



# The Mediating Role of OCB on the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Engineers

Sansoen Sattavorn\*

Submitted: February 17, 2020 / Accepted: August 20, 2020

## Abstract

Recent Organizational Citizenship Behavior (OCB) research has tended to focus on its effective outcomes in both individual and organizational level, and focus on its antecedents, but less often on examining its role as a mediator transferring effects of antecedents to outcomes. Additionally, empirical evidence from previous studies of OCB were often based on a sample group containing a large band of jobs and occupations instead of any specific group in which enable the organization to direct its effort and energy to the right group of their employees to develop OCB. The present study was designed to investigate OCB as a mediator of the relationship between job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention of Thai engineers. Questionnaire survey were administered to 155 Thai engineers in Japanese subsidiaries throughout the country. The analysis results show that altruism, conscientiousness, and compliance of OCB were perceived by the engineers and two of those dimensions; altruism and conscientiousness also positively related to job satisfaction, organizational commitment whereas showed a negative and significant to turnover intention. The results of the study also verified the proposed mediation model showing that job satisfaction and organizational commitment predict altruism and conscientiousness, which in turn, reduce turnover intention. This study contributes to the literature on turnover by enhancing our understanding in the mechanism that govern job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention relationship. Suggestions for management to retain engineers to the organization through OCB and recommendations for further research are also discussed.

**Keywords:** organizational citizenship behavior, turnover intention, Japanese subsidiaries, engineers, mediator

---

\* Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, E-mail: yaringnongjik@gmail.com



## บทบาทของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออกของวิศวกร

สรสรเสริญ สัตถาวร\*

### บทคัดย่อ

งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาประสิทธิผลของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม หรือไม่ก็มุ่งศึกษาที่มาของ OCB ในขณะที่การศึกษบทบาทของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อที่จะช่วยอธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใดๆ นั้นมีอยู่ไม่มากนัก นอกจากนั้นการวิจัยที่ผ่านมา มักเป็นการวิจัยเชิงประจักษ์กับกลุ่มพนักงานจากหลากหลายอาชีพ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ทั้งๆ ที่การศึกษาเฉพาะกลุ่มจะช่วยทำให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทาง พุ่มเทรพยาการเพื่อปลูกฝัง OCB ให้กับกลุ่มต่างๆ ในองค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาอิทธิพลของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออกของวิศวกร ผลการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นพบว่า OCB ที่วิศวกรรับรู้คือการช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตสำนึก และให้ความร่วมมือ ในขณะที่มีเพียง OCB ด้านการช่วยเหลือผู้อื่นและจิตสำนึกเท่านั้นเป็นตัวแปรสื่อที่เกิดจากความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กร จนส่งผลให้ความตั้งใจลาออกของวิศวกรลดลง การค้นพบนี้ช่วยให้ความเข้าใจในกลไกความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กรนั้น และความตั้งใจลาออกของวิศวกรชัดเจนขึ้น และมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการรักษาวิศวกรไว้กับองค์กรและสำหรับนักวิชาการในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

**คำสำคัญ:** พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความตั้งใจลาออก บริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น วิศวกร ตัวแปรสื่อ

## บทนำ (Introduction and Objectives)

อัตราการเปลี่ยนนายจ้างของพนักงานไทยที่ทำงานในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นค่อนข้างสูง เห็นได้จากรายงานผลสำรวจแนวโน้มทางเศรษฐกิจของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นในประเทศไทยในครั้งแรกของปี ค.ศ. 2017 โดยหอการค้าญี่ปุ่นกรุงเทพ ว่าด้วยปัญหาด้านการบริหารองค์กรพบว่า ปัญหาการขาดแคลนวิศวกรเป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการประมาณ 30% กำลังประสบอยู่ (Japanese Chamber of Commerce, 2017) ความรุนแรงของปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการสำรวจอื่นๆ เช่น จากรายงานผลการสำรวจความต้องการบุคลากรของบริษัทเหล่านั้นพบว่า วิศวกรเป็นตำแหน่งงานที่เป็นที่ต้องการมากที่สุดถึงร้อยละ 60 ซึ่งนอกจากความสามารถในการผลิตบุคลากรของสถาบันการศึกษาออกสู่ตลาดแรงงานแล้ว ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนนายจ้างของบุคลากรกลุ่มนี้ ที่เห็นว่าการเปลี่ยนนายจ้าง หาประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง (Munintarawong & Methapisit, 2015)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) เป็นพฤติกรรมที่หลายองค์กรคาดหวังและต้องการปลูกฝังให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน พื้นฐานของ OCB มาจากแนวคิดเรื่องความตั้งใจที่จะร่วมมือ (Willing to Cooperate) ของ Banard (1938) และแนวคิดเรื่องพฤติกรรมตามบทบาทและนอกเหนือบทบาทของ Katz (1964) โดยบานาร์ดได้กล่าวไว้ว่าเป็นเรื่องของความตั้งใจ (Willingness) ที่จะร่วมมือกัน (Cooperative) ของสมาชิกอย่างไม่เป็นทางการในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรและดำรงรักษาองค์กรเอาไว้ เป็นความตั้งใจซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลและไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถ ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ตามตำแหน่งงานของบุคคลในโครงสร้างองค์กร

ต่อมา Smith, Organ, & Near (1983) ได้ขยายความต่อ โดยเสนอว่าแนวคิดดังกล่าวข้างต้นคือพฤติกรรมของบุคคลในฐานะพลเมือง (Citizenship Behavior) เพราะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดหรือกฎระเบียบที่บังคับใช้กับสมาชิกทุกคน หากสมาชิกไม่ปฏิบัติตามก็ไม่มีผลกระทบ เป็นพฤติกรรมที่ไม่มีรางวัลเป็นเหตุจูงใจให้ทำ เป็นพฤติกรรมที่ยากที่จะวัด เพราะเกิดขึ้นอย่างเป็นปกติ ผู้ปฏิบัติก็ไม่สนใจว่าต้องมีใครเห็น ซึ่งแน่นอนว่าหากทำบ่อยๆ คนที่จะสังเกตเห็นได้ก่อนก็คือหัวหน้างานที่พนักงานนั้นขึ้นตรงด้วย จากการทบทวนงานวิจัย บทความทางวิชาการของ Organ (1988; 1990; 1997) สามารถสรุปได้ว่า OCB หมายถึงพฤติกรรมช่วยเหลือผู้อื่นที่ต่างกรรมต่างวาระกัน และอยู่นอกเหนือบทบาท หน้าที่ (Extra Roles) ตามที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานหรือระเบียบอื่น เป็นการกระทำที่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจส่วนตน ไม่หวังผลตอบแทน ซึ่งหากกระทำอย่างต่อเนื่องโดยคนหมู่มากจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การวิจัยที่ผ่านมาพบว่า OCB เกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถในงาน ทักษะหน้าที่มีต่องานและองค์กร ภาวะผู้นำ ลักษณะองค์กร ลักษณะงาน และลักษณะทางสังคม ฯลฯ (Organ et al., 2006) ในขณะที่ประสิทธิภาพของ OCB นั้นพบว่า OCB ส่งผลต่อการประเมินผลงานของหัวหน้างานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่มี OCB รวมทั้งผลงานของพนักงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ขวัญและกำลังใจของทีมงาน ต้องยอมรับว่าที่มา (Antecedents) ของ OCB ที่แตกต่างกันนี้ย่อมส่งผล (Outcomes) ต่อองค์กรแตกต่างกัน เช่น OCB ด้านการช่วยเหลือซึ่งกันและกันส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น OCB ด้านความอดทนอดกลั้นส่งผลให้ขวัญและกำลังใจของกลุ่มดีขึ้น แต่ที่มาของ OCB ทั้งด้านการช่วยเหลือและความอดทนอดกลั้น อาจไม่ได้มีที่มาจากแหล่งเดียวกันหรืออาจมาจากแหล่งเดียวกันก็ได้ (Podsakoff et al., 2000) ดังนั้นการศึกษา OCB ในฐานะตัวแปรสื่อว่า OCB เกิดจากปัจจัยใด และ OCB ดังกล่าวส่งผลอย่างไรบ้างนั้น นอกจากช่วยเติมเต็มความเข้าใจเกี่ยวกับ OCB ในเชิงลึกกว่าด้วยกลไกความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรใดๆ กับ OCB แล้ว ในทางปฏิบัติองค์กรสามารถนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปปรับใช้ด้วยความมั่นใจและเล็งเห็นผลที่จะเกิดขึ้นได้แม่นยำขึ้น แต่งานวิจัยดังกล่าวยังมีอยู่น้อยมาก



การศึกษาของ Chompookum (2001) เกี่ยวกับ OCB ของพนักงานไทย พบว่าหัวหน้างานรับรู้ OCB ของลูกน้องแตกต่างไปจาก OCB ที่ลูกน้องผู้นั้นปฏิบัติ กล่าวคือพฤติกรรมบางอย่างที่ลูกน้องทำและคิดว่าเป็น OCB แต่สำหรับผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้นั้นไม่เห็นว่าเป็น OCB ใดๆ เลย สอดคล้องกับการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุระหว่าง OCB และความตั้งใจลาออกในบริษัทโคมไฟของไต้หวันและจีน พบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ OCB เพียง 3 ด้านเท่านั้น (Qu & Lounkaew, 2017) การรับรู้ OCB ที่แตกต่างกันตามบริบททางวัฒนธรรมนี้ ได้รับการยืนยันจากการศึกษาเรื่องเดียวกันนี้ในประเทศจีน (Farh et al., 2004) ซึ่งพบว่าประเภทของ OCB มีได้จำกัดอยู่เฉพาะองค์ประกอบ 5 ด้าน (การช่วยเหลือผู้อื่น การมีจิตสำนึก การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น และการให้ความร่วมมือ) ตามที่ศึกษากันอยู่ในสังคมตะวันตกเท่านั้น (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000) ผลการวิจัยดังกล่าวทำให้นักวิจัยหันมาสนใจศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของ OCB ว่าเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ เมื่อนำไปใช้ในบริบททางสังคมหรือกลุ่มตัวอย่างต่างๆ นอกภูมิภาคยุโรปและสหรัฐอเมริกา (Organ, 2018)

งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งค้นหว่า OCB ที่พนักงานรับรู้และแสดงออกนั้นมีด้านใดบ้าง และเกิดจากความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กร (Podsakoff et al., 2000) หรือไม่ และผลของ OCB นั้นๆ ทำให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานซึ่งเป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่งของ OCB ที่ยังศึกษากันอยู่ในวงจำกัดนั้น (Podsakoff et al., 2009; Organ, 2018) เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร โดยเลือกศึกษากับวิศวกรในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งเป็นกลุ่มวิชาชีพที่มีอัตราการลาออกสูง เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน กล่าวได้ว่าเป็นตำแหน่งงานที่มีอัตราการว่างงานต่ำมาก เจื่อนใจเช่นนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่าง OCB กับความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ (Devece et al., 2016) กลุ่มวิศวกรจึงเป็นตัวแทนที่ตีกลุ่มหนึ่งในการศึกษาบทบาทของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อ และเป็นกลุ่มที่ยังไม่มีการศึกษามาก่อน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร OCB กับความตั้งใจลาออกของวิศวกร
2. ค้นหาอิทธิพลของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กรกับความตั้งใจลาออกของวิศวกร

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

### ความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออก

การศึกษาเชิงอภิมานของ Podsakoff et al. (2009) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานและ OCB ส่งผลทางลบต่อการตัดสินใจลาออกในระดับที่ใกล้เคียงกันเช่นเดียวกับงานวิจัยของ Tschopp et al. (2014) ที่ยืนยันว่าความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ความตั้งใจลาออกลดลง และความพึงพอใจในการทำงานนี้เป็นตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งในการทำนายการลาออกของพนักงานบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยในเรื่องเดียวกันนี้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานกลุ่มอาชีพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เช่น สารสนเทศการสื่อสาร (Wong & Tong, 2014) ระบบสารสนเทศ (Pei-Lee & Laosirihongthong, 2011) เป็นต้น

ผลการวิจัยว่าด้วยอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงานต่อการลาออกของวิศวกรไทย ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ มีการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรไทยคือความสำเร็จและความรับผิดชอบในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Wichaidit, 2001; Kobketkom, 2009) และความไม่พอใจในเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งความไม่มั่นคงในงาน ทำให้ความตั้งใจลาออกของวิศวกรสูงขึ้น (Tintabura et al., 2014) จากงานวิจัยดังกล่าวจึงนำไปสู่สมมติฐาน 1 ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจลาออก

### OCB ในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออก

มีการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อ OCB อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมได้ถึงร้อยละ 96 (Sabahi & Dashti, 2016) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Indarti et al. (2017) ที่พบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม ด้านแรงจูงใจภายใน ด้านแรงจูงใจภายนอก ล้วนแล้วแต่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อ OCB ทั้งสิ้น การศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในการทำงานต่อ OCB ในประเทศไทย เช่น การศึกษาของ Orawongsuphathat and Pimthong (2018) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุดของวิศวกร นอกจากนี้ การศึกษาบุปจายัยของ OCB ในกลุ่มพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ พบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งอิทธิพลทางตรงต่อ OCB ด้วยเหตุผลที่ว่า ความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้พนักงานร่วมมือกันทำงาน และสำนึกตระหนักในหน้าที่ของตนเองมากขึ้นและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม เช่น ไม่ขาดงานบ่อย (Kasemsap et al., 2017)

ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) ว่า เมื่อบุคคลรู้สึกได้ถึงความตั้งใจจริงในการเสียสละของฝ่ายหนึ่ง ก็ย่อมหาทางแสดงออกเพื่อตอบแทนในสิ่งที่ตนได้รับนั้น แตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในลักษณะของการซื้อ-ขายตามสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างกัน เช่นเดียวกับในองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ว่ามีบริษัทได้ทุ่มเทความพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ เช่น การสอนงาน ให้โอกาสในการพัฒนาทักษะ ผลตอบแทนรางวัลหรือการยอมรับอื่นๆ ก็ย่อมตอบแทนด้วยพฤติกรรมช่วยเหลือองค์กร คนรอบข้างอาสาทำ แม้มีใช้บทบาทหน้าที่ของตนเองที่ถูกกำหนดไว้ก็ตาม (Organ, 1990; Podsakoff et al., 1996) จากงานวิจัยข้างต้นนำไปสู่สมมติฐาน 2 OCB เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจลาออก

### ความผูกพันองค์กรกับความตั้งใจลาออก

การศึกษาของ Sattavorn (2018) พบว่าปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลให้พนักงานไทยทั้งฝ่ายสนับสนุนและฝ่ายผลิตในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นมีความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญคือ ความพึงพอใจในอาชีพ ความผูกพันในอาชีพ และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wang (2015) ที่พบว่าหัวหน้างานที่ให้ลูกน้องมีอิสระในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ และมีทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้อง ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเหล่านี้ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า นโยบายและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความชำนาญในงานหลายๆ ด้าน การใช้ฉันทามติในการตัดสินใจ การจ้างงานระยะยาว และการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Nagamatsu & Thirasirikul, 2017) ความผูกพันองค์กรทรงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการลาออก เห็นได้จากการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุระหว่างความยึดมั่นผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานกับการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัทในธุรกิจสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของ Punsritum (2006) พบว่าความผูกพันองค์กรส่งผลให้การตัดสินใจลาออกของพนักงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ในขณะที่การศึกษาของ Janjirasakul et al. (2017) กลับไม่พบอิทธิพลทางตรงระหว่างความผูกพันองค์กรกับความตั้งใจลาออกของคณาจารย์ในสถาบันการศึกษาเอกชน ซึ่งทีมผู้วิจัยได้ให้คำอธิบายว่าความตั้งใจลาออกของคณาจารย์น่าจะมาจากแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อื่นมากกว่าความผูกพันองค์กร ความไม่สอดคล้องกันของผลการวิจัยเช่นนี้ทำให้ต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อยืนยันความสัมพันธ์ จึงนำไปสู่

### OCB ในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรกับความตั้งใจลาออก

ความผูกพันองค์กรเป็นความรู้สึกทางจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์กร รับรู้ว่าเป็นเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับค่านิยมหรือเป้าหมายของตน และยอมรับในเป้าหมายหรือค่านิยมนั้น (O'Reilly & Chatman, 1986) การยอมรับ เลื่อมใสศรัทธาดังกล่าวทำให้รู้สึกว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนั้นก็คือ การช่วยเหลือเกื้อกูลองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ OCB นั่นเอง (Organ, 1990; Podsakoff et al., 1996) สอดคล้องกับการศึกษาของ Kasemsap et al. (2017) เกี่ยวกับ OCB ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ พบว่านอกจากความพึงพอใจในการทำงานแล้ว อีกปัจจัยหนึ่งซึ่งเป็นที่มาของ OCB ก็คือ ความผูกพันองค์กรของพนักงานเหล่านั้น นอกจากนี้ยังเห็นได้จากการศึกษาที่พบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ความผูกพันองค์กร (.31) มีอิทธิพลสูงกว่าความพึงพอใจในการทำงาน (.27) ต่อ OCB (Indarti et al., 2017)

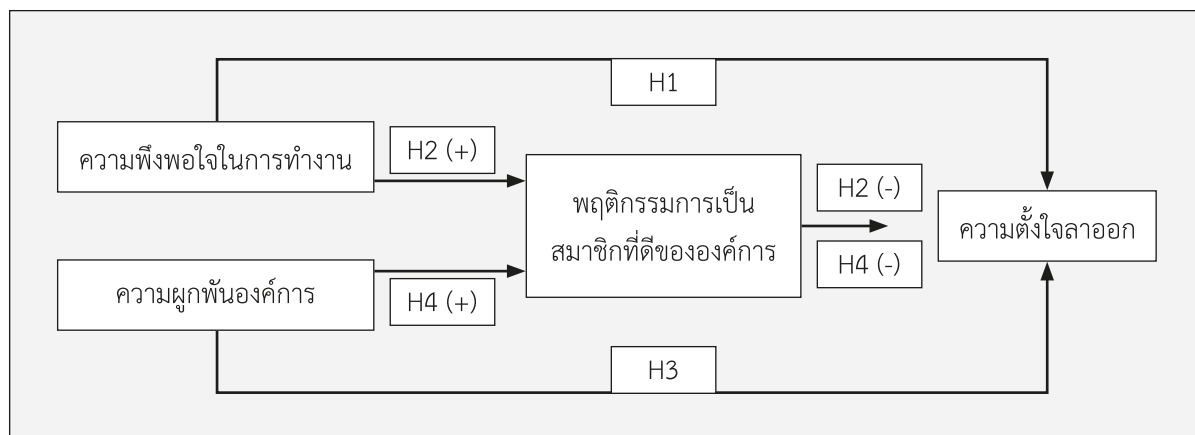
ในทางทฤษฎี ความสัมพันธ์เช่นนี้ยังอธิบายได้ด้วยทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคมของบุคคลที่ว่า เมื่อบุคคลเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือคนรอบข้าง ทำให้บุคคลตระหนักรู้ว่าตนคือใครในกลุ่มหรือสังคมนั้น และแตกต่างจากคนอื่น กลุ่มอื่นอย่างไร เช่นเดียวกับในองค์กรที่มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ แบ่งปันข้อมูล มีการสื่อสารซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้หล่อหลอมให้สมาชิกได้รับรู้ว่าตนคือสมาชิกขององค์กรนั้นๆ เกิดเป็นความไว้วางใจ รู้สึกเป็นที่ยอมรับ มีทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มและเพื่อนสมาชิกด้วยกัน จนเกิดเป็นความผูกพันที่ยึดเหนี่ยวให้สมาชิกอยู่กับกลุ่มนั้นๆ (Tajfel, 1982) ความผูกพันยึดเหนี่ยวทำให้เกิดความตั้งใจทำงานทุ่มเทอย่างสุดความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mowday et al., 1982; Harmi & Sooraksa, 2016)

อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Koys (2001) กลับไม่พบความสัมพันธ์ระหว่าง OCB กับความตั้งใจลาออกของพนักงานในร้านอาหารในสหรัฐอเมริกา เช่นเดียวกับ Janjirasakul et al. (2017) ที่พบว่า OCB ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการตัดสินใจลาออกของกลุ่มคณาจารย์ในสถาบันการศึกษาเอกชน ต่อกรณีนี้ผู้วิจัยได้ให้คำอธิบายประกอบผลการวิจัยดังกล่าวว่า OCB ของคณาจารย์นั้นเป็นไปตามหน้าที่ที่พึงปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างกับลูกศิษย์ ดังนั้นคณาจารย์เหล่านั้นจึงมี OCB เสมอ ไม่ว่าจะลาออกหรือไม่ก็ตาม

ในขณะที่ Paille and Grima (2011) พบว่าการให้ความร่วมมือ ความอดทนอดกลั้น และการช่วยเหลือผู้อื่นเท่านั้นที่ส่งผลกับความตั้งใจลาออกของพนักงานบริษัทด้านที่ปรึกษา โลจิสติกส์ สาธารณสุข คอมพิวเตอร์ และสารสนเทศในประเทศฝรั่งเศส เช่นเดียวกับผลการวิจัยอื่นๆ ที่พบว่าอิทธิพลของ OCB เฉพาะด้านความอดทนอดกลั้นเท่านั้นที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Coyne & Ong, 2007; Qu & Lounkaew, 2017) ความไม่สอดคล้องกันของผลการวิจัยเช่นนี้ เปิดโอกาสให้มีการศึกษาเพิ่มเติมกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทอื่นๆ เพื่อยืนยันความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสอง จึงนำไปสู่

สมมติฐาน 4 OCB เป็นตัวแปรสื่อความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรกับความตั้งใจลาออก

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถพัฒนากรอบแนวคิดตามสมมติฐานการวิจัย ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ วิศวกรที่มีคุณวุฒิวิศวกรรมศาสตรบัณฑิตและเป็นพนักงานประจำในบริษัทเอกชน กลุ่มตัวอย่าง คือประชากรที่ทำงานอยู่ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ตามทะเบียนสมาชิกหอการค้าญี่ปุ่น กรุงเทพฯ 2016 เนื่องจากไม่มีสถิติหรือข้อมูลอ้างอิงได้ถึงจำนวนที่แน่นอนของประชากรกลุ่มนี้ จึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็นแบบเจาะจง ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทอุตสาหกรรม จำนวน 232 บริษัททางไปรษณีย์ผ่านทางผู้จัดการแผนกบุคคล (พร้อมซองติดแสตมป์สำหรับปิดผนึกแบบสอบถามที่ตอบเสร็จ จำหน่ายถึงผู้วิจัย) แจกจ่ายไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดให้วิศวกรในบริษัทนั้นๆ 2-4 คนเป็นผู้ตอบ ดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถาม ช่วงเดือนกันยายน-พฤศจิกายน 2561 ได้รับแบบสอบถามคืนจาก 72 บริษัท จำนวน 155 ชุด คิดเป็นอัตราตอบกลับ 31% ซึ่งมากกว่า 20% ถือเป็นที่ยอมรับสำหรับการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการถดถอยแบบพหุคูณ (Aaker et al., 2001)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ แบบตัวเลือก ครอบคลุมเพศ อายุ รายได้ อาชีพ สถานภาพการสมรส และจำนวนครั้งที่เปลี่ยนงาน ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็น แยกตามตัวแปรดังนี้ OCB ดัดแปลงจาก Podsakoff et al. (1990) จำนวน 14 ข้อ ความตั้งใจลาออก จำนวน 2 ข้อ และความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 2 ข้อ ดัดแปลงจาก Singh, Goolsby and Rhoads (1994) เป็นมาตรวัดระดับแบบประเมินค่า 7 ระดับ ความผูกพันองค์กรด้านความรู้สึก จำนวน 6 ข้อ ดัดแปลงจาก Mowday et al. (1979) เป็นมาตรวัดระดับแบบประเมินค่า 5 ระดับ การกำหนดให้มีมาตรวัดต่างระดับกันนี้เพื่อป้องกันปัญหาความแปรปรวนจากวิธีการวัด (Common Method Variance: CMV) ในขั้นตอนของการพัฒนาแบบสอบถาม (Podsakoff et al., 2003) และในการวิจัยนี้กำหนดให้อายุ เพศ สถานภาพการสมรส และอายุงาน เป็นตัวแปรควบคุม

### ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์หาค่า Cronbach's Alpha ความพึงพอใจในการทำงานมีค่า .86 ความผูกพันองค์กรด้านความรู้สึกมีค่า .80 ความตั้งใจลาออกมีค่า .91 OCB ด้านช่วยเหลือผู้อื่น ด้านการมีจิตสำนึก และด้านให้ความร่วมมือมีค่า .79, .74, และ .72 ตามลำดับ เครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นเกินกว่า .70 (Nunnally, 1978) ดังนั้นเนื้อหาในแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ ยอมรับได้



2. ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของ OCB ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยเริ่มจากทดสอบค่า KMO เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามและทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม (เมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร) ด้วย Bartlett's Test of Sphericity ว่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ด้วยการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-square ที่ระดับนัยสำคัญ  $p < .05$  ในการวิเคราะห์นี้พบว่าค่า  $KMO = .80$  ซึ่งเข้าใกล้ 1 และ Bartlett's Test of Sphericity = 562.10,  $df = 91$ ,  $p < .01$  จึงสรุปได้ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (De Vaus, 1991) ตามวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก จากนั้นหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉากด้วยวิธีแวนเดอร์แมทซ์ โดยกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Nunnally, 1978) พบว่าข้อมูลเกี่ยวกับ OCB สามารถสกัดได้เป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ การช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตสำนึก และให้ความร่วมมือ ดังแสดงในตารางที่ 1 โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรร่วมกันได้ร้อยละ 62.29 และเมื่อพิจารณาารายองค์ประกอบพบว่าด้านการช่วยเหลือผู้อื่น ด้านมีจิตสำนึก และด้านให้ความร่วมมือ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 25.47, 20.23 และ 16.58 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักหมุนแกนแบบแวนเดอร์แมทซ์

ตัวแปร	ช่วยเหลือผู้อื่น	จิตสำนึก	ให้ความร่วมมือ
ช่วยงานผู้อื่นหากเขามีปัญหาในงาน	.83		
แบ่งเวลาช่วยงานคนอื่นที่มีงานล้นมือ	.76		
ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้ที่อยู่เสมอ	.71		
ช่วยชี้แนะพนักงานใหม่แม้มีใช้หน้าที่ของตัวเอง	.69		
ไม่เอาเวลาทำงานไปทำเรื่องส่วนตัว		.79	
ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับบริษัท		.77	
ปฏิบัติตามกฎระเบียบบริษัทแม้ไม่มีใครเห็น		.67	
เข้าร่วมประชุมที่ไม่จำเป็นแต่สำคัญ			.78
เข้าร่วม Events ที่แม้มีใช้หน้าที่ แต่เพื่อหน้าตาองค์กร			.77
ไม่ก้าวร้าวงานคนอื่นจนทำให้เกิดปัญหาได้			.54
ค่าความเชื่อมั่น (r)	.79	.74	.72

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยด้วยโปรแกรม SPSS ใช้สถิติความถี่ ร้อยละ สำหรับข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีมาตรการวัดระดับแบบอันดับหรืออัตราส่วนด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ทดสอบสมมติฐานที่ 1-4 ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบเชิงชั้น ตามวิธีการของ Baron and Kenny (1986) โดยขั้นตอนที่ 1 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรสื่อ ขั้นตอนที่ 2 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 นี้ หากพบว่าตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กับทั้งตัวแปรตามและตัวแปรสื่อ จึงดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 (หากตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรสื่อหรือตัวแปรตาม ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเท่านั้น ถือว่าผ่านไม่ผ่าน



เกณฑ์ในการเป็นตัวแปรสื่อ) ด้วยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสื่อและตัวแปรตามโดยควบคุมตัวแปรต้นให้คงที่ ขั้นตอนที่ 4 หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามอีกครั้งหนึ่งโดยควบคุมตัวแปรสื่อให้คงที่ จากนั้นเปรียบเทียบค่า F ของขั้นตอนที่ 2 กับค่า F ของขั้นตอนที่ 4 ว่าเปลี่ยนแปลง (ลดลง) อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ หากในขั้นตอนที่ 4 ตัวแปรต้นยังคงส่งผลต่อตัวแปรตามลดลงแต่ยังมีนัยสำคัญอยู่ แสดงว่าตัวแปรสื่อเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน แต่หากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามลดลงอย่างไม่มีนัยสำคัญอีกเลย แสดงว่าตัวแปรสื่อเป็นตัวแปรสื่อสมบูรณ์

เนื่องจากในการวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งเดียว ในเวลาและบริบทเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหา CMV ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลได้เช่นเดียวกัน ซึ่งอาจมีส่วนทำให้ค่าความสัมพันธ์ต่างๆ บิดเบือนไปจากความเป็นจริง (Podsakoff et al., 2003) ก่อนการทดสอบสมมติฐานตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงตรวจสอบข้อมูลที่ได้นำว่ามีปัญหา CMV หรือไม่ด้วย Harman's Single Factor Test โดยนำค่าคะแนนของตัวแปรทั้งหมดมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อหาว่าเมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมารวมเป็นองค์ประกอบของปัจจัยเพียงปัจจัยเดียวแล้ว ปัจจัยหนึ่งเดียวนั้นสามารถอธิบายความผันแปรร่วมได้เกิน 50% หรือไม่ จากการทดสอบปรากฏว่า ข้อมูลดังกล่าวสามารถอธิบายความผันแปรร่วมได้ 43.32% ซึ่งน้อยกว่า 50% จึงสรุปว่าข้อมูลที่ได้ไม่มีปัญหา CMV (Malhotra et al., 2006)

## ผลการวิจัย (Analysis and Results)

ข้อมูลทั่วไป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (82.4%) อายุ 25-30 ปี (30.7%) สถานภาพโสด (53.9%) รายได้ต่อเดือนไม่เกิน 30,000 บาท (40.5%) อายุงานไม่เกิน 5 ปี (48.0%) เปลี่ยนงานมาแล้วอย่างน้อย 2 ครั้ง (34.9%)

การทดสอบสมมติฐาน 1 และ 2 เนื่องจากมาตรวัดตัวแปรแต่ละตัวมีทั้งแบบ 5 ระดับและ 7 ระดับ ดังนั้นจึงแปลงคะแนนที่ได้ทั้งหมดเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardized Score) ด้วยโปรแกรม SPSS ก่อนนำไปประมวลผล

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	Y
พึงพอใจฯ (X1)	1	.67***	.22**	.26**	.18**	-.59***
ความผูกพันฯ (X2)			.33***	.36***	.34***	-.48***
OCB: ช่วยเหลือผู้อื่น (X3)				.38***	.32***	-.26**
OCB: มีจิตสำนึก (X4)					.34***	-.22**
OCB: ให้ความร่วมมือ (X5)						-.05
ตั้งใจลาออก (Y)						1
ค่าเฉลี่ย	-.01	-.02	-.00	-.04	.01	.01
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	.98	.99	1.00	.98	1.00	1.00

หมายเหตุ: \*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$



จากตารางที่ 2 พบว่าความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และ OCB ด้านการช่วยเหลือผู้อื่นและการมีจิตสำนึก มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้น OCB ด้านการให้ความร่วมมือ ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกอย่างไม่มีนัยสำคัญ จึงไม่นำตัวแปรนี้ไปวิเคราะห์สมการถดถอยในขั้นต่อไป

**ตารางที่ 3** ผลวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณของความพึงพอใจในการทำงานต่อการช่วยเหลือผู้อื่น

ตัวแปรต้น	$\beta$	Std.Error	สัมประสิทธิ์ Beta	t
(Constant) = -.003		.79		-0.04
ความพึงพอใจในการทำงาน	.21	.08	.21	2.71**
$R^2 = .04, \Delta R^2 = .04, F = 7.36, ** p < .05$				

**ตารางที่ 4** ผลวิเคราะห์การถดถอยแบบเชิงขั้น (ตัวแปรตาม: ความตั้งใจลาออก)

ตัวแปรต้น	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
เพศ	-.37*	-.28	-.26
อายุ	-.05	.01	.00
รายได้	-.00	-.05	-.03
สถานภาพการสมรส	-.03	.11	.11
อายุงาน	-.00	-.31***	-.28***
ความพึงพอใจในการทำงาน	-.60***		-.57**
OCB: ช่วยเหลือผู้อื่น		-.43***	
$R^2 = 2.21$	.41	.13	.43
$\Delta R^2$	.38	.09	.40
$R^2$ Change	.34	.07	.29
F	15.25***	3.49**	13.92***
F Change	76.87***	11.11**	65.66***

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน (ตัวแปรต้น) กับ OCB ด้านช่วยเหลือผู้อื่น (ตัวแปรสื่อ) และตารางที่ 4 Model 1 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน (ตัวแปรต้น) กับความตั้งใจลาออก (ตัวแปรตาม) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อทั้ง OCB ด้านช่วยเหลือผู้อื่น ( $b = .21, p < .05$ ) และความตั้งใจลาออก ( $b = -.60, p < .01$ ) โดยความพึงพอใจในการทำงานสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ 38%

ในขณะที่ OCB ด้านช่วยเหลือผู้อื่นส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.43, p < .01$ ) โดยสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ 9% ดังแสดงใน Model 2 แต่เมื่อควบคุม OCB ด้านช่วยเหลือผู้อื่นให้คงที่ พบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกลดลงแต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.57, p < .05$ ) ดังแสดงใน Model 3

**ตารางที่ 5** ผลวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณของความพึงพอใจในการทำงานต่อการมีจิตสำนึก

ตัวแปรต้น	$\beta$	Std.Error	สัมประสิทธิ์ Beta	t
(Constant) = 3.78		.60		63.65
ความพึงพอใจในการทำงาน	.23	.06	.30	3.92***
$R^2 = .09, \Delta R^2 = .08, F = 15.37, *** p < .01$				

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน (ตัวแปรต้น) กับ OCB ด้านการมีจิตสำนึก (ตัวแปรสื่อ) และตารางที่ 6 Model 1 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน (ตัวแปรต้น) กับความตั้งใจลาออก (ตัวแปรตาม) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อทั้ง OCB ด้านการมีจิตสำนึก ( $b = .23, p < .01$ ) และความตั้งใจลาออก ( $b = -.61, p < .01$ ) โดยความพึงพอใจในการทำงานสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ 38% ในขณะที่ OCB ด้านการมีจิตสำนึกส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.20, p < .10$ ) โดยสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ 8% ดังแสดงใน Model 2 แต่เมื่อควบคุม OCB ด้านการมีจิตสำนึกให้คงที่ พบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกลดลงแต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.58, p < .01$ ) ดังแสดงใน Model 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 3 ถึงตารางที่ 6 สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลทางลบต่อความตั้งใจลาออก และ OCB ด้านการช่วยเหลือผู้อื่นและการมีจิตสำนึกเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออกดังกล่าว ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 และ 2

การทดสอบสมมติฐาน 3 และ 4 ตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์การ (ตัวแปรต้น) กับ OCB ด้านการช่วยเหลือผู้อื่น (ตัวแปรสื่อ) และตารางที่ 8 Model 1 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์การ (ตัวแปรต้น) กับความตั้งใจลาออก (ตัวแปรตาม) พบว่าความผูกพันองค์การส่งผลต่อทั้ง OCB ด้านช่วยเหลือผู้อื่น ( $b = .36, p < .01$ ) และความตั้งใจลาออก ( $b = -.49, p < .01$ ) โดยความผูกพันองค์การสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ 23% ในขณะที่ OCB ด้านช่วยเหลือผู้อื่น ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.43, p < .05$ ) โดยสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ 9% ดังแสดงใน Model 2 แต่เมื่อควบคุม OCB ด้านช่วยเหลือผู้อื่น



ให้คงที่ พบว่าระดับความผูกพันองค์การส่งผลต่อความตั้งใจลาออกลดลงแต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.21, p < .01$ )  
 ดังแสดงใน Model 3

**ตารางที่ 6** ผลวิเคราะห์การถดถอยแบบเชิงชั้น (ตัวแปรตาม: ความตั้งใจลาออก)

ตัวแปรต้น	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
เพศ	-.37	-.26	-.26
อายุ	-.05	.00	.00
รายได้	-.00	-.03	-.03
สถานภาพการสมรส	-.03	.10	.11
อายุงาน	-.00	-.28***	-.28***
ความพึงพอใจ	-.61***		-.58***
OCB: มีจิตสำนึก		-.20*	
$R^2 = 2.21$	.64	.12	.41
$\Delta R^2$	.38	.08	.38
$R^2$ Change	.34	.05	.29
F	15.25***	3.02*	13.27***
F Change	76.87***	8.49***	65.57**

**ตารางที่ 7** ผลวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณของความผูกพันองค์การที่ส่งผลต่อการช่วยเหลือผู้อื่น

ตัวแปรต้น	$\beta$	Std.Error	สัมประสิทธิ์ Beta	t
(Constant) = 0.009		.07		-0.04
ความผูกพันองค์การ	.36	.07	.37	4.89***
$R^2 = .137, \Delta R^2 = .131, F = 23.91, *** p < .01$				

ตารางที่ 8 ผลวิเคราะห์การถดถอยแบบเชิงชั้น (ตัวแปรตาม: ความตั้งใจลาออก)

ตัวแปรต้น	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
เพศ	-.39*	-.19	-.19
อายุ	-.01	.01	.17
รายได้	-.00	.09	.09
สถานภาพสมรส	-.36	.11	.11
อายุงาน	.00	-.14	-.14
ความผูกพันฯ	-.49***		-.21***
OCB: ช่วยเหลือผู้อื่น		-.43**	
$R^2 = 2.21$	.27	.13	.28
$\Delta R^2$	.23	.09	.24
$R^2$ Change	.20	.07	.14
F	8.12***	3.49**	7.43***
F Change	36.23***	11.11**	26.92***

ตารางที่ 9 ผลวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณของความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อการมีจิตสำนึก

ตัวแปรต้น	$\beta$	Std.Error	สัมประสิทธิ์ Beta	t
(Constant) = .009		.07		0.90
ความผูกพันองค์กร	.36	.07	.37	4.89***
$R^2 = .13, \Delta R^2 = .12, F = 23.91, *** p < .01$				

ตารางที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กร (ตัวแปรต้น) กับ OCB ด้านการมีจิตสำนึก (ตัวแปรสื่อ) และตารางที่ 10 Model 1 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กร (ตัวแปรต้น) กับความตั้งใจลาออก (ตัวแปรตาม) ผลการพยากรณ์พบว่าความผูกพันองค์กรส่งผลต่อทั้ง OCB ด้านการมีจิตสำนึก ( $b = .36, p < .01$ ) และความตั้งใจลาออก ( $b = -.49, p < .01$ ) โดยความผูกพันองค์กรสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ 23%

ในขณะที่ OCB ด้านการมีจิตสำนึกส่งผลต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.31, p < .05$ ) โดยสามารถพยากรณ์ความตั้งใจลาออกได้ 8% ดังแสดงใน Model 2 แต่เมื่อควบคุม OCB ด้านการมีจิตสำนึกให้คงที่ พบว่าระดับความผูกพันองค์กรส่งผลต่อความตั้งใจลาออกลดลงแต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.46, p < .01$ ) ดังแสดงใน Model 3

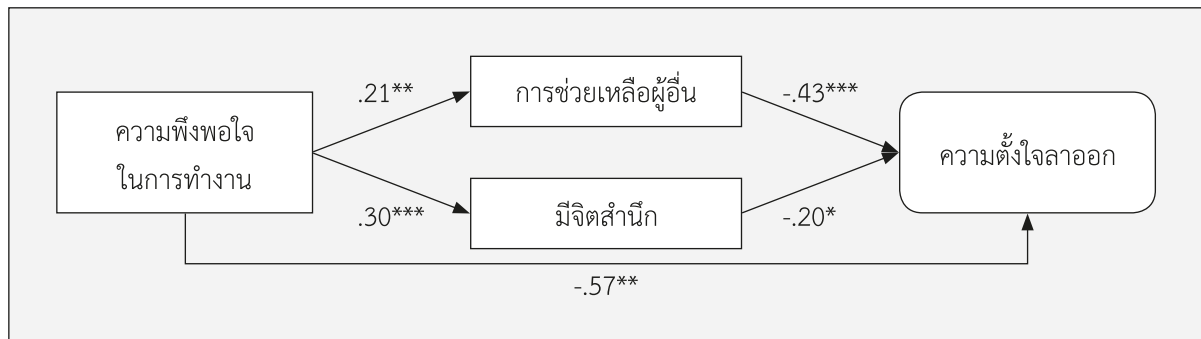


ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังปรากฏในตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 10 สรุปได้ว่าความผูกพันองค์กรส่งผลทางลบต่อความตั้งใจลาออก และ OCB ด้านการช่วยเหลือผู้อื่นและด้านการมีจิตสำนึกเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรและความตั้งใจลาออกดังกล่าว ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 และ 4

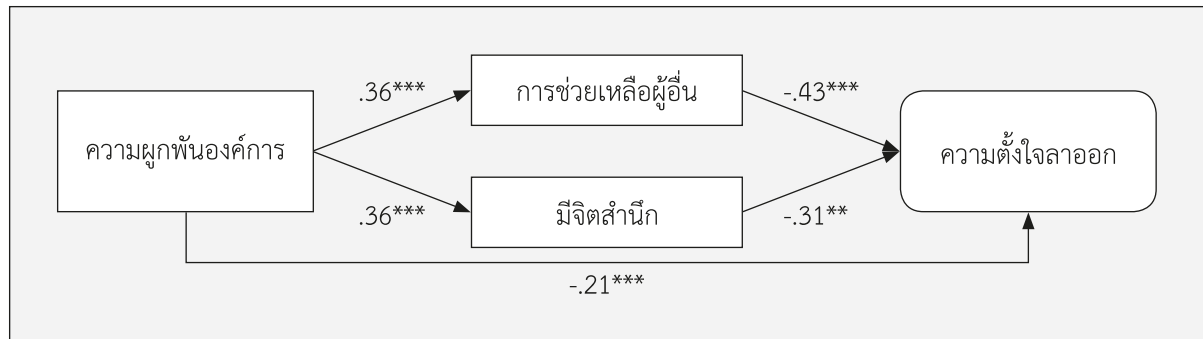
ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1-4 สามารถสรุปเป็นโมเดลของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออกของวิศวกร โดยมี OCB ด้านการช่วยเหลือและด้านการมีจิตสำนึกเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนได้ตามรูปที่ 2.1 และ 2.2

**ตารางที่ 10** ผลวิเคราะห์การถดถอยแบบเชิงชั้น (ตัวแปรตาม: ความตั้งใจลาออก)

ตัวแปรต้น	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
เพศ	-.39	-.19	-.19
อายุ	-.01	.01	.01
รายได้	.00	.09	.09
สถานภาพการสมรส	-.36	.11	.11
อายุงาน	.00	-.14	-.14
ความผูกพันฯ	-.49***		-.46***
OCB: มีจิตสำนึก		-.31**	
R <sup>2</sup> = 2.21	.27	.12	.27
$\Delta R^2$	.23	.08	.23
R <sup>2</sup> Change	.20	.05	.15
F	8.12***	3.02**	7.10***
F Change	36.23***	8.49**	27.71***



**รูปที่ 2.1** อิทธิพลของ OCB ด้านการช่วยเหลือผู้อื่นและการมีจิตสำนึกในฐานะตัวแปรสื่อบางส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจลาออก



รูปที่ 2.2 อิทธิพลของ OCB ด้านการช่วยเหลือผู้อื่นและการมีจิตสำนึกในฐานะตัวแปรสื่อบางส่วน ของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันองค์กรและความตั้งใจลาออก

## สรุปและอภิปรายผล (Discussion and Conclusion)

**สรุปผลการวิจัย** การวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออก ด้วยการค้นพบว่า OCB ที่วิศวกรรับรู้นั้นมีด้านใดบ้าง และเกิดจากความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กรหรือไม่ และ OCB ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลอย่างไรต่อความตั้งใจลาออก ผลการศึกษาที่ได้นอกจากช่วยเติมเต็มองค์ความรู้เกี่ยวกับ OCB ในเชิงลึกว่าด้วยกลไกความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรใดๆ กับ OCB แล้ว ในทางปฏิบัติช่วยให้องค์กรสามารถนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปปรับใช้ด้วยความมั่นใจและเล็งเห็นผลที่จะเกิดขึ้นได้แม่นยำขึ้น โดยเฉพาะกับกลุ่มพนักงานที่มีการลาออกสูง เช่น วิศวกร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยมีการศึกษามาก่อน

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ คือ วิศวกรรับรู้ OCB ที่ตนประพฤติปฏิบัติอยู่นั้นว่ามี 3 ด้าน คือ การให้ความช่วยเหลือ มีจิตสำนึก และให้ความร่วมมือ ในจำนวนนี้มีเพียง 2 ด้าน คือ การให้ความช่วยเหลือและมีจิตสำนึกเท่านั้นที่เกิดจากความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร ซึ่งส่งผลให้ความตั้งใจลาออกของวิศวกรลดลง ผลการวิจัยยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออกนั้น มี OCB ด้านการช่วยเหลือผู้อื่น และมีจิตสำนึกเป็นตัวแปรสื่อ สอดคล้องกับการศึกษาของ Paille and Grima (2011) ซึ่งอธิบายได้ว่า OCB ที่เกิดจากความสุขความพอใจในการทำงาน มีการแบ่งปันข้อมูล และช่วยเหลือกันในองค์กร เป็นการแสดงออกเพื่อตอบสนององค์กร และเกิดจากความผูกพันองค์กร พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร รู้สึกมีความมั่นคง ส่งผลให้พนักงานไม่เพียงแต่จะเต็มใจและตั้งใจทำงานตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังแสดงพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ด้วยการเคารพกฎระเบียบ ปฏิบัติตามกฎกติกาต่างๆ พฤติกรรมที่ทุกคนปฏิบัติต่อกันเช่นนี้ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความไว้วางใจกันและกัน ความรู้สึกมั่นคง และเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันซึ่งผลเป็นพลังดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไป

**อภิปรายผล** การรับรู้ OCB เพียง 3 ด้านดังกล่าว ส่วนหนึ่งอาจมีสาเหตุมาจากค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือและทำงานแทนกัน มีขอบข่ายความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจนมากนัก ทำให้เห็นว่างานที่อยู่นอกเหนือบทบาทนั้นเป็นงานตามหน้าที่ของตนไปเสีย นอกจากนั้น ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กรกับความตั้งใจลาออกของวิศวกร กล่าวได้ว่า OCB ด้านการช่วยเหลือและการมีจิตสำนึกของวิศวกร แม้เป็นกลุ่มอาชีพเฉพาะทางที่มีการลาออกสูง เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน มีความพึงพอใจในการทำงานและความ



ผูกพันองค์กรต่ำก็ตาม (Devece et al., 2016) ก็ยังเกิดจากความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กร และ OCB ทั้ง 2 ด้านนี้ยังเป็นตัวแปรสำคัญของการตัดสินใจลาออก

ความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรนั้นเกิดจากการได้รับในสิ่งที่คาดหวัง เมื่อประเมินแล้วว่าสิ่งที่ตนได้รับไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนหรือค่าตอบแทน สัมพันธภาพจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เมื่อได้ตามที่คาดหวังหรือเกินความคาดหวัง จึงเกิดความพอใจ ทำให้รู้สึกอยากตอบแทนในสิ่งที่ตนได้รับมาด้วยการแสดงไมตรีจิตช่วยเหลือผู้อื่นแม้มิใช่งานในหน้าที่ของตน หรือหากมีได้ออกแรง ออกความคิด อย่างน้อยการทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด เคารพกฎ ระเบียบ กติกา ไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อน ความสำนึกในหน้าที่เหล่านี้ เกิดจากความพึงพอใจและผลักดันให้แสดงออกทาง OCB ที่เป็นประโยชน์กับทั้งตนเองและผู้อื่น

นอกจากนั้น ความรู้สึกผูกพันองค์กรที่เกิดขึ้นอาจทำให้รู้สึกกว่าตัวเองกับองค์กรคือคนๆ เดียวกัน หรือรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้อยากแสดงออกซึ่งการกระทำที่ดีที่เป็นประโยชน์ เพราะสุดท้ายแล้วตนเองก็ได้รับอานิสงส์เหล่านั้นด้วย กล่าวได้ว่าความรู้สึกที่ดีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยากตอบแทนในสิ่งที่ได้รับจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดพฤติกรรมการช่วยเหลือและจิตสำนึกในหน้าที่เช่นว่านี้ นำไปสู่ความไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พยายามทุ่มเทเพื่อองค์กรต่อไป ทำให้ความตั้งใจในการลาออกน้อยลงที่สุดในที่สุด

การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร บทบาทของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออก ช่วยให้นายจ้างเข้าใจกลไกที่จะอธิบายว่าเหตุใดความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันองค์กรของวิศวกรจึงมีความสำคัญ ความเข้าใจนี้ทำให้นายจ้างเลิกกังวลใจ แต่क्रमุ่งมั่นพยายามที่จะปลูกฝังและพัฒนา OCB ด้วยการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกร ซึ่งได้แก่ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน ค่าจ้าง และความมั่นคงในงาน (Wichaidit, 2001; Kobketkom, 2009; Tintabura et al., 2014; Wang, 2015) ด้วยการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันองค์กรของพนักงานอยู่เสมอ ซึ่งอาจกระทำในรูปของการสำรวจความคิดเห็นพนักงานทั้งบริษัทในวันตรวจสอบสุขภาพประจำปี หรือโอกาสที่ทุกคนต้องทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน กิจกรรมรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงาน และวิธีการทำงานที่สร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงาน และครอบครัวด้วยสวัสดิการ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สหกรณ์ออมทรัพย์หรือสหกรณ์ร้านค้าในบริษัท การจ่ายผลตอบแทนตามความสามารถ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เส้นทางอาชีพที่ชัดเจนให้กับวิศวกร การจัดให้พนักงานจากทุกแผนกทุกสายงานมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

การสร้างความผูกพันองค์กร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่นายจ้างควรให้ความสำคัญ องค์กรสามารถทำได้ผ่านทางนโยบายระบบการบริหารงาน (Nagamatsu & Thirasirikul, 2017) และบทบาทของหัวหน้างาน (Sattavorn, 2018; Wang, 2015) ด้วยการฝึกฝนหัวหน้างานให้มีทักษะในการชี้แนะ สอนงาน การให้ Feedback ที่จำเพาะเจาะจงและชัดเจนกับลูกน้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายและปรับปรุงผลการการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น การรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกในทีม การสื่อสารระหว่างกันเช่นนี้ รวมทั้งสร้างโอกาสในการพัฒนาและฝึกอบรมให้วิศวกรในบังคับบัญชา รู้สึกว่าแต่ละคนสามารถเติบโตและก้าวหน้าในองค์กรต่อไปได้ ภายใต้เงื่อนไขและกรอบเวลาที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ความตระหนักและให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ด้วยการลงมือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้วิศวกรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะส่งผลให้เกิด OCB ในหมู่วิศวกร ซึ่งจะช่วยลดความตั้งใจลาออกของพนักงานกลุ่มนี้ได้



## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป (Suggestion)

*เชิงการวิจัย* การวิจัยครั้งนี้เป็นการวัดตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ศึกษาในเวลาเดียวกัน และเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ไม่มีการติดตามผล (Cross-Sectional Studies) ผลการวิจัยจึงอาจมีความคลาดเคลื่อน ขาดความแม่นยำในความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผล ควรมีการศึกษาเชิงพัฒนาการต่อเนื่อง (Longitudinal Study) เพื่อยืนยันกลไกความสัมพันธ์นี้ด้วยการติดตามการลาออกที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่างเดียวกันเมื่อเวลาผ่านไป

### *เชิงทฤษฎี*

1. การศึกษาบทบาทของ OCB ในฐานะตัวแปรสื่อเฉพาะกลุ่มวิศวกรในครั้งนี้พบว่า OCB ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกที่ผ่านมาพบอิทธิพลเช่นนี้กับกลุ่มพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม (Kasemsap et al., 2017) ในขณะที่ไม่พบอิทธิพลดังกล่าวในกลุ่มคณาจารย์ในสถาบันการศึกษาเอกชน (Janjirasakul et al., 2017) ผู้สนใจอาจศึกษาความสัมพันธ์นี้กับกลุ่มวิชาชีพเฉพาะทางอื่นๆ เช่น นักบัญชี โปรแกรมเมอร์ พนักงานขาย ล่าม บุคลากรทางการแพทย์ สาธารณสุข หรือกลุ่มอาชีพอื่นๆ ที่มีการลาออกสูง เพื่อความเข้าใจในบทบาทของ OCB ในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กร และความตั้งใจลาออกที่ชัดเจนมากขึ้น

2. การรับรู้ OCB ของกลุ่มวิศวกรที่มีเพียง 3 ด้านในการวิจัยนี้ จาก OCB เดิมที่มีอยู่ 5 ด้านนั้น อาจได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยทางสังคมหรือค่านิยมของกลุ่มหรือองค์กร (Chompookum, 2001; Farh et al., 2004; Qu & Lounkaew, 2017; Organ, 2018) ผู้สนใจอาจนำตัวแปรเหล่านี้มาศึกษาต่ออย่างอดการวิจัยต่อไป เช่น วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมในการทำงานในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีการทำงานเป็นทีม การรับผิดชอบร่วมกัน การสับเปลี่ยนโยกย้ายงาน การใช้คู่มือการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกที่ทุกคนทำงานแทนกันได้ ค่านิยมในการทำงานเช่นนี้อาจทำให้การรับรู้ OCB แตกต่างไปว่างานที่อยู่นอกเหนือบทบาทความรับผิดชอบ (Extra Roles) ซึ่งเป็น OCB นั้นเป็นงานตามบทบาท (In Roles) หรือไม่ และส่งผลอย่างไรต่อผลงาน ทักษะที่มีต่องานและองค์กร เป็นต้น

## ข้อจำกัดของการวิจัย (Limitation)

1. การวิจัยครั้งนี้ทำให้ความเข้าใจในบทบาทของ OCB ในฐานะกลไกของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันองค์กรในกลุ่มวิศวกรกระจ่างขึ้น แต่เป็นการวิจัยที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ยังไม่สามารถสรุปเป็นนัยทั่วไป (Generalization) ได้ ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมกับวิศวกรจำนวนมากๆ ในองค์กรอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อยืนยันกลไกของความสัมพันธ์

2. การประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในการวิจัยนี้ เป็นการประเมินโดยตัวพนักงานเอง (Self-Report Format) เนื่องจากต้องการตรวจสอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่พนักงานผู้นั้นรับรู้ หากให้บุคคลอื่น เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ประเมินร่วมด้วย อาจได้ผลการประเมินที่สะท้อนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอีกแบบหนึ่งก็ได้ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgment)

โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุนวิจัยเลขที่ 1808/A005



## References

- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2001). *Marketing Research*. NY: John Wiley & Sons.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executives*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R., & Kenny, A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Chompookum, D. (2001). *The effects of internal career orientations on impression management and perceived organizational behavior: Looking good or being good?* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertation and theses database (UMI No.3014137).
- Coyne, I., & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behavior and turnover intention: A cross-cultural study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1085-1097.
- De Vaus, D.A. (1991). *Surveys in Social Research*. 3rd ed. London: UCL Press.
- Devece, C., Palacios-Marques, D., & Alguacil, M.P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69, 1857-1861.
- Farh, J., Zhong, C., & Organ, D. (2004). Organizational citizenship behavior in the People Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-253.
- Harmi, A., & Sooraksa, N. (2016). The relationship between person-organizational values fit, organizational commitment and discretionary effort of professional nurses. *Srinakharinwirot Business Journal*, 7(1), 120-134.
- Indarti, S., Solimun, & Fernandes, R. A. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293.
- Janjirasakul, N., Kajornsinsin, B., & Kajornsinsin, S. (2017). Development of causal relationship model of factors affecting turnover intention of faculties in private higher education institutions. *Saengtham College Journal*, 9(2), 64-79.
- Japanese Chambre of Commerce. (2017). Survey of Business sentiment on Japanese corporation in Thailand for 1st half of 2017. Retrieved from [https://www.jcc.or.th/content\\_images/files/\(ENG\)\\_Summary\\_A%20Survey%20of%20Business%20Sentiment%20for%201H2017\(1\).pdf](https://www.jcc.or.th/content_images/files/(ENG)_Summary_A%20Survey%20of%20Business%20Sentiment%20for%201H2017(1).pdf)
- Kasemsap, K., Thabhiranrak, T., & Pungnirund, B. (2017). Organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior of operational employee of passenger car manufacturing plant in Thailand. *SDU Research Journal*, 12(2), 39-59.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.



- Kobketkom, A. (2009). Relationships between intrinsic and extrinsic work motivation, fairness perception of performance appraisal and turnover intention of engineers at the LTEC Company in northern region industrial estate. Master's thesis. Chiang Mai University.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organization effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Review*, 54, 101-114.
- Malhotra, N., Kim, S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). Employee-organization Linkages: *The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Munintarawong, S., & Methapisit, T. (2015). Trends in the HR development of Japanese enterprises in Thailand in the 21st century. *JSN Journal*, 5(2), 48-69.
- Nagamatsu, M., & Thirasirikul, J. (2017). The effect of person-environment fit on organization commitment in Japanese multinational corporations in Thailand. *Japanese Studies Journal*, 34(1), 37-53.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd ed. NY: McGraw-Hill.
- Orawongsuphathat, C., & Pimthong, S. (2018). Causal relationship of organizational loyalty of Gen Y telecommunication engineers in Thai telecommunication public enterprise. *University of Thai Chamber of Commerce Journal-Humanities & Social Sciences*, 38(3), 29-47.
- O'Reilly, C. I., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In O.D.W., B. Staw, & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.12, pp.43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.
- Organ, D., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Paille, P., & Grima, F. (2011). Citizenship and withdrawal in the work place: Relationship between organizational citizenship behavior, intention to leave current job and intention to leave the organization. *Journal of Social Psychology*, 151(4), 478-493.



- Pei-Lee, T., & Laosirihongthong, T. (2011). Job involvement, job satisfaction, and organizational commitment: Predicting propensity to leave a job among skilled employees. *Proceedings of IEEE International Conferences on Quality and Reliability. IEEE*. Retrieved from HYPERLINK “<https://ieeexplore.ieee.org/document/6031670>” <https://ieeexplore.ieee.org/document/6031670>
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P., & Blume, B. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Punsritum, K. (2006). *Effects of job engagement, organizational commitment, job satisfaction on turnover intentions in employees of a state enterprise*. Master's thesis. Thammasat University.
- Qu, W., & Lounkaew, K. (2017). Causality between organizational citizenship behavior and employee turnover intention: A comparative study of Thai & Chinese lighting companies. *Suthiparithat*, 31(99), 67-78.
- Sabahi, A., & Dashti, N. (2016). The effect of emotional intelligence and job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 6, 475-480.
- Sattavorn, S. (2018). The impact of career satisfaction, commitment and supervisory support on organizational commitment of Thai employees: A study in Japanese subsidiaries. *Proceedings of 2018 5th International Conference on Business and Industrial Research*. Bangkok: Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. Retrieved from HYPERLINK “<https://ieeexplore.ieee.org/document/8391219>” <https://ieeexplore.ieee.org/document/8391219>
- Singh, J., Goolsby, J., & Rhoads, G. 1994. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing*, 31(4), 558-569.
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.



- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Inter-Group Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tintabura, S., Wiroonratch, B., & Lertputtarak, S. (2014). New welfare management of production employees and engineers in operational level and young executives level in Leam Chabang Industrial Estate Chonburi. *Journal of Graduate School of Commerce-Burapha Review*, 9(2), 127-145.
- Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 151-171.
- Wang, A. (2015). *The impact of cultural gap and leadership gap on job satisfaction in Japanese companies in Thailand*. Thammasat University: Unpublished Dissertation.
- Wichaidit, P. (2001). *The Study of satisfaction of personnel in Thai construction industry*. Master's thesis. King Mongkut Institute of Technology, Thonburi.
- Wong, A., & Tong, C. (2014). Evaluation of organizational commitment models and their components in Asian cities. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 66-96.