุตสาหกรรม. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*, 54(4), 154-180.

- สานิตย์ หนูนิล. (2553). บทบาทหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร. *วารสารสหศาสตร์ศรีปทุมชลบุรี*, 1(2), 1-8.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). *การพัฒนาองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). *เศรษฐกิจสร้างสรรค์ The Creative Economy* (รายงานวิจัย). บริษัท พี.ซี. เพรส (บุญชิน), กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ., กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR: Corporate Social Responsibility*. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2560). บทวิเคราะห์สถานการณ์เศรษฐกิจดิจิทัลประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/thailand-digital-economy-glance>
- สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ และมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2557). *อุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์ ประจำปี 2556* (รายงานวิจัย). ผู้แต่ง, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ. (2556). ยุคทอง Digital Content จุดประกายเศรษฐกิจสร้างสรรค์ไทย. *ผู้ส่งออก*, 26(610), 42-47.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2540). *จิตวิทยาการจัดการองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์.
- สิรินทร แซ่ฉั่ว. (2553). *ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สุนันทา เลहनันทน์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ธนการพิมพ์.
- สุภมาส อังคุโชติ และชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2557). การวิเคราะห์และแปรผลข้อมูล. สืบค้นจาก <http://edu.stou.ac.th/EDU/UploadedFile/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%20%2011.pdf>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. (2540). *สวัสดิการในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายปริ้นติ้ง.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาว. (2544). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว. (2550). *การบริหารกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนนต์ เอมถนอม. (2554). *การกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน* *แผนกจัดซื้อ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) และและกลุ่มบริษัทในเครือเอ็กซอนโมบิล*

- (ประเทศไทย) (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.
- อนันตา ส่งแสงเต็ม. (2557). *การศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย พ.ศ. 2557-2558 HR Trends in Thailand 2014-2015* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัสนียา สุวรรณศิริกุล. (2547). *การบริการคน*. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.
- อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. (2554). *เศรษฐกิจสร้างสรรค์ของไทย*. สืบค้นจาก <http://www.thaiembassy.org/seoul/contents/files/business-20130905-090903-755759.pdf>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อารีย์ นัยพินิจ, ภัทรพงษ์ เกริกสกุล และองพล พรหมสาขา ณ สกลนคร. (2557). การปรับตัวภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 7(1), 1-11.
- อุทัย หิรัญโต. (2526). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2530). คุณภาพชีวิตของคนกรุงเทพมหานคร. *วารสารจิตวิทยาคลินิก*, 18(1), 1-23.



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม บุคลากรที่ทำงานในบริษัทเกม

เรื่อง ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัยในเรื่อง ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาและการวิจัยเท่านั้น โดยจะไม่ส่งผลกระทบต่อสภาพการจ้างงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามตามความเป็นจริง โดยใช้เวลาในการทำแบบสอบถามประมาณ 30 นาที กระผมขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไป

นายพนสมนต์ ภาวกังวาลวงษ์

นักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือท้ายของข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว ซึ่งในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วย

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ท่านรู้สึกเฉยๆ

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์					
1. บริษัทของท่านมีนโยบายการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน					
2. บริษัทของท่านมีการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างต่อเนื่อง					
3. บริษัทของท่านมีการใช้สารสนเทศในการจัดฐานข้อมูลประวัติพนักงานเพื่อการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล					
4. บริษัทของท่านมีการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคน					
5. บริษัทของท่านมีการจัดสรรกำลังคนได้เพียงพอกับปริมาณงาน					
6. ปัจจุบันบริษัทของท่านมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร					
7. บริษัทของท่านมีการสรรหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง					
8. วิธีการสรรหาของบริษัทสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัครงานกับบริษัทได้เป็นอย่างดี					

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
9. ท่านคิดว่าวิธีการสรรหาบุคลากร โดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ มีความเหมาะสมแล้ว					
10. บริษัทมีการกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน อาทิ คุณสมบัติ ลักษณะงาน ภาระหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น					
11. ท่านคิดว่าบริษัทมีระบบการสรรหาที่เป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น					
12. บริษัทมีเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้					
13. บริษัทมีการกลั่นกรองผู้สมัครด้วยการทดสอบและการสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14. ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ระบุไว้อย่างชัดเจน					
พนักงานสัมพันธ์					
15. บริษัทมีการดำเนินการว่าจ้างบุคลากรซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานอย่างครบถ้วน					
16. บริษัทได้มีเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์					
17. บริษัทมีการจัดกิจกรรมเพื่อผ่อนคลายให้กับพนักงาน					
18. บริษัทมีการจัดกิจกรรมด้านสุขภาพให้กับพนักงาน					
19. บริษัทส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน					
20. บริษัทของท่านมีความพยายามต่างๆ ที่จะทำให้สมาชิกในบริษัทมีความสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีต่อกัน					
21. บริษัทมีการดูแลบุคลากรทั้งระหว่างการดำเนินงานไปจนถึงการเลิกจ้าง ซึ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน					
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์					
22. บริษัทมีวิธีการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ การจ่ายค่าล่วงเวลา					

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
23. บริษัทของท่านมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งงาน					
24. บริษัทของท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนให้อย่างเหมาะสมโดยคำนวณจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทำงาน					
25. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน					
26. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้					
27. บริษัทมีการจัดสวัสดิการที่ดี อันส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตและการปฏิบัติงาน					
28. ท่านได้รับค่าตอบแทนและผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม					
การฝึกอบรมและพัฒนา					
29. บริษัทมีการสำรวจความต้องการการฝึกอบรมอย่างรอบด้านโดยคำนึงถึงองค์การและพนักงาน					
30. ท่านได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง					
31. บริษัทมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานมีทักษะทั่วไปและทักษะเฉพาะด้าน อาทิ การทำงานเป็นทีม การเขียนโปรแกรมพัฒนาเกมส์ เป็นต้น					
32. การฝึกอบรมและพัฒนาที่บริษัทจัดให้มีส่วนช่วยให้ท่านมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น					
33. การฝึกอบรมและพัฒนาที่บริษัทจัดให้มีส่วนช่วยให้ท่านลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้					
34. บริษัทของท่านมีการระดมสมองในการคิดงานร่วมกับทีมงาน เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน					

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
การบริหารผลการปฏิบัติงาน					
35. ผู้บริหารและพนักงานมีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน					
36. บริษัทของท่านสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน					
37. บริษัทของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐาน					
38. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้					
39. ท่านมีความเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการประเมินในแต่ละครั้ง					
40. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่ามีจุดเด่นและข้อบกพร่อง อันนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปได้					
41. บริษัทมีการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาหารือกันเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน					
42. บริษัทของท่านใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลในการเพิ่มค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง					
การพัฒนาองค์กร					
43. เมื่อบริษัทเผชิญหน้ากับปัญหา ผู้บริหารและพนักงานจะค้นหาสาเหตุและสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
44. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ท้าทายขึ้นเพื่อผลักดันให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเองไปอีกระดับ					
45. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น					
46. บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ดีขึ้นอันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรตลอดจนองค์กรมีสุขภาพที่ดีกว่าเดิม					
47. บริษัทมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอันช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงาน อาทิ ปริมาณพื้นที่ในการทำงาน สภาพอากาศ ความสว่าง สีสนักการตกแต่งภายในที่ทำงาน					

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
48. องค์การของท่านสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเกมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
การพัฒนาสายอาชีพ					
49. บริษัทของท่านตระหนักถึงการเติบโตในอาชีพของพนักงาน					
50. บริษัทของท่านมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องการพัฒนาความสามารถของพนักงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
51. ภายในบริษัทของท่าน พนักงานที่สามารถทำงานได้อย่างดีเยี่ยมมักจะได้รับโอกาสการเติบโตทางอาชีพอย่างเหมาะสม					
52. ท่านสามารถทำงานได้อย่างสบายใจโดยไม่ต้องกังวลถึงการถูกปลดจากงานอย่างไม่ยุติธรรม					
53. บริษัทของท่านมีส่วนช่วยให้ท่านมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งอนาคต					
54. บริษัทของท่านมีส่วนช่วยให้ท่านมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ					
55. ท่านรู้สึกได้ว่า หัวหน้าให้คำแนะนำในด้านการเติบโตทางอาชีพแก่ท่านอย่างเต็มที่					
56. ท่านรู้สึกว่าคุณเองมีการเติบโตในอาชีพไปพร้อมกับการเติบโตขององค์การ					
57. บริษัทของท่านเป็นสถานที่ที่ท่านจะอยากที่จะเติบโตไปพร้อมๆกัน					
การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม					
58. บริษัทมีการจ้างงานอย่างเป็นธรรมและไม่เอารัดเอาเปรียบต่อพนักงานทุกคน					
59. บริษัทมีการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและความเป็นส่วนตัวของลูกค้า					
60. บริษัทไม่มีการปลดพนักงานออกหรือเลิกจ้าง โดยที่ไม่มีกฎเกณฑ์ยุติธรรม					
61. บริษัทไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อพนักงานแต่ละคนซึ่งแสดงออกถึงความเท่าเทียมกัน					

ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
62. บริษัทมีสภาพการจ้างงานที่เหมาะสม โดยครอบคลุมค่าจ้าง ชั่วโมงในการทำงาน วันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดพักผ่อนประจำปี อันก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิต					
63. บริษัทสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงานรวมทั้งข้อมูล ที่ถูกต้อง อาทิ สถานะการดำเนินธุรกิจ ผลประกอบการ ของบริษัทให้แก่พนักงานทุกคนได้ทราบ					
64. บริษัทมีการส่งเสริมนโยบายด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยในสถานที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีสุขภาพที่ดี					
65. บริษัทแสดงความมุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบต่อสภาวะจิตใจในสถานที่ทำงาน อาทิ ความเครียดในการทำงาน เป็นต้น					
66. บริษัทให้โอกาสแก่พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตลอดจนโอกาสก้าวหน้าทางอาชีพบนพื้นฐานความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ					
67. บริษัทมีการจัดการให้พนักงานใช้ทรัพยากรในการทำงานอย่างคุ้มค่า อาทิ การประหยัดพลังงาน					
68. บริษัทมีการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมและปลูกจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อม					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือท้ายของข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว ซึ่งในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ระดับความคิดเห็นช่องที่ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับความคิดเห็นช่องที่ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วย

ระดับความคิดเห็นช่องที่ 3 หมายถึง ท่านรู้สึกเฉยๆ

ระดับความคิดเห็นช่องที่ 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วย

ระดับความคิดเห็นช่องที่ 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย					
1. ท่านรู้สึกว่าคุณมีความปลอดภัยในการทำงาน อาทิ ห้องทำงานของท่านมีการเดินสายไฟลงใต้ดินเพื่อป้องกันการเกิดไฟฟ้าลัดวงจร					
2. ท่านรู้สึกว่าคุณบริษัทได้จัดให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัยที่ดี อาทิ พื้นที่ทำงาน, ห้องน้ำ, ห้องนั่งเล่น เป็นต้น					
3. ท่านรู้สึกว่าคุณบริษัทได้จัดให้มีสวัสดิการในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพอย่างเพียงพอ					
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ					
4. ท่านมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงาน					
5. ท่านมีความพึงพอใจกับสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัท					
6. ท่านคิดตนเองมีความมั่นคงในชีวิตและครอบครัว เมื่อท่านทำงานที่นี่					
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว					
7. ท่านมีเวลาว่างจากงานมากพอสำหรับครอบครัว					
8. ท่านมีเพื่อนที่ดีในสถานที่ทำงาน					
9. ท่านมีเวลาว่างจากงานมากพอที่จะทำสิ่งอื่นๆ ที่ตนเองชอบได้					
10. เพื่อนๆร่วมงานทุกคน มีความสามัคคีทำงานร่วมกันเป็นทีม					

องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
11. ท่านรู้สึกว่าเป็นบริษัทที่มีความจริงใจ และเปิดเผยเรื่องต่างๆที่พนักงานควรต้องทราบต่อพนักงาน					
ความต้องการความภาคภูมิใจ					
12. เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือในความสามารถ และความชำนาญในงานของท่าน					
13. ท่านรู้สึกว่าหัวหน้างานยอมรับในความรู้ ความสามารถของท่าน รวมถึงชื่นชมในผลงานที่ท่านทำ					
14. ท่านรู้สึกว่าเป็นบริษัทที่มีความเป็นธรรม พนักงานได้รับรางวัล และการชมเชยตามผลงานที่สามารถทำได้					
15. พนักงานที่ทำดีมักได้รับการยกย่องชมเชยอย่างเปิดเผยจากบริษัทและหัวหน้างาน					
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ					
16. ท่านรู้สึกว่าตนเองมีโอกาสดำเนินการใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ทำอยู่					
17. งานที่ท่านทำอยู่เต็มไปด้วยเรื่องท้าทาย ที่ตนเองต้องนำความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
18. ท่านรู้สึกว่าตนเองก็เป็นผู้เชี่ยวชาญคนหนึ่งในงานที่ท่านทำอยู่					
19. บริษัทช่วยทำให้ท่านรู้ว่าตนเองเชี่ยวชาญในเรื่องอะไร					
ความต้องการด้านความรู้					
20. ท่านรู้สึกว่าในขณะที่ตนเองทำงานอยู่ที่นี่ ตนเองได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆต่างๆ เพื่อทำให้งานที่ท่านทำอยู่ดีขึ้นตลอดเวลา					
21. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน ช่วยทำให้ท่านมีความชำนาญ เชี่ยวชาญ และรอบรู้ในสายอาชีพของท่านมากยิ่งขึ้น					
22. บริษัทส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆต่างๆตลอดเวลา					
23. ท่านรู้สึกว่าตนเองได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ที่ช่วยให้ท่านสามารถทำงาน และดำเนินชีวิตได้ดีขึ้นตลอดเวลา					

องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์					
24. งานที่ท่านทำอยู่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
25. งานที่ท่านทำอยู่ช่วยทำให้ท่านเกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
26. บริษัทส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และมีช่องทางในการให้พนักงานนำความคิดสร้างสรรค์นั้นมาแสดงออก					
ภาพรวมของคุณภาพชีวิตในการทำงาน					
27. โดยรวมๆแล้ว ท่านรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไป

โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ โดยการทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงตามรายละเอียดของท่านเพียงข้อเดียว

- เพศ: ชาย หญิง
- อายุ: อายุ 21- 30 ปี อายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี อายุ 50 ปี ขึ้นไป
- สถานภาพ: โสด สมรส หย่าร้าง
- ระดับการศึกษา: ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
- ประสบการณ์ทำงาน: ต่ำกว่า 1 ปี 1 ปี - 3 ปี
 3 ปี - 5 ปี มากกว่า 5 ปี ขึ้นไป
- ลักษณะของงาน: ฝ่ายบริหาร ฝ่ายออกแบบและพัฒนาเกม ฝ่ายสนับสนุน



แบบฟอร์มการยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

แบบฟอร์มนี้เป็นเอกสารยินยอมการเข้าร่วมให้การสัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่องระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย งานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่อาจมีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย
- 4) เพื่อสร้างแนวทางการจัดการคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย

รายละเอียดการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ดังกล่าวใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์กับผู้ให้การสัมภาษณ์ในประเด็นงานทรัพยากรมนุษย์ และ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ทั้งนี้การสัมภาษณ์ดังกล่าวจะใช้เวลาประมาณ 45-60 นาที ต่อ 1 ท่าน

ความสมัครใจในการร่วมให้ข้อมูล

การให้ข้อมูลของท่านในการวิจัยดังกล่าวเป็นไปโดยความสมัครใจ ท่านมีสิทธิถอนตัวจากการวิจัย และสามารถปฏิเสธการให้ข้อมูลที่ทำให้ท่านไม่สะดวกใจ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะไม่มีผลใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ตลอดจนการประเมินผลการทำงานของท่าน

ความลับส่วนบุคคล

การสัมภาษณ์ในวันนี้ ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคลเพื่อความสะดวกในการถอดความและการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำข้อมูลดิบจากการสัมภาษณ์มาสรุปในภาพรวม อันนำไปสู่การเขียนรายงานการวิจัยโดยมีการอ้างอิง (Quote) คำพูดบางส่วนของผู้ให้การสัมภาษณ์ มาประกอบการเขียนรายงาน โดยไม่มีการอ้างอิงชื่อของผู้ให้การสัมภาษณ์แต่อย่างใด

ดังนั้นข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวจะถูกเก็บเป็นความลับและยึดตามหลักจรรยาบรรณและจริยธรรมทางการวิจัย ทั้งนี้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้การสัมภาษณ์และข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ในวันนี้จะถูกเก็บรักษาเป็นความลับเช่นเดียวกัน เมื่อการวิจัยเสร็จสิ้นแล้ว ข้อมูลทั้งหมดจะถูกทำลายเพื่อป้องกันไม่ให้มีการใช้ในทางที่ไม่พึงประสงค์

หากท่านมีข้อสงสัยหรือคำถามประการใดเกี่ยวกับการเข้าร่วมในโครงการวิจัยดังกล่าวสามารถสอบถามผู้วิจัยได้ที่ ซึ่งยินดีที่จะอธิบายแก่ท่านจนเป็นที่พอใจ

การให้ความยินยอมของผู้ให้การสัมภาษณ์

ข้าพเจ้าได้อ่านเอกสารขอความยินยอมนี้และได้มีโอกาสถามข้อสงสัยจนเป็นที่พอใจแล้ว ข้าพเจ้าได้รับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยนี้โดยละเอียดแล้ว ทั้งนี้ข้าพเจ้าเข้าใจดีว่าข้าพเจ้ามีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดข้อหนึ่งก็ได้ หรือจะงดการให้ความร่วมมือได้ทุกเมื่อถ้าต้องการ โดยที่จะไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อตัวข้าพเจ้า ดังนั้นข้าพเจ้าจึงยินดีที่จะให้ความร่วมมือในฐานะผู้ให้ข้อมูล

ลงชื่อ.....

ลงชื่อ.....

ผู้ให้ความร่วมมือการวิจัย

ผู้วิจัย

วันที่ / /

วันที่ / /

หมายเหตุ: แบบฟอร์มการยินยอมเข้าร่วมการวิจัยจัดทำเป็นเอกสารอย่างมีลายลักษณ์อักษรเพื่อความถูกต้องและความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการของการวิจัยเชิงคุณภาพ

แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง ประสิทธิภาพของระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิต
ในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษา อุตสาหกรรมเกมในประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

องค์กรที่สัมภาษณ์:

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์:

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้การสัมภาษณ์

เพศ: อายุ: ปี

สถานภาพ:

ระดับการศึกษา:

ประสบการณ์ทำงาน: ปี

ตำแหน่งงานปัจจุบัน:

หัวข้อ	คำถามการสัมภาษณ์
การดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยภาพรวม	1. บริษัทมีวิธีการใดบ้างที่ช่วยสร้างให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น 2. ช่วยเล่าตัวอย่างสิ่งที่บริษัทได้จัดขึ้น 2-3 เรื่องที่ช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น
การสรรหาและคัดเลือก	3. ในปัจจุบัน บริษัทของท่านมีวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างไรบ้างเพื่อช่วยให้พนักงานที่มีอยู่เดิมมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่ลูก	4. รูปแบบการให้ค่าตอบแทนที่ท่านรู้สึกว่าจะมีความเหมาะสมกับพนักงานและช่วยให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นอย่างไร 5. บริษัทมีการมอบสวัสดิการอะไรบ้าง ที่ช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น
พนักงานสัมพันธ์	6. บริษัทมีวิธีการใดบ้างที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นแก่พนักงานอันช่วยให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น 7. ช่วยเล่าตัวอย่างกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ที่บริษัทได้จัดขึ้นเพื่อช่วยให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นว่ามีอะไรบ้าง
การพัฒนาสายอาชีพ	8. บริษัทของท่านมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำงานในอนาคตอย่างไรบ้าง อันเป็นการช่วยให้พนักงานคนนั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น 9. ช่วยเล่าตัวอย่างการพัฒนาสายอาชีพที่เกิดขึ้นในบริษัทของท่านอันช่วยให้พนักงานคนนั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นว่ามีอะไรบ้าง
การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	10. บริษัทมีหลักการปฏิบัติต่อพนักงานและดูแลพนักงานอย่างไรบ้าง อันช่วยให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นนั้น พร้อมยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ 11. บริษัทมีการดำเนินการด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้างซึ่งช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น พร้อมยกตัวอย่างเหตุการณ์ประกอบ
แนวทางการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากร	12. ท่านมีข้อเสนอแนะในการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลากรในอุตสาหกรรมเกมประเทศไทยอย่างไรบ้าง



ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าอยู่ที่ .974 ซึ่งค่าความเที่ยงตรงแต่ละปัจจัยมีรายละเอียด ดังนี้

ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ ค่าความเที่ยงตรง .964

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ค่าความเที่ยงตรง .769
การสรรหาและคัดเลือก	ค่าความเที่ยงตรง .891
พนักงานสัมพันธ์	ค่าความเที่ยงตรง .774
การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์	ค่าความเที่ยงตรง .876
การฝึกอบรมและพัฒนา	ค่าความเที่ยงตรง .866
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	ค่าความเที่ยงตรง .846
การพัฒนาองค์การ	ค่าความเที่ยงตรง .584
การพัฒนาสายอาชีพ	ค่าความเที่ยงตรง .877
การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าความเที่ยงตรง .822

คุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่าความเที่ยงตรง .937

ความต้องการด้านสุขภาพและความปลอดภัย	ค่าความเที่ยงตรง .749
ความต้องการด้านเศรษฐกิจ	ค่าความเที่ยงตรง .788
ความต้องการด้านสังคมและครอบครัว	ค่าความเที่ยงตรง .781
ความต้องการความภาคภูมิใจ	ค่าความเที่ยงตรง .877
ความต้องการบรรลุถึงศักยภาพ	ค่าความเที่ยงตรง .681
ความต้องการด้านความรู้	ค่าความเที่ยงตรง .915
ความต้องการเกี่ยวกับสุนทรียศาสตร์	ค่าความเที่ยงตรง .812

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล นายพนสนธ์ ภาวกังวาลวงษ์

ประวัติการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) เกียรตินิยมอันดับสอง
มหาวิทยาลัยทักษิณ
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ.2557

ประสบการณ์การทำงาน พ.ศ.2561 - 2562
เจ้าหน้าที่แผนกทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ซินโฟเนียร์ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

