

เลขที่โครงการ 1710/A007



## รายงานการวิจัย

# นุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น Antecedents of Japanese Interpreter Organization Commitment

# TNI

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

เลขที่โครงการ1710/A007



## รายงานการวิจัย

นุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น

**Antecedents of Japanese Interpreter Organization Commitment**

ผู้วิจัย

สรเรณีย์ สัตถาวร

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

**TNI**

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2560

เมษายน 2561

บุพปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น

สรรรเสริญ สัตถาวร

### บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของ ตัวแปรด้านแรงจูงใจระดับบุคคลคือ ระหว่างความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของหัวหน้าที่มีต่อความผูกพัน องค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างคือล่ามภาษาญี่ปุ่นจำนวน 133 คนที่ ทำงานอยู่ในบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย และสถานพยาบาลเอกชนที่ให้บริการล่ามภาษาญี่ปุ่น ทั่วประเทศ ผลการศึกษาพบว่า 85% ของผู้ประกอบอาชีพล่ามเป็นผู้หญิง มีประสบการณ์ในการทำงาน ล่ามมากกว่า 5 ปีถึง 46% แต่ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ศึกษาพบว่าส่วนใหญ่(กว่า 50 %)มี ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรที่สังกัดอยู่ไม่เกิน 3 ปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนนายจ้างของ ล่ามซึ่งมากที่สุดถึง 10 ครั้ง ด้านผลตอบแทน พบว่า 34 % เงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท นอกจากนั้นยัง พบว่าล่ามยังมีบทบาทรองนอกเหนือจากการแปลเอกสารและล่ามใน 3 ลักษณะงานคืองานธุรการ เอกสาร/ข้อมูล งานเลขานุการและงานประสานงานติดต่อกู้ค่า ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การ รับรู้ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ และส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นการยอมรับ สมมติฐานการวิจัย ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจนทั้งบทบาทหลักและบทบาทรอง การ สร้างเส้นทางอาชีพให้กับล่าม โดยอาศัยทักษะความสามารถตามบทบาทดังกล่าว การประเมินผลงานตามทักษะความสามารถของล่าม การพัฒนาหัวหน้างานในการรับฟัง ให้คำแนะนำ และร่วมกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับลูกน้องซึ่งทำงาน ล่าม รวมทั้งการพัฒนาทักษะอื่นๆของผู้เรียนภาษาญี่ปุ่นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นล่าม เช่น ภาษาต่างประเทศที่สอง ทักษะการให้บริการ การบริหารจัดการเวลา หรือเทคโนโลยีอื่นๆซึ่งเอื้อประโยชน์ ต่อการรักษาล่ามภาษาญี่ปุ่นไว้กับองค์กรในที่สุด

**คำสำคัญ:** ล่ามภาษาญี่ปุ่น ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนของหัวหน้างาน ความผูกพันองค์กร

## Antecedents of Japanese Interpreter Organization Commitment

Sansoen Sattavorn

### ABSTRACT

This study aims at examining the relationship between individual-based motivational factors of career satisfaction, career commitment, supervisory support and organizational commitment among 133 Japanese interpreters. The questionnaire survey was administered to both Japanese interpreters working in Japanese subsidiaries and Japanese medical department of private hospitals throughout Thailand. The results of the study indicate that 85 % of the sample are female. Nearly half of them are those who has engaged in the career as interpreters more than 5 years but their job tenure in the current organization is less than 3 years. The amount of these interpreters account for slightly more than 50% of the sample. It reflects job mobility among interpreters whose maximum job hopping frequency was 10 times. As far as the interpreters' salary concerned, 34 % of the sample earn salary more than 50,000 THB. Their responsibilities can be divided into major roles of translator and interpreters and minor roles of information and document administration, secretary, and customer coordinator respectively. Additionally, the analyses to test the research hypothesis shows career satisfaction, career commitment, supervisory support and organizational commitment are significantly related to one another. Furthermore, multiple regression analysis demonstrates that organizational commitment of Japanese interpreters is predicted by career satisfaction, career commitment and supervisory support. The implication of the results to HRM practices in relation to job description management, value-added skill development, performance appraisal of the interpreters and training for their supervisors, in combination with the suggestion for interpreters to prepare themselves for their careers are also offered.

**Key words:** Japanese interpreter, Medical interpreter, Career satisfaction, Career commitment, Supervisory support.



### กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย จากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ผู้วิจัยขอขอบคุณสถาบันฯ ไว้เป็นอย่างสูง และขอขอบคุณเพื่อนคณาจารย์ คณะบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จ ขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่ในคณะบริหารธุรกิจ ที่รับเป็นภาระดูแลงานด้านธุรการของการวิจัย ตั้งแต่ต้น จนการวิจัยเสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบใจในไมตรีจิตของนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจที่ช่วยเป็นธุระงานจัดส่งเอกสารต่างๆ งานวิจัยคล่องไปได้ด้วยดี และขอขอบใจสมาชิกในครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา

สุดท้ายนี้ หากคุณประโยชน์ใดๆ จะพึงเกิดขึ้นจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบคุณงามความดีนั้นแด่บูรพาจารย์ และครูบาอาจารย์ทุกท่าน ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยเสมอมาจวบจนปัจจุบัน

สรเรณีย์ สัตถาวร

TNI

## สารบัญ

## หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย

ข

Abstract

ค

กิตติกรรมประกาศ

ง

สารบัญ

จ

สารบัญตาราง

ช

สารบัญภาพ

ฉ

บทที่

1.บทนำ

1

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

1

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

4

1.3 ขอบเขตการวิจัย

4

1.4 สมมติฐานการวิจัย

7

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7

| บทที่                                       | หน้า |
|---------------------------------------------|------|
| <b>2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>    | 8    |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร | 8    |
| 2.2 การประกอบวิชาชีพล่าม                    | 23   |
| 2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ                      | 30   |
| 2.4 ความผูกพันในอาชีพ                       | 34   |
| 2.5 การสนับสนุนของหัวหน้างาน                | 44   |
| <b>3. ระเบียบวิธีวิจัย</b>                  | 52   |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                 | 52   |
| 3.2 วิธีดำเนินการวิจัย                      | 54   |
| 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล                      | 59   |
| <b>4. ผลการวิจัยและผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> | 60   |
| 4.1 ข้อมูลทั่วไป                            | 60   |
| 4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน                      | 65   |

บทที่

5. สรุปและอภิปรายผล

69

5.1 สรุปผลการวิจัย

69

5.2 อภิปรายผล

70

5.3 การนำไปใช้

74

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะ

75

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ประวัติผู้วิจัย

TNI

## สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

### บทที่ 3

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ตาราง 1 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างและการตอบกลับ จำแนกตามประเภทธุรกิจ                                                                                 | 53 |
| ตาราง 2 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ และร้อยละความแปรปรวน(variance %)ขององค์ประกอบ                                                                   | 56 |
| ตาราง 3 แสดงสัมประสิทธิ์ของการวัดความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (KMO)และตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test แยกตามตัวแปร | 58 |
| ตาราง 4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแยกตามตัวแปร                                                                                           | 58 |

### บทที่ 4

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ตาราง 5 แสดงผลการการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง                                                                                        | 60 |
| ตาราง 6 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างความพึงพอใจในวิชาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนของหัวหน้างาน และความผูกพันองค์กร | 66 |
| ตาราง 7 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร                                                                      | 67 |

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

## สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

รูป 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

5

รูป 2 โมเดลความผูกพันองค์กร

14

TNI

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

#### 1.1.1 ปัญหาการลาออก

การลาออกของพนักงาน ถือเป็นความสูญเสียอย่างหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะในแง่ของต้นทุนที่เป็นตัวเงินและเวลาในการคัดเลือก สรรหา และพัฒนาบุคลากร มีการสำรวจพบว่าตลาดแรงงานในประเทศไทยมีการเปลี่ยนงานสูง กล่าวคือแรงงานที่อยู่ในวัย 25-30 ปี เปลี่ยนงาน (นายจ้าง) ร้อยละ 50 ในขณะที่แรงงานในช่วงวัย 30-40 ปี เปลี่ยนงานร้อยละ 40 และส่วนใหญ่มักจะลาออก หลังจากได้รับโบนัสปลายปี (ศิริวรรณ มุนินทรวงศ์ และ ทศนีย์ เมธาพิสิฐ ,2558, น.56) เป็นที่ทราบกันดีว่าการตัดสินใจลาออกจากงานโดยสมัครใจเป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีความสลับซับซ้อน มีปัจจัย หรือตัวแปรเข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย หากที่จะอธิบายด้วยแต่เหตุใดเหตุหนึ่ง (Boxall et.al, 2003, pp.198) ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจลาออก ช่วยให้นายจ้างสามารถเตรียมการ วางมาตรการ ป้องกัน หรือแก้ไข เพื่อผ่อนคลายความรุนแรงของปัญหา หรือวางแผนในระยะยาว จากรายงานผลการสำรวจผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยพบว่า บริษัทที่มีการขยายตัวแบบก้าวกระโดด หลายแห่งขาดความพร้อมในเรื่องของการบริหารบุคคลที่จะรองรับการขยายตัวของบุคลากร (Hagibara, 2014) และยังสำรวจพบว่าวิศวกร เป็นตำแหน่งงานที่เป็นที่ต้องการมากที่สุดถึงร้อยละ 60 ตามมาด้วย งานบริหารและบัญชี ร้อยละ 20 และงานด้านการตลาด ร้อยละ 10 ซึ่งนอกจากความสามารถในการผลิตบุคลากรของสถาบันการศึกษาออกสู่ตลาดแรงงานแล้ว ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนงานของบุคลากรกลุ่มนี้ เพราะเห็นว่าการเปลี่ยนงาน หาประสบการณ์อยู่เสมอเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง (ศิริวรรณ มุนินทรวงศ์ และ ทศนีย์ เมธาพิสิฐ ,2558, น.56)

ในมุมมองของผู้ประกอบการการรักษามูลค่าบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์กร เป็นเป้าหมายหนึ่งในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล แต่องค์กร โดยเฉพาะบริษัทญี่ปุ่นก็ยังไม่สามารถรักษามูลค่าบุคลากรไว้ได้ เห็นได้จาก ปัญหาด้านการบริหารบุคลากรที่ระบุในผลสำรวจแนวโน้มทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นในประเทศไทยคือ การเปลี่ยนงานของพนักงาน (job hopping of employees) ปัญหาดังกล่าว



ติดหนึ่งในสิบอันดับแรกของปัญหาด้านการบริหารบุคคลากร ของบริษัทญี่ปุ่นในปัจจุบัน (JCC,2016, pp.12;2017,pp.12)งานวิจัยชิ้นนี้เล็งเห็นความจำเป็นที่ต้องหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ในการลาออกของพนักงาน โดยมุ่งหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานผูกพันกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้ ผู้ประกอบการซึ่งให้ความสำคัญกับการรักษามูลค่าคนนำไปปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของงาน และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้กับพนักงาน

### 1.1.2 ความผูกพันองค์กร

มีการศึกษาพบว่าบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ใช้นโยบายการบริหารงานบุคคลแบบ ผสมผสานระหว่างแบบไทย และแบบญี่ปุ่น เช่นสร้างสมดุลภาพระหว่างชีวิตการทำงานและ ครอบครัวด้วยมาตรการปิดไฟส่วนกลางหลังเวลา17.30 น. เพื่อกระตุ้นให้พนักงานกลับบ้าน หรือ ทำกิจกรรมอย่างอื่นหลังเลิกงาน ในบางบริษัทมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน เช่น กำหนดให้มีส่วนการพัฒนาพนักงานของฝ่ายขายและวิศวกร เป็นต้น (อรุณวดี กิตติรัตนารักษ์, 2558, น.24) วิธีการเช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของบริษัทญี่ปุ่นในการสร้าง สภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศในการทำงานให้บริษัทน่าอยู่ น่าทำงาน

มีการศึกษาวิจัยอื่นๆที่พยายามค้นหาว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้น เพราะความผูกพันองค์กร เป็นพันธนาการอันหนึ่งที่ช่วยรักษาคณติ คนเก่งไว้กับองค์กร (D' Amato, & Herzfeldt,2008) การศึกษาความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยมีอยู่บ้าง แต่ไม่มากนัก เช่น การศึกษาของ มณีกัญญา นากามัทสึ และจิตภา ธีรศิริกุล (2560) ซึ่งใช้โมเดลเชิง สาเหตุอธิบายรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร แต่ การศึกษานี้ เป็นการศึกษาในระดับองค์กร ผ่านทางนโยบายการบริหารงานบุคคล มิได้มุ่งศึกษาถึง ความคิดความรู้สึกหรือแรงจูงใจในระดับบุคคลผู้ปฏิบัติงาน

### 1.1.3สถานะและ บทบาทของล่าม

ล่ามคือคนกลางผู้ถ่ายทอดสาระที่เป็นคำพูดจากภาษาหนึ่งสู่อีกภาษาหนึ่งในกระบวนการ สื่อสารที่มีผู้ส่งสารและผู้รับสาร มีบทบาทสำคัญยิ่งในการทำให้กระบวนการสื่อสารสมบูรณ์ โดยเฉพาะในบริบทที่มีการสื่อสารต่างภาษาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ต้องเป็นทั้งสื่อกลางของ

คนสองฝ่าย เป็นผู้ช่วยเหลือชนกลุ่มน้อยที่ภาษาของตนไม่สามารถสื่อสารได้กับชนกลุ่มอื่นๆ เป็นผู้ช่วยให้เกิดการสื่อสารสองทางระหว่างคนต่างภาษา (Hale, 2008)

ในโลกของธุรกิจไร้พรมแดน มีการเคลื่อนย้ายทุน บุคลากรและสินค้าไปทั่วทุกมุมโลกโดยไม่มีขีดจำกัด ล่ามคืออาชีพ อาชีพหนึ่งที่มีความสำคัญในโลกธุรกิจไร้พรมแดนนี้ ในบริบทของบริษัทข้ามชาติ (Multinational Enterprise-MNE) บริษัทร่วมทุน (Joint-venture) ล่ามมีบทบาทสำคัญยิ่งในกระบวนการการถ่ายทอดเทคโนโลยีในฐานะผู้แปลทั้งคำพูดและข้อเขียน (verbal and written communication) ที่มีสติปัญญา ความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ หรือภูมิหลังของเทคโนโลยี เป็นเส้นทางหรือแหล่งกำเนิดของการถ่ายทอดเทคโนโลยี มิใช่เป็นแค่เครื่องมือในการสื่อสาร (transmission device) อย่างที่หลายคนเข้าใจ (Zhong and Chin, 2015, pp.592) เป็นคนกลางที่ช่วยให้คนต่างภาษา ต่างวัฒนธรรมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ล่ามยังเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการยุติธรรมและกระบวนการรักษาทางการแพทย์ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Morris, 2010, pp.35; Marshall et al., 2016, pp.466)

ในแง่ของวิชาชีพ งานล่ามกำลังเป็นที่ต้องการมากขึ้นทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน แต่คนที่สนใจงานล่ามยังมีน้อยอยู่ ไม่เพียงพอกับความต้องการในท้องตลาด ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะการรับรู้ถึงบทบาท หน้าที่ของล่ามยังไม่ชัดเจน ล่ามต้องทำอะไร ยังไม่เป็นที่รู้จักกันเป็นที่แพร่หลายนัก (เรื่องอิสรา คล้ายจินดา, 2547) ความเครียดในการทำงาน (Morris, 2010, pp.35; Garces, 2015, pp.94) ทำให้มีผู้สนใจเป็นล่ามน้อย ประกอบกับเส้นทางอาชีพของล่ามยังไม่เป็นที่รู้จัก เมื่อเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานไทย โดยเฉพาะล่ามภาษาญี่ปุ่นที่สามารถสื่อสารในฐานะล่ามได้ด้นนั้นมีน้อย จึงมีการใช้ผลตอบแทนเรื่องเงินเดือน เป็นข้อเสนอ จูงใจล่ามเหล่านี้ (สุจิตรา เผือกเหลือง, 2560) ทำให้การลาออก หรือการเปลี่ยนนายจ้างเป็นปัญหาสำหรับนายจ้างอยู่ในปัจจุบัน

#### 1.1.4 ความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น

สำหรับความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น สุจิตรา เผือกเหลือง (2560) ได้ศึกษาถึงการดำรงอยู่กับองค์กร (Retention) ของล่ามในบริษัทญี่ปุ่น ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ จำนวน 81 คน โดยจำกัดความ “การดำรงอยู่” ว่าหมายถึง 1) ความตั้งใจจะทำงานกับบริษัทที่สังกัดจนกว่าจะเกษียณ 2) แม้ใครจะมาชักชวนให้เปลี่ยนนายจ้างก็จะปฏิเสธ พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่เป็นอิสระ ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำทายความสามารถ ไม่น่าเบื่อ ให้ความรู้สึก

ว่าสำเร็จ มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ และปัจจัยด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกของล่ำที่อยากทำงานกับองค์กรที่สังกัด งานวิจัยดังกล่าวยังขาดความชัดเจนในมิติต่างๆ เช่น บทบาทของหัวหน้างาน รางวัลความสำเร็จในอาชีพ และความรู้สึกที่อยากทำงานกับองค์กรที่สังกัดนั้น เป็นความรู้สึกรักผูกพัน อยากจะอยู่ด้วย หรืออยู่ด้วยความจำใจ หรืออยู่ด้วยพันธสัญญาบางอย่าง ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาปัจจัยในระดับบุคคล จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และเข้าไปแก้ไขที่สาเหตุได้อย่างเป็นรูปธรรม มากขึ้น

งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งศึกษาบุพปัจจัยของความผูกพันองค์กรของล่ำภาษาญี่ปุ่น โดยต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมด้วยการนำเสนอตัวแปรสามตัวที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ด้านแรงจูงใจในการทำงานคือ 1.ความพอใจในอาชีพ (career satisfaction) 2.ความผูกพันในอาชีพ (career commitment) และ 3.การสนับสนุนของหัวหน้างาน (Supervisory support) ที่ทำให้เกิดความผูกพันดังกล่าว เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างในระดับบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของล่ำภาษาญี่ปุ่น งานวิจัยนี้ จะทำให้เข้าใจกลไกของความผูกพันองค์กรของล่ำภาษาญี่ปุ่นในฐานะทรัพยากรสำคัญของทีมงานในการดำเนินธุรกิจของบริษัท มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยในการกำหนดนโยบาย วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษา “คน” ไว้กับองค์กรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction) และความผูกพันในอาชีพ (Career commitment) การสนับสนุนของหัวหน้างาน (supervisory support) กับความผูกพันองค์กร (organizational commitment)
- 2.ศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction) และความผูกพันในอาชีพ (Career commitment) การสนับสนุนของหัวหน้างาน (supervisory support) ในฐานะบุพปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) ของล่ำภาษาญี่ปุ่น

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

- 1)ตัวแปรต้น ได้แก่ ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของหัวหน้างาน
- 2) ตัวแปรตาม ความผูกพันองค์กร

ตามกรอบแนวคิดดังนี้



รูป 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ล่ามภาษาญี่ปุ่นที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น ตามทะเบียนสมาชิกหอการค้าญี่ปุ่น กรุงเทพฯ 2560 และ ล่ามที่ปฏิบัติงานในแผนกภาษาญี่ปุ่นของสถานพยาบาลเอกชนทั่วประเทศ และเป็นล่ามที่รับผิดชอบงานล่ามและงานแปลอย่างน้อยอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือสัดส่วนของงานทั้งสองอย่างรวมกันแล้วมากกว่า 50 % ของงานในหน้าที่ และมีสถานะเป็นพนักงานประจำของบริษัทเท่านั้น



## 1.4 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปเป็นสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction), ความผูกพันในอาชีพ (Career commitment) และการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supervisory support) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร (organizational commitment)

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction) ความผูกพันในอาชีพ (Career commitment) และการสนับสนุนของหัวหน้างาน (supervisory support) มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร (organizational commitment)

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น และตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้อง  
องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยนี้จะเกิดประโยชน์ในด้านต่างๆดังนี้

- 1.แนวทางการพัฒนาล่ามที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- 2.แนวทางการพัฒนาระบบงาน การบริหารงาน และพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งใจให้คนหันมาประกอบอาชีพล่ามมากขึ้น
- 3.ความเข้าใจในกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันองค์กรของผู้ประกอบอาชีพล่าม
- 4.หน่วยงานที่คาดว่าจะสามารถนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์
  - 4.1)ในเชิงนโยบาย สถาบันการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรภาษาญี่ปุ่น เพื่อพัฒนานักศึกษาในหลักสูตรให้มีทักษะและความสามารถในการล่าม
  - 4.2)ผู้ประกอบการ นายจ้างสามารถใช้เรื่องของความผูกพันในอาชีพ (career commitment ) และความพึงพอใจในอาชีพ (career satisfaction ) ในการออกแบบ หรือวางมาตรการให้ล่ามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รักษาคนไว้กับองค์กรได้
  - 4.3)ผู้ประสงค์ประกอบอาชีพล่ามสามารถใช้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการประกอบอาชีพ ให้มีความมั่นคงและก้าวหน้า



## บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

Morrow (1993) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพัน (commitment) และเสนอว่า ความผูกพันกับกลุ่มใดๆ มีสาเหตุสำคัญมาจากความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับกลุ่ม/บุคคลนั้นๆ รู้สึกว่า ค่านิยม หรือสิ่งที่กลุ่ม/บุคคลนั้นให้ความสำคัญ ยึดถือเป็นแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับค่านิยมของตัว รวมทั้งรู้สึกว่าเป้าหมาย พันธกิจของกลุ่มนั้น เป็นสิ่งเดียวกับสิ่งที่ตนแสวงหาหรือต้องการบรรลุ ต้องการทำให้สำเร็จและยังได้แบ่งประเภทของความผูกพันที่เกี่ยวกับงานไว้ 5 ประเภทด้วยกันคือ

1. การยอมรับ หรือให้การรับรองจรรยาบรรณ (Work ethic endorsement) ในงาน
2. ความผูกพันในอาชีพ (Career commitment)
3. ความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ความรู้สึก (Affective organizational commitment)
4. ความผูกพันองค์กรเชิงผลประโยชน์ (Continuance organizational commitment)
5. ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement)

ในบรรดาความผูกพันทั้งหมด ความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ความรู้สึก เป็นความผูกพันที่มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และมีอิทธิพลอย่างมากกับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งในแง่ของผลผลิต ผลงาน และคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น มีการวิจัยพบว่าความผูกพันองค์กรของพนักงานลดลงก่อนที่พนักงานคนนั้นจะลาออก (Porter et al., 1974, pp.606-608; 1976, pp.96) หากองค์กรต้องการให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางจิตวิทยาที่เหมาะสม ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากระบบบริหารงานขององค์กร เช่น กระบวนการทำงาน นโยบายของบริษัท ระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่า องค์กรดูแลเอาใจใส่ ให้ความสำคัญกับความทุ่มเทของพนักงาน ทั้งกำลังความสามารถและอื่นๆ ให้กับองค์กร (Aselage & Eisenberger, 2003, pp.501). สภาพแวดล้อมดังกล่าวทำให้พนักงานรู้สึกเป็น “หนี้บุญคุณ” ที่ต้อง “ทดแทน” (Eisenberger, 1986, pp.504) องค์กรที่ทุ่มเทกับการพัฒนาบุคลากร ใส่ใจ

กับสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความมั่นคงในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ พนักงานในองค์กรนั้นมักมีความผูกพันองค์กรสูง รู้สึกว่าองค์กรให้การสนับสนุน ช่วยเหลือตน (POS: Perceived Organization Support) นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยพบว่าปัจจัยต่างๆด้านการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร(Dessler,1999) เช่น

- แผนพัฒนาอาชีพ(career development),
- การประเมินผลงานที่ผูกโยงกับการพัฒนาความรู้และทักษะในงาน(Development-oriented appraisal)
- การฝึกอบรมและพัฒนาแบบบูรณาการ(Comprehensive training)
- การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยืดเอาพนักงานเป็นศูนย์กลาง(Employee-friendly work environment)

### 2.1.1 ผลของความผูกพันองค์กร

ความผูกพันองค์กร ส่งเสริม หรือทำให้เกิดพฤติกรรมอื่นๆที่นอกเหนือความรับผิดชอบตามหน้าที่ในงาน ที่ส่งผลดีต่อองค์กร เช่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร( OCB: Organizational Citizenship Behavior), หรือการสร้างภาพประทับใจ เพื่อประจบประแจง(impression management) (Shore & Wayne,1993,pp.777)ซึ่งพฤติกรรมอย่างหลังนี้อาจทำให้เกิดความลำเอียงจากอคติส่วนบุคคล โดยเฉพาะในคราวที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้(Wayne & Ferris,1990,pp.491)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนี้มีแหล่งกำเนิดมาจากที่เดียวกันกับความผูกพันองค์กร คือ เกิดขึ้นจากความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ได้ว่าองค์กร ช่วยเหลือ สนับสนุนตน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นบุญคุณที่ต้องตอบแทน และหนทางหนึ่งที่จะแสดงออกถึงการตอบแทนบุญคุณก็คือการอาสาทำหน้าที่อื่นที่นอกเหนือจากหน้าที่ของตัวเอง เช่นเป็นกรรมการควบคุมระบบคุณภาพของบริษัท เป็นตัวแทนของแผนกเข้าร่วมเป็นกรรมการ 5 ส ของบริษัท หรือการแก้ต่างเมื่อมีใครตำหนิองค์กร ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือ แม้ไม่มีใครร้องขอ พฤติกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็น



พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้งสิ้น มีการศึกษาวิจัยพบว่า ความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ (Shore & Wayne, 1993, pp.777-779)

การศึกษาเชิงอภิมาน (meta-analysis) ได้ข้อสรุปนัยทั่วไป (generalization) ว่า ความผูกพันองค์กรกับการลาออกมีความเกี่ยวข้องกัน (Cutton & Tuttle, 1986, pp.61) และยังพบอีกว่าความผูกพันองค์กรนี้ เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจลาออกจากงาน (Price & Mueller, 1986)

นอกจากนี้ความผูกพันองค์กรยังส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรอื่นๆ แม้ผลการวิจัยไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันก็ตาม เช่นในบางงานวิจัยพบว่า ความผูกพันองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Blau, 1986) แต่ในงานวิจัยอื่นๆ กลับไม่พบ (เช่น Ivancevich, 1985, pp.223)

จากผลการวิจัยที่ผ่านมา สามารถสรุปได้ว่า ความขยัน ทุ่มเทให้กับงาน หรือการกระทำใดๆ ก็ตามที่แสดงให้เห็นว่าทำเพื่อองค์กร ไม่ลาออกแต่ตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กร ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความผูกพันองค์กรในตัวพนักงาน โดยเมเยอร์ และอัลเลน (Meyer & Allen, 1991, pp.74) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าเมื่อนำความผูกพันองค์กรทั้งสามด้านมาเปรียบเทียบกัน ความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ความรู้สึก น่าจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเท และพยายามทำงาน หรืออุทิศตนเพื่อองค์กรมากกว่า ความผูกพันเชิงผลประโยชน์ และ เชิงบรรทัดฐาน งานวิจัยในระยะต่อมามียืนยันข้อสังเกตนี้ เช่นงานวิจัยของเมเยอร์และคณะ (Meyer et al., 1990, pp.81) ด้วยเหตุดังกล่าว ความผูกพันเชิงอารมณ์ความรู้สึกจึงเป็นตัวแปรที่มีการศึกษามากกว่าตัวแปรความผูกพันองค์กรด้านอื่นๆ

### 2.1.2 ความสำคัญของของ ความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ ความรู้สึก (Affective organizational commitment)

ในระยะเริ่มแรกของการศึกษา เรื่องความผูกพันองค์กร มุ่งเน้นไปที่ความผูกพันเชิงอารมณ์ความรู้สึกเท่านั้น เมื่อมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องในระยะต่อมา ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรมากขึ้น ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เช่นเกี่ยวกับการศึกษาความผูกพันในอาชีพ

( career commitment) ที่เริ่มศึกษาจากการศึกษาเรื่องความผูกพันในการงานอาชีพ(occupational commitment) ว่าหมายถึงความรู้สึกทางอารมณ์ที่มีต่อการทำงานอาชีพจากนั้นจึงมีการต่อยอดองค์ความรู้ออกไป เป็นความผูกพันในอาชีพ(career commitment) และวิชาชีพ professional commitment) ตามลำดับ ความผูกพันเชิงอารมณ์ความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรเชิงความรู้สึกสูงมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป ซึ่ง พิสูจน์ทราบจากการศึกษาเชิงอภิมาน (meta-analysis) เช่นการศึกษาของ คูเปอร์ฮาเคิม(Cooper-Hakim,2005,pp.248-249)และริเคตตา( Riketta, 2002,pp.262-263;2008,pp.476) เช่นเดียวกับนายจ้าง และนักธุรกิจส่วนใหญ่ที่ลงความเห็นว่าการผูกพันองค์กรเป็นพันธนาการอันหนึ่งที่รักษาคณดี คน เก่งไว้กับองค์กร เป็นแรงจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ทุ่มเททำงานเพื่อบริษัทที่ตนสังกัด( D'Amato, & Herzfeldt, 2008). ในขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันองค์กรต่ำมักจะเสี่ยงงาน มีพฤติกรรมที่ส่อไปในทางสร้างความเสียหายให้กับบริษัท (counterproductive Behavior ) เช่นการนำทรัพย์สินของบริษัทไปใช้ส่วนตัว ลักเล็กขโมยน้อย รวมทั้งความถี่ในการขาดงาน ( Luchak, & Gellatly, 2007,pp.789-790). สาเหตุที่ทำให้ความผูกพันองค์กรในหมู่พนักงานลดลง มาจากสองสาเหตุหลัก ด้วยกันคือ สาเหตุเชิงนโยบายการบริหาร (practices) เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ทำให้ต้องลดกำลังการผลิต หรือขนาดของกิจการ และสาเหตุเชิงรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย (pattern) เช่น ความคิดอ่านของบุคลากร ค่านิยมในการทำงานของสังคมนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องมีการปลูกฝัง หรือสร้างเสริมอยู่ตลอดเวลาด้วยเทคนิคและวิธีการต่างๆ ซึ่งมีอยู่ไม่มากนัก

### 2.1.3 ประเภทของความผูกพันองค์กร

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณางานวิจัยที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล หรือเป็นตัวกำหนดความผูกพันในองค์กร นั้นมีอยู่จำกัด อีกทั้งผลการวิจัยก็ไม่สอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกัน เช่น การศึกษาว่าความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction)มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรหรือไม่ บ้างก็พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร (เช่น Farkas & Tetrick,1989,pp.862-865) บ้างก็พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อกัน( เช่น Bateman & Strasser,1984,pp.109; Curry et al.,1986,pp.851-852) แต่ต้องยอมรับว่า การศึกษาวิจัย เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลที่มีต่อ

ความผูกพันองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารหรือนายจ้าง สามารถ ควบคุม บริหารงาน หรือกิจการง่ายขึ้น เพื่อรับเอาอานิสงส์ที่เป็นผลพวงของความผูกพันองค์กรของพนักงานอย่างที่เราจะเป็น

Morrow (2011,pp.21-29) ได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรที่ Mowdayและคณะ (Mowday et al., 1979,pp.225-226) เสนอไว้ โดยชี้ให้เห็นว่าความผูกพันองค์กรคือสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากับองค์กร ในขณะเดียวกันก็เป็นตัวบ่งชี้ว่าได้ตัดสินใจที่จะสานต่อความสัมพันธ์หรือเลิกร้างจากกัน (Meyer et al.,1993,pp.547) โดยได้แบ่งความผูกพันองค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ

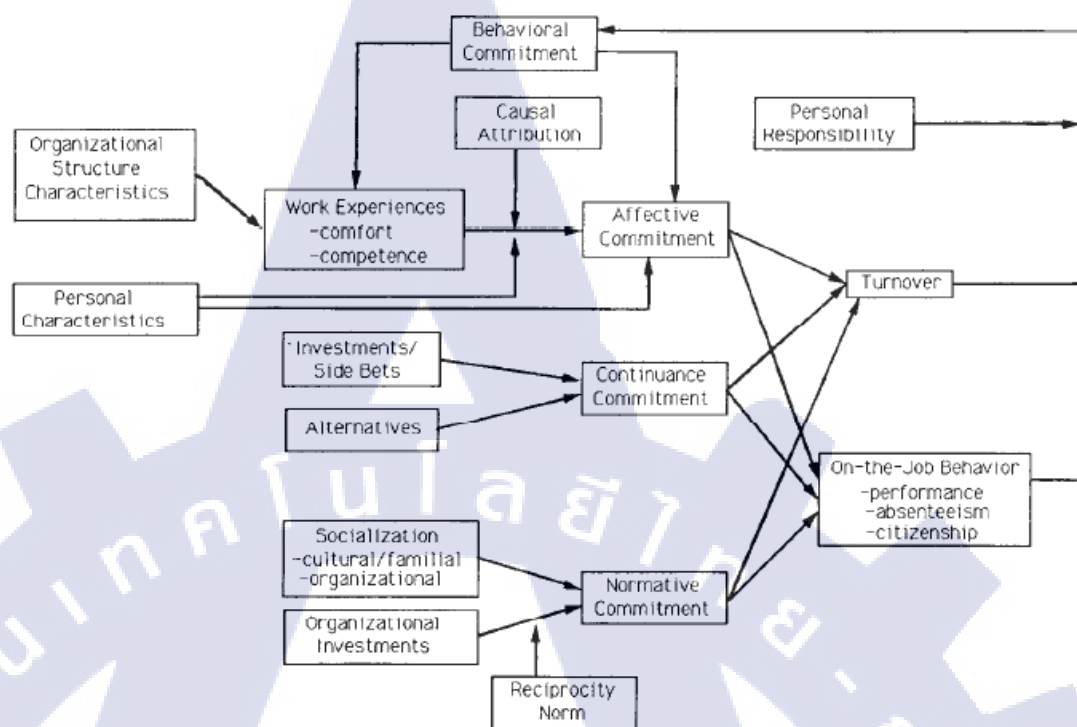
1. ความผูกพันเชิงอารมณ์ความรู้สึก(Affective organizational commitment) คือผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรเพราะต้องการจะอยู่ (want to) ความผูกพันประเภทนี้ พัฒนาไปตามประสบการณ์ทำงาน ความรู้สึกสมหวังกับองค์กร ความรู้สึกที่ว่าความต้องการของตนได้รับการตอบสนองจากองค์กรที่สังกัด
2. ความผูกพันเชิงผลประโยชน์(Continuance organizational commitment) คือผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรเพราะความจำเป็น(need to) พัฒนาจากความรู้สึกว่าเมื่อตนได้ลงทุน (invest) อยู่หรือทำงานกับองค์กรแล้ว การตัดความสัมพันธ์คือการสูญเสียต้นทุน(Cost)อย่างหนึ่ง หรือรู้สึกว่าตนไม่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่านี้
3. ความผูกพันเพราะความจำยอม(Normative organizational commitment) ผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรเพราะเห็นว่าควรจะต้องอยู่(ought to) เป็นพัฒนาจากกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม แคร่สังคม คนรอบข้างที่ต่างก็เห็นว่าการภักดีกับองค์กรคือบรรทัดฐานของสังคม หรือการที่ต้องตอบแทนในบุญคุณขององค์กร

ความผูกพันทั้งสามส่วนนี้มีมากน้อยต่างกันในแต่ละบุคคล คณะของเมเยอร์ ยังได้เสนอแนวคิดไว้ว่าความผูกพันองค์กรต่างๆเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมองค์การที่สำคัญ กล่าวคือความผูกพันเชิงอารมณ์ความรู้สึกน่าจะสัมพันธ์เชิงบวกกับผลงาน ประสิทธิภาพงาน และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเช่นความภักดี(Loyalty) การเสนอความคิดเห็น(voice) มากกว่าความผูกพันเชิงผลประโยชน์ และได้แนะนำไว้ว่าการจะส่งเสริม หรือสร้างความผูกพันองค์กรใดๆให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ต้องคำนึงถึงผลที่จะตามมาด้วย เช่น ความผูกพันเชิง

ผลประโยชน์ แม้ขึ้นชื่อว่าเป็นความผูกพัน แต่อาจจะไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน หรือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเลย (Meyer et al., 1993, pp.547-549) นอกจากนี้ คณะของเมเยอร์ยังได้พัฒนาแบบสอบถามวัดความผูกพันองค์กรขึ้นมาอีกชุดหนึ่ง เป็นแบบสอบถามที่ ออกแบบมาเพื่อตรวจสอบว่าบุคคลยอมรับค่านิยมขององค์กรได้มากน้อยแค่ไหน ความพยายาม ในการทำงาน ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรด้วยข้อคำถาม 15 ข้อด้วยกัน (Meyer & Allen, 1984, pp.375).ซึ่งหากดูเผินๆแค่ความหมาย หรือคำจำกัดความ อาจคิดว่าเป็นการมองเรื่องความผูกพันองค์กรต่างไปจากที่มีมาแต่เดิม แต่ในความเป็นจริง Meyer & Allen (1984) ได้ยืนยันว่าแบบสอบถามที่ทั้งสองคนช่วยกันพัฒนาขึ้นมามีแนวคิดพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันกับมโนทัศน์ (concept) ของ Mowday (1979) ซึ่งเป็นนักวิจัยที่ขยายความแจกแจงรายละเอียด เรื่องความผูกพันองค์กรไว้อย่างครอบคลุม ดังได้กล่าวแล้วตั้งแต่ ต้น ทั้งสองคนได้พิสูจน์ให้เห็นจากการวิจัยว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของมาตรวัดความผูกพันองค์กรของตนกับของ Mowday และคณะ (Mowday et al., 1979) ในชื่อ organizational commitment questionnaire (OCQ) อยู่ที่ 0.78 (Meyer & Allen (1984: p.373-375) และงานวิจัยอื่นๆก็ยืนยันเช่นเดียวกันนี้ เช่นบางงานวิจัยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างมาตรวัดทั้งสองสูงถึง 0.89 (Randall et al., 1990) ที่สำคัญกว่านั้นก็คือมีการวิจัยพบว่ามาตรวัดความผูกพันองค์กรทั้งสองชุดเป็นมาตรวัดที่ให้ผลอย่างเดียวกันแม้บริบททางวัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างจะแตกต่างกัน (Roe et al., 2009).

#### 2.1.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันองค์กรแต่ละด้าน

ตามโมเดลความผูกพันองค์กร ดังแสดงในรูป 2. Meyer & Allen (1991, pp.69-72) ได้สรุปงานวิจัยบางส่วนที่ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดความผูกพันและตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันองค์กรดังต่อไปนี้



รูป 2 โมเดลความผูกพันองค์กร(ที่มา: Meyer & Allen, 1991,pp.68)

#### 2.1.4.1 ความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ความรู้สึก

มีที่มาจาก 3 แหล่งสำคัญคือ ลักษณะส่วนบุคคล(Personal characteristics) ลักษณะของโครงสร้างองค์กร(Organizational structure characteristics) และประสบการณ์ในที่ทำงาน(Work experiences)

1) ลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุงาน อายุจริง และระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรไม่มากนักและไม่แน่นอนเสมอไป แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กรโดยลำพัง แต่มักจะร่วมกับปัจจัยอื่นๆเช่น ตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลส่งผลต่อความผูกพันองค์กร หรือเมื่อมีการควบคุมตัวแปรด้านผลตอบแทน หรือมูลค่าของงาน กลับพบว่าลักษณะส่วนบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร เป็นต้น ในขณะที่ บุคลิกภาพ หรือลักษณะส่วนบุคคล



อื่นๆ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ค่านิยมในการทำงานกลับมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร โดยเอกเทศ

2) ลักษณะของโครงสร้างองค์กร มีการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรที่มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ สายงานบังคับบัญชาที่มีการสั่งการ มอบหมายที่เป็นทางการสูงมักมีความผูกพันในองค์กรสูง แต่ความสัมพันธ์ที่ว่านี้ มักมีตัวแปรอื่นๆทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อ (mediator) เช่น การกระจายอำนาจ ส่งผลต่อการรับรู้บทบาทของตนที่ชัดเจนขึ้น การรับรู้บทบาทที่ชัดเจนนี้ทำให้รู้สึกผูกพันกับองค์กร หรือ การสั่งการ มอบหมายงานที่มีลักษณะเป็นทางการ ส่งผลต่อความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันองค์กรในที่สุดเป็นต้น

3) ประสบการณ์ในที่ทำงาน มีงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้น้อยมาก สมมติฐานเบื้องต้นก็คือ ประสบการณ์ใดๆก็ตามที่ทำให้พนักงานรู้สึกพอใจ ความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง ที่ทำให้พนักงานได้รับรู้ถึงศักยภาพหรือความสามารถของตนเอง ประสบการณ์เหล่านี้ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร เช่นการได้รับคำตอบแทนอย่างเป็นธรรม การเข้ากันได้กับหัวหน้างาน ขอบข่าย ความรับผิดชอบงานและบทบาทที่ชัดเจน โอกาสในความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ควรนำมาศึกษาเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ ความรู้สึกที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

#### 2.1.4.2 ความผูกพันองค์กรเชิงผลประโยชน์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรเชิงผลประโยชน์นี้ เกี่ยวข้องกับทุนที่บุคคลได้เสียไป หรือวางเดิมพัน (side bets) และทางเลือกอื่น (Alternatives) ที่บุคคลนั้นรับรู้ว่ามีหรือไม่มี การอยู่ร่วมกับองค์กร ถือเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง มีเวลา ในการเรียนรู้งาน การสร้างความคุ้นเคย กับบุคคลรอบข้าง หรือลูกค้า เป็นทุนหรือเดิมพัน เมื่อทำงานก็มีค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่พึงมีพึงได้ตามอายุงาน หรือผลงาน โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร หรืออภิสิทธิ์ต่างๆเหล่านี้ก็เป็นเดิมพันที่วางไว้เพื่อการอยู่ร่วมกับองค์กร บุคคลอาจรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกน้อยกว่า ความผูกพันที่เกิดจากความคิดที่ว่า หากเราออกจากองค์กรนี้ไป เราอาจเสียเดิมพันที่เราได้ลงไปซึ่งกว่าจะได้มา ต้องใช้เวลา ทักษะ ความไม่แน่นอนในชีวิตของตัวเองและครอบครัว สถานะทางสังคมและอื่นๆเข้าแลก ความกลัว หรือกังวล ไม่กล้าเสี่ยง เหล่านี้ทำให้บุคคลนั้นตัดสินใจอยู่กับองค์กรต่อไป

หรืออีกนัยหนึ่งก็คือความผูกพันเชิงผลประโยชน์นั่นเอง ดังนั้นบุคคลจึงมักพิจารณาจากเงื่อนไขอายุงาน หรืออายุตามปฏิทินของตัวประกอบด้วยส่วนหนึ่งว่าหากตนลาออกจากองค์กรไปด้วยอายุงาน หรืออายุจริง เท่านั้น เท่านั้นมันจะคุ้มหรือไม่ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าคนที่อายุน้อยจะลาออกมากกว่าพนักงานที่สูงอายุ เพราะพนักงานที่สูงอายุ หรืออยู่กับองค์กรมานาน อาจคิดว่า ต้องสั่งสมประสบการณ์ให้ได้ระดับหนึ่งก่อนจึงค่อยลาออก ซึ่งอาจเป็นจังหวะที่อายุงานและอายุจริงมากๆ แล้ว ด้วยเหตุนี้ อายุจึงไม่ถือเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันเชิงผลประโยชน์ จากการวิจัยพบว่า ความผูกพันในองค์กรเพิ่มขึ้น เมื่ออายุมากขึ้น และทางเลือกอื่นๆ มีน้อยลง สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรเชิงผลยังมีอยู่น้อย ควรมีการศึกษาเพิ่มเติม

#### 2.1.4.3 ความผูกพันองค์กรเชิงบรรทัดฐาน

ด้วยเหตุที่มีการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันด้านนี้น้อยมาก พัฒนาการของแนวคิดความผูกพันองค์กรเชิงบรรทัดฐานจึงยังเป็นนามธรรมอยู่มาก ความผูกพันประเภทนี้ เป็นความผูกพันองค์กรที่อาจเกิดขึ้นก่อนที่บุคคลจะเริ่มทำงานด้วยซ้ำไป โดยมีปัจจัยด้านสังคม กล่าวคือบรรทัดฐานทางสังคมที่เห็นว่าความภักดีต่อองค์กรซึ่งแสดงออกด้วยการอยู่ร่วมกับองค์กรนั้นไปนานๆ เป็นสิ่งที่ดีงาม เป็นที่ยอมรับ ยกย่อง เพราะถือเป็นการตอบแทนองค์กร(reciprocity norm) บรรทัดฐานทางสังคมเช่นนี้เป็นตัวแปรหนึ่งในกระบวนการหล่อหลอมทางสังคม (Socialization) ทำให้บุคคลในสังคมรู้สึกว่ หากตนได้เริ่มทำงานร่วมกับองค์กร เมื่อไรก็ควรจะอยู่กับองค์กรนั้นนานๆ (Wiener,1982,pp.423) นอกจากนั้นความผูกพันองค์กรประเภทนี้ อาจมีที่มาจากนโยบาย หรือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรมที่หล่อหลอมให้พนักงานที่เข้าทำงานมีความรู้ ทักษะเฉพาะทาง การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เช่น ทุนการศึกษาต่อ หรือการลงทุน(organizational investment)ใดๆก็ตามที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นบุญคุณ หรือรู้สึกได้ถึงความไม่สมดุลระหว่างสิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับงาน อุทิศตนเพื่อบริษัท กับสิ่งที่บริษัทได้ช่วยเหลือและสนับสนุนตน ผลของความรูสึกเช่นนี้ ทำให้พนักงานผู้นั้นอยู่กับองค์กรจนกว่าจะรู้สึกว่าได้ตอบแทนบุญคุณนั้นแล้ว (Scholl,1981)



## 2.1.5 งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิด ความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์

### ความรู้สึกรัก (Affective organizational commitment)

ตามทฤษฎีของMowday และคณะ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันเชิงอารมณ์ ความรู้สึก ได้แก่คุณลักษณะส่วนบุคคล โครงสร้างองค์กรและลักษณะงาน รวมทั้งประสบการณ์ทำงาน (Mowday et al.,1982) แต่จากการรวบรวมงานเฉพาะส่วนที่เป็นงานวิจัยระยะยาว ( Longitudinal studies)โดย Morrow (2011,pp.21)เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรที่ดีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการต่างๆ ทั่วโลก นับถึงปี2010 มีจำนวน58งานวิจัยด้วยกัน กลับพบสาเหตุที่ทำให้เกิดความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ความรู้สึกเพิ่มเติมในรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1.5.1 กระบวนการหล่อหลอมทางสังคม(Socialization)

1) ปัจจัยที่มีอยู่เดิมก่อนเริ่มชีวิตการทำงาน (pre-entry factors) ได้แก่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานหรืออาชีพนั้นๆ ลักษณะนิสัย หรือบุคลิกภาพเชิงรุกของบุคคล (proactive personality) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความคาดหวังที่มีต่องานและการประกอบอาชีพของบุคคล เมื่อได้เข้าทำงาน แล้วหากสิ่งแวดล้อม รอบข้างและตัวงานเองเป็นไปตามที่ตนคาดหวัง จะส่งผลให้ความผูกพันองค์กรของบุคคลนั้นสูงขึ้น ในทางกลับกัน หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังจะส่งผลให้ความผูกพันลดลง ดังนั้นตัวแปร“เป็นไปตามที่คาดหวัง” จึงเป็นตัวแปรสื่อ หรือตัวแปรกำกับที่สำคัญของความผูกพันองค์กร (Earl, & Bright,2007,pp.241)

นอกจากความรู้ ความเข้าใจในงานแล้ว ค่านิยมส่วนบุคคลก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร กล่าวคือบุคคลที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม ต่ำ( low collectivist values) มักผูกพันกับองค์กรมากกว่าคนที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มสูง (high collectivist values) โดยเฉพาะ เมื่อรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการทำงานและได้รับผลตอบแทนสูง แต่ในทางกลับกันบุคคลที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มสูง (high collectivist values) เมื่อใดก็ตามที่รู้สึกว่าคุณไม่มีอิสระในการทำงาน อีกทั้งผลตอบแทนยังต่ำอีก คนพวกนี้ก็จะผูกพันกับองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่นๆ(Williamson et al., 2009, pp.35-37)

## 2) กระบวนการหล่อหลอมพนักงานเมื่อเริ่มงานใหม่ (New comer socialization)

เมื่อพนักงานมาเริ่มงานกับบริษัทการดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือชี้แนะจากบุคคลรอบข้างมีผลต่อความผูกพันองค์กร ถึงแม้ว่าเมื่อระยะเวลาผ่านไป ความผูกพันองค์กรที่เป็นผลจากการได้รับการดูแลเอาใจใส่นี้จะคลายพลั้งลงไปตามกาลเวลา แต่อย่างน้อยในระยะเวลาหกเดือนแรกนี้ การดูแลเอาใจใส่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานมากกว่าปัจจัยอื่นๆ (Allen & Meyer 1990, pp.14)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่าหลังจากเริ่มงานไปแล้ว 9 เดือน ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และการแสดงออกใดๆก็ตามที่แสดงออกถึงการให้การยอมรับจากหัวหน้า จะทำให้ลูกน้องรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อลูกน้องผู้นั้นคือบัณฑิตจบใหม่

### 2.1.5.2 การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร (Organizational change)

การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ มีให้เห็นอยู่เสมอ ด้วยสาเหตุต่างๆกันๆ เช่น การนำเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆเข้ามาใช้ การปรับปรุงการผลิต หรือขั้นตอนในการทำงาน กระบวนการเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ทำให้ต้องปรับรูปแบบการผลิต ขั้นตอนการทำงาน สายงานบังคับบัญชา ขอบข่ายและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆตามมาด้วย มีการวิจัยพบว่า การปรับเปลี่ยนที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรแบ่งออกได้ดังนี้

#### 1) การปรับเปลี่ยนภายใน (Internal reorganization)

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน หรือระบบการทำงานภายในที่พบเห็นได้ เช่น การผลิตสินค้าด้วยระบบลีน (Lean) มีการศึกษาพบว่า ระบบการทำงานดังกล่าว ซึ่งมีหลักการสำคัญๆ เช่น การแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อทำงาน (Lean team), การทำงานแบบส่งต่อบนสายพานลำเลียง (Assembly lines) และการส่งงานจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่ง ในแต่ละกระบวนการอย่างมีหลักเกณฑ์ และเป็นระบบมากขึ้น (workflow formalization and standardization) ส่งผลให้ความผูกพันองค์กรในหมู่พนักงานลดลง (Parker, 2003, pp.629) โดยตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงนี้ก็คือ อิสรเสรีในการทำงาน โอกาสในการใช้ทักษะความสามารถของบุคคล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ลดลง ในขณะที่ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าด้วยการนำระบบการบริหารงานคุณภาพและบริการแบบ TQM (Total Quality Management) กลับไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

ของบุคลากรแผนกผ่าตัดและศัลยกรรมในสถานพยาบาล (Kivimaki et al., 1997, pp.464) เช่นเดียวกับการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงานในองค์กร การปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลงานและจ่ายค่าตอบแทนล้วนไม่กระทบกับระดับความผูกพันองค์กร (Workman & Bommer, 2004, pp.324-330) ทั้งสิ้น เป็นที่น่าสังเกตว่าการปรับเปลี่ยนภายในเหล่านี้ มีทั้งที่ส่งผลและไม่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรและมีตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่วนหนึ่ง เป็นเพราะคนในองค์กรรับรู้ หรือมองการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ในมุมมองที่แตกต่างกัน หากชอบ หรือยินดียอมรับ ก็มักจะส่งผลต่อความผูกพันองค์กรในทางบวก แต่ในทางกลับกัน หากรู้สึกไม่ดี เสียแล้วก็จะส่งผลลบต่อความผูกพันองค์กรตามไปด้วย โดยเฉพาะเมื่อความเปลี่ยนแปลงนั้นมาลดทอนอิสระในการทำงาน หรืออำนาจการตัดสินใจของคนทำงานลงมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลงเท่านั้น

## 2) การลดขนาด หรือควบรวมกิจการ (Downsizings and acquisitions)

มีการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันองค์กรของพยาบาลที่ถูกโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน เนื่องจากการควบรวมกิจการของโรงพยาบาลเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มพยาบาลที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่ของตน ณ หน่วยงานเดิม (Armstrong –Strassen et al., 2001) นักวิจัยกลุ่มเดียวกันนี้ยังศึกษาต่อไปถึงระดับความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่ระดับผู้จัดการ เมื่อต้องเจอกับความเปลี่ยนแปลงเดียวกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่การมองโลกในแง่ดี, ความอดทนต่อความคลุมเครือไม่ชัดเจน ทั้งหลาย การสนับสนุน ช่วยเหลือจากองค์กร และการสนับสนุนของหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันองค์กรในทางลบ เว้นแต่ความรู้สึกเปิ่รับ ความเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่ส่งผลทางบวกกับพฤติกรรมองค์กรอย่างมาก

### 2.1.5.3 บทบาทของสหภาพและการย้ายที่ทำการ (Unionization & geographical relocation)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาถึงอิทธิพลของสหภาพที่มีต่อความผูกพันองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา พบว่าบทบาทของสหภาพ หรือการที่พนักงานเข้าไปเกี่ยวข้องกับสหภาพไม่มีผลต่อความผูกพันองค์กร (Ormsby & Watts, 1989) กล่าวโดยสรุป การควบรวมกิจการมักส่งผลต่อระดับความผูกพันองค์กรของพนักงาน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงภายใน หรือการปรับโครงสร้างส่งผลทั้งบวกและลบกับความผูกพันองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการเปลี่ยนแปลง

นั้นๆ ส่วนอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ เช่นการย้ายที่ทำการ หรือบทบาทของสหภาพแรงงาน นั้น ยังไม่ชัดเจนนัก

#### 2.1.5.4 การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practice)

เมื่อพิจารณาถึงนโยบายการบริหารบุคคลที่องค์กรนำมาใช้กับพนักงานพบว่า นโยบายหรือวิธีการเหล่านั้นมีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานดังนี้

1) *การประเมินผลงาน และการพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่ง* ( Performance appraisal and promotion)จากการศึกษาของ Levy และ William (1998,pp.58)พบว่า การให้ข้อมูลและทำความเข้าใจกับพนักงานถึงวิธีการประเมินผลงานช่วยเพิ่มระดับความผูกพันองค์กรในหมู่พนักงานธนาคาร ในขณะที่เดียวกันก็มีกรณีศึกษาพบว่า พนักงานขายที่ได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งหลังการประเมินผลงาน มักมีความผูกพันในองค์กรสูงและจะค่อยลดต่ำลง เมื่อครบ6 เดือน หลังจากได้เลื่อนตำแหน่ง (Johnston, et al.,1993,pp.44-46) นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ในทางบวก ระหว่างการประเมินผลงานและความผูกพันองค์กร กล่าวคือพนักงานที่มีความผูกพันในองค์กรสูง มักขยันและทำงานได้ดี เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่มีความผูกพันองค์กรต่ำ (Riketta, 2008,pp.476)

2) *การฝึกอบรมและ การจ่ายค่าตอบแทน* จากสมมติฐานที่ว่า พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม ทักษะในงาน หรือได้รับเงินเดือน หรือค่าตอบแทนอื่นๆในการทำงานสูง น่าจะมีความผูกพันในองค์กรสูงตามไปด้วย แต่ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ในธุรกิจขนส่ง โดยสาร (รถไฟสาธารณะ)ที่จัดอบรมความรู้และทักษะเพื่อเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรให้กับพนักงานรถไฟ กลับพบว่า หลักสูตรดังกล่าวมิได้ช่วยเพิ่มระดับความผูกพันองค์กรในหมู่พนักงานเลย (Guest et al.,1993) รวมทั้งการฝึกอบรมทักษะการบริหารเวลา ให้กับพนักงาน เช่น Basket technique ในธนาคารแห่งหนึ่ง ก็ได้ผลสรุปในทำนองเดียวกัน

ในขณะที่การบริหารค่าจ้างกลับส่งผลกับความผูกพันองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน กล่าวคือ การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนอื่นที่สะท้อนผลการทำงาน ด้วยระบบควบคุมคุณภาพ (QC circle), ประวัติการเข้ารับการฝึกอบรม และผลงานของกลุ่มตามระบบดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์กรสูงขึ้น (Workman & Bommer,2004,pp.329) ทำ

ให้ได้ข้อสรุปว่า การยึดโยงระบบควบคุมคุณภาพเข้ากับการบริหารค่าตอบแทนส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

### 3) การประเมินผลงานตามเป้าหมาย

นอกจากระบบควบคุมคุณภาพแล้ว การใช้ระบบประเมินผลงานตามเป้าหมาย (MBO: Management BY Objective) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งเป้าหมายการทำงานตั้งแต่เริ่มต้น เมื่อเสร็จงานแล้วจึงประเมินผล ก่อนจ่ายค่าตอบแทนที่สะท้อนผลการประเมินนั้น ยังช่วยเพิ่มความผูกพันในองค์กรของพนักงานอีกด้วย(Taylor & Pierce,1999,pp.443)

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาเทคนิคหรือวิธีการใดๆก็ตามในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยเฉพาะ เมื่อนำเทคนิค หรือวิธีการ ไปผูกโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนจะช่วยเพิ่มพูนระดับความผูกพันในองค์กรให้สูงขึ้น สำหรับประสิทธิผลของการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรในการเสริมสร้างความผูกพันกับองค์กรนั้น งานวิจัยที่สนับสนุนยังมีน้อย จึงน่าจะเป็นช่องทางให้มีการศึกษาเพิ่มขึ้นในอนาคต

#### 2.1.5.5 สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Interpersonal relation)

บนความคิด ความเชื่อที่ว่าปฏิสัมพันธ์ที่พนักงานมีกับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของตน กับเพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา น่าจะส่งผลอย่างใดอย่างหนึ่งกับระดับความผูกพันองค์กรของบุคคลนั้น ในที่นี้ขอสรุปผลการวิจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวดังต่อไปนี้

1)เพื่อนร่วมงาน (Coworker)มีการวิจัยพบว่าในองค์กรใดๆก็ตาม หากพนักงานมีคุณลักษณะของสมาชิกที่ดีขององค์กร(OCB:Organizational Citizenship Behavior) สูง พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานคนอื่นๆ หรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันนั่นเอง แต่ทั้งนี้ก็มีปัจจัยอื่นเข้ามาประกอบอีกหนึ่งปัจจัยคือพฤติกรรมของหัวหน้างานในองค์กร(Tepper et al., 2004,pp.459-464)นั้น ต้องปกครอง หรือนำลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยคุณธรรม ไม่ใช่อำนาจไปในทางที่ผิด(abusive supervision)



2) พี่เลี้ยงคอยสอนงาน (Mentoring) การมีพี่เลี้ยง คอยสอนงาน หรือให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาในช่วงแรกของการเริ่มงานช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัว ทั้งในด้านความคิด และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยม ขององค์กร ช่วยลดความเครียดในการทำงาน และยังเป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างให้กับพนักงานที่มาใหม่ มีงานวิจัยยืนยันว่า หากพี่เลี้ยงคอยสอนงานคนนี้เป็น หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานผู้นั้นด้วยแล้ว ไม่ว่าพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือของพี่เลี้ยงคนนี้จะแสดงออกมาในรูปแบบใดก็ตาม ล้วนส่งผลดีต่อความผูกพันองค์กร ของลูกน้องผู้นั้นทั้งสิ้น (Payne & Huffman, 2005) งานวิจัยเดียวกันนี้ยังพบว่า ความผูกพันองค์กรที่เป็นผลมาจากพี่เลี้ยงที่คอยสอนงานนี้ ทำให้ความคิดที่จะลาออกของพนักงานผู้นั้นลดลง

## 2.1.6 การศึกษาความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย

ทฤษฎีความสอดคล้องระหว่างสิ่งแวดล้อมกับบุคคล (Person-environment Fit) ได้กล่าวไว้ว่า การที่พนักงานจะทำงานในองค์กรใดๆ ได้อย่างมีความสุขและทำงานได้ดีหรือประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างค่านิยม เป้าหมายของบุคคลนั้นๆ สอดคล้องกับเป้าหมายกับ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กรนั้นหรือไม่ องค์กรในที่นี้ หมายถึงบริษัท เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ลักษณะงาน ส่วนเป้าหมายหรือค่านิยมนั้นสามารถสังเกตได้จากนโยบายบริษัท สไตล์การทำงานหรือสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ระบบการประเมินผลงาน (หัวหน้างาน) ใน ขณะเดียวกันในส่วน of เป้าหมายหรือค่านิยมของบุคคลนั้น อาจสังเกตได้จาก ผลงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ความตั้งใจจะลาออก ความผูกพันองค์กรเป็นต้น หาก เป้าหมาย หรือ ค่านิยมของทั้งสองฝ่าย (บุคคลและองค์กร) ตรงกัน ทั้งสองฝ่ายก็ได้รับประโยชน์ร่วมกัน ก็อาจ ได้ผลคนทำงานก็มีความสุขใจ พอใจ จากแนวคิดของทฤษฎีดังกล่าวมีการวิจัยกับพนักงานสังกัด ฝ่ายบริหารทั่วไปในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยเฉพาะในเขตอุตสาหกรรมภาคกลางจำนวน 400 คน พบว่า นโยบายบริษัท สไตล์การทำงาน ระบบประเมินผลการทำงานของบริษัทญี่ปุ่นส่งผลต่อความ ผูกพันองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณารายปัจจัย ค่าน้ำหนักของปัจจัยต่างๆ มี มากน้อยต่างกันเรียงตามลำดับดังนี้ เส้นทางอาชีพไม่เฉพาะด้าน (generalist) มีค่าน้ำหนัก .50 การใช้ ฉันทามติของทุกคนในการตัดสินใจ (consensus) มีค่าน้ำหนัก .26 การจ้างงานระยะยาว (long-term employment) มีค่าน้ำหนัก .21 การทำงานเป็นทีม (teamwork) มีค่าน้ำหนัก .11 ระบบประเมินผลแบบอาวุโส (senior-based performance appraisal) มีค่าน้ำหนัก .09 (มณีกัญญา นากามัทสึ และจิตภา ธิรศิริกุล , 2560, น.45)

## 2.2 การประกอบวิชาชีพล่าม

### 2.2.1 บทบาทและสถานะล่ามในต่างประเทศ

บทบาทของ ล่าม(Interpreter)จะเด่นชัดที่สุด ในการประชุมนานาชาติและการพิจารณาคดีในศาล หรือในกระบวนการสืบสวน สอบสวนที่คู่กรณีเป็นคนต่างชาติต่างภาษา ในสถานการณ์ดังกล่าวผู้ที่ทำหน้าที่สื่อสารให้ทั้งสองฝ่าย เข้าใจกันได้ก็คือล่ามนี้เอง สังคมให้การยอมรับล่ามในบริบทนี้ในฐานะล่ามวิชาชีพ ผู้ที่จะทำหน้าที่ดังกล่าว ต้องผ่านการอบรม ฝึกฝน มีประกาศนียบัตรหรือใบอนุญาตรับรองคุณวุฒิความสามารถ หากเปรียบเทียบกับนักแปล(Translator)ในฐานะผู้ถ่ายทอด หรือแปลงานเขียน จากภาษาหนึ่ง(ภาษาต้นฉบับ)สู่อีกภาษาหนึ่ง(ภาษาฉบับแปล) ความเป็นวิชาชีพ ที่ต้องผ่านกระบวนการฝึกฝนอบรมเป็นการเฉพาะ หรือมีใบรับรองคุณสมบัติ ยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากนัก กระบวนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ล่าม หรือนักแปลให้เป็นวิชาชีพ เหมือนอย่างนักบัญชี นักกฎหมาย (เช่น ทนายความ อัยการ ฯลฯ) วิศวกร รุดหน้าอย่างมากในประเทศที่เป็นแหล่งรวมของชาวต่างชาติที่อาจจะเป็นนักธุรกิจ นักท่องเที่ยว พนักงานของรัฐ (เช่นองค์กรระหว่างประเทศ) ที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กันและต่างฝ่ายต่างต้องการภาษากลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ หากพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว ได้หวั่นและจีน เป็นภูมิภาคหนึ่งที่สถานะของล่ามได้รับการยอมรับในฐานะวิชาชีพ การประกอบวิชาชีพล่าม เป็นบันไดขั้นต้นที่จะนำไปสู่การทูตได้ ในอนาคต (Setton & Liangliang, 2009, pp.223) อย่างไรก็ตามในบางประเทศที่มีความเป็นพหุสังคมต่ำ การให้ความสำคัญกับภาษาต่างประเทศในฐานะภาษาเขียนมากกว่าภาษาพูด เช่นประเทศญี่ปุ่น การเรียนการสอนภาษาต่างประเทศจะเน้นทักษะการเขียนมากกว่าทักษะการพูด ด้วยเหตุนี้ บทบาทและสถานะของล่าม ในฐานะวิชาชีพของผู้ที่พูดภาษาต่างประเทศได้คล่องแคล่วเสมือนหนึ่งเจ้าของภาษาจึงไม่เด่นชัด ประกอบกับสังคมญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่บุคคลนั้นๆทำงานอยู่มากกว่า ทักษะเฉพาะบุคคล เช่น การเป็นล่าม ด้วยเหตุนี้ ล่ามในฐานะผู้มีทักษะเฉพาะทางวิชาชีพจึงเป็นรอง “บริษัท” หรือ “องค์กร” ที่ล่ามคนนั้นสังกัด(Kondo, 1988, pp.75-76)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าเหตุผลทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลต่อการพัฒนาและการให้การยอมรับล่ามในฐานะวิชาชีพเป็นอย่างยิ่ง เช่นเดียวกับในภูมิภาคยุโรปและอเมริกากล่าวคือ



ในบางสถานพยาบาลมีการพัฒนาลำม ด้วยการฝึกอบรมพนักงาน ที่มีอยู่ เช่น พยาบาล หรือ ผู้ที่ทำงานร่วมกับแพทย์ในกระบวนการรักษาให้สามารถทำหน้าที่ล่ามอีกหน้าที่หนึ่ง โดยถือเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในสถานพยาบาล(Marshall et al.,2016,pp.471)

## 2.2.2 บทบาทและสถานะล่ามในประเทศไทย

จากการศึกษาของ เรืองอิสรา คล้ายจินดา(2548)พบว่า บทบาทของล่ามภาษาญี่ปุ่นมีทั้ง บทบาทหลัก และบทบาทรอง บทบาทหลักคือการทำหน้าที่ล่าม ได้แก่การล่ามในการประชุม พูดคุย เรื่องงาน พาลูกค้าไปเที่ยว ติดต่อประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่บริษัทแม่ในญี่ปุ่นและบริษัทของตน ในฐานะบริษัทลูกในเมืองไทย หรือสื่อสารระหว่างแพทย์และผู้ป่วย แนะนำการปฏิบัติตัวในการรับการรักษา(น.120-121) และอีกบทบาทหนึ่งคือการแปลเอกสาร ซึ่งบทบาทหลักนี้สำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงานของล่าม

บทบาทรอง คือ รับผิดชอบงานอื่นที่หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมอบหมายด้วย เช่นงาน ด้านการออกแบบ งานขาย ซึ่งบางครั้งทำให้ล่ามรู้สึกวุ่นวายไม่ตรงกับขอบเขตของงานล่ามเท่าไรนัก

ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สถานะอันหนึ่ง เรืองอิสรา คล้ายจินดา (2547) ได้ทำวิจัยเชิงกรณีศึกษา เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานล่ามภาษาต่างประเทศ หลาย ภาษาด้วยกัน ในส่วนของล่ามภาษาญี่ปุ่น พบว่า

### 2.2.2.1 การสนับสนุนจาก ช่วยเหลือจากองค์กร

ส่วนใหญ่ เป็นการขอความช่วยเหลือจากล่ามรุ่นพี่ ในที่ทำงานเดียวกัน (เรืองอิสรา คล้ายจินดา,2547,น.140-144)การสนับสนุนจากหัวหน้างานอาจมีบ้างเมื่อสถานการณ์มีความตึงเครียด การพูดคุยเจรจาไม่ราบรื่น ก็ต้องเชิญผู้ใหญ่ หรือขอความช่วยเหลือให้หัวหน้าหรือผู้อาวุโสมาไกล่เกลี่ย เพื่อให้บรรยากาศผ่อนคลาย การรับรู้ของล่ามถึงโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ทั้งในส่วนของการสอนงาน การพัฒนาทักษะ หรือแม้แต่การ เอาใจใส่ดูแล สอบถามปัญหา หรือให้คำแนะนำ สอนงาน มีอยู่น้อยมาก จากการสอบถามความคิดเห็นว่าปัจจัยใดที่ทำให้ท่านอยู่กับองค์กร ได้รับคำตอบเรียงตามลำดับจากล่ามภาษาญี่ปุ่นว่า คือ เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน การประเมินผลงานอย่างยุติธรรม และปัจจัยเรื่องหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา

### 2.2.2.2 เส้นทางอาชีพ

เส้นทางอาชีพในองค์กรไม่ชัดเจน ตรงกันข้าม ล่ามกลับรู้สึกว่าคุณต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ(เรื่องอิสรา คล้ายจินดา,2547,น.123-127) เพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีทัศนคติว่าต้องเรียนรู้ตลอดเวลาจนล่ามเป็นงานที่มีผลตอบแทนสูง แต่ไม่ค่อยได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง(เรื่องอิสรา คล้ายจินดา,2547,น.156-176) ความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาเห็นได้จากการวิจัยความคาดหวังของผู้ใช้บริการล่ามภาษาญี่ปุ่นในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 349 คน พบว่า ผู้ป่วยคาดหวังในความรู้ความสามารถด้านภาษา และทักษะในการถ่ายทอดสิ่งที่ตนต้องการสื่อกับบุคลากรทางการแพทย์มากที่สุด แต่กลับพบว่าความพึงพอใจความสามารถด้านดังกล่าวกลับอยู่ในอันดับที่สาม รองจากความพึงพอใจด้านกิริยา มารยาทและการให้ความช่วยเหลือ ด้านกระบวนการในการให้บริการของล่าม (สระชญ สุรพงศ์บัณฑิต,2549,น.77)

### 2.2.2.3 ผลตอบแทน

ล่ามส่วนใหญ่ พอใจผลตอบแทน รู้สึกว่าเงินเดือนและสวัสดิการที่ตนได้รับในตำแหน่งล่ามคุ้มค่า(เรื่องอิสรา คล้ายจินดา,2547,น.130) การแข่งขันหาล่ามภาษาญี่ปุ่น เพื่อทำงานประจำในบริษัทไม่สูงมาก หลังจากมีสถาบันการศึกษาเปิดสอนภาษาญี่ปุ่นมากขึ้น

ในด้านของโอกาสในการทำงาน พบว่าจำกัดอยู่ในคนบางกลุ่มเท่านั้น เช่นล่ามแบบจับพลัน ที่ควรจะมีการถ่ายทอดทักษะ ฟังฝน จากล่ามผู้มีความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น หรือล่ามต่อเนื่องล่ามติดตาม ควรเปิดกว้างให้คนรุ่นใหม่ได้ทำ ผ่านกระบวนการสอน ให้ฝึกปฏิบัติงานจริงให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ทักษะเหล่านี้ เป็นทักษะส่วนบุคคลที่ไม่ได้มีการถ่ายทอดกัน ซึ่งหากทำได้ จะทำให้งานล่ามเป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้าง โอกาสในการพัฒนามูลากรด้านล่ามก็จะมากตามไปด้วย (เรื่องอิสรา คล้ายจินดา,2547,น.155)

### 2.2.2.4 การสนับสนุน จากภาครัฐ หรือองค์กรวิชาชีพ

การเปิดสอนหลักสูตรการล่ามยังอยู่ในวงจำกัด โดยเฉพาะหลักสูตรที่เน้นการปฏิบัติ เมื่อเปรียบเทียบกับหลักสูตร การเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่มีอยู่อย่างดาษดื่นในประเทศ ซึ่งไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าจะทำงานล่าม ถึงขั้นประกอบอาชีพเลี้ยงตัวเองได้ เมื่อมีผู้ประกอบอาชีพล่ามน้อย จึงส่งผลให้ขาดบุคลากรที่จะมาเป็นครูสอนหลักสูตรล่ามที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ และพัฒนาล่ามอาชีพในประเทศไทยยังด้อยกว่าต่างประเทศ(เรื่องอิสรา คล้ายจินดา,2547,น.150) เมื่อถามว่ารัฐบาล หน่วยงานเอกชนควรให้

การสนับสนุนผู้ประกอบอาชีพอย่างไรบ้าง ได้รับคำตอบว่า อยากให้มีหน่วยงาน ทดสอบและรับรอง ความสามารถทางภาษาของล่าม เพื่อสร้างมาตรฐานทางวิชาชีพ อยากให้มีสมาคมล่ามเพื่อเป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ หรือแม้แต่ทุนการศึกษาให้ไปเรียนต่อต่างประเทศ (เรื่องอิสรา คล้ายจินดา, 2547,น.152) จากผลการวิจัยนี้ทำให้รู้ว่าประเทศไทยยังไม่มี การรับรองคุณภาพหรือมาตรฐานวิชาชีพล่าม ในหน่วยงานราชการมีแต่กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวเท่านั้นที่มีล่าม และส่วนใหญ่เป็นล่ามสัญญาจ้างที่จัดหาโดยบริษัทเอกชน(outsource) สำหรับหน่วยงานทางราชการอื่นๆเมื่อต้องการล่ามก็เรียกให้เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์มาทำหน้าที่เป็นคราวๆไป แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะทำหน้าที่ล่ามได้เสมอไป (กิตติศักดิ์ สุจริตธรรการ,2548,น.100) สำหรับการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยมีการเปิดหลักสูตรด้านการล่ามโดยตรง ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2550

### 2.2.3 ประเภทของการล่าม

สุคนธ์ ด้านสุวรรณ (2547,น.49-65) ได้เสนอว่าลักษณะการล่ามสามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆ คือ

- 1.ล่ามกั้นกลาง (intermediate) เป็นการสื่อความด้วยคำพูดที่ง่ายๆ ไม่ซับซ้อนมากนัก ไม่มีศัพท์เฉพาะเข้ามาเกี่ยวข้องของมากนัก มักพบเห็นได้ในโอกาสงานเลี้ยง หรือการพบปะสังสรรค์ต่างๆ เหมาะที่จะเป็นเวทีสำหรับการเป็นล่ามในระยะแรกๆ
- 2.ล่ามสรุปความ(summary interpreter) คือล่ามที่ฟังความ หรือบทสนทนาไปพร้อมกับการจดบันทึกสาระสำคัญ แล้วจึงสรุปความ เพื่อถ่ายทอดออกมาเป็นระยะๆ
- 3.ล่ามกระซิบ(whispering interpreter) หมายถึงล่ามที่ติดตามผู้นำประเทศ หรือผู้บริหารระดับสูง เมื่อต้องสนทนาเจรจาความเมือง หรือธุรกิจในวาระและโอกาสต่างๆ
4. ล่ามต่อเนื่อง(consecutive interpreter) คือล่ามที่สื่อสารให้ผู้ฟังได้รับสารจากผู้พูดเป็นระยะๆ ผู้พูดจึงต้องหยุดพูดเป็นจังหวะ เพื่อเปิดโอกาสให้ล่ามได้สื่อความ หรือหากผู้ฟังต้องการสื่อกับผู้พูด ก็ต้องหยุดพูดและฟังความจากล่ามเช่นเดียวกัน
- 5.ล่ามจับพลัน( simultaneous interpreter) คือการล่ามไปพร้อมกับผู้พูดให้ได้มากที่สุด

ลักษณะการล่ามประเภทต่างๆข้างต้นสามารถพบเห็นได้ตามสถานการณ์ หรือบริบทของการล่ามที่แตกต่างกันออกไป เช่น

- 1.ล่ามในที่ประชุม (conference interpreting) ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นระดับตั้งแต่การประชุมระดับนานาชาติ การประชุมกลุ่มย่อย การประชุมในบริษัท ในแผนก การบรรยาย สัมมนาต่างๆ
- 2.ล่ามในวงการยุติธรรม( court interpreting) ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในสื่อสารในกระบวนการยุติธรรม ตั้งแต่ในขั้นตอนของการสืบสวน สอบสวน การพิจารณาคดีในศาล การล่ามในลักษณะนี้ล่ามต้องมีความรู้กฎหมายดีในระดับหนึ่ง
3. ล่ามในสถานวิทยุ โทรทัศน์( broadcast interpreting) ทำหน้าที่ แปลข่าวที่บุคคลในข่าว สารคดีที่ออกอากาศใช้ภาษาต่างประเทศที่ต่างจากกลุ่มผู้ฟัง ซึ่งมักจะเป็นการล่ามพูดพร้อม หรือล่ามเขียนพล้น
- 4.ล่ามบริการชุมชน(communitiy interpreting) เป็นล่ามในงานบริการสาธารณะต่างๆ(public services) เช่นการรับการรักษาจากสถานพยาบาล งานบริการของรัฐหรือชุมชน งานตรวจคนเข้าเมือง ศูนย์บริการตำรวจท่องเที่ยว เป็นต้น การมีบริการล่ามเช่นนี้ แสดงถึงการให้สิทธิกับประชาชนในการใช้ภาษาที่ตนถนัด (กิตติศักดิ์ สุจริตธรรการ,2548,น.95)
5. ล่ามในวงการธุรกิจ(liaison interpreting)ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการสนทนาและปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนต่างภาษาที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อประสิทธิผลของงาน และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล ล่ามในสถานการณ์เช่นนี้พบเห็นได้ในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย และสถานพยาบาลเอกชน ที่ให้การรักษาผู้ป่วยชาวต่างชาติ สถานพยาบาลเอกชนบางแห่งจัดให้มีแผนกล่ามขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อประสิทธิภาพของการรักษาและความพึงพอใจของลูกค้า(ผู้ป่วย)โดยล่ามมีสถานะเป็นพนักงานประจำของสถานพยาบาลนั้น
- 6.ล่ามอาสาสมัคร (volunteer interpreting) เป็นการทำหน้าที่ล่ามด้วยความสมัครใจ ทำให้ได้ทราบเท่าที่โอกาส จะอำนวย(เฉพาะกิจ) และการยอมรับจากสังคม พบเห็นได้โดยทั่วไป เช่น ล่ามสำหรับนักกีฬาและผู้ติดตามในโอกาสที่มีการแข่งขันกีฬานานาชาติ ล่ามช่วยเหลือนักท่องเที่ยวที่พิกให้คำแนะนำ ช่วยสร้างความคุ้นเคยระหว่างนักท่องเที่ยวกับคนในพื้นที่นั้นๆ หรือล่ามช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อกับทางราชการของชาวต่างชาติ เป็นต้น

ล่ามในบริบทของงานวิจัยนี้ หมายถึงล่ามในวงการธุรกิจที่ใช้ภาษาญี่ปุ่นในการล่าม ที่มีสถานะเป็นพนักงานประจำในบริษัทญี่ปุ่น และแผนกล่ามภาษาญี่ปุ่นในสถานพยาบาลเอกชนเท่านั้น

## 2.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของล่าม

### 2.2.4.1 ความรู้ ความสามารถ ทางภาษา และวัฒนธรรม

เป็นคุณสมบัติสำคัญในลำดับต้นๆ ของล่าม ทั้งภาษาแม่และภาษาต่างประเทศที่จะล่าม ทั้งการฟัง พูด อ่านเขียน หากคล่องทั้งสี่ทักษะ หรืออย่างน้อยทักษะการฟังและการพูด ถ่ายทอดด้วยถ้อยคำที่สื่อความหมายที่ผู้พูดตั้งใจ ฟังแล้วรู้เนื้อ ไม่เป็นเหตุให้ผู้เจรจาขัดแย้งกัน เป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานที่ล่ามต้องมี ความรู้ ความสามารถ และทักษะส่วนหนึ่งได้มาจากการศึกษา ในหลักสูตรภาษาต่างประเทศของสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ หรือหลักสูตรการล่ามของสถาบันการศึกษาในประเทศไทย เช่น ศูนย์การแปลและล่ามเฉลิมพระเกียรติ ซึ่งมีสถานะเป็นภาควิชาหนึ่งของ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เปิดสอนหลักสูตรอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการแปลและการล่าม แต่ความรู้ ความสามารถ หรือทักษะจากสถาบันการศึกษา ย่อมไม่เพียงพอ เนื่องจากล่ามเป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะ จำต้องฝึกฝนจากประสบการณ์ทำงานเพิ่มเติม แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าล่ามภาษาญี่ปุ่น ต้องสำเร็จการศึกษาด้านภาษาญี่ปุ่น หรือต้องสำเร็จหลักสูตรการแปล/การล่ามเท่านั้นจึงจะทำงานล่ามได้ เพราะมีล่ามภาษาญี่ปุ่นจำนวนหนึ่งที่อาศัยประสบการณ์การใช้ชีวิตในประเทศญี่ปุ่นชั่วระยะเวลาหนึ่ง จนสามารถสื่อสาร และเข้าใจวัฒนธรรมของเจ้าของภาษา จนสามารถทำงานล่ามได้ดี (เรื่องอิสรา คล้ายจินดา, 2547, น.117)

### 2.2.4.2 ทักษะการสื่อสาร

ทักษะในการสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญมาก มีการศึกษาพบว่าทักษะการฟังเพื่อจับใจความ และการเลือกใช้คำที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นปัจจัยหลักที่ถูกค่า (คนญี่ปุ่น และคนไทย) คาดหวังจากล่ามภาษาญี่ปุ่นมากที่สุด รองลงมาคือความรู้ในเรื่องที่ล่ามหรือแปล (ชลันดา สามงามยา, 2556, น.90-91)

### 2.2.4.3 การฝึกฝนจากประสบการณ์

เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสิ่งที่ได้รับแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากการเรียนในห้องเรียน (เรื่องอิสรา คล้ายจินดา, 2547, น.131) ในห้องเรียนเป็นการเรียนรู้อย่างกว้างๆ ไม่เจาะลึก เหมือนการปฏิบัติงานจริงที่ต้องใส่ใจในรายละเอียด เพื่อไม่ให้ผิดพลาด การแก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในชีวิตการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงานเหล่านี้ ทำให้ล่ามต้องเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ตื่นตัวและติดตามสถานการณ์รอบตัว แม้กระทั่งศึกษาภูมิหลังของคู่สนทนา บริบททางสังคม และเหตุการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความรู้รอบตัว เช่น เศรษฐกิจ การเมือง



สังคม วิทยาศาสตร์ จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยการทำงานประสบความสำเร็จ(เรื่องอิสรา คล้ายจินดา,2547,น.146)

#### 2.2.4.4 ทักษะอื่นๆ

สมาธิในการฟัง จดบันทึก จดจ่อกับเนื้อหา สารและบริบทของงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ใหว่ ปรียบปฏิภาณในการแก้ไขปัญหา นอกจากนั้นการเตรียมการล่วงหน้าด้วยการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ เรื่องที่ต้องแปล ศัพท์เทคนิคต่างๆ การควบคุมอารมณ์ มีทัศนคติที่ดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บุคลิกที่ สุขุมรอบคอบว่องไวกระฉับกระเฉง ขยัน อดทน ชอบสังคม รวบรวมทั้งทักษะการพูดต่อหน้าสาธารณะ (public speaking) ก็เป็นสิ่งจำเป็นรวมถึงต้องมีใจรักงานบริการด้วย(เรื่องอิสรา คล้ายจินดา,2547น. 147,169)

#### 2.2.5งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น

สุจิตรา เพือกเหลือง (2560) ได้ศึกษาถึงการดำรงอยู่กับองค์กร (Retention) ของล่ามในบริษัท ญี่ปุ่น ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ จำนวน 81 คน โดยจำกัดความ การดำรงอยู่ว่าหมายถึง 1)ความตั้งใจจะทำงานกับบริษัทที่สังกัดจนกว่าจะเกษียณ 2) แม้ใครจะมา ชักชวนให้เปลี่ยนนายจ้างก็จะปฏิเสธ พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่เป็นอิสระ ได้ใช้ความคิด สร้างสรรค์ ทำทนายความสามารถ ไม่น่าเบื่อ ให้ความรู้สึกว่าสำเร็จ มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งตาม ความสามารถ และปัจจัยด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกของล่ามที่ อยากทำงานกับองค์กรที่สังกัด

จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของล่าม ยัง มีอยู่น้อยมาก งานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นวิจัยที่บุกเบิกการศึกษาความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่นใน ลำดับต้นๆ



## 2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction)

### 2.3.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในอาชีพ (career satisfaction) เป็นอารมณ์ความรู้สึกต่อผลสำเร็จ หรือผลงาน ที่ตนได้ทำ ตลอดชั่วชีวิตของการทำงานที่มีความสมดุลของคุณภาพชีวิต เป็นการรับรู้ หรือตีความ ความสำเร็จนั้น เฉพาะบุคคล (Field, 2002) เช่นผลสำเร็จของงานคือการได้ดูแล นักท่องเที่ยว ของผู้ ประกอบอาชีพมัคคุเทศก์ มัคคุเทศก์คนนั้น อาจจะไม่พอใจกับรายได้ หรืองานในหน้าที่ก็ได้ แต่ยัง ทำหน้าที่มัคคุเทศก์ เพราะความรู้สึกที่ว่า ผลงานมัคคุเทศก์คือการได้ทำหน้าที่เพื่อส่วนรวม สร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทยในหมู่ชาวต่างประเทศ และยังเป็นงานที่ทำให้ตนได้มีเวลาพักผ่อน มีเวลาให้กับครอบครัว ให้กับตัวเอง ในบางช่วงของฤดูกาล ด้วยความพึงพอใจในอาชีพนี้ จึงยังคง ทำงานเป็นมัคคุเทศก์อยู่ เป็นต้น ความพึงพอใจในวิชาชีพนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ ของงานของบุคคลนั้นๆด้วย เช่นมีการศึกษากับพนักงานบริษัทในประเทศเกาหลีพบว่า ผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่งสูงๆมักจะมีความพึงพอใจในอาชีพสูงไปด้วย (Kuchinke et al., 2008, pp.562) นอกจากนี้ยัง มีการวิจัยพบว่าผู้ที่เปลี่ยนงานอยู่เสมอ เพื่อแสวงหางานที่ตรงกับค่านิยมของตัวเอง บุคคลเหล่านี้ มักจะ เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ไม่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ถามตัวเองอยู่เสมอ ว่างานที่ตนทำอยู่นั้นใช่ตัวตนที่ แท้จริงของตัวเองหรือไม่และมักจะมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive behavior) เช่นเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ฝึกฝนทักษะต่างๆ พัฒนาตนเองให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ บุคคลเหล่านี้ มักมีความพึงพอใจในอาชีพ (career satisfaction) สูง อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่นนักธุรกิจที่ต้องไปปฏิบัติงานประจำในต่างประเทศ (expatriate) บุคคลกลุ่มนี้พอใจกับวิชาชีพของนักบริหาร เป็นตัวแทนของบริษัทแม่ในต่างประเทศ ต่างเมือง ต่างสถานที่ แต่ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ไม่ได้สูงตามไปด้วย ความ ไม่พึงพอใจในอาชีพนี้ไม่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจว่าจะลาออก หรือทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ต่อไป (Cerdin & Le Pargneux, 2014, pp.2040)

เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในอาชีพ (career satisfaction) กับความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ทั้งสองแนวคิดเกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกเหมือนกัน แต่ ความพึงพอใจในงาน เป็น ความรู้สึกที่มีต่องานที่บุคคลทำหรือรับผิดชอบอยู่ โดยความรู้สึกนี้เป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์อย่าง หนึ่ง เป็นผลจากการเปรียบระหว่างสิ่งที่บุคคลคาดหวัง กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง หรือได้รับจริงจากงาน

นั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่งๆแบ่งเป็นหลายมิติด้วยกัน เช่นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ค่าจ้าง การได้แสดงศักยภาพของตัวออกมาในการทำงาน หรือตัวงาน โดยตรง (Field, 2002)

แต่ความพึงพอใจในอาชีพ(Career satisfaction) นอกจากเป็นความรู้สึกที่มีความสำเร็จ หรือผลงานของตนแล้วยังมีที่มาจากประสบการณ์ในงานที่ได้ทำงานที่ท้าทาย รับผิดชอบสูง ได้รับการยอมรับ (Wallace, 2001;Wickramasinghe & Jayaweera, 2010,pp.556)การได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน (Seibert et al., 1999,pp.423-425) และการได้รับการสนับสนุนของหัวหน้างาน(Allen et al.,2004,pp.130) มีงานวิจัยยืนยันว่าแม้แต่ในกลุ่มพนักงานใกล้เกษียณ(อายุ50ปีขึ้นไป)ที่หลายคนอาจมองว่า ประสบการณ์ในงานที่ยาวนานอาจทำให้ความพึงพอใจในอาชีพลดน้อยลง แต่กลับพบว่าตราบดีที่พนักงานกลุ่มนี้ยังรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองไม่หมดโอกาสในการเรียนรู้งานใหม่ๆ(job content plateau) ความพึงพอใจในอาชีพยังคงสูงอยู่เช่นเดิม ซึ่งการที่พนักงานยังความรู้สึกอย่างนั้นอยู่เป็นเพราะองค์กร โดยเฉพาะหัวหน้างานยังคงส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานกลุ่มนี้อยู่เสมอ หรือนโยบาย โครงการ หรือกิจกรรมใดๆก็ตามที่องค์กรแสดงให้เห็นว่ายังเอาใจใส่ ดูแล คำนึงถึงเป้าหมายและคุณค่าของพนักงานอยู่เสมอ ส่งผลดีต่อความพึงพอใจในอาชีพของพนักงาน(Armstrong-Stassen & Cameron, 2005,pp.212)

### 2.3.2 ความพึงพอใจในอาชีพ กับความสำเร็จในอาชีพ (Career satisfaction & Career success)

จากงานวิจัยต่างๆข้างต้น ทำให้ทราบว่าความพึงพอใจในอาชีพนี้เป็นเรื่องของความรู้สึกที่บุคคลนั้น ได้ประเมิน ประสบการณ์หรือความสำเร็จของการทำงานตามบทบาท หน้าที่และประสบการณ์ การทำงานตลอดชั่วชีวิตของบุคคลนั้นๆ หากพิจารณาประกอบกับแนวคิดหรือองค์ความรู้เกี่ยวกับความสำเร็จในอาชีพ (career success)จะพบว่า ทั้งสองมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ความสำเร็จในอาชีพ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลสำเร็จเชิงภววิสัย (objective career success) และผลสำเร็จเชิงอัตวิสัย (subjective career success)

2.3.2.1 ผลสำเร็จเชิงภววิสัย เช่นการการได้เลื่อนตำแหน่ง การได้ปรับขึ้นเงินเดือน การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ งานต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กร เป็นลำดับมาตั้งแต่อดีตจนถึง

ปัจจุบัน เป็นต้น(Arthur et al., 2005,pp.179) ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จเชิงภววิสัยจึงได้แก่ ตำแหน่ง เงินเดือน อำนาจ ความรับผิดชอบ สถานะ บทบาท หรือ สิ่งอื่นๆที่ได้มาตลอดระยะเวลาการทำงาน เช่นทักษะ ความสามารถ

2.3.2.2 ผลสำเร็จเชิงอัตวิสัย หมายถึงความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่มีต่อผลสำเร็จเชิงภววิสัย เมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนคาดหวัง เป้าหมาย และความต้องการ ความใฝ่ฝัน(aspiration)ที่ตนมีต่อชีวิตการทำงาน เช่นต้องการความก้าวหน้าในอาชีพนั้นๆ คาดหวัง หรือใฝ่ฝันอนาคต ที่สดใส มีเส้นทางที่จะเติบโต หรือก้าวหน้าในอาชีพ หรือชีวิตการทำงานแค่ไหน(Poole et al., 1993,pp.45;Nauta et al., 2009,pp.236).

ผลสำเร็จเชิงอัตวิสัยนี้จึงเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ต่างกับผลสำเร็จเชิงภววิสัยซึ่งอยู่นอกตัวบุคคลตัวบ่งชี้ผลสำเร็จเชิงอัตวิสัยนี้ก็คือ ความพึงพอใจในอาชีพ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความพึงพอใจในอาชีพคือตัวบ่งชี้ความสำเร็จในงานเชิงอัตวิสัยนั่นเอง การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในงาน ที่ผ่านมา พบว่าความสำเร็จเชิงภววิสัย เป็นตัวกำหนดความสำเร็จเชิงอัตวิสัย (Poole et al., 1993,pp.51) แต่ก็ม้งานวิจัยไม่น้อยที่พบว่าความสำเร็จเชิงอัตวิสัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในเชิงภววิสัย(Aryee & Chay,1994) หรือแม้แต่งานวิจัยที่ผลการการวิจัยแตกต่างออกไป ก็มีอยู่บ้าง เช่นพบว่า ความสำเร็จเชิงภววิสัยและอัตวิสัยต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน(Seibert,2001,pp.231) แต่จากการศึกษาในระยะหลังๆซึ่งพบว่า บุคคลรู้สึกพอใจในอาชีพมาก หรือน้อย มักเป็นผลจากการใช้เป้าหมาย ส่วนบุคคล( internal standard)เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ(Nabi,2003,pp.664-665) มากกว่า และถือเป็นตัวบ่งชี้ความสุข และคุณภาพชีวิตการทำงาน(quality of work life)ของบุคคลอย่างหนึ่ง

นักบริหารทรัพยากรบุคคล และนักพฤติกรรมองค์กร หันมาสนใจความพึงพอใจในอาชีพมากขึ้น เนื่องจากรูปแบบการจ้างงานที่เปลี่ยนไปจากการจ้างงานระยะยาว สู่การจ้างงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น สัญญาใจ(psychological contract)ระหว่างองค์กรกับพนักงานที่ไม่ผูกมัดว่าพนักงานต้องทุ่มเทให้กับองค์กรตลอดไป และองค์กรต้องตอบแทนพนักงานด้วยการใส่ใจ ดูแล พัฒนา จนกว่าพนักงานจะเกษียณ ความยืดหยุ่นของข้อผูกมัดดังกล่าวเป็นผลจากการแข่งขันที่รุนแรงในโลกธุรกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองด้วยการปรับลดขนาดกิจการ ปรับโครงสร้างองค์กรให้สั้นลง

การรวบรวมกิจการ แม้กระทั่งการขายกิจการแบบก้าวกระโดด ทำให้อัตราการเคลื่อนย้ายของแรงงานสูงขึ้น แผนพัฒนาอาชีพ (career plan) ต่างๆจึงเป็นสิ่งที่บุคคลแต่ละคนสามารถจัดการ หรือกำหนดเอง และถูกคาดหวังจากนายจ้างมากขึ้น ว่าลูกจ้าง ควรเป็นผู้บริหารจัดการส่วนนี้ได้ด้วยตนเอง(Hall &Chandler,2005,pp.155)

## 2.3.3 บุพปัจจัยของความพึงพอใจในอาชีพ

### 2.3.3.1 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

จากการศึกษาความพึงพอใจในอาชีพของกลุ่มโปรแกรมเมอร์ นักวิเคราะห์ระบบ และช่างเทคนิคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับต้น(อายุงานไม่เกินปี) ได้ข้อสรุปว่าบทบาทของหัวหน้างานใน สัมมิตี คือส่งแรงหนุน (sponsorship) ให้ได้ทำงานหลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในงาน หนุนให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง มิติที่สองคือช่วยขับเคลื่อน(facilitating) ให้ได้รู้จัก และร่วมงานกับบุคคลอื่น แผนกอื่นภายในองค์กร มิติที่สามคือผู้สอนงาน (coaching) ให้เกิดความชำนาญในงานและฝึกทักษะใหม่ๆในงาน และมิติของผู้พิทักษ์ (protection) ปกป้องดูแลให้ห่างจากประสบการณ์ทำงานที่ไม่ดี ที่อาจทำให้หมดกำลังใจหรือเสียความรู้สึก บทบาทในมิติทั้งสี่ของหัวหน้างานทำให้ความพึงพอใจในอาชีพของพนักงานกลุ่มนี้สูงขึ้น (Jiang & Klein, 2000, pp.237; Barnett & Bradley, 2007, pp.630) การศึกษาเชิงอภิมานโดยอ้อและคณะ(Ng, et al., 2005, pp.387) ก็ได้ข้อสรุปเดียวกันว่าการสนับสนุนของหัวหน้างานโดยการส่งแรงหนุนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในอาชีพของลูกน้องอย่างมีนัยสำคัญ

### 2.3.3.2 คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (dispositional)

พฤติกรรมเชิงรุก (Proactive behavior) ดังได้กล่าวถึงแล้วว่า พฤติกรรมเชิงรุกซึ่งหมายถึง การสนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ฝึกฝนทักษะต่างๆ พัฒนาตนเองให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ บุคคลเหล่านี้ มักมีความพึงพอใจในอาชีพสูง(career satisfaction) ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีพฤติกรรมเอาใจจริงเอาใจกับงาน(conscientiousness) เช่นมักทำงานด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน มีกำหนดการที่แน่นอนและทำได้ตามกำหนดการและกรอบเวลาที่วางไว้เสมอเป็นตัวแปรสื่อ(mediator) กล่าวคือพฤติกรรมเชิงรุก

ส่งผลให้เอาจริงเอาจังกับงาน เมื่องานสำเร็จ จึงทำให้ความพึงพอใจในอาชีพสูงขึ้นด้วย( Barnett &Bradley, 2007,pp.630)

### 2.3.3.3 โอกาสในการพัฒนาทักษะ

การศึกษาเชิงอภิมานโดยจ้อและคณะ(Ng, et al.,2005,pp.387)ได้ข้อสรุปว่า การได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถในการงานส่งผลต่อความพึงพอใจในอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวิจัยเชิงกรณีศึกษาระยะยาวในช่วงเวลาสี่ปีของยานาล (Yarnall,1998,pp.392-393)ในบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่มีสาขาอยู่ทั่วสหราชอาณาจักรพบว่า การได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (career management program) ทำให้ทัศนคติที่มีต่อหัวหน้างานของพนักงานคนนั้นแตกต่างจากผู้ที่ไม่เข้าร่วมโครงการที่มีอยู่ทั้งหมดสิบสองโปรแกรม เพราะการได้ร่วมโครงการทำให้เจ้าตัวได้พูดคุยปรึกษากับหัวหน้างานของตนว่าตัวเองต้องการอะไรจากงานที่ทำอยู่ มีเป้าหมาย ความสนใจ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างไร แต่ทัศนคติดังกล่าวไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจในอาชีพแต่อย่างใด ตรงกันข้าม กลับพบว่า การได้เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้าย ความรับผิดชอบ(job moves)ส่งผลต่อความพึงพอใจในอาชีพ งานวิจัยชิ้นนี้ เป็นเครื่องยืนยันว่า ความพึงพอใจในอาชีพเชิงภววิสัย ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในอาชีพ การวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาในประเทศไทยที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการโยกย้าย สับเปลี่ยนงานกับความพึงพอใจในอาชีพ ของพนักงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมาณ จำนวน 452 คน พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวมีโอกาสในการพัฒนาทักษะ (skill development) เป็นตัวแปรสื่อ (mediator) กล่าวคือ การสับเปลี่ยน โยกย้ายงาน (Job rotation) ส่งผลให้พนักงานรู้สึกหรือรับรู้ว่าได้พัฒนาทักษะความสามารถและการรับรู้ถึงโอกาสได้พัฒนาทักษะ ความสามารถนี้ ส่งผลต่อความพึงพอใจในอาชีพของพนักงาน (ชมพูนุท รอดละม้าย,2560,น.66-67)

### 2.3.3.4 พฤติกรรมมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย (Goal oriented behavior)

มีการวิจัยพบว่าบุคคลที่มีเป้าหมายในการทำงานของตัวชัดเจน และพยายามทุกวิถีทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้นให้ได้ มักมีความพอใจในอาชีพสูงไปด้วยภายใต้เงื่อนไขที่ว่าต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน(Barnett &Bradley, 2007,pp.630)



### 2.3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในอาชีพกับความผูกพันองค์กร

มีการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในอาชีพส่งผลทางลบต่อพฤติกรรมการขาดงานและส่งผลเชิงบวกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป(Nachbagger & Riedel, 2002,pp.726) ในกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยที่รู้สึกว่ตนหมดโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน หรือโอกาสดังกล่าวมีน้อย (career plateau)(Armstrong-Stassen & Urse1,2009,pp.210-211) ในขณะที่การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในอาชีพกับความผูกพันองค์กรยังมีอยู่น้อย เช่นมีการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในอาชีพส่งผลให้ความผูกพันในองค์กรสูงขึ้น(Ayree & Chay,1994; Colarelli & Bishop,1990) นอกจากนี้ ยังมีการศึกษา ความพึงพอใจในอาชีพกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในบางกลุ่มอาชีพ เช่นมีการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในอาชีพส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานไอที (Poon,2004,pp.381) เป็นต้น

### 2.4ความผูกพันในอาชีพ (Career commitment)

#### 2.4.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

Greenhaus(1971;1973,pp.95)เป็นนักวิจัยในยุคแรกๆที่บัญญัติเรียก ความผูกพันใดๆก็ตามที่มีคุณลักษณะ3ประการดังต่อไปนี้ว่าความผูกพันในอาชีพ ในชื่อเรียก “ความชัดเจนในงาน(career salience)” ของบุคคลนั้น

1. ทิศนคติทั่วไปที่มีต่องาน(work)
2. การเตรียมการ/วางแผนทำงาน(occupational)บางอย่าง หรือเพื่อความก้าวหน้าในงาน
3. ความสำคัญของงาน(work)ในความคิดของแต่ละบุคคล

แต่คุณลักษณะดังกล่าว ทับซ้อน หรือเหลื่อมล้ำกับเรื่องอื่นๆที่มีการศึกษาอยู่ก่อนแล้ว (Morrow,1983) เช่น

- ความสนใจส่วนบุคคล(Central life interest,Dubin,1956),
- ความเกี่ยวข้องในงาน(Job involvement, Lodahl & Kejner,1965), และ



-จริยบรรณในการทำงาน(Protestant Work ethic, Blood,1969)

ต่อมา Marshall & Wijing(1982,pp.302) ได้พยายามศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ แต่กำหนดเรียกความผูกพันในอาชีพว่าจุดหมายในอาชีพ( career orientation) โดยแบ่งลักษณะของจุดหมายในอาชีพนี้เป็น 2 ด้านคือ

1.ระดับการยึดงานเป็นศูนย์กลาง (career centeredness)

2.ระดับความผูกพันในอาชีพ (career commitment)

โดยให้ความหมายความผูกพันในอาชีพว่า หมายถึง แรงยึดเหนี่ยวโดยรวมระหว่างบุคคลกับงานตลอดชั่วชีวิตของตัว(a person' general commitment to work throughout all stages of life)

แต่คำจำกัดความของความผูกพันในอาชีพนี้เข้ากับเรื่องความเกี่ยวข้องในงานอีกแขนงหนึ่งในชื่อความผูกพันในงาน (work involvement)ของกอร์นและคูนูโก (Gorn & Kanungo,1980,pp.266-267)

ในเวลาใกล้เคียงกัน ฮอลล์ (Hall,1971, pp.59)ได้ศึกษาและให้ความหมายของ ความผูกพันในอาชีพว่า หมายถึงระดับของแรงจูงใจที่มีต่อการทำหน้าที่ตามบทบาทในงานที่ตนได้เลือก หรือกำหนด คำจำกัดความนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยว่าด้วยแนวคิดเกี่ยวกับงานและการประกอบอาชีพ สื่คำหลักด้วยกันคือ(1)วิชาชีพ (profession) (2)สายอาชีพ(vocation)ซึ่งถือหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งของวิชาชีพ เช่นสายสื่อมวลชน สายอุตสาหกรรม, (3)อาชีพ(career) หมายถึงลำดับหรือพัฒนาการตลอดระยะเวลาชีวิตการทำงาน(ตั้งแต่เริ่มต้นเมื่อเข้าร่วมกับองค์กร หรือสวมบทบาทหน้าที่ใดๆแล้ว เรื่อยไปจนออกจากองค์กร จากบทบาทหน้าที่นั้น และคำว่า (4) การงานอาชีพ (Occupation) (Meyer et., al.1993, pp.539-540)

สำหรับคำ (4) การงานอาชีพ(occupation ) เป็นคำที่มีมาแต่เดิมนับแต่มีการศึกษาเรื่องอารมณ์ความรู้สึก ต่ออาชีพ หรือบทบาทนั้นๆโดย Kerr และคณะ(Kerr et al.,1977, pp.332) ในชื่อความผูกพันต่อการงานอาชีพ (occupational commitment) ที่วัดจากความต้องการ (desire) ของบุคคลที่จะ

ทำการงานอาชีพนั้นอยู่หลังจากประเมินทางเลือกอื่นๆแล้ว ในขณะที่วิชาชีพ (professional) หมายความว่าวิชาชีพที่ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องอาศัยความรู้เฉพาะทาง (Expertise) ที่ได้มาจากการฝึกฝน อบรม อย่างกว้างขวางเป็นการเฉพาะในสาขานั้นๆ เช่นการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือสูงกว่า หรือการผ่านอบรมหลักสูตรระยะยาวขององค์กร หรือได้รับการอบรมมาเป็นเวลานาน
2. ความเป็นอิสระ (Autonomy) สิทธิที่จะกำหนด เลือกเป้าหมายในงานใดๆและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ
3. ความผูกพันในงานหรือวิชาชีพ(Commitment to work and the profession) การทุ่มเทให้กับงาน และความปรารถนาหรือใฝ่ฝันที่จะทำงานนั้นๆ เช่นหากอยากรู้ว่าบุคคลนั้นมีความผูกพันในวิชาชีพครู อาจรู้ได้ด้วยการถามถึงทัศนคติต่อการสร้างองค์ความรู้และต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ผู้อื่น ข้อคำถามในลักษณะเดียวกันนี้ใช้วัดความผูกพันในงานโดยนักวิจัยกลุ่มต่างๆ ด้วยการกำหนดศัพท์ใหม่สำหรับเรียกงานแนวคิดที่ตนสนใจศึกษาขึ้นมา เช่น
  - ความตั้งใจที่จะทำงานนั้นต่อไป แม้จะมีตัวเลือกอื่นๆมาให้เลือกหรือเปรียบเทียบก็ตาม ว่าหมายความว่า
  - ความผูกพันในการทำงานอาชีพ(occupational commitment) (Aranya & Jacobson,1975)
  - การให้ความสำคัญกับงานในชีวิตหนึ่ง หลักหรือเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกอาชีพใดอาชีพหนึ่ง ในการดำเนินชีวิต หมายถึงความเด่นชัดในอาชีพ (career salience) (Greenhaus, 1971, pp.210)
  - ความรู้สึกว่าคุณมีสมรรถนะ ความสามารถในการทำงานใดๆมากน้อยแค่ไหน หมายถึงจุดหมายในอาชีพ (career orientation) (Cochran, 1983, pp.2) เป็นต้น
4. อัตลักษณ์ที่แสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนประกอบอาชีพหรือทำงานนั้นๆ (Identification with the profession) สืบเนื่องจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาชีพ หรืองานที่ตนทำอยู่ (Price & Mueller,1981,pp.556)
5. จรรยาบรรณ (Ethics)การยอมทำตามหน้าที่ เพื่อหน้าที่ ไม่คำนึงผลประโยชน์ส่วนตน ไม่ใส่อารมณ์กับลูกค้า ซึ่งสืงเกิดจากรยาบรรณ หรือกฎระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่ หรืองานนั้นๆว่ามีกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่

6. ให้การยอมรับจรรยาบรรณ และมีการบังคับใช้จรรยาบรรณนี้อย่างเคร่งครัด(Collegial maintenance of standards) โดยสังเกตจาก เปิดโอกาสให้มีการร้องเรียนหากพบว่ามิใช่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ การสอบสวน เพื่อหาข้อเท็จจริงนั้นและยึด หรือพักใบอนุญาตของผู้ที่ฝ่าฝืนจรรยาบรรณจริง
- ความครบถ้วนสมบูรณ์ของคุณลักษณะทั้ง 6 อย่างนี้บ่งบอกระดับความเป็นวิชาชีพของงานนั้น (Blau,1988,pp.287)

จากปัญหาการทับซ้อนของคำจำกัดความเรื่องความผูกพันในอาชีพเช่นนี้ โบล(Blau ,1988,pp.289) จึงได้ให้ความหมายใหม่กับความผูกพันในอาชีพ โดยอ้างอิงจากแนวคิดเรื่องความผูกพันในวิชาชีพ (professional commitment) ความผูกพันในการงานอาชีพ(occupational commitment) และจุดมุ่งหมายในอาชีพ(career orientation) ที่มีอยู่เดิมว่า ความผูกพันในอาชีพ (Career commitment) หมายถึงทัศนคติของบุคคลที่มีวิชาชีพ(Profession) หรือสายอาชีพ(vocation)ของตน

นอกจากนั้น โบลได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เหตุที่เจาะจงใช้คำ วิชาชีพ(Profession) และสายอาชีพ(vocation) ในคำจำกัดความนี้ก็เนื่องจาก ต้องการจะชี้ชัดลงไปว่า คำว่า “อาชีพ”ตามคำจำกัดความนี้ ต่างจาก งานทั่วไป(work in general) และใช้ในบริบทที่กว้างกว่าคำว่า งานที่แปลมาจากคำว่า job และกว้างกว่าบริบทของคำว่าองค์กร (organization)ด้วยเหตุนี้ความผูกพันในอาชีพนี้จึงแตกต่างจากความเกี่ยวข้องในงานทั้งแขนงที่ว่าด้วย work involvement, job involvement, หรือความผูกพันองค์กร(organizational commitment )

โบล (Blau,1988)ได้มุ่งมั่นศึกษาเรื่องความผูกพันในอาชีพนี้ ต่อด้วยการพัฒนาแบบวัดความผูกพันในอาชีพในชื่อ **Occupational commitment scale**ขึ้นมาซึ่งเป็นสอวัดที่ไม่ซ้ำซ้อนกับแบบวัดเรื่องงานที่มีอยู่เดิม เช่น ความรู้สึกเกี่ยวข้องในงาน (Job involvement) ความผูกพันองค์กร (organizational commitment)

หลังจากนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในงาน หลายแนวด้วยกัน เพื่อ ค้นหาความหมาย หรือแก่นแท้ของแนวคิดนี้ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพกับแนวคิดอื่น ที่มาที่ไปของแนวคิด เห็นได้จาก มีแบบสอวัดเกี่ยวกับความผูกพันที่เกี่ยวข้องด้วยงานและอาชีพ เรียก รวบว่าความมุ่งมั่นในการทำงาน( work commitment measure) ถึง 25 แบบ เช่นการกำหนดเรียก ความตั้งใจที่จะทำงานนั้น หรือทำอาชีพนั้นต่อหรือไม่ หากมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า (Downing et

al.,1978) อาทิ ค่าตอบแทนที่ดีกว่า โอกาสในการพัฒนาตนเอง (Aranya & Jacobson,1975) หากยังยืนยันที่จะทำงานที่เดิม เรียกความคิด ความรู้สึกนี้ว่า ความผูกพันในการทำงานอาชีพ(occupational commitment)แต่ข้อจำกัดในการศึกษาตามแนวคิดนี้ก็คือการพัฒนาเครื่องมือในการตรวจวัด เช่น แบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่น(reliability)และความเที่ยงตรง( validity )ทางสถิติ (Blau,1988).

ความผูกพันในอาชีพในงานวิจัยนี้ ใช้แนวคิดของ โบล (Blau,1988)เป็นหลัก ที่เสนอไว้ว่า ความผูกพันในงานหมายถึงทัศนคติของบุคคลที่มีวิชาชีพ(Profession) หรือสายอาชีพ(vocation)ของตน โดยหมายความรวมถึงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ที่บ่งบอกอัตลักษณ์ของตนด้วย

ต่อมา มอโร Morrow (1993) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันที่เกี่ยวกับงานออกเป็น 5 ประเภทด้วยกันคือ

- 1.การยอมรับ หรือให้การรับรองจรรยาบรรณ (Work ethic endorsement) ในงาน
- 2.ความผูกพันในอาชีพ (Career commitment)
- 3.ความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ความรู้สึก (Affective organizational commitment)
- 4.ความผูกพันองค์กรเชิงผลประโยชน์ (Continuance organizational commitment)
- 5.ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement)

#### 2.4.2 องค์ประกอบของความผูกพันในอาชีพ

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญอีกครั้งหนึ่งของการศึกษาความผูกพันในอาชีพก็คือนักวิจัยในระยะหลัง เห็นว่า คำจำกัดความและแบบสอบวัดความผูกพันในอาชีพ(Occupational commitment scale) ที่โบล(1988)ได้แนะนำไว้นั้น มุ่งเน้นทัศนคติของบุคคลที่มีต่ออาชีพเพียงด้านเดียวในทฤษฎีแรงจูงใจในอาชีพ(Theory of career motivation)ของลอนดอน(London,1983,pp.621-624)ที่ว่าแรงจูงใจในการทำอาชีพของบุคคลใดก็ตามต้องพิจารณาจากองค์ประกอบรวม 9ปัจจัย (3ปัจจัยหลัก และ 3ปัจจัยย่อย)ดังนี้ คือ

ปัจจัยหลักที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความรู้สึกว่าตนเป็นหนึ่งในวิชาชีพ

ปัจจัยย่อยที่ 1 อัตลักษณ์ในอาชีพ (career identity)

ปัจจัยย่อยที่ 2 การรับรู้ถึงความเป็นอาชีพ (career insight)

ปัจจัยย่อยที่ 3 ความยืดหยุ่นในอาชีพ (career resilience)

ปัจจัยหลักที่ 2 ปัจจัยด้านสถานการณ์ เช่น สังคมยอมรับให้คุณค่า กับอาชีพนั้น

ปัจจัยย่อยที่ 1 อัตลักษณ์ในอาชีพ (career identity)

ปัจจัยย่อยที่ 2 การรับรู้ถึงความเป็นอาชีพ (career insight)

ปัจจัยย่อยที่ 3 ความยืดหยุ่นในอาชีพ (career resilience)

ปัจจัยหลักที่ 3 พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา เช่น ขอมเสียดสละ หรือละทิ้งสิ่งอื่นเพื่องาน

ปัจจัยย่อยที่ 1 อัตลักษณ์ในอาชีพ (career identity)

ปัจจัยย่อยที่ 2 การรับรู้ถึงความเป็นอาชีพ (career insight)

ปัจจัยย่อยที่ 3 ความยืดหยุ่นในอาชีพ (career resilience)

โบล (Blau1988) เสนอว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในอาชีพที่คนเสนอนั้นมีที่มาจากสองแหล่งด้วยกันตามทฤษฎีแรงจูงใจในอาชีพ(Theory of career motivation)ของลอนดอน (London,1983)คือ

1)ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะต่างๆของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีรายละเอียดแยกตามปัจจัยย่อยดังนี้

ปัจจัยย่อยที่ 1 การให้ลำดับก่อนหลังกับงาน (primacy of work in one's life)โดยสังเกตจากตัวชี้วัดบางตัว เช่น สถานภาพการสมรส คนที่ยังโสด อาจจัดลำดับงานอยู่ในลำดับต้นๆ การทำงานหาเลี้ยงชีพเป็นเรื่องหลัก ในขณะที่ผู้ที่สมรสแล้ว งานอาจเป็นรองจากเรื่องการสร้างครอบครัว ใช้เวลากับครอบครัว เป็นต้น



ปัจจัยย่อยที่ 3 ความเชื่อมั่นในตนเองในการควบคุมสถานการณ์ (internal control) ที่เข้ามาในชีวิต,ความตั้งใจใฝ่พัฒนาตนเอง(development orientation) หมายถึงความต้องการก้าวหน้าในงาน ได้ทำในสิ่งที่ท้าทาย ความสามารถ

## 2) ปัจจัยด้านสถานการณ์ รายละเอียดแยกตามปัจจัยย่อยดังนี้

ปัจจัยย่อยที่ 3 ความคลุมเครือในระดับองค์กร (Organizational uncertainty and ambiguity) เช่นนโยบายบริษัท โครงสร้างการบริหารงาน, เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ระเบียบ บทบาทหน้าที่ของตำแหน่งงาน หรือขั้นตอนการทำงาน (the clarity, harmony and certainty of organizational process & procedures) การมุ่งคน มุ่งงานของหัวหน้างาน (supervisor's consideration and control)

มีการศึกษาวิจัย เรื่องความผูกพันในอาชีพตามแนวคิดนี้โดยศึกษาในหมู่ผู้ประกอบการวิชาชีพพยาบาล พบว่า สถานภาพการสมรส และประสบการณ์ในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในอาชีพ กล่าวคือพยาบาลที่ยังโสด กับพยาบาลที่มีประสบการณ์ในการทำงานนานๆมีความผูกพันในอาชีพสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ นอกจากปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวแล้ว ปัจจัยด้านสถานการณ์ ซึ่งได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้าที่มุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน ส่งผลต่อความผูกพันในอาชีพอย่างมีนัยสำคัญ(Blau, 1985,pp.286-287) และการศึกษาในเวลาต่อมายังพบอีกว่า ความผูกพันในอาชีพนี้ เป็นตัวตัดสิน(determinant)ให้คนคิดลาออกจากราชการ( Rhodes &Doering,1983,pp.634)

## 3) ปัจจัยอื่นๆ

ความก้าวหน้าในระดับองค์กร จากการศึกษาเรื่องบุพปัจจัยและผลของความผูกพันในอาชีพพบว่าความรู้สึกถึงความก้าวหน้าในระดับองค์กรที่สะท้อนออกมาในรูปของการสนับสนุนด้วยการให้โอกาสเติบโตในองค์กร ให้อิสระในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ว่า งานที่สำเร็จลงนั้น เป็นผลของความสามารถและศักยภาพของตัวเองแท้จริง ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันในอาชีพของกลุ่มพยาบาลในโรงพยาบาลของสิงคโปร์(Aryee&Tan, 1992,pp.301)



แม้กระนั้น นักวิจัยกลุ่มหนึ่งนำโดย คาร์สันและเบเดียน (Carson & Bedeian, 1994, pp.239) เห็นว่าทฤษฎีแรงจูงใจในอาชีพ (Theory of career motivation) ของลอนดอน (London, 1983) นั้นได้กล่าวถึงปัจจัยอื่นๆ อีกมากที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันในอาชีพ ซึ่ง โบล มิได้กล่าวถึง คาร์สันและเบเดียน จึงได้พัฒนาแบบสอวัดความผูกพันในอาชีพขึ้นใหม่ในชื่อ Career Commitment Measure: CCM และบัญญัติคำ “career” ในการนำแบบสอวัดนี้ไปใช้ ให้มีความหมายเดียวกับ การงานอาชีพ (occupation) วิชาชีพ (profession) สายอาชีพ (vocation) แบบสอวัดนี้ครอบคลุมปัจจัยย่อยของ London (1983) ความผูกพันในอาชีพทั้งสามด้านด้วยกันคือ

1. อัตลักษณ์ในอาชีพ (Career identity) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับอาชีพใดอาชีพหนึ่ง

2. การรับรู้ถึงความเป็นอาชีพ (career insight) เช่น การเตรียมการ วางแผนในอาชีพ (Career planning) ทำให้เกิดความต้องการ (need) ผลักดันให้บุคคลตั้งเป้าหมาย (goal) เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนรู้สึกถึงผลสำเร็จ ผลักดันให้พัฒนาตนเองในอาชีพนั้นๆ ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพัน

การเตรียมการวางแผนในอาชีพ (Career planning) เป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร เพราะเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในงานของแต่ละบุคคล มีการวิจัยพบว่าระบบการประเมินผลงาน ที่ผูกโยงกับการฝึกอบรมและพัฒนางาน แผนการพัฒนางานในอาชีพของพนักงานที่ชัดเจน ที่พนักงานรู้สึกและเข้าใจและเข้าถึงได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันองค์กร (Lasabe & Nkosi, 2007, pp.42)

3. ความยืดหยุ่นในอาชีพ (Career resilience) ที่ แม้จะเกิดอะไรขึ้นก็ตามที่ไม่ชอบใจ ยังสามารถรับมือกับสถานการณ์ และยืนหยัดที่จะทำงานในอาชีพนั้นๆ

หากพิจารณาจากทฤษฎีแรงจูงใจในอาชีพ (Theory of career motivation) จะพบว่า แบบสอวัดเดิมของ โบล ครอบคลุมปัจจัยย่อยด้านอัตลักษณ์ในอาชีพ (Career identity) และความยืดหยุ่นในอาชีพ (career resilience) เท่านั้น

#### 2.4.3 งานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันในอาชีพและความผูกพันองค์กร

ผลการวิจัยเชิงอภิมาน (Meta-analysis) ของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพกับความผูกพันองค์กร โดยวัตเลซ (Wallace, 1993, pp.340-342) พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ที่ .378

โดยมีค่าความเชื่อมั่นของความสัมพันธ์(mean reliability)ของความผูกพันในอาชีพ และของความผูกพันในองค์กรอยู่ที่0.911 และ0.917 ตามลำดับ จากผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบว่า ความผูกพันทั้งสอง เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และเมื่อศึกษาถึงกลไกของความสัมพันธ์นี้ ทำให้ทราบว่าระดับของความเป็นวิชาชีพเป็น 1 ใน 4 ตัวแปรกำกับ(moderator) สำคัญ กล่าวคือกลุ่มที่มีความเป็นวิชาชีพสูง เช่น นักบัญชีในบริษัทรับทำบัญชี พยาบาล พนักงานมหาวิทยาลัยสังกัดกลุ่มงานวิทยาศาสตร์( scientific university employee)มักจะมีความผูกพันทั้งสองที่สัมพันธ์กัน(0.50)สูงกว่ากลุ่ม ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการทั่วไป ตัวแทนขายประกัน นักบัญชีในบริษัททั่วไป หัวหน้างานทั่วไป ซึ่งจัดเป็นกลุ่มที่มีความเป็นวิชาชีพต่ำกว่า(0.32)

ตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ต่อมาคือ ตำแหน่งในงานของบุคคลนั้น กล่าวคือความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรในกลุ่มหัวหน้างาน(supervisor) และผู้จัดการจะสูง(0.46)กว่ากลุ่มพนักงานทั่วไป (staff)(0.28).

ตัวแปรกำกับตัวที่สามของความสัมพันธ์ทั้งสองคือ แบบสอบถาม(questionnaire)ที่ใช้ กล่าวคือหากใช้แบบสอบถามความผูกพันในวิชาชีพ(professional commitment) หรือความผูกพันในการงานอาชีพ (occupational commitment)ความผูกพันในอาชีพที่คำนวณได้จากแบบสอบถามนี้จะสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรที่0.43 และ0.47ตามลำดับ แต่หากใช้แบบสอบถามความผูกพันในอาชีพ(career commitment) ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะอยู่ที่0.34 และหากใช้แบบสอบถามความชัดเจนในงาน(career salience) ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะสูงถึง0.54

ตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ตัวสุดท้าย คืออาชีพที่ศึกษา การศึกษาเดียวกันนี้พบว่าอาชีพของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักบัญชีเสียเป็นส่วนใหญ่ เป็นไปได้หรือไม่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพกับความผูกพันองค์กรนี้พบในหมู่นักบัญชีเท่านั้น ปรากฏว่าความสัมพันธ์ของความผูกพันทั้งสองของกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน จึงสรุปว่าอาชีพของกลุ่มตัวอย่างไม่เป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ดังกล่าว (Wallace,1993,pp.344-346) จากผลการวิจัยนี้ทำให้รู้ว่า เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพและความผูกพันในองค์กร ควรควบคุม ตำแหน่งงาน ระดับความเป็นวิชาชีพ เป็นตัวแปรควบคุมของการศึกษา และควรระมัดระวังในการเลือกใช้แบบ

สอวัดความผูกพันในวิชาชีพ เนื่องจากค่าคะแนนแบบสอวัดความผูกพันที่ต่างกัน ค่าความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรจะแตกต่างกันไปด้วย

การศึกษาความผูกพันในอาชีพอื่นๆ เช่น การศึกษาความผูกพันการทำงานของพยาบาล พบว่ามีปฏิสัมพันธ์(interaction)กับความผูกพันองค์กร กล่าวคือพฤติกรรมการทำงานที่ทุ่มเทกับงานของพยาบาล เป็นผลมาจากความผูกพันที่มีต่อบทบาทหน้าที่ตนทำอยู่และผูกพันต่อองค์กรที่ตนสังกัด(Meyer et al.,1993,pp.549) ความผูกพันในอาชีพนี้ ทำให้ความตั้งใจที่จะลาออกจากอาชีพและลาออกจากการของกลุ่มพยาบาลในประเทศสิงคโปร์ลดลง(Aryee & Tan,1992,pp.300-303) แม้กระทั่งการศึกษาในกลุ่มพนักงานฝ่ายผลิตทั่วไปในประเทศแถบตะวันออกกลาง(Nazar,2017) ผู้บริหารในวิชาชีพต่างๆ รวมทั้งผู้จัดการที่ทำงานในบริษัทต่างๆรวม 9บริษัทในประเทศแคนาดา (Yap et al.,2010,pp.533) ก็พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในอาชีพกับความผูกพันองค์กร หรืออีกตัวอย่างหนึ่งคือการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในการทำงานอาชีพ (occupational commitment) กับความผูกพันองค์กรในบริษัทข้ามชาติด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์พบว่าความผูกพันในการทำงานอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกและเป็นบัพปัจจัยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Vandenberg & Scalpels, 1994)

## 2.5 การสนับสนุนของหัวหน้างาน (Supervisory support)

### 2.5.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

การสนับสนุนของหัวหน้างานตามการวิจัยนี้ หมายถึงทัศนคติ และพฤติกรรมของหัวหน้างานที่แสดงออกโดยการ สื่อสารเป้าหมายองค์กร ค่านิยมในการทำงาน มอบหมายงาน ให้คำปรึกษาชี้แนะการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ สอนงาน ร่วมตั้งเป้าหมายการทำงาน ประเมินผลงาน และสละเวลารับฟังปัญหา ดูแล เอาใจใส่ ศึกษาเป้าหมายในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องตามคำจำกัดความข้างต้น ย่อมหล่อหลอมความรู้สึกและความรู้คิด(cognitive thinking)ของพนักงานที่มีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นได้(Deconinck & Johnson,2009,pp.343)

ประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับการสนับสนุนของหัวหน้ากับพฤติกรรมการทำงานของลูกน้องก็คือ การทำให้ลูกน้องได้รับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ไม่มีความคลุมเครือ

โดยเฉพาะในองค์กรญี่ปุ่น ซึ่งมักกำหนดบทบาทหน้าที่งานไว้อย่างกว้างๆ ไม่ชัดเจน จนอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานสับสนในบทบาท ไม่รู้ว่าจะงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีแค่ไหน และอาจตัดสินใจลาออก เมื่อมีข้อเสนอจากบริษัทคู่แข่งเข้ามา หากหัวหน้างานระมัดระวัง และเอาใจใส่ในเรื่องนี้ให้มากผู้วิจัยเชื่อว่าจะช่วยรักษามูลค่าเอาไว้ได้

มีการวิจัยพบว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างานยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นสำหรับลูกน้องที่ต้องต้อนรับลูกค้า หรืออยู่หน้าเคาเตอร์บริการ กล่าวคือบทบาทของหัวหน้าที่กล่าวถึงข้างต้น จะทำให้พนักงานซึ่งมีอิสระในการทำงาน (autonomous) หรือปฏิบัติงานโดยไม่มีหัวหน้าคอยดูแลทำงานตลอดเวลาเหล่านี้ ปรับตัวเข้ากับงานได้ดีขึ้น ในเวลาอันรวดเร็ว แม้จะมีความสับสนในบทบาทหน้าที่บ้างก็ตาม ซึ่งตัวชี้วัดของการปรับตัวเข้ากันได้ดีของลูกน้องก็คือความพึงพอใจในงาน ความสุขในชีวิตส่วนตัว ความภาคภูมิใจในตนเอง (Beehr, 1976, pp.38-39) ความพึงพอใจในการทำงานสูงและ อัตราการลาออกจากงานต่ำ (Ng & Sorensen, 2008, pp.256). ในงานที่ต้องใช้รูปแบบอารมณ์ตามงาน (emotional labor) สูง เช่น ผู้ให้บริการลูกค้าหน้าเคาเตอร์ในโรงแรม สถานพยาบาล ร้านอาหาร สถานบันเทิง ฯลฯ งานเหล่านี้โดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานมักมีความพึงพอใจในงานต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ เพราะ ต้องฝืนอารมณ์ ความรู้สึกของตัวเองอยู่บ่อยๆ เมื่ออยู่ต่อหน้าลูกค้า ทำให้มีความเครียดสูง แต่จากการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานเหล่านี้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงแรมระดับ 3-5 ดาวในหมู่เกาะไซปรัส จำนวน 677 คน พบว่า กลุ่มที่รู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้วยการที่หัวหน้าเข้ามาพูดคุยด้วยบ่อยๆ ได้รับการยอมรับจากหัวหน้าในการเสนอความคิดเห็นในงาน กลับรู้สึกพึงพอใจในงานมากกว่ากลุ่มอื่นๆ (Karatepe, 2010, pp.61) งานวิจัยดังกล่าวเป็นการยืนยันให้เห็นถึงอิทธิพลของการสนับสนุนของหัวหน้างานที่ช่วยลดความขัดแย้งในบทบาทและความเครียดของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ทัศนคติที่ดี และพฤติกรรมองค์กรอื่นๆ ที่เป็นผลมาจากการสนับสนุนของหัวหน้างานที่กล่าวมานี้ ส่วนหนึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวคือเมื่อบุคคลประเมินปฏิสัมพันธ์ของตนกับคนในองค์กรว่าเป็นที่น่าพอใจ หรือรู้สึกว่าเป็นธรรม บุคคลนั้นมักตอบแทนบุคคลที่ตนไปมีปฏิสัมพันธ์ด้วยนั้น (Gouldner, 1960, pp.162-165) ซึ่งหากเป็นบริบทของบริษัท การตอบแทนจึงอาจออกมาในรูปของความขยันขันแข็งในการทำงาน ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความยับยั้งชั่งใจในพฤติกรรมที่จะทำให้องค์กรเสียหาย เป็นต้น (Ladebo, 2008, pp.484) และการให้สนับสนุนของหัวหน้างาน อาจได้ผลตอบแทนในลักษณะเดียวกัน (Deconinck & Johnson, 2009, pp.340) และยังได้ความเชื่อถือศรัทธาจากลูกน้องด้วย (Eisenberger et al., 1990, pp.57)

การสนับสนุนของหัวหน้างานทำให้เกิดพฤติกรรมดีๆ ที่พึงประสงค์ยังสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความผูกพันรักใคร่ ยกตัวอย่างจากพฤติกรรมเชิงรุกของพนักงาน เช่น เมื่อหัวหน้า

เอาใจใส่ เป็นห่วง เปิดโอกาสให้แสดงความเห็นทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าคุณเป็นผู้กำหนดอนาคตตนเอง (self-determination)(Oldham & Cummings, 1996, pp.611) เชื่อมมั่นในศักยภาพของตน จากนั้นจึงเกิดความรู้สึกที่จะริเริ่มอะไรบางอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ (Madjar et al., 2002, pp.763) สิ่งแวดล้อมรอบข้าง (Ramus & Steger, 2000, pp.615-616) ให้ดีขึ้น แต่ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้ากับพฤติกรรมเชิงรุกของลูกน้อง ยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีบางงานวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ไม่ได้ทำให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ หรือริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (Ohly et al., 2006, pp.267) ใดๆ ซึ่งเหตุผลหนึ่งก็คือลักษณะของการสนับสนุนที่แตกต่างกัน (Parker et al., 2006, pp.645) เช่น การสนับสนุนนั้นกระทำในรูปของการให้กำลังใจเมื่อลูกน้องคิดทำอะไรใหม่ๆ พฤติกรรมเชิงรุกอาจเกิดขึ้น แต่หากการสนับสนุนนั้นแสดงออกมาในรูปของการให้รางวัลตอบแทน รางวัลตอบแทนนั้นอาจขัดขวางพฤติกรรมเชิงรุกที่เกิดจากความคิดที่ว่าอยากทำมันด้วยใจ (intrinsic motivation)

พฤติกรรมเชิงรุกนั้น มีที่มาจากความต้องการภายในบุคคลที่ต้องการควบคุม สิ่งแวดล้อมรอบตัว ทุกครั้งที่สิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น หรือเมื่อบุคคลรู้สึกถึงความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม หรือเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนความต้องการนี้ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรม สำรวจ และแสวงหา (exploration) ช่องทางใหม่ๆ ที่จะควบคุมสถานการณ์ สภาพแวดล้อมนั้นๆ ตามทฤษฎี ความผูกพันรักใคร่ (attachment theory) (Mayseless, 2010).) พฤติกรรมสนับสนุนของหัวหน้างาน เป็นปัจจัย หรือพลังที่จะส่งเสริมให้บุคคลแสวงหา ทำสิ่งใหม่ๆ เรียนรู้สิ่งแวดล้อมรอบตัว เปรียบเสมือนพัฒนาการของบุคคลเมื่อยังเป็นเด็กอยู่นั้น การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มี พ่อ แม่ ผู้ปกครอง เป็นผู้สนับสนุน คอยส่งเสริม หรือห้ามปราม (ป้องกัน) พฤติกรรมต่างๆ ในช่วงของการเรียนรู้ จนสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ระดับหนึ่งตามช่วงวัยของพัฒนาการ เมื่อเข้าสู่วัยทำงาน พฤติกรรมการสำรวจและแสวงหา ก็ยังคงมีอยู่ ตลอดช่วงชีวิตการทำงาน บุคคลจึงคิดที่จะทำสิ่งนั้นๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน หรือไม่มีใครสั่งให้ทำ เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือความคาดหวังตามบทบาทหน้าที่ และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม หรือห้ามปราม สนับสนุนในที่ทำงานนี้ก็คือหัวหน้างานนั่นเอง เป็นการให้ความเชื่อมั่นกับลูกน้อง ด้วยการ คอยอยู่ข้างๆ ให้คำปรึกษาได้ในยามที่จำเป็น



(availability)ให้กำลังใจ (encouragement of growth)และการให้อิสระไม่เข้าไปแทรกแซง เว้นแต่เมื่อได้รับการร้องขอ(noninterference)(Feeney & Trush, 2010, pp.59) พฤติกรรมการสนับสนุนเช่นนี้ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงรุกในหมู่พนักงาน(Wu & Parker, 2017, pp.1045) ผลการวิจัยของวูและปาร์คเกอร์(2017)ที่อ้างอิงแนวคิดของฟีนีและทรัส(2010) นี้ ทำให้มองเห็น “การสนับสนุน” ของหัวหน้าในระดับพฤติกรรมที่ชัดเจนมากขึ้น

## 2.5.2 ผลของการสนับสนุนของหัวหน้างาน กับพฤติกรรมองค์การของพนักงาน

### 2.5.2.1 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction)

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของหัวหน้างานกับความพึงพอใจในอาชีพพบว่า การสนับสนุนของหัวหน้างาน ในรูปของการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การให้คำแนะนำ สอนงานที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่า เป้าหมายในงานคืออะไร โอกาสในการพัฒนาตนเองในบทบาท หน้าที่มีอะไรบ้าง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาอาชีพ(career plan) เช่นนี้ ประกอบกับการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและประเมินตนเองกับพนักงาน ทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึงความคาดหวังที่หัวหน้ามีต่อตนเอง ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในอาชีพ(Jiang & Klein, 2000, pp.238)

หัวหน้างานอยู่ในฐานะของผู้สร้างโอกาสให้กับลูกน้อง ให้ทำงานที่ท้าทาย ชี้แนะแนวทางโอกาสที่จะก้าวหน้าในบทบาท หน้าที่ แม้กระทั่งการให้คำปรึกษา ที่ส่งผลทางจิตใจต่อลูกน้อง ทำให้รู้สึกว่าได้รับการยอมรับ(Igbaria & Wormley, 1992, pp.515) ด้วยเหตุนี้จึงเกิดความตื่นตัวของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่หันมา ให้ความสำคัญกับบทบาทของหัวหน้างานในการสอนงาน และให้คำปรึกษาในงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน แทนที่จะปล่อยให้ไปของพนักงานรายบุคคล(Wickramasinghe & Jayaweera, 2010, pp.557) เห็นได้จากการศึกษาของออฟกู(Ovgu ,2012, pp.644)ถึงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติการย้ายงาน(boundaryless career attitude)กับความผูกพันองค์กรของแรงงานในประเทศตุรกีซึ่งเป็นตลาดแรงงานที่มีการย้ายงานของพนักงานสูงพบว่า แม้พนักงานเหล่านี้จะมีอายุงานนานหลากหลายแตกต่างกัน(1-22ปี) แต่พนักงานเหล่านี้มีความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ความรู้สึกและเชิงบรรทัดฐานสูงมาก โดยเฉพาะพนักงานที่รู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน



### 2.5.2.2 ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)

นอกจากนี้ การสนับสนุนของหัวหน้างาน ยังช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) อีกด้วย (Attiq et al., 2017, pp.261) ตัวอย่างเช่น การศึกษากับกลุ่มพนักงานในประเทศไนจีเรียพบว่า การแสดงออกของหัวหน้างานด้วยการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ เคารพให้เกียรติ ใส่ใจในความรู้สึก และความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อผู้บังคับบัญชา และส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานโดยรวม (Ladebo, 2008, pp.484) ในขณะที่การวิจัยในกลุ่มพนักงานผู้ให้บริการตามโรงแรมในประเทศจีนพบว่า ทั้งๆที่พนักงานต้องฝืนความรู้สึกตัวเอง พยายามแสดงออกทางสีหน้า (surface acting) ว่ายินดีให้บริการซึ่งในความเป็นจริง (deep acting) มิได้เป็นเช่นนั้น เนื่องจากความเหนื่อยล้าในงาน หรือเพราะหน้าที่ “ผู้ให้บริการ” ที่ต้องฝืนทน ข่มอารมณ์ความรู้สึก ความเหนื่อยล้าเช่นนี้มีน้อยมากในหมู่พนักงานที่รู้สึกว่าได้ได้รับการสนับสนุนดูแลจากหัวหน้างาน ในบริบทของการทำงานเช่นนี้ การสนับสนุนจากหัวหน้างานเปรียบเสมือนผู้มีส่วนรู้เห็นที่แบ่งปัน ความรู้สึกที่ไม่ดี ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ (Burnout) ออกไป (Chen et al., 2012, pp.833)

### 2.5.2.3 พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative work behavior)

การสนับสนุนของหัวหน้างานที่แสดงออกด้วยการเอาใจใส่ เกรงใจ รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (consideration) ฝึกอบรม และพัฒนาลูกน้อง ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้พูดคุยแสดงความคิดเห็น มีผลอย่างยิ่งต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (Hunter & Cushenbery, 2011, pp.256-259) มีการวิจัยพบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานทำให้ลูกน้องมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (innovative work behavior) เช่น คิดหาวิธีการทำงานใหม่ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร การติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและต่างแผนก กระตือรือร้นในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในงาน และการคิดหาสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อนำเสนอแก่ลูกค้า (Attiq et al., 2017, pp.263) พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมเช่นนี้จะเด่นชัด หรือมีความถี่มากขึ้น ในหมู่พนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานสูงเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว (Montani et al., 2012, pp.53) จากผลการวิจัยเหล่านี้ ชี้ชัดว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับ ร่วมกับตัวแปรอื่นๆ และส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

#### 2.5.2.4 ความตั้งใจลาออก(Turnover intention)

การศึกษาเชิงอภิมาน ของ Griffeth และคณะ(2000,pp.466) พบว่าสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบเอกัตบุคคล(dyad) ในระดับที่คอยให้ความช่วยเหลือดูแลส่งผลเชิงลบกับการตัดสินใจลาออกของพนักงานมากกว่าลูกน้องที่มีสัมพันธภาพกับลูกน้องในระดับผิวเผิน ช่วยเหลือสนับสนุนกันเพียงผิวเผินตามกฎระเบียบปฏิบัติในการทำงานเท่านั้น งานวิจัยของชินและคณะ (Schyns, et al., 2007, pp.672) ที่ศึกษาถึงบุปปัจจัยความตั้งใจลาออกของพนักงานในเนเธอร์แลนด์และเยอรมัน ในสองช่วงเวลาที่ต่างกันก็สนับสนุนสมมติฐานที่ว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าที่ช่วยให้การลาออกจากงานลดลงนี้เช่นกัน เช่นเดียวกับ การศึกษาถึงความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาของอินเดียกว่ายี่สิบแปดบริษัท พบว่า การแสดงออกด้วยการพบปะพูดคุย นอกสถานที่ทำงาน ในวาระโอกาสสำคัญๆ เช่นการทานอาหารมื้อเย็นร่วมกัน การรับฟังความต้องการ เป้าหมาย ความไฝ่ฝันในงานของลูกน้อง แสดงการยอมรับในความสามารถของลูกน้องด้วยการขอบคุณและให้กำลังใจ ให้อิสระในการตัดสินใจ ตามระดับความสามารถของลูกน้องส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจลาออก(Tymon et al.,2011,pp.303)

#### 2.5.2.5 ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Organization Identification)

นอกจากนั้น การสนับสนุนจากหัวหน้างานนี้ยังเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธระหว่างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร(Organizational identification)กับ ความผูกพันต่องาน (Work engagement) กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และความผูกพันต่องานจะสูงขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกหัวหน้างานสนับสนุนตนเองในการทำงาน โดยเฉพาะความรู้สึกว่าหัวหน้างานเห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนได้ทำให้กับองค์กร ดูแลเอาใจใส่ และภูมิใจในตนซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา(Otken & Erben, 2010,pp.111)

#### 2.5.3งานวิจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนของหัวหน้างานและความผูกพันองค์กร

จากการวิเคราะห์เชิงอภิมาน (meta-analysis)พบว่า การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรเชิงอารมณ์ ความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับรู้ว่าหัวหน้างานคือตัวแทนขององค์กร พฤติกรรมใดๆของหัวหน้างานถูกตีความว่า เป็นความประสงค์ ความตั้งใจขององค์กร ด้วยเหตุนี้การรับรู้ของพนักงานว่าบริษัทรู้สึกอย่างไร มองพนักงานแบบไหน คาดหวังกับพนักงานอย่างไรก็โดยการสังเกต

พฤติกรรมของหัวหน้างานที่ปฏิบัติกับตนเอง (Ng & Sorensen, 2008, pp.259) พฤติกรรมของหัวหน้างานที่พนักงานรับรู้ได้เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยม เป้าหมายขององค์กร กำหนดเวลางาน (อนุญาตให้ลาตามเหตุความจำเป็นต่างๆ) ร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และการประเมินผลงาน เป็นต้น (Kreitner et al., 2002) เช่นเดียวกับการศึกษาของไทมอนและคณะ (Tymon et al., 2011) ที่ศึกษาถึงการสนับสนุนของหัวหน้างานที่ให้โอกาสลูกน้องในการพัฒนาตนเอง ได้แสดงความคิด ความเห็น ให้มีโอกาสดำเนินการ โยกย้ายงานภายใน ทำให้ลูกน้องมีความผูกพันองค์กร เจริญอารมณ์ความรู้สึกสูง ตัวอย่างงานวิจัยอื่นๆ เช่น การศึกษาความผูกพันองค์กรของกลุ่มพยาบาลในโรงพยาบาลเฉพาะทางในบังคลาเทศพบว่า ความผูกพันองค์กรของพยาบาลที่มีอายุงาน 11-20 ปี มีความสัมพันธ์กับการสนับสนุนของหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญ (Bishwajit et al., 2006, pp.42) แม้แต่ในตลาดแรงงานที่ถูกจ้างเปลี่ยนนายจ้างบ่อย หรือมีการแข่งขันแรงงานกันค่อนข้างสูง บทบาทของหัวหน้างาน ยังคงมีความสำคัญในฐานะผู้มีบทบาทหลักในกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมให้พนักงานที่ย้ายมาจากที่อื่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานและสภาพแวดล้อมใหม่ในเวลาอันรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันยังทำหน้าที่ชี้แนะ แนวทางการทำงาน ให้โอกาส หรือทำให้พนักงานเหล่านี้เห็นช่องทางที่จะเติบโตในอาชีพ ก้าวหน้าในอาชีพของตัวเอง รู้สึกได้ถึงคุณค่าตนเองในการจ้างงาน (employability) ในองค์กรที่ตนทำงานอยู่นั้น (Ito & Brotheridge, 2005, pp.14)

แม้ในสถานการณ์ที่องค์กรจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน ด้วยการจ้างให้ลาออก อันเป็นผลมาจากการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) มีการศึกษาวิจัยว่าในสภาวะการณดังกล่าว ความผูกพันองค์กรของพนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปจะลดลงหรือไม่โดยอีริคสันและโรลอฟ (Erickson & Roloff) พบว่า ความผูกพันองค์กรในกลุ่มพนักงานเหล่านี้ยังสูงอยู่ โดยมีปัจจัยหลักสองปัจจัยที่คอยทดแทนซึ่งกันและกัน ปัจจัยทั้งสองก็คือ การรับรู้ถึงการสนับสนุนที่ตนได้รับจากหัวหน้างานและองค์กร หากการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กรต่ำ การสนับสนุนจากหัวหน้างานจะทำให้ความผูกพันองค์กรของพนักงานเหล่านี้สูงขึ้นได้ ในทางกลับกัน หากพนักงานรับรู้ได้ว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีน้อย การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรจะทำให้ความผูกพันองค์กรสูงขึ้น (Erickson & Roloff, 2007, pp.47)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานที่ช่วยทำให้บทบาทของลูกน้องชัดเจนขึ้น ไม่คลุมเครือ มีผลต่อความผูกพันองค์กรในทางบวก โดยเฉพาะในช่วง หกเดือนแรกของการทำงานของพนักงานชาย (Johnston et al., 1990, pp.340-342) นอกจากนี้ยังพบว่า หากลูกน้องหรือผู้บังคับบัญชาคนใด รับรู้หรือรู้สึกว่า หัวหน้าของตนคือหัวหน้าที่ “ใช่” ในอุดมคติหรือ

ความคิดของตัว ตามทฤษฎีผู้นำโดยนัย (Implicit Leaders Theory) เมื่อใด เมื่อนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพัน หรือ “เข้ากันได้” ตามหลักการแลกเปลี่ยนผู้นำ-ลูกน้อง(LMX: Leader-member exchange) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานผู้นั้นมีความผูกพันองค์กรเพิ่มมากขึ้น(Epitropaki & Martin ,2005,pp.667)

นอกจากนี้ผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual leaders)ที่แสดงออกด้วยวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง และเชื่อมั่น ตลอดจนความรักที่ไม่มีเงื่อนไข ต่อลูกน้องและลูกน้องรับรู้ได้ถึงสิ่งนั้น จะช่วยส่งเสริมให้ลูกน้องคิดว่าตัวเองมีค่ากับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันองค์กรของลูกน้องคนนั้นๆในที่สุด (Fry et al.,2005,pp.845-847)

การสนับสนุนช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรนี้ ไม่จำกัดเพียงแค่เรื่องงานเท่านั้น มีการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนเรื่องครอบครัวของลูกน้อง เช่น การอนุญาตให้ลางาน เพื่อไปดูแลญาติผู้ใหญ่ที่ต้องการคนดูแลที่บ้าน เช่นพาไปพบแพทย์ตามนัด หรือในคราวที่ญาติผู้ใหญ่ของพนักงานเหล่านั้นต้องการคนดูแลเป็นพิเศษ หรือแม้กระทั่งการคอยถามไถ่ถึงสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน การสนับสนุน ช่วยเหลือด้วยการแสดง“น้ำใจ”และความอาทรเหล่านี้ มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเช่นกัน(Thompson et al.2004)

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงนำไปสู่

สมมติฐานที่ 1 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction),ความผูกพันในอาชีพ(Career commitment)และการสนับสนุนของหัวหน้างาน(supervisory support) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร (organizational commitment)

สมมติฐานที่ 2 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career satisfaction)ความผูกพันในอาชีพ(Career commitment)และการสนับสนุนของหัวหน้างาน(supervisory support) มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร (organizational commitment)

## บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ได้แก่ล่ามภาษาญี่ปุ่นที่มีสถานภาพเป็นพนักงานประจำในบริษัทญี่ปุ่น โดยทำหน้าที่ ล่ามและ/หรือ แปลเอกสาร รวมกันมากกว่า 50%ซึ่งคัดกรองด้วยข้อคำถามในส่วนที่หนึ่ง (ข้อมูลทั่วไป)ให้ผู้ตอบระบุสัดส่วนงานล่าม งานแปลเอกสาร และงานอื่น รวมสามส่วนเท่ากับ100%เต็ม เลือกตัวอย่างที่ศึกษาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น และเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ(stratified sampling)โดยแบ่งธุรกิจที่ล่ามภาษาญี่ปุ่นทำงานอยู่เป็น 15 ประเภทตามเกณฑ์ของหอการค้าญี่ปุ่นกรุงเทพ จากนั้นจึงสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทร่วมทุนของญี่ปุ่นที่เป็นสมาชิก หอการค้าญี่ปุ่นกรุงเทพ ณ ธันวาคม 2560 บริษัทละ 1-10 ชุด โดยจำหน่ายถึงประธานบริษัท

สำหรับสถานพยาบาล จัดส่งไปยังสถานพยาบาลเอกชนที่มีล่ามภาษาญี่ปุ่นบริการลูกค้า 21 แห่งทั่วประเทศ(Nishikito,2015,pp.52)แห่งละ 5 ชุด โดยจำหน่ายถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาล

ในแบบสอบถามที่ส่งไปมีจดหมายนำ ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามที่ระบุวัตถุประสงค์ของการวิจัย การรักษาความลับของคำตอบ พร้อมซองสำหรับปิดผนึกแบบสอบถามที่ตอบเสร็จ และซองพร้อมดวงตราไปรษณียากรที่จำหน่ายถึงผู้วิจัย เป็นการอำนวยความสะดวกในการส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2560ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2561เพื่อให้ได้การตอบกลับมากขึ้น ได้มีการทวงถามแบบสอบถามทางโทรศัพท์ 2 ครั้ง ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น 135 ชุด คิดเป็น12.7% ในจำนวนนี้มีแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ (ตอบคำถามไม่ถึง 50% ของคำถามที่มี) จำนวน 2 ชุด จึงคัดออกไปไม่นำมาประมวลผล สุดท้ายได้แบบสอบถามสำหรับประมวลผล 133 ชุด ดังแสดงในตาราง 1



ตาราง 1 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างและการตอบกลับ จำแนกตามประเภทธุรกิจ

| กลุ่มธุรกิจ                | จำนวนแบบสอบถามที่<br>ส่งไป | จำนวนแบบสอบถาม<br>ตอบกลับ | ร้อยละของการ<br>ตอบกลับ |
|----------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| เหล็ก                      | 56                         | 2                         | 3.5                     |
| ก่อสร้าง                   | 32                         | 9                         | 28.1                    |
| สินค้าอุปโภคบริโภค         | 35                         | 3                         | 8.5                     |
| การเงิน                    | 27                         | 2                         | 7.4                     |
| เทคโนโลยีข้อมูล<br>ข่าวสาร | 28                         | 3                         | 10.7                    |
| การคมนาคมขนส่ง             | 48                         | 3                         | 6.2                     |
| เกษตรกรรมและสัตว์น้ำ       | 19                         | 6                         | 31.5                    |
| ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์     | 156                        | 16                        | 10.2                    |
| รถยนต์                     | 224                        | 50                        | 22.3                    |
| เคมี                       | 91                         | 8                         | 8.7                     |
| เครื่องจักร                | 72                         | 3                         | 4.1                     |
| การท่องเที่ยว              | 57                         | 2                         | 3.5                     |
| ธุรกิจค้าปลีก              | 34                         | 2                         | 5.8                     |
| เครื่องหนังและสิ่งทอ       | 34                         | 4                         | 11.7                    |
| ธุรกิจการค้า               | 46                         | 3                         | 6.5                     |
| สถานพยาบาล                 | 105                        | 19                        | 18.0                    |
| รวม                        | 1064                       | 135                       | 12.7                    |



## 3.2 วิธีดำเนินการวิจัย

### 3.2.1 พัฒนารอบแนวคิด

ผู้วิจัยศึกษา ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ปัจจัยที่จะใช้ทำนายความผูกพันองค์กรของล่ำมภาษาญี่ปุ่นรวม 3 ปัจจัยคือ ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพและ การสนับสนุนของหัวหน้างาน

### 3.2.2 สร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เพื่อทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้

#### 3.2.2.1 สร้างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นคำถามปลายเปิด มีทั้งแบบให้เลือกตอบและกรอกข้อความลงในช่องว่าง ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งงาน แผนกที่สังกัด ผู้บังคับบัญชาที่ตนขึ้นตรง สัดส่วนการทำงานล่ำม งานแปลเอกสารและงานอื่นๆในหน้าที่ ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพการเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพ คุณวุฒิทางการศึกษา อายุ สถานภาพการสมรส อายุงานในองค์กรที่สังกัด ประสบการณ์ในการเปลี่ยนนายจ้าง(จำนวนครั้ง) รวมคำถามส่วนที่ 1 มี 15 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็น ข้อคำถาม เพื่อวัดระดับการรับรู้ หรือความคิดเห็นสำหรับตัวแปรทั้ง 4 คือ ความผูกพันองค์กร ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของหัวหน้างาน ด้วยการปรับข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีอยู่เดิม ตามรายละเอียดดังนี้

2.1 ความพึงพอใจในอาชีพ (career satisfaction) ปรับแต่งข้อคำถามจาก แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในอาชีพของ Greenhaus และคณะ (1990) จำนวน 5 ข้อ เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึงเห็นด้วยมากที่สุด

2.2 ความผูกพันในอาชีพ (Career commitment) ปรับแต่ง ข้อคำถามจาก แบบสอบถามวัดความผูกพันในงานของ Blau (1985) จำนวน 3 ข้อ เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึงเห็นด้วยมากที่สุด

2.3 การสนับสนุนของหัวหน้างาน (Supervisory support) ปรับแต่งข้อคำถามจาก แบบสอบถามวัดการสนับสนุนจากหัวหน้างานของ Greenhaus และคณะ (1990) จำนวน 6 ข้อ เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึงเห็นด้วยมากที่สุด

2.4 ความผูกพันองค์กร (organizational commitment) ปรับแต่งข้อความจากข้อความ ความผูกพันองค์กรของ Mowday และคณะ (1979) จำนวน 6 ข้อ เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึงเห็นด้วยมากที่สุด

รวมจำนวนข้อความส่วนที่ 2 มี 20 ข้อ

### 3.2.2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ครั้งที่ 1 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับกลุ่มนักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารธุรกิจญี่ปุ่น เฉพาะผู้ที่ทำงานเป็นล่ามภาษาญี่ปุ่นอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 20 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม และความเข้าใจในข้อความ ก่อนปรับแก้ คำวลีที่เข้าใจยากหรือทำให้เกิดความสับสน ลำดับของข้อความ ซึ่งในขั้นตอนนี้ มีการปรับคำ และวลีเพียงเล็กน้อย

ครั้งที่ 2 นำแบบสอบถามไปใช้จริง และนำคำตอบที่ได้นี้มาตรวจสอบ องค์ประกอบ (factor analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis: PCA) และหมุนแกนอโรโธโกนอลแบบวาริแมกซ์ (varimax orthogonal rotation) เพื่อสกัดตัวแปร (ข้อความ) ที่ไม่เกี่ยวข้อง ออก โดยใช้เกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (Hair et al., 2006) ทำให้ได้ องค์ประกอบ รวม 4 องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ มีจำนวนตัวแปร และร้อยละ ความแปรปรวน ตามตาราง 2 แสดงว่าข้อความ นำมาใช้ได้ ไม่ต้องปรับแก้ข้อความ

เมื่อพิจารณาค่า Bartlett's test of Sphericity ขององค์ประกอบแต่ละตัวคือ ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนของหัวหน้างาน และความผูกพันองค์กร มีค่า = 285.739, 170.443, 440.822 และ 259.698 ( $p < .000$ ) ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรในการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะใช้สถิติตัวแปรพหุนามได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) และเมื่อพิจารณาค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) ซึ่งใช้ประเมินความเหมาะสมของข้อมูล แต่ละองค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง .60 ถึง .84 ซึ่งมากกว่า 0.5 (Hair et al., 2006) จึงกล่าวได้ว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ตามรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและร้อยละความแปรปรวน(variance %)ของ  
องค์ประกอบ

| องค์ประกอบและข้อคำถาม                                                                            | ค่าน้ำหนัก | ร้อยละความแปรปรวน | จำนวนข้อ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|----------|
| ความพึงพอใจในอาชีพ                                                                               |            | 64.73             | 5        |
| 1.ท่านพอใจในความสำเร็จหรือผลของงานในหน้าที่หรืออาชีพที่ทำอยู่                                    | .759       |                   |          |
| 2.ท่านพอใจกับความก้าวหน้า ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายของหน้าที่การงานที่ทำอยู่                           | .856       |                   |          |
| 3.ท่านพอใจกับความก้าวหน้าซึ่งนำไปสู่รายได้ที่มุ่งหวังหรือตั้งเอาไว้                              | .819       |                   |          |
| 4.ท่านพอใจกับ ความคืบหน้าที่ผ่านมา อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพของท่านในที่สุด                | .807       |                   |          |
| 5.ท่านพอใจกับความก้าวหน้าในงานซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ๆให้กับตัวในอาชีพที่ทำอยู่             | .779       |                   |          |
| ความผูกพันในอาชีพ                                                                                |            | 70.36             | 3        |
| 1.งานในอาชีพที่ทำอยู่มีความหมายกับท่านมาก                                                        | .921       |                   |          |
| 2.งานในอาชีพที่ทำอยู่สำคัญมาก เป็นส่วนหนึ่งของตัวท่าน                                            | .909       |                   |          |
| 3.มักแนะนำตัวเองด้วยอาชีพหรือการงานที่ทำอยู่เสมอ                                                 | .661       |                   |          |
| การสนับสนุนของหัวหน้างาน                                                                         |            | 64.74             | 6        |
| 1.แบ่งปันเวลา ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย หรือความมุ่งหมายในงานของท่าน                    | .737       |                   |          |
| 2.สนใจดูแล และสนใจ ใ้ได้ตามอยู่เสมอว่าท่านทำงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่                              | .818       |                   |          |
| 3.แจ้งให้ท่านทราบ หรือแบ่งปันข้อมูลกับท่านอยู่เสมอว่าท่านมีโอกาสในงานอื่นๆบ้างหรือไม่ในบริษัทนี้ | .801       |                   |          |

ตาราง 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และร้อยละความแปรปรวน(variance %)ของ

องค์ประกอบ(ต่อ)

| องค์ประกอบและข้อความคำถาม                                                                                   | ค่าน้ำหนัก | ร้อยละความแปรปรวน | จำนวนข้อ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|----------|
| 4.มักแสดงให้เห็นหรือตรวจสอบอยู่เสมอว่าท่านได้รับการตอบแทน หรือ ได้รับเครดิต เมื่อทำงานได้ดี หรือทำงานสำเร็จ | .798       |                   |          |
| 5.ให้ฟีดแบค หรือข้อมูลย้อนกลับที่ทำให้ท่านรู้ว่า ทำงานได้ผลหรือไม่อย่างไร                                   | .861       |                   |          |
| 6.ให้คำแนะนำที่ช่วยให้ท่านปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทุกครั้งที่ต้องการ                                            | .808       |                   |          |
| ความผูกพันองค์กร                                                                                            |            | 53.53             | 6        |
| 1.ท่านบอกกับเพื่อนเสมอว่าองค์กรที่ท่านทำงานอยู่นี้ เป็นองค์กรที่ดี องค์กรที่ไม่ธรรมดา                       | .719       |                   |          |
| 2.ขอให้ได้อยู่กับองค์กรนี้ มีงานอะไรที่มอบหมายมาก็ทำทั้งนั้น                                                | .630       |                   |          |
| 3.สิ่งที่ยังคงทำให้ความสำคัญ ส่งเสริม หรือเห็นดีเห็นงามนั้นตรงกับค่านิยมของท่าน                             | .68        |                   |          |
| 4.ภูมิใจที่จะบอกใครต่อใครว่าตนคือส่วนหนึ่งขององค์กรนี้                                                      | .841       |                   |          |
| 5.องค์กรนี้เป็นแรงบันดาลใจให้ท่านได้แสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่                                         | .786       |                   |          |
| 6.ยินดี และสบายใจที่ได้เลือกเข้าร่วมงานกับองค์กรนี้ตั้งแต่แรก                                               | .711       |                   |          |

ตาราง 3 แสดงสัมประสิทธิ์ของการวัดความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

(KMO)และตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test แยกตามตัวแปร\*

| KMO and Bartlett's test                        | CaS     | CAC     | SuS     | OrC     |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olin Measure of Sampling Adequacy | .843    | .600    | .830    | .818    |
| Approximate Chi-square                         | 285.739 | 170.443 | 440.822 | 259.698 |
| Bartlett's test of Sphericity. df              | 10      | 3       | 15      | 15      |
| Sig                                            | .000    | .000    | .000    | .000    |

\*หมายเหตุ CaS=ความพึงพอใจในอาชีพ, CAC=ความผูกพันในอาชีพ, SuS= การสนับสนุนของหัวหน้างาน, OrC=ความผูกพันองค์กร

ครั้งที่ 3 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ(reliability) ของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha coefficient)ตามวิธีการของครอนบาค(Cronbach)ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ของค่าความเชื่อมั่นที่ได้ ต้องมีค่ามากกว่า0.70(Sekaran,2003)ผลการวิเคราะห์แยกตามแบบสอวัด(ตัวแปร) และแบบสอบถามทั้งฉบับพบว่ามีความน่าเชื่อถือได้เท่ากับอยู่ระหว่าง.780ถึง.911 แสดงถึงความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแยกตามตัวแปร

| แบบสอวัด(ตัวแปร)         | ค่าครอนบาคอัลฟา | จำนวนข้อคำถาม |
|--------------------------|-----------------|---------------|
| ความพึงพอใจในอาชีพ       | .86             | 5             |
| ความผูกพันในอาชีพ        | .78             | 3             |
| การสนับสนุนของหัวหน้างาน | .89             | 6             |
| ความผูกพันองค์กร         | .82             | 6             |
| แบบสอบถามทั้งฉบับ        | .911            | 20            |

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงตัวแปร โดยผู้วิจัยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา (ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่) และการวิเคราะห์คะแนนมาตรฐาน เพื่อปรับคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามที่มีมาตรวัดต่างระดับกัน ด้วยโปรแกรมSPSS for Windows

การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (inferential analysis) ใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีมาตร การวัดระดับ อันตรภาค หรืออัตราส่วน โดยใช้สูตรการคำนวณ(กัลยา วาณิชย์ปัญญา,2553)สำหรับทดสอบ สมมติฐานที่ 1 ใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุ (multiple regression analysis) เพื่ออธิบายผลของตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวแปรที่มีผลต่อตัวแปรตามหนึ่งตัว และมีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรง โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์แสดงอัตราการเปลี่ยนแปลงของตัวแปร Y เมื่อตัวแปรอิสระ X เปลี่ยนแปลงไป หนึ่งหน่วย สำหรับทดสอบสมมติฐานที่2



## บทที่ 4 ผลการวิจัยและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 ข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างตามข้อมูลเชิงประชากร(demographic data) หัวข้องานที่ตนขึ้นตรง สัดส่วนการทำงานล่าม งานแปลเอกสารและงานอื่นๆในหน้าที่ สถานภาพ การเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง 5(ข้อคำถามที่ผู้ตอบไม่ระบุ ไม่ได้นำมาคำนวณ)

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------|-------|--------|
| 1.เพศ           |       |        |
| ชาย             | 21    | 15.9   |
| หญิง            | 111   | 84.1   |
| 2.อายุ          |       |        |
| 18-25 (ปีเต็ม)  | 10    | 8.0    |
| 25-30(ปีเต็ม)   | 43    | 34.9   |
| 30-35(ปีเต็ม)   | 32    | 25.8   |
| 35-40(ปีเต็ม)   | 22    | 17.7   |
| 40-45(ปีเต็ม)   | 7     | 5.6    |
| 45-50(ปีเต็ม)   | 6     | 4.8    |
| 50-55(ปีเต็ม)   | 3     | 2.4    |
| 55 ปีขึ้นไป     | 1     | 0.8    |

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคล         | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-------|--------|
| 3.รายได้ต่อเดือน        |       |        |
| 1.ไม่เกิน 25,000บาท     | 11    | 8.9    |
| 2.25,000-30,000บาท      | 19    | 15.4   |
| 3.มากกว่า30, 000-35,000 | 9     | 7.3    |
| 4.มากกว่า35, 000-40,000 | 18    | 14.6   |
| 5.มากกว่า40, 000-45,000 | 13    | 10.6   |
| 6.มากกว่า45, 000-50,000 | 12    | 9.9    |
| 7.มากกว่า50, 000บาท     | 41    | 33.3   |
| 4.ประสบการณ์ทำงาน       |       |        |
| น้อยกว่า 1 ปี           | 37    | 29.4   |
| 1-3 ปีเต็ม              | 32    | 25.4   |
| มากกว่า3-5 ปีเต็ม       | 23    | 18.2   |
| มากกว่า5-8 ปีเต็ม       | 14    | 11.1   |
| มากกว่า8-10ปีเต็ม       | 7     | 5.6    |
| มากกว่า10-15ปีเต็ม      | 9     | 7.1    |
| มากกว่า15 ปี            | 4     | 3.2    |

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคล             | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------|-------|--------|
| 5.ประสบการณ์ในงานล่าม       |       |        |
| น้อยกว่า 1 ปี               | 12    | 9.9    |
| มากกว่า 1-2 ปีเต็ม          | 11    | 9.1    |
| 2-3 ปีเต็ม                  | 16    | 13.3   |
| 3-4 ปีเต็ม                  | 19    | 15.7   |
| 4-5 ปีเต็ม                  | 8     | 6.6    |
| มากกว่า 5 ปี                | 55    | 45.4   |
| 6.การเปลี่ยนนายจ้าง (ครั้ง) |       |        |
| 1                           | 42    | 36.7   |
| 2                           | 28    | 24.6   |
| 3                           | 17    | 14.9   |
| 4                           | 13    | 11.4   |
| 5                           | 9     | 7.9    |
| 6                           | 1     | 0.9    |
| 7                           | 2     | 1.8    |
| 10                          | 2     | 1.8    |

ตาราง 5 แสดงผลการการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------|-------|--------|
|-----------------|-------|--------|

7.งานอื่นๆที่ล้ามรับผิตชอบ (ถ้ามี) (หมายถึงงานที่ นอกเหนือจากงานล้ามและงานแปลเอกสาร)

|                          |    |    |
|--------------------------|----|----|
| ธุรการเอกสารหรือข้อมูล   | 17 | 34 |
| เลขานุการ                | 15 | 30 |
| ประสานงาน/ติดต่อลูกค้า   | 12 | 24 |
| งานบริหารทรัพยากรมนุษย์  | 4  | 8  |
| งานการเงิน               | 1  | 2  |
| งานควบคุมคุณภาพ เช่น ISO | 1  | 2  |

8.แผนกที่สังกัด

|               |    |      |
|---------------|----|------|
| วางแผน        | 9  | 7.3  |
| ผลิต          | 13 | 10.6 |
| ขาย           | 4  | 3.3  |
| บัญชี/การเงิน | 2  | 1.6  |
| บุคคล/ธุรการ  | 60 | 48.8 |
| บริการลูกค้า  | 7  | 5.7  |
| คลังสินค้า    | 1  | 0.8  |
| วิจัยและพัฒนา | 2  | 1.6  |
| ควบคุมคุณภาพ  | 1  | 0.8  |
| จัดซื้อ       | 2  | 1.6  |

ตาราง 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ปัจจัยส่วนบุคคล                          | จำนวน/ค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|------------------------------------------|-----------------|--------|
| สิ้นเชื่อ/ติดตามหนี้                     | 1               | 0.8    |
| ซ่อมบำรุง/เทคนิค                         | 2               | 1.6    |
| สำนักผู้บริหาร                           | 21              | 15.5   |
| 9. หัวหน้างานที่ตนขึ้นตรง                |                 |        |
| ผู้จัดการโรงงาน/ผู้ช่วย                  | 21              | 15.8   |
| ประธานบริษัท/รองประธาน                   | 15              | 11.3   |
| ผู้จัดการฝ่าย/แผนก                       | 73              | 54.9   |
| ผู้จัดการแผนกบุคคล                       | 17              | 12.8   |
| อื่นๆ                                    | 7               | 5.2    |
| 10. คุณวุฒิทางการศึกษา                   |                 |        |
| ป.ตรี                                    | 126             | 94.7   |
| สูงกว่า ป.ตรี                            | 7               | 5.3    |
| 11. สถานภาพการสมรส                       |                 |        |
| โสด                                      | 83              | 66.9   |
| สมรส                                     | 41              | 33.1   |
| 12. สถานภาพการเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพ |                 |        |
| เป็นสมาชิก                               | 121             | 99.1   |
| ไม่เป็นสมาชิก                            | 12              | 0.9    |

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 85 เป็นเพศหญิง ประมาณ 68% อายุยังไม่เกิน 35 ปี ส่วนใหญ่ (35%) เงินเดือน 50,000 บาทขึ้นไป เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการล่ามพบว่า ประมาณ 46% มีประสบการณ์ในการทำงานล่าม มากกว่า 5 ปี ในขณะที่อายุงานในตำแหน่งที่ทำงานอยู่ ณ ปัจจุบัน ส่วนใหญ่ (ประมาณ 55%) ไม่เกิน 3 ปี ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานล่าม กับอายุงานนี้ สอดคล้องกับความถี่ในการเปลี่ยนนายจ้างของล่ามที่พบว่า 37% เคยเปลี่ยนนายจ้างมาแล้ว 1 ครั้ง และผู้ที่เคยเปลี่ยนงานมาแล้ว 2 ครั้ง มีประมาณ 25 % จำนวนครั้งสูงสุดในการเปลี่ยนงานคือ 10 ครั้ง เมื่อถามถึงสัดส่วนงานที่รับผิดชอบหลักคืองานล่ามและงานแปลเอกสาร หากรวมกันแล้วมากกว่า 50% แต่ ไม่ครบ 100% งานส่วนนั้นคืองานอะไรบ้าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอื่นนอกเหนืองานในบทบาทหลัก (ล่าม+แปลเอกสาร) มีถึง 50 คน หรือ 37 % ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และเมื่อแจกแจงลักษณะของงานเหล่านั้นออกมา พบว่าสัดส่วนสูงสุดสามอันดับแรกคืองานธุรการเอกสารหรือข้อมูล 34 % เลขานุการ 30% และงานประสานงานติดต่อลูกค้า 24% ตามลำดับ สำหรับแผนงานที่สังกัดที่ล่ามสังกัดมากที่สุด (49 %) คือแผนกบุคคล แต่เมื่อถามถึงหัวหน้างานที่ตนขึ้นตรง กลับพบว่าเป็นผู้จัดการแผนก หรือผู้จัดการฝ่าย (ประมาณ 55%) ขึ้นตรงกับผู้จัดการแผนกบุคคลเพียง 13% (โดยประมาณ) เท่านั้น เมื่อพิจารณาข้อมูลส่วนนี้ประกอบกับแผนงานที่สังกัดของล่าม สามารถตีความได้ว่า ล่ามทำงานในตำแหน่งต่างๆ กระจายกระจายอยู่ใน 12 แผนกกี่จริง แต่แผนกนั้นๆ ไม่มีส่วนงานล่ามเป็นการเฉพาะ ดันสังกัดจึงถูกนำไปรวมไว้กับแผนกบุคคล สำหรับคุณวุฒิทางการศึกษา ประมาณ 95% จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 70 % ยังคงสถานภาพโสด ล่ามที่เป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพที่เกี่ยวกับล่ามมีเพียง 1% เท่านั้น

## 4.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

เนื่องจากมาตรวัดตัวแปรแต่ละตัว มีทั้งแบบ 5 ระดับ และแบบ 7 ระดับ ดังนั้นจึงแปลงคะแนนที่ได้ทั้งหมด เป็นคะแนนมาตรฐานก่อนจึงนำไปประมวลในขั้นตอนต่อไป

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนจากหัวหน้างานและความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์กันอยู่ในช่วง .238 ถึง .604 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังปรากฏในตาราง 6 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 1

ผู้วิจัยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity) ตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์ ถดถอยพหุ ด้วยการตรวจค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าสัดส่วนความแปรปรวนในตัวแปรที่อธิบายไม่ได้ด้วยตัวแปรอื่น (tolerance) และค่า variance inflation factor ตามหลักเกณฑ์ที่ว่า



หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า 0.80 ค่า tolerance มีค่ามากกว่า 0.19 และค่า (VIF) มีค่าน้อยกว่า 5.3 แสดงว่าตัวแปรอิสระที่จะทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547)

จากตาราง 7 พบว่า ตัวแปรอิสระ ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีค่าสัมประสิทธิ์ อยู่ในช่วง .24 ถึง .39 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.80 มีค่า tolerance เท่ากับ .63, .71 และ .86 ตามลำดับซึ่งมีค่ามากกว่า 0.19 และมีค่า VIF เท่ากับ 1.56, 1.393 และ 1.159 ตามลำดับซึ่งมีค่าน้อยกว่า 5.3 แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง สามตัวแปร ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

ตาราง 6 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างความพึงพอใจในวิชาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนของหัวหน้างาน และความผูกพันองค์กร

| ตัวแปร                        | Y | X1      | X2      | X3      |
|-------------------------------|---|---------|---------|---------|
| ความผูกพันองค์กร (Y)          | 1 | .646*** | .622*** | .433*** |
| ความพึงพอใจในอาชีพ (X1)       |   |         | .604*** | .469*** |
| ความผูกพันในอาชีพ (X2)        |   |         |         | .238**  |
| การสนับสนุนของหัวหน้างาน (X3) |   |         |         | 1       |

\*\* $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$

ตาราง 7 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

| ตัวแปร                                                                                     | b    | SE b | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย $\beta$ | t-test | p-value | ดัชนีบอกภาวะร่วมเส้นตรงพหุ |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------------------|--------|---------|----------------------------|-------|
|                                                                                            |      |      |                              |        |         | Tolerance                  | VIF   |
| ค่าคงที่                                                                                   | .013 | .045 |                              | .292   | .770    |                            |       |
| ความพึงพอใจในอาชีพ                                                                         | .212 | .070 | .234                         | 3.00   | .003    | .639                       | 1.565 |
| ความผูกพันในอาชีพ                                                                          | .335 | .064 | .387                         | 5.256  | .000    | .718                       | 1.393 |
| การสนับสนุนของหัวหน้างาน                                                                   | .289 | .061 | .317                         | 4.72   | .000    | .863                       | 1.159 |
| $R = .706, R^2 = .499, R^2 (adjusted) = .487, SEE = .516, F = 42.809, sig = .000, n = 129$ |      |      |                              |        |         |                            |       |

ผลการวิเคราะห์ การถดถอยเชิงพหุของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น พบว่า ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของหัวหน้างาน มีค่า  $F = 42.809$  มีค่า  $sig = .000$  ซึ่งมีความน้อยกว่า  $0.05$  ซึ่งแสดงว่า ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของหัวหน้างาน มีผลต่อความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 48 เมื่อพิจารณาจากค่า  $p$ -value และ  $\beta$  ประกอบกันพบว่า ความพึงพอใจในอาชีพ มีค่า  $p$ -value = .003 ซึ่งมีความน้อยกว่า  $0.05$  แสดงว่าความพึงพอใจในอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ ) และค่า  $\beta = .212$  หมายความว่าถ้าความพึงพอใจในอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้น .212 หน่วยโดยตัวแปรอื่นคงที่ แต่ถ้าความพึงพอใจในอาชีพลดลง 1 หน่วย ความผูกพันในองค์กรจะลดลง .212 หน่วย โดยตัวแปรอื่นคงที่ ดังแสดงในตาราง 7

สำหรับความผูกพันในอาชีพ อาชีพ มีค่า  $p$ -value = .000 ซึ่งมีความน้อยกว่า  $0.01$  แสดงว่าความผูกพันในอาชีพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ ) และค่า  $\beta = .335$  หมายความว่าถ้าความผูกพันในอาชีพเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้น .335 หน่วย

โดยตัวแปรอื่นคงที่ แต่ถ้าความผูกพันในอาชีพลดลง 1 หน่วย ความผูกพันองค์กรจะลดลง.335 หน่วย โดยตัวแปรอื่นคงที่

ในส่วนของการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีค่า  $p\text{-value}=0.000$  ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 แสดงว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p<.01$ ) และค่า  $\beta=.289$  หมายความว่าถ้าการสนับสนุนจากหัวหน้างาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้น.289 หน่วยโดยตัวแปรอื่นคงที่ แต่ถ้าการสนับสนุนจากหัวหน้างานลดลง 1 หน่วย ความผูกพันองค์กรจะลดลง.289 หน่วย โดยตัวแปรอื่นคงที่

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนของหัวหน้างาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร

## บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

### 5.1สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องบุพปัจจัยของความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่นขึ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานที่ทำงานล่ามภาษาญี่ปุ่นในบริษัทญี่ปุ่น และสถานพยาบาลเอกชนที่มีล่ามภาษาญี่ปุ่นไว้บริการลูกค้า(ผู้ป่วย) โดยนำเอาแรงจูงใจในการทำงานระดับบุคคลได้แก่ ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนของหัวหน้างานมาเป็นตัวแปรในการศึกษา ซึ่งการศึกษาในระดับบุคคล เช่นนี้ ยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน สมมติฐานการวิจัยคือ ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของล่ามภาษาญี่ปุ่น ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 133 คน เป็นล่ามที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการญี่ปุ่น ครอบคลุมธุรกิจรถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ก่อสร้าง เคมี เกษตรกรรมและสัตว์น้ำ เหล็ก การเงิน สินค้าอุปโภคบริโภค และการขนส่ง รวมทั้งล่ามผู้ปฏิบัติงานแผนกภาษาญี่ปุ่นในสถานพยาบาลเอกชน ทั่วประเทศ ประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุ ผลการวิจัยพบว่า ประมาณ 85%ของกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง ประมาณ 68 %อายุยังไม่เกิน35 ปี ในจำนวนนี้ กว่า 50%อายุงานไม่เกิน3 ปีแต่ประสบการณ์ ในการทำงานล่ามส่วนใหญ่ (46%) มากกว่า 5 ปี ประสบการณ์ในงานล่ามและอายุงานในบริษัท สะท้อนความถี่ในการเปลี่ยนงานจ้าง ซึ่งพบว่า 60 %เปลี่ยนงาน หรือนายจ้างมาแล้ว 1-2 ครั้ง จำนวนครั้งในการเปลี่ยนงานสูงสุดคือ 10 ครั้งส่วนใหญ่(34%) เงินเดือน 50,000 บาทขึ้นไป เมื่อถามถึงสัดส่วนงานที่รับผิดชอบหลักคือล่ามและงานแปลเอกสาร(บทบาทหลัก) หากรวมกันแล้วมากกว่า50%แต่ ไม่ครบ 100% งานส่วนนั้นคืองานอะไรบ้าง(บทบาทรอง) พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในบทบาทหลัก (ล่าม+แปลเอกสาร)และบทบาทรอง หรืองานอื่นๆไปด้วยมีถึง 50คน หรือ 37 % ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และเมื่อแจกแจงลักษณะของงานเหล่านั้นออกมา พบว่าสัดส่วนสูงสุดสามอันดับแรกคืองานธุรการเอกสารหรือข้อมูล 34 % เลขานุการ30% และงานประสานงานติดต่อลูกค้า 24% ตามลำดับ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดล่ามที่เป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพที่เกี่ยวกับล่ามมีเพียง 1% เท่านั้น

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่าความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนของหัวหน้างานและความผูกพันองค์กร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่ง

เป็นการยอมรับสมมติฐานที่ 1 และตัวแปรทั้งสามเป็นบัพพปัจจัยของความผูกพันองค์กรของล่ำม ภาษาญี่ปุ่นที่สามารถอธิบายความผูกพันร้อยละของล่ำมได้ 49% ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 2 ของการวิจัย ผลการวิจัยดังกล่าวทำให้เข้าใจถึงตัวแปรในระดับบุคคลคือความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ การสนับสนุนของหัวหน้างาน ที่ทำให้ล่ำมมีความผูกพันกับองค์กร เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการจูงใจล่ำมให้อยู่กับองค์กร เช่น การกำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับล่ำม การกำหนดเส้นทางอาชีพ การประเมินผลงานที่ยึดโยงกับการพัฒนาทักษะความสามารถ และการให้หัวหน้างานมีบทบาทในการแนะนำ สอนงาน รับฟังปัญหา และสร้างโอกาสให้ล่ำมรับรู้ได้ถึงความก้าวหน้าในงาน ในองค์กรของตนมากขึ้น

## 5.2 อภิปรายผล

### 5.2.1 ข้อมูลทั่วไป

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงซึ่งถือได้ว่าเป็นลักษณะโดยทั่วไปของผู้ประกอบอาชีพล่ำมภาษาญี่ปุ่น แต่ที่น่าสังเกตคือล่ำมเหล่านี้สังกัดกับแผนกต่างๆ ในบริษัทถึง 12 แผนก และกว่าครึ่งหนึ่ง สังกัดกับผู้จัดการแผนก หากพิจารณาจากสภาพการทำงานของล่ำมที่ทำหน้าที่สื่อสารระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น ในสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนี้ คนญี่ปุ่นน่าจะรู้และเข้าใจประสิทธิภาพในการทำงานของล่ำม ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของล่ำมได้ดีกว่า ใครๆ หากผู้จัดการแผนกเป็นคนไทยที่ต้องขึ้นตรง ตามสายการบังคับบัญชา อาจเกิดช่องว่างของการสนับสนุนจากหัวหน้างานได้ เพราะอาจไม่สามารถให้คำแนะนำในงาน ช่วยเหลือ สอนงาน ให้โอกาสได้พัฒนาทักษะความสามารถ หรือให้ feedback ที่ชัดเจนในการประเมินผลการทำงานของล่ำม ช่องว่างดังกล่าว อาจทำให้ล่ำมขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะมองไม่เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความพยายามในการทำงานด้วย กำลังสติปัญญา และความสามารถที่ทุ่มเทลงไป กับผลตอบแทนอื่นๆ นอกจากเงินเดือน เช่น โอกาสความก้าวหน้า อนาคตที่ตนจะได้รับการพัฒนา ทักษะ อื่นๆ เพิ่มเติม ตำแหน่งที่จะรองรับ การปรับเลื่อนตำแหน่ง เมื่อทำงานไประยะหนึ่งเป็นต้น

หากพิจารณาจากสภาพการเป็นสมาชิกองค์กรวิชาชีพ จะเห็นได้ว่ามีเพียง 1% เท่านั้นที่เป็นสมาชิกองค์กรที่เกี่ยวกับการทำงานล่ำมของตน ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นสภาพความเป็นจริงว่าประเทศไทย ยังไม่มีศูนย์กลางของผู้ประกอบอาชีพด้านนี้ที่สามารถดึงดูดให้ล่ำมเข้าเป็นสมาชิกได้ หรือเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ข่าวสาร หรือดำเนินกิจกรรมใดๆ ที่ทำให้อาชีพล่ำมเป็น

ที่รู้จักในวงกว้างได้ สมาคม หรือชมรม ถือเป็นแหล่งข้อมูล และศูนย์รวมใจอันหนึ่งที่ทำให้สมาชิก รู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ตัวเองทำ วิชาชีพที่ตนประกอบอยู่ อีกทั้งเป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่จะทำอาชีพนั้นต่อไป(Price & Mueller, 1981, pp.556) เช่น สภาวิชาชีพบัญชี สภาทนายความ วิศวกรรมสถาน สมาคม หรือชมรม อาจช่วยสนับสนุนให้การทำงานลุ่มในฐานะวิชาชีพเป็นที่รู้จักมากขึ้น ร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในการกำหนด หรือวางแผนทางอาชีพ(career path)ของการเป็นลุ่ม ในบริบทขององค์กร ประเภทต่างๆ ที่ลุ่มเข้าไปทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพลุ่ม หลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาลุ่มที่เป็นที่ต้องการของตลาดได้ในที่สุด

### 5.2.2 ความพึงพอใจในอาชีพ(Career satisfaction)

ตำแหน่ง ผลตอบแทนทั้งในรูปของเงินเดือนและสวัสดิการ และสถานะที่ได้จากความสำเร็จ ย่อมนำมาซึ่งความภาคภูมิใจ ในฐานะลุ่ม การวิจัยครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่(34%)ได้รับค่าตอบแทนในรูปเงินเดือน50,000 บาทขึ้นไป ค่าตอบแทนสูงเช่นนี้ สอดคล้องกับการศึกษาสถานะของลุ่มในต่างประเทศที่พบว่าค่าตอบแทนผู้ประกอบอาชีพลุ่มในประเทศจีนและไต้หวันมีความพึงพอใจในงานสูง ไม่เคยคิดหรือสนใจที่จะอาชีพลุ่มเป็นบันไดเพื่อไต่เต้าไปสู่การประกอบอาชีพอื่น แต่ความพึงพอใจในอาชีพนี้มีใช้เฉพาะผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่เป็นผลมาจากการรับรู้ว่าการลุ่มเทียบเท่ากับผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น ทนายความ หรือนักสื่อสารมวลชน หรือที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร( Setton & Liangliang, 2015, pp.226) ความรู้สึกเหล่านี้สะท้อนถึงความพึงพอใจในอาชีพได้เป็นอย่างดี

### 5.2.3 ความผูกพันในอาชีพ (Career commitment)

หากพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ของลุ่มที่มีทั้งบทบาทหลักคืองานลุ่มและงานแปล และบทบาทรองอื่นๆ เช่นงานธุรการเอกสาร เลขานุการเช่นประสานงาน งานติดต่อลูกค้า การทำงานในทุกบทบาทเหล่านี้ควรต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน วัดและประเมินผลได้ เพราะการมีเป้าหมายจะช่วยผลักดันให้ลุ่มกระตือรือร้น พยายาม แม้เจออุปสรรคปัญหาที่ไม่ย่อท้อ หัวหน้างานและผู้จัดการแผนกบุคคลต้องปรึกษากัน พร้อมๆกับการรับฟังความคิดเห็นจากลุ่มว่า เป้าหมายของลุ่มในแต่ละบทบาทควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมออกมาอย่างไร หากไม่กำหนด ลุ่มก็จะไม่รู้สึกละเลยคุณค่ากับองค์กรอย่างไร งานของตนมีเพียงแค่สร้างความเข้าใจระหว่างคนญี่ปุ่นกับคนไทยเท่านั้น หรือหรือเพียงทำงานอื่นเป็นงานรอง เพื่อมิให้รู้สึกว่าการลุ่มว่างงานเมื่อไม่มีคนญี่ปุ่น ไม่มีประชุมงาน เป็นต้น เป้าหมายในการลุ่มหรือแปลเอกสาร อาจประเมินด้วยจำนวนข้อผิดพลาดในการแปล การส่งงานแปลทันตามกำหนด หรือเป้าหมายเชิงพฤติกรรมอื่นๆที่มีการศึกษาไว้ก่อนหน้านี้ เช่น รักษา



ความล้มเหลวการไม่แพร่กระจายเรื่องในห้องประชุมให้คนอื่นรู้ (นนทิ ศรีนนท์ประเสริฐ, 2559, น. 68) จำนวนครั้งที่ต้องเลื่อนนัดหมายกับผู้บริหารที่ต้องการประชุมกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น ผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานคนไทย คนญี่ปุ่นที่มีต่อการปฏิบัติของล่ำ จำนวนครั้ง จำนวนชิ้นงานที่นอกเหนือจากงานล่ำที่ล่ำทำได้ เป็นต้น หากกำหนดเป้าหมายออกมาได้อย่างชัดเจน จะทำให้ล่ำรู้สึกได้ถึงความสำเร็จในงาน มีโอกาสได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จากเพื่อนร่วมงาน รับรู้ได้ว่างานของตัวเองประโยชน์ให้องค์กร กระทบกับงานของคนรอบข้างมากน้อยแค่ไหน และที่สำคัญผลงานเหล่านี้ต้องยึดโยงกับผลตอบแทน ตำแหน่ง และความก้าวหน้าในงานด้วย

การจะกำหนดเป้าหมายในงานที่ชัดเจน โดยเริ่มจากคำบรรยายลักษณะงานที่ระบุถึงข้อมูลที่จำเป็น จูงใจให้อยากทำงาน เช่น ขอบข่ายความรับผิดชอบ ระดับชั้นของงาน อุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร เอกสารที่ต้องใช้ในการทำงาน สายการบังคับบัญชาเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น เริ่มจากระดับพนักงาน จากนั้นจึงเลื่อนระดับ เป็นพนักงานอาวุโส หัวหน้าล่ำ supervisor ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งตามที่ล่ำถนัด เป็นต้น โดยแต่ละระดับควรมีเกณฑ์ทั้งในแง่ของความรู้ ทักษะ คุณสมบัติเฉพาะที่ชัดเจน พร้อมทั้งเงื่อนไขเวลาไว้อย่างคร่าวๆ การทำเช่นนี้ช่วยหล่อหลอมให้เกิดความผูกพันกับงานและวิชาชีพของตัว และจะช่วยทำให้ล่ำได้รับรู้ถึงสิ่งที่ตนจะได้รับจากงาน เป็นผลของความสำเร็จในงานเชิงภาววิสัย (objective career success) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในอาชีพซึ่งถือเป็นความสำเร็จของงานเชิงอัตวิสัยได้ (Subjective career success)

#### 5.2.4 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisory support)

หากพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของล่ำทั้งในแง่ของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ลูกคาดหวังและความพึงพอใจในอาชีพ ความเครียด ที่ล่ำรู้สึกหรือรับรู้ได้จากประสบการณ์และการทำงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาล่ำในด้านต่างๆที่ล่ำเข้าทำงานอยู่ซึ่งพบว่ามีหลากหลายถึง 12 ส่วนงาน ทักษะความรู้ในงานเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะหัวหน้างานที่ล่ำขึ้นตรง หรือผู้จัดการแผนกทรัพยากรบุคคล ควรมีบทบาทนำในการพัฒนาล่ำให้มีความรู้ในงานที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่นงานบุคคล บัญชี ความรู้ทางช่าง ศัพท์ทางการแพทย์ กระบวนการผลิต ทักษะการให้บริการและจัดการกับความเครียด นอกเหนือจากความรู้และทักษะทางภาษา เพื่อให้ล่ำได้ทำงานด้วยความมั่นใจ รู้สึกว่า มีคนคอยช่วยเหลือสนับสนุนตนอยู่ การพัฒนาทักษะให้ล่ำนี้อาจเริ่มจากการสอน หรือฝึกฝนในระหว่างการทำงานปกติ ในช่วงระยะเวลา

ที่เหมาะสม และควรทำอย่างบูรณาการกับระบบอื่นๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่อิงกับประสิทธิภาพการทำงาน การพัฒนาบุคลากรด้วย (เช่น ให้ล่ำมที่มีประสบการณ์ทำงานมาระยะหนึ่งแล้ว เป็นวิทยากร สอนงานล่ำมที่มาใหม่ ฯลฯ) นโยบายที่ปฏิบัติได้ และจับต้องได้เช่นนี้จะช่วยให้ล่ำมมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จในงาน

ผลที่ได้จากแนวนโยบาย ดังกล่าวสามารถนำไปต่อยอดในการทำแผนพัฒนาอาชีพ (career plan) ให้กับล่ำมได้ ซึ่งรูปแบบจะออกมาอย่างไร ควรรับฟังจากตัวล่ำมเองด้วย หากทำเช่นนี้ได้ อาจช่วยให้ล่ำมมีความพึงพอใจ ผูกพันในอาชีพ และความผูกพันกับองค์กรในที่สุด มีการวิจัยยืนยันว่าการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของล่ำมทางแพทย์ของสถานพยาบาลในสหรัฐอเมริกา ด้วยการให้ล่ำมทางการแพทย์ หมุนเวียนสลับเปลี่ยนเข้าไปทำงานกับบุคลากรทางการแพทย์ในแต่ละแผนก หมุนเวียนสลับเปลี่ยนกันไป เช่น เรียนรู้และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ความปลอดภัย เข้าร่วมการสนทนาในการวินิจฉัยและรักษาโรค การประสานงานกับทีมอื่นในโรงพยาบาล การรับฟังและให้ข้อมูลที่จำเป็นกับคนไข้และญาติ กระบวนการออกใบรับรองที่เกี่ยวข้องทางการแพทย์ การฝึกปฏิบัติเช่นนี้ ทำให้ลูกค้าของโรงพยาบาลพอใจในบริการ และงานล่ำมเป็นงานที่ได้รับการยอมรับ มีคนต้องการใช้บริการเพิ่มมากขึ้น (Marshall et al., 2016) ในกรณีของบริษัทเอกชน การเปิดโอกาส พัฒนาให้ล่ำมได้เรียนรู้งานในองค์กรที่หลากหลายเช่น ระบบประกันคุณภาพ ระบบรักษาสีสิ่งแวดล้อม ตามที่เคยมีการศึกษาไว้ก่อนหน้านี้โดยจิตตินันท์ เขียรแก้วกล้า(2558, น.69) น่าจะเป็นการเริ่มต้นฝึกฝนทักษะความสามารถให้ล่ำมได้ จากนั้นจึงค่อยขยายวงให้กว้างขึ้นให้ล่ำมได้เข้าร่วมการฝึกอบรมภายในของบริษัทที่จัดให้พนักงานแผนกต่างๆด้วย แต่ทั้งนี้ต้องสนับสนุนให้เห็นชัดด้วยการใช้เวลาอย่าให้รู้สึกว่า การเรียนรู้สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นภาระที่เพิ่มขึ้น และแนะนำให้ล่ำมได้เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของการเรียนรู้เหล่านั้นกับความก้าวหน้าในอาชีพของตน

มีการวิจัยของ ชมพูนุท รอดละม้าย (2560) ยืนยันว่า การให้พนักงานเรียนรู้งานในหลายๆ แผนก จะทำให้เกิดความพึงพอใจในอาชีพที่ต่อเมื่อ การเรียนรู้งานเหล่านั้นเป็นการพัฒนาทักษะในอาชีพ และเพื่อความก้าวหน้าของตน นอกจากนั้น ยังมีการวิจัยยืนยันว่า การล่ำมเป็นงานที่ทำให้รู้สึกเครียดได้ง่าย โดยเฉพาะการล่ำมในที่ประชุม ซึ่งมีโอกาสจะต้องแปลศัพท์เทคนิคสูงมาก ล่ำมที่ขาดประสบการณ์ จะรู้สึกได้ถึงปัญหานี้ (Garces, 2015, pp.96) รวมทั้งปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งทำให้การแปล หรือสื่อความยากขึ้นไปอีก เช่นการไม่พูด หรือแสดงความรู้สึกของตนออกไปตรงๆของชาวญี่ปุ่น หรือแม้แต่ปัญหามนุษลิกภาพ ประหม่าของล่ำมเมื่อต้องอยู่ต่อหน้าคนจำนวนมากในที่ประชุมหน่วยงานให้เป็นล่ำม การให้ล่ำมได้ฝึกการบริหารความเครียด ฝึกพัฒนาบุคลิกน่าจะช่วยให้ได้มาก

การให้ล่ามได้ฝึกฝนทักษะทางภาษาเพิ่มเติม เริ่มจากหัวหน้างานจัดหาพจนานุกรมให้ล่ามไว้ใช้ หรือให้ล่ามซื้อหามาด้วยงบประมาณของบริษัท อาจเป็นจุดเริ่มต้นให้ล่ามได้รับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน เป็นอันดับแรก

### 5.3 การนำไปใช้

1.การพัฒนาทักษะ ความสามารถของล่าม นอกเหนือจากทักษะทางภาษาญี่ปุ่น กล่าวคือ สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้เรียนภาษาญี่ปุ่นได้เรียนรู้ ทักษะการเป็นเลขานุการ จิตวิทยา การบริการ การบริหารเวลา และการจัดการเป็นต้น ควบคู่กับการเรียนภาษาญี่ปุ่น ในขณะเดียวกัน สถานประกอบการควรกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน การประเมินผลงานด้วยกฎเกณฑ์ที่สะท้อนความสามารถ ผลงานของล่ามในงานทั้งบทบาทหลักและบทบาทรองแต่ละอย่างที่ได้รับผิดชอบ และนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดเส้นทางอาชีพของล่ามในองค์กร โดยอาศัยบทบาทหลัก หรือบทบาทรอง (งานอื่นๆที่ไม่ใช่การแปลและการล่าม)เหล่านั้นเป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อให้ล่ามได้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้า เกิดความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจและ ผูกพันในอาชีพ ในที่สุด

2.กำหนดเส้นทางอาชีพในตำแหน่งล่าม เช่นเดียวกับตำแหน่งอื่นๆ เพื่อให้ล่ามรับรู้ได้ถึง ความสำคัญในตำแหน่งของตัว เช่น หลังจากทำงานล่ามได้ 3-5 ปี มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เป็นล่ามอาวุโส ต่อจากนั้นจึงค่อยๆเลื่อนขั้นสูงขึ้น ไป หรือ หลังจากทำงานล่ามได้ 3-5 ปีมีโอกาส ได้รับการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เรื่อยไปเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโส หัวหน้าหน่วย ซุปเปอร์ไวเซอร์ ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก เพื่อให้ล่ามได้เห็นโอกาสความก้าวหน้าหากตัดสินใจอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อ ความพอใจและความผูกพันในอาชีพเช่นเดียวกัน

3.พัฒนาหัวหน้างานของล่ามให้มีทักษะในการให้คำแนะนำ รับฟังปัญหาจากลูกน้อง เทคนิคการสร้างโอกาสให้ลูกน้องได้ฝึกฝน พัฒนาตนเอง ทักษะ การสื่อสาร สอนงานและ ประเมินผลงาน เป็นต้น เพื่อสร้างสัมพันธภาพและความน่าเชื่อถือ (trust)ระหว่างล่ามกับหัวหน้างาน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่ดีกับองค์กร

## 5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ทำให้ทราบระดับของความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้ล่ามภาษาญี่ปุ่นในสถานประกอบการญี่ปุ่นและสถานพยาบาลที่มีแผนกภาษาญี่ปุ่นไว้บริการลูกค้า ข้อจำกัดอย่างหนึ่งคือกลุ่มตัวอย่าง ควรให้ครอบคลุมอุตสาหกรรมอื่นๆด้วยและ หากศึกษาในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่นการเข้าไปสัมภาษณ์ ล่ามเป็นรายบุคคล รวมทั้งหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของล่ามเพื่อรับทราบถึงความรู้สึก ความต้องการ ประสบการณ์และประสิทธิภาพในการทำงานของล่าม จะช่วยให้องค์ความรู้เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของล่าม เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ในการสร้างแนวทางการรักษาล่ามไว้กับองค์กร ลดอัตราการลาออกของล่ามภาษาญี่ปุ่นได้ในที่สุด

### 5.4.2 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ทำให้เข้าใจถึงเหตุและผลของความผูกพันองค์กรเท่านั้น ไม่ได้อธิบายกลไกความสัมพันธ์ดังกล่าว หากมีการเพิ่มตัวแปรอื่นๆเข้ามาในสมการ เช่นอัตลักษณ์ในวิชาชีพ (professional identity) การรับรู้ตนเองในการจ้างงาน (employability) การได้พัฒนาทักษะความสามารถ (skill development) โดยใช้วิธีศึกษาในรูปแบบของโมเดลเชิงสาเหตุ หรือสมการโครงสร้าง (SEM) ก็จะทำให้ทราบแนวทางในการรักษาล่ามภาษาญี่ปุ่นไว้กับองค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

กิตติศักดิ์ สุจริตธรรการ( 2548) บทบาทลุ่มแปดในการปฏิบัติงานร่วมกับตำรวจท่องเที่ยวใน

กระบวนการยุติธรรม วิทยานิพนธ์สังคมวิทยา มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กัลยา วินัยปัญญา (2553) การใช้SPSS for Windowsในการวิเคราะห์ข้อมูล พิมพ์ครั้งที่ 16

กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร

จิตตินันท์ เชียรแก้วกล้า(2558)การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้ประกอบอาชีพ

ล่ามภาษาญี่ปุ่นกรณีศึกษาล่ามที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม เขตอุตสาหกรรมภาคเหนือ

วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

ชมพูนุท รอดละม้าย (2560) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นกับ

ความพึงพอใจในอาชีพ สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ชลันดา สามงามยา(2556) การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่าง

พนักงานคนไทยและผู้บริหารชาวญี่ปุ่น สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบูรพา

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2548) สถิติชวนใช้ เอกสารประกอบการสอน ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นนทณี ศรีนนท์ประเสริฐ (2558) คุณลักษณะของล่ามภาษาญี่ปุ่นชาวไทยที่หัวหน้าชาวญี่ปุ่นของ

ธุรกิจการผลิตที่อยู่ในอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดประสงค์ให้มี สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ

มหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา

มณีกัญญา นากามัทสึ และจิตาภา ธีรศิริกุล (2560) ตัวแบบความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับ



สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย.  
วารสารญี่ปุ่นศึกษา, 34(1) 37-36.

เรื่องอิสรา คล้ายจินดา (2547) บทบาทของล่ามภาษาต่างประเทศในองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจ

วิทยานิพนธ์วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และ อัจรา ธานีประศาสน์. (2547) ระเบียบวิธีการวิจัย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการ  
พิมพ์

ศิริวรรณ มุนินทรวงศ์ และ ทศนีย์ เมธาพิสิฐ (2558) ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อ

ผู้ประกอบการญี่ปุ่นในไทยในศตวรรษที่ 21 JSN Journal ,5(2), 48-69.

สะคราญ สุรพงศ์บัณฑิต (2549) ความพึงพอใจของผู้ให้บริการชาวญี่ปุ่นที่มีต่อการบริการของ

เจ้าหน้าที่ล่ามภาษาญี่ปุ่นโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเทอร์เน็ตชั้นแนล วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา

สุจิตรา เพือกเหลือง (2560) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษาล่าม

ภาษาญี่ปุ่น สืบค้นจาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc/advance.php>

สุยดา ค่านสุวรรณ (2547) ภาษาล่าม ล่ามภาษาญี่ปุ่น กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์มติชน

อรุณวดี กิตติรัตนารักษ์ (2558) การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย:

กรณีศึกษาของบริษัทผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการด้านเอกสารจากประเทศ  
ญี่ปุ่น. วารสารญี่ปุ่นศึกษา, 32(2), 19-25.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance  
and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-  
18.

Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated



- with mentoring for prote'ge's: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Aranya, N., & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *Journal of Social Psychology*, 97, 15-22. Abstract retrieved from <https://doi.org/10.1080/00224545.1975.9923308>
- Armstrong-stassen, M., & Cameron, S. (2005). Factors related to the career satisfaction of older managerial and professional women. *Career Development International*, 10(3), 203-215.
- Armstrong-strassen, M., Cameron, S., & Horburgh, M.E. (2001). Downsizing initiated job transfer of hospital nurses; how do the job transferee fare? *Journal of Health and Human Service Administration*, 23(4), 470-489. Abstract retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9016004>
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220
- Arthur, M.B., Khapova, S.N., & Wilderom, C.P.M. (2005). Career benefits associated with mentoring for proteges: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Aryee, S., & Chay, Y.W. (1994). An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitude and career satisfaction among professional and managerial employees. *British Journal of Management*, 5(4), 241-249. Abstract retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/loi/14678551>
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and Outcomes of Career Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological

contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24,491-509.

Attig, S., Wahid, S., Javaid, N., Kanwal. M., & Shah, H.J.(2017). The impact of employees' core

self-evaluation personality trait, management support, co-worker support on job satisfaction and innovative work behavior. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32 (1), 247-271.

Barnett, B.R., & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development

on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617-636.

Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984). Alongitudinal analysis of the antecedents of organizational

commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.

Beehr, T.A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role

ambiguity and role strain. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 35-40.

Bishwajit, M., Khumyu, A., & Boonyanurak, P. (2016). Relationships between organizational

commitments, supervisory support and job satisfaction of nurses in a public specialized hospital, Bangladesh, *Bangladesh Journal of Medical Science* ,15 (1), 39-43.

Blau, G.J. (1985). The Measurement and prediction of career commitment. *Journal of*

*Occupational Psychology*, 58, 277-288.

Blau, G.J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of

tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12,577-584.

Blau, G.J. (1988). Further exploring the meaning measurement of career commitment. *Journal of*

*Vocation Behavior*, 32, 284-297.

Blood, M.(1969). Work values and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 456-459.

Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labor turnover and retention in New Zealand: the causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 195-214.

Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Psychology*, 44, 237-262.

Cerdin, J.L., & Le Pargneux, M. (2014). The impact of expatriates' career characteristics on career and job satisfaction, and intention to leave: an objective and subjective fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2033-2049.

Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J.A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.

Cochran, L. (1983). Level of career aspiration and strength of career orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 23, 1-10.

Colarelli, S., & Bishop, R. (1990). Career commitment: functions, correlates and management.

*Group & Organization Management*, 15(2), 158-176. Abstract retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105960119001500203>

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.

Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction, and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.

Cutton, J.L., & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.

Deconinck, J.B., & Johnson, J.T. (2009). The Effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.

Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58-67.

Downing, P., Dunlap, M., Hadley, B., & Ferrell, L. (1978). **Work attitudes and performance questionnaire**. San Francisco: School of Nursing, University of California.

Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the central life interests of

industrial workers. *Social Problems*, 3(2), 131-142.

Earl, J. K., & Bright, J. E. H. (2007). The relationship between career decision status and important work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 233-246.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leader theory on leader-members exchange and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-676.

Erickson, R.A., & Roloff, M.E. (2007). Reducing attrition after downsizing: analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 35-55.

Farkas, A.J., & Tetrick, L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, (6), 855-868.

Feeney, B. C., & Thrush, R. L. (2010). Relationship influences on exploration in adulthood: The characteristics and function of a secure base. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 57-76.

Field, D.L. (2002). **Taking the measure of work: a guide to validated scales for**

**organizational research and diagnosis.** Thousand Oaks, CA: Sage.

Fry, L.W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation; theory, measurement, and establishing a baseline, *Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.

Garces, C.V. (2015). The impact of emotional and psychological factors on public service interpreters: preliminary studies. *Translation & Interpreting*, 7(3), 90-102.

Gorn, G., & Kanungo, R. (1980). Job involvement and motivation: are intrinsically motivated managers more job involved?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 265-277.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Greenhaus, J.H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 209-216.

Greenhaus, J.H. (1973). A factorial investigation of career salience. *Journal of Vocational Behavior*, 3, 95-98.

Greenhaus, J. H., & Simon, W. (1977). Career salience, work values, and vocational indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 104-110.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 64-86.



- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000), A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463-488.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Guest, D., Peccei, R., & Thomas, A. (1993). The impact of employee involvement on organizational commitment and 'them and us' attitudes. *Industrial Relation Journal*, 24(3), 191-200. Abstract retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1993.tb00672>.
- Hagibara, M. (2014). Kanri shoku hikken: Tai jinsai Summit zenhen taijin saiyo . Abstract retrieved from <http://www.wisebk.com/1854>
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2006). **Multivariate Data Analysis 6<sup>th</sup>**, NJ: Pearson Education.
- Hale, S. (2008). Controversies over the role of court interpreter. In C. Valero-Garces & A. Martin (Eds.), **Crossing borders in court interpreting: Definition and dilemmas** (pp.99-121). Philadelphia; John Benjamins.
- Hall, D. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 50-76.
- Hall, D.T., & Chandler, D.E. (2005). Psychological success: when the career is calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences.

*Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.

Igbaria, M., & Wormley, W. M. (1992). Organizational experiences and career success of MIS professionals and managers: an examination of race differences. *MIS Quarterly*, 16(4), 507–529.

Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5–19.

Ivancevich, J.M. (1985). Predicting absenteeism from prior absence and work attitude. *Academy of Management Journal*, 28(1), 219-228.

JCC (Japanese Chambre of Commerce), (2016). Survey of Business Sentiment on Japanese Corporation in Thailand for the 1<sup>st</sup> half of 2016. Retrieve from [https://www.jetro.go.jp/thailand/e\\_survey/infoboard\\_jcc.html](https://www.jetro.go.jp/thailand/e_survey/infoboard_jcc.html) on March 6, 2018

JCC (Japanese Chambre of Commerce), (2017). Survey of Business Sentiment on Japanese Corporation in Thailand for the 1<sup>st</sup> half of 2017. Retrieve from [https://www.jetro.go.jp/thailand/e\\_survey/infoboard\\_jcc.html](https://www.jetro.go.jp/thailand/e_survey/infoboard_jcc.html) on March 6, 2018

Jiang, J.J., & Klein, G. (2000). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level Information systems professional. *Journal of Management Information System*, 16(3), 219-240.

Johnston, M.W., Griffeth, R.W., Burton, S., & Carson, P.P. (1993). An exploratory investigation into the relationship between promotion and turnover: a quasi-experimental longitudinal study. *Journal of Management*, 19 (1), 33-49.

- Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M., & Black, W.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on sales person's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344.
- Karatepe, O.M. (2010). Role stress, emotional exhaustion, and job satisfaction in the hotel industry: the moderating role of supervisory support. *Hospitality Review*, 28(2), 48-66.
- Kerr, S., Von Glinow, M., & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of "professionals" in organizations: the case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.
- Kivimaki, M., Maki, E., & Lindstrom, K. (1997). Does the implementation of total quality management (TQM) change the wellbeing and work-related attitudes of health care personnel? *Journal of Organizational Change Management*, 10(6), 456-470.
- Kondo, M. (1988). Japanese interpreters in their socio-cultural context. *Meta*, 33(1), 70-78.
- Kreitner, R., Kincki, A., & Buelens, M. (2002). **Organizational Behavior**. 2nd European (Eds.). England: McGraw Hill.
- Kuchinke, K.P., Kang, H.S., & Oh, S.K. (2008). The influence of work values on job and career satisfaction, and organizational commitment among Korean professional level employees. *Asia Pacific Education Review*, 9(4), 552-564.
- Ladebo, O.J. (2008). Perceived supervisory support and organizational citizenship behaviors; is job satisfaction a mediator? *South African Journal of Psychology*, 38(3), 479-488.
- Lasabe, R.A. , & Nkosi, J. (2007). A qualitative exploration of employees' views on

organizational commitment. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(1), 35-44.

Levy, P.E., & William, J.R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 53-65.

Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.

London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8, 620-630.

Luchak, A.A., & Gellatly, I.R. (2007). A comparison of linear and non-linear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 786-793.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? the contributions of work and nonwork creativity to support employee's creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.

Marshall, J.S., & Wijting, J.P. (1980). Relationships of achievement motivation and sex-role identity to college women's career orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 299-311.

Marshall, L., Fischer, A., Soeller, N.A., Cordova, R., Gutierrez, R.Y., & Afford, L.F. (2016).

Creating a professional ladder for interpreter for improvement of care. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 42(10), 466-472.

Mayseless, O. (2010). Attachment and the leader-follower relationship. *Journal of Social and*

*Personal Relationships*, 27, 271-280.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 64-89.

Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R., (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.

Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2012). Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: the moderating role of coworker support. *Bollettino Di Psicologia Applicata*, 264, 43-57.

Morris, R. (2010). Image of the court Interpreter: Professional identity, role definition and self-image. *Translation and Interpreting Studies*, 5 (1), 20-40.

Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), 486-500.

Morrow, P.C. (1993). **The Theory and Measurement of Work Commitment**. Greenwich:

CT: JAI Press.

Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: insights from longitudinal research.

*Journal of Vocational Behavior*, 79, 18-35.

Mowday, R.T., Steer, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational

commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mowday, R. T, Porter, L. W., & Steers, R.M. (1982). **Organisational linkages, psychology of commitment, absenteeism and turnover**. San Diego, CA: Academic Press.

Nabi, G.R. (2003). Situational characteristics and subjective career success: the mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 24 (6), 653-672.

Nachbagauer, A.G.M., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733.

Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009).

Understanding the factor that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.

Nazar, O.A. (2017). Career commitment: the role of self-efficacy, career satisfaction and organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and sustainable Development*. Advance online publication DOI: [org/10.1108/WJEMSD-06-2017-0038](https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2017-0038)

Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and



subjective career success: a meta- analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.

Ng, T.W.H., & Sorensen, K.L. (2008). Toward a further understanding of the relationship between perception of support and work attitude. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.

Nishikito, E. (2015). Medical interpreting services in the United States, Japan, and Thailand: comparisons of the teamwork between physicians and medical interpreters. *JSN Journal*, 5(2), 71-88.

Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachments; the effect of compliance, identification and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Ormsby, J.G., & Watts, L.R. (1989). The effect of unionization on organizational commitment: a longitudinal study of university faculty. *Journal of Collective Negotiation*, 18(4), 327-336.

Ortiz, Z.M., Rosario, P.G., Marquez, E., & Gruneiro, C.P. (2014). Relationship between organizational commitments and organizational relationship behavior in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35 (1/2), 91-106.

Otken, A.B., & Erben, G.S. (2010). Investigating the relationship between organizational

- identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 12(2), 93-118.
- Övgü, K.Ç.O. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: the effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638–646.
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 620-634.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organization commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Payne, S.C., & Huffman, H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48, 158-168.
- Poole, M.E., Langan-Fox, J., & Omodei, M. (1993). Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 66(1), 39-54.
- Poon, J.M.L. (2004). Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. *Career Development International*, 9(4), 374-390.
- Porter, L.W., Crampon, W.J., & Smith, S.W. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Porter, L.W., Steer, R.M., Monday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job

satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5, 603-609.

Price, J.L., & Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.

Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). **Absenteeism and Turnover among Hospital Employees.** Greenwich, CT: JAI press.

Ramus, C. A., & Steger, U. 2000. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43, 605-626.

Randall, D.M., Fedor, D.B., & Longenecker, C.O. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361-378. Abstract retrieved from <https://doi.org/10.1002/job.4030110504>

Rhodes, S., & Doering, M. (1983). An integrated model of career change. *Academy of Management Review*, 8, 631-639.

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance; a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472-481.

Riketta, M., & Van Dick, R. (2009). Commitment's place in the literature. In H.J. Klien, T.E.

Becker, & J.P. Meyer (Eds.), **Commitment in Organizations, Accumulated Wisdom and New Directions** (pp.69-95). NY: Routledge.

Roe, R., Solinger, O., & van Olffen, W. (2009) Shaping organizational commitment. In S.R.

Clegg, & C.L. Coper (Eds.), **The Sage Handbook of Organizational Behavior**, Vol.2 (pp.130-149). Los Angeles: Sage.

Roodt, G. (2004). Concept Redundancy and contamination in employee commitment research: current problems and future directions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1), 82-90.

Scholl, R.W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6 (4), 589-599.

Schyns, B., Torka, N., & Gosling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.

Sekaran, U. (2003). **Research Method for Business: A skill building Approach**. NY: Wiley & Sons.

Seibert, S.E., Crant, J.M., & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management Journal*, 44(2), 219-237.

Setton, R., & Liangliang, A.G. (2009). Attitude to role, status and professional identity in

interpreters, translator with Chinese in Shanghai and Taipei. *Translation and Interpreting Studies*, 4(2), 210-238.

Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Steel, P.R., & Lounsbury, W.J. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271-282

Taylor, P.J., & Pierce, J.L. (1999). Effects of introducing a performance management system on employee subsequent attitude and effort. *Public Personnel Management*, 28(3), 423-452.

Tepper, B.J., Duffy, M.K., Hobbled, J., & Ensley, M.D. (2004). Moderator of the relationship between coworkers 'citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.

Thompson, C.A., Jahn, E.W., Kopelman, R.E., & Prottas, D.J. (2004). Perceived organizational family support: a longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16(4), 545-565.

Tymon, W.G.Jr., Stumpf, S.A., & Smith, R.R. (2011). Manager support predicts turnover of professionals in India. *Career Development International*, 16(3), 293-312.

Vandenberg, R.J., & Scalpels, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship

between employee commitment to the occupation and organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535-547. Abstract retrieved from <https://doi.org/10.1002/job.4030150605>

Wallace, J.E. (1993). Professional and organizational commitment: compatible or incompatible. *Journal of Vocational Behavior*, 42,333-349.

Wallace, J.E. (2001). The benefits of mentoring for female lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 366-391. Abstract retrieved from DOI.org/10.1006/jvbe.2000.1766

Wayne, S.J., & Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75,487-499.

Wickramasinghe, V., & Jayaweera, M. (2010). Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction: a study in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka. *Career Development International*, 15(6), 544-561.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations; a normative view. *Academy of Management Review*, 7,418-428.

Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28-43.

Workman, M., & Bommer, W. (2004). Redesigning computer call center work: a longitudinal field experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 317-337.

Wu, C.H., & Parker, S.K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive behavior: a



perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.

Yap, M., Holmes, M.R., Hannah, C.A., & Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 519-538.

Yarnall, J. (1998). Line managers as career developers: rhetoric or reality? *Personnel Psychology*, 27(5), 378-395.

Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2016). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment In Kavoura, A., Sakas, P. D., & Tomaras, P. (Eds). **Strategic Innovative marketing**. Greece: Springer.

Zhong, W., & Chin, T. (2015). The role of translation in cross-cultural knowledge transfer within a MNE's business networks: A 3D-hierarchical model in China. *Chinese Management Studies*, 9 (4), 589-610.

TNI

ภาคผนวก

TNI

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อและนามสกุล:

สรรเสริญ สัตถาวร

วัน เดือน ปีเกิด:

13 กุมภาพันธ์ 2515

สถานที่เกิด:

จังหวัดสงขลา

สถานที่อยู่ปัจจุบัน:

25/272 ม.5 ต.บางบ่อ อ.บางบ่อ จ.สมุทรปราการ 10560

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน:

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

สถานที่ทำงานปัจจุบัน:

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ประวัติการศึกษา:

ศิลปศาสตรบัณฑิต (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

M.A. (Sociology) Tokyo International University

Ph.D. (Business Administration) Tohoku University

TNI

## แบบสอบถามความคิดเห็น

### เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการทำงานและความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัท ฐานในประเทศไทย ล่าม ล่ามอิสระภาษาญี่ปุ่นหรือพนักงานคนไทยที่ต้องใช้ภาษาญี่ปุ่นในการทำงาน ทั้งงานประจำ สัญญาจ้าง ทุกระดับ สามารถตอบแบบสอบถามนี้ได้ คำตอบของท่านนำไปประมวลผลทางสถิติ ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่เปิดเผยกับบุคคลที่สาม ไม่ควรใช้เวลาเกิน 15 นาทีในการตอบแบบสอบถามนี้

เมื่อตอบครบทุกข้อ ทุกหน้าแล้ว กรุณาส่งคืนแบบสอบถามทันทีให้กับผู้แจกแบบสอบถาม หรือใส่ซองปิดผนึกส่งคืนแบบสอบถาม ตามวิธีที่ได้รับคำแนะนำจากผู้แจกแบบสอบถาม

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน

ทีมผู้วิจัย

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กทม. 10250

พฤศจิกายน 2560

ตอนที่ 1 กรุณาทำเครื่องหมาย **V** หรือเติมคำในช่องว่าง

|                                                                                                                                                                    |                            |                               |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|------|
| 1. เพศ                                                                                                                                                             | <input type="radio"/> ชาย  | <input type="radio"/> หญิง    | 002  |
| 2. ชื่อเรียกตำแหน่งงานของท่าน.....                                                                                                                                 |                            |                               | 003  |
| 2.1 แผนก/ฝ่ายที่สังกัด                                                                                                                                             | <input type="radio"/> ① มี | <input type="radio"/> ② ไม่มี | 004- |
| <input type="radio"/> ① วางแผน <input type="radio"/> ② ผลิต <input type="radio"/> ③ ขาย <input type="radio"/> ④ บัญชี/การเงิน <input type="radio"/> ⑤ บุคคล/ธุรการ |                            |                               |      |
| <input type="radio"/> ⑥ โฆษณา/ประชาสัมพันธ์/สื่อสารองค์กร <input type="radio"/> ⑦ บริการลูกค้า/ลูกค้าสัมพันธ์ <input type="radio"/> ⑧ คลังสินค้า                   |                            |                               |      |
| <input type="radio"/> ⑨ วิจัยและพัฒนา (R&D) <input type="radio"/> ⑩ ควบคุมคุณภาพ QC <input type="radio"/> ⑪ จัดซื้อ <input type="radio"/> ⑫ สินเชื่อ/ติดตามหนี้    |                            |                               |      |
| <input type="radio"/> ⑬ ซ่อมบำรุง/ช่างเทคนิค <input type="radio"/> ⑭ อื่นๆ (โปรดระบุ).....                                                                         |                            |                               |      |
| 3. ตามตำแหน่งงานในข้อ 2 ท่านทำหน้าที่เป็นล่ามให้บริษัทที่สังกัดอยู่ด้วย ใช่หรือไม่                                                                                 | <input type="radio"/> ใช่  | <input type="radio"/> ไม่ใช่  | 021  |
| 4. ความรับผิดชอบในหน้าที่แบ่งเป็น                                                                                                                                  |                            |                               |      |
| 4.1 งานแปลเอกสาร คิดเป็น.....%                                                                                                                                     |                            |                               | 023  |
| 4.2 งานล่าม คิดเป็น.....%                                                                                                                                          |                            |                               | 024  |
| 4.3 งานอื่นๆ (โปรดระบุ).....คิดเป็น.....% ของจำนวนงานทั้งหมด100%                                                                                                   |                            |                               | 025  |
| 5. ในหลักสูตรที่ท่านสำเร็จการศึกษามา ไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม มีวิชาการล่ามหรือไม่                                                                                 | <input type="radio"/> มี   | <input type="radio"/> ไม่มี   | 026  |

|                                                                                                                          |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----|
| 5.1หากมี ท่านได้ลงทะเบียนเรียนในวิชาดังกล่าวหรือไม่                                                                      | <input type="radio"/> ลงทะเบียนเรียน                       | <input type="radio"/> ไม่ได้ลงทะเบียนเรียน | 027                                         |                              |                             |                                    |     |
| 6.ประสบการณ์ในการเป็นล่ามโดยรวมของท่าน                                                                                   | <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี                        | <input type="radio"/> 1-2ปี                | <input type="radio"/> 2-3ปี                 | <input type="radio"/> 3-4 ปี | <input type="radio"/> 4-5ปี | <input type="radio"/> มากกว่า 5 ปี | 028 |
| 7.ภาษาที่ท่านถนัดที่สุดในการล่ามคือภาษา                                                                                  | <input type="radio"/> ญี่ปุ่น                              | <input type="radio"/> อังกฤษ               | <input type="radio"/> อื่นๆ (โปรดระบุ.....) | 029                          |                             |                                    |     |
| 8.ท่านเคยเข้าอบรมหลักสูตรใดๆนอกเหนือจากวิชาในหลักสูตร สาขาที่สำเร็จการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อม หรือฝึกฝนการล่ามหรือไม่ | <input type="radio"/> เคย                                  | <input type="radio"/> ไม่เคย               | 031                                         |                              |                             |                                    |     |
| 9.นอกเหนือจากงานในข้อ 2 แล้ว ท่านยังทำงานเป็นล่ามอิสระด้วยใช่หรือไม่                                                     | <input type="radio"/> ใช่                                  | <input type="radio"/> ไม่ใช่               | 032                                         |                              |                             |                                    |     |
| 10.กรณีของงานล่ามอิสระ ปริมาณงานเฉลี่ย.....ครั้ง/ ปี                                                                     |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 11.ช่องทางใดบ้างต่อไปนี้ทำให้ท่านได้งานล่ามอิสระมากที่สุด (เลือกได้2 ช่องทาง)                                            |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 1. การแนะนำส่วนบุคคล (เพื่อนร่วมวิชาชีพ คนรู้จัก)                                                                        |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 2. การแนะนำจากสมาคมวิชาชีพล่าม หรือวิชาชีพอื่นๆ                                                                          |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 3. การแนะนำผ่านโซเชียลมีเดีย เช่น website ด้านFree lance                                                                 |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 4. มีลูกค้าประจำที่ตนต้องเป็นล่ามให้                                                                                     |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 5. ติดตามข่าวสารรับสมัครงานล่ามตามสื่อต่างๆ                                                                              |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 6. มีHomepageของตัวเอง                                                                                                   |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 7. อื่นๆ (โปรดระบุ).....                                                                                                 | 033-034                                                    |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 12.ท่านเป็นสมาชิกสมาคม หรือองค์กรทางวิชาชีพใดๆ เช่น นักบัญชี วิศวกร ล่าม ฯลฯหรือไม่                                      | 035                                                        |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| ①เป็น (กรณารับซื้อสมาคม หรือองค์กร).....                                                                                 | ②ไม่เป็นสมาชิก                                             |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 13.สภาพการจ้างตามตำแหน่งในข้อ 2                                                                                          | ①พนักงานประจำ                                              | ②สัญญาจ้าง (ต่อสัญญาทุก.....ปี)            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| ③ อื่นๆ (โปรดระบุ).....                                                                                                  | 037                                                        |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 14.ตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาที่ท่านขึ้นตรง (ผู้ประเมินผลงานของท่าน)                                                       |                                                            |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| <input type="radio"/> ผู้จัดการโรงงานหรือผู้ช่วย                                                                         | <input type="radio"/> ประธานบริษัทหรือรองประธานฯ           | <input type="radio"/> ผู้จัดการฝ่าย/แผนก   | 040                                         |                              |                             |                                    |     |
| <input type="radio"/> ผู้จัดการแผนกบุคคล                                                                                 | <input type="radio"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....                |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 15.อายุ                                                                                                                  | ①18-25ปีเต็ม                                               | ②25-30ปีเต็ม                               | ③30-35ปีเต็ม                                | ④35-40ปีเต็ม                 | 041                         |                                    |     |
|                                                                                                                          | ⑤ 40-45ปีเต็ม                                              | ⑥45-50ปีเต็ม                               | ⑦ 50-55ปีเต็ม                               | ⑧ 55ปีขึ้นไป                 |                             |                                    |     |
| 16.คุณวุฒิทางการศึกษาชั้นสูงสุด                                                                                          | 16.1 <input type="radio"/> ต่ำกว่าป.ตรี (กรณารับ)สาขา..... |                                            |                                             |                              |                             |                                    |     |
|                                                                                                                          |                                                            | <input type="radio"/> ในประเทศ             | <input type="radio"/> ต่างประเทศ            |                              |                             |                                    |     |
| 16.2ปริญญาตรี สาขา.....                                                                                                  | <input type="radio"/> ในประเทศ                             | <input type="radio"/> ต่างประเทศ           |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 16.3ปริญญาโท สาขา.....                                                                                                   | <input type="radio"/> ในประเทศ                             | <input type="radio"/> ต่างประเทศ           |                                             |                              |                             |                                    |     |
| 16.4ปริญญาเอก สาขา.....                                                                                                  | <input type="radio"/> ในประเทศ                             | <input type="radio"/> ต่างประเทศ           | 042                                         |                              |                             |                                    |     |





ส่วนที่ 2 สำหรับตัวท่านแล้ว (1 เห็นด้วยน้อยที่สุด-----7 เห็นด้วยมากที่สุด)

| ข้อความ                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | code |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|------|
| 1.งานในอาชีพที่ทำอยู่มีความหมายกับท่านมาก                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 901  |
| 2.งานในอาชีพที่ทำอยู่สำคัญมาก เป็นส่วนหนึ่งของตัวท่าน                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 903  |
| 3.มักแนะนำตัวเองด้วยอาชีพหรือการงานที่ทำอยู่เสมอ                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 905  |
| 4.ท่านบอกกับเพื่อนเสมอว่าองค์กรที่ท่านทำงานอยู่นี้ เป็นองค์กรที่ดี องค์กรที่ไม่ธรรมดา | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 802  |
| 5.ขอให้ได้อยู่กับองค์กรนี้ มีงานอะไรที่มอบหมายมาก็ทำทั้งนั้น                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 804  |
| 6.สิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ ส่งเสริม หรือเห็นดีเห็นงามนั้น ตรงกับค่านิยมของท่าน       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 805  |
| 7.ภูมิใจที่จะบอกใครต่อใครว่าตนคือส่วนหนึ่งขององค์กรนี้                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 806  |
| 8.องค์กรนี้เป็นแรงบันดาลใจให้ท่านได้แสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 808  |
| 9.ยินดี และสบายใจที่ได้เลือกเข้าร่วมงานกับองค์กรนี้ตั้งแต่แรก                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 810  |

ส่วนที่ 3 หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาที่ท่านขึ้นตรง(1 น้อยที่สุด-----5 มากที่สุด)

| ข้อความ                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | code |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------|
| 1.แบ่งปันเวลา ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย หรือความมุ่งหมายในงานของท่าน                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 601  |
| 2.สนใจดูแล และสนใจ ได้ถามอยู่เสมอว่าท่านทำงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 602  |
| 3.แจ้งให้ท่านทราบ หรือแบ่งปันข้อมูลกับท่านอยู่เสมอว่าท่านมีโอกาสในงานอื่นๆบ้างหรือไม่ในบริษัทนี้           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 603  |
| 4.มักแสดงให้เห็นหรือตรวจสอบอยู่เสมอว่าท่านได้รับการตอบแทน หรือได้รับเครดิต เมื่อทำงานได้ดี หรือทำงานสำเร็จ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 604  |
| 5.ให้ฟีดแบค หรือข้อมูลย้อนกลับที่ทำให้ท่านรู้ว่า ทำงานได้ผลหรือไม่อย่างไร                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 605  |
| 6.ให้คำแนะนำที่ช่วยให้ท่านปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทุกครั้งที่ต้องการ                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 606  |

ก่อนส่งคืนแบบสอบถาม กรุณาตรวจสอบว่าท่านตอบครบทุกข้อ ทุกหน้าหรือไม่ ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน