

อิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

วันที่รับบทความ: 1 ตุลาคม 2568

วันแก้ไขบทความ: 12 ธันวาคม 2568

วันตอบรับบทความ: 13 มกราคม 2569

ภัทรี ปริสตัด¹ อนันตชัย คงจันทร์² และ กฤษดา เขียววัฒนสุข^{3*}

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการทำงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน และทดสอบบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในองค์กรเอกชน จำนวน 415 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้างเชิงเส้นบางส่วนโดยทำการประเมินคุณภาพของโมเดลทั้งในส่วนของโมเดลการวัดและโมเดลเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ และมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมสูงกว่าผลกระทบทางตรงของการมีส่วนร่วมในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีจะสะท้อนผ่านการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบต่อองค์กร และการปฏิบัติงานเกินกว่าหน้าที่ที่กำหนด ดังนั้นหากต้องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องดำเนินควบคู่กับการสร้างความผูกพันองค์กร ซึ่งงานวิจัยนี้ได้อธิบายกลไกเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี และให้แนวทางสำหรับผู้บริหารนำไปกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วมในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, พฤติกรรมอันพึงประสงค์

*Corresponding author, email: krisada_c@rmutt.ac.th

¹ อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น e-mail: phatre.fr@western.ac.th

² ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยทองสุข e-mail: ananchai.k@chula.ac.th

³ อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี e-mail: krisada_c@rmutt.ac.th

The Influence of Employee Participation on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment

Received: 1 October 2025

Revised: 12 December 2025

Accepted: 18 January 2026

Phatre Friestad¹ Ananchai Kongchan² and Krisada Chienwattanasook^{3*}

Abstract

This study examined the effect of employee participation on organizational citizenship behavior (OCB) and investigated the mediating role of organizational commitment. The sample included 415 employees from private-sector organizations. Data were collected using questionnaire. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), with systematic assessment of both measurement and structural models.

The results showed that employee participation had a positive effect on organizational commitment and a significant indirect effect on organizational citizenship behavior through organizational commitment. The mediating effect of organizational commitment was stronger than the direct effect of employee participation. Organizational citizenship behavior was reflected in employees' voluntary helping behaviors, sense of responsibility toward the organization, and willingness to perform tasks beyond formal job requirements. Therefore, to effectively promote employee engagement and positive behavioral outcomes, organizations must also foster organizational commitment. This study contributes to the organizational behavior literature by clarifying the mechanism of organizational citizenship behavior and provides actionable insights for management seeking to foster sustainable positive employee behaviors.

Keywords: Employee Participation, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior

*Corresponding author, email: krisada_c@rmutt.ac.th

¹ Lecturer, Graduate School, Western University. e-mail: phatre.fr@western.ac.th

² Program Chair, Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Thongsook College. email: ananchai.k@chula.ac.th

³ Lecturer, Department of Management, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
email: krisada_c@rmutt.ac.th

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจถือว่าอยู่ในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรจำนวนมากต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานไว้ ทรัพยากรมนุษย์จึงถูกยกระดับให้เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทต่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การพัฒนาและส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ (Robbins & Judge, 2019, pp. 1-747; Colquitt et al., 2017, pp. 1-546) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทั้งในระดับนโยบายและการทำงานมากขึ้น แต่ในความจริงแล้วพนักงานบางส่วนยังไม่ได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ เช่น การทำงานเกินบทบาท การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือความรับผิดชอบต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่าง “การมีส่วนร่วม” กับ “ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์” (Organ et al., 2006, pp. 1-350)

สำหรับการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Employee Participation) พนักงานจะได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การวางแผน และการพัฒนาองค์กร มิใช่เป็นเพียงผู้ที่คอยปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น (Cotton et al., 1988, pp. 8-22; Wagner, 1994, pp. 312-330) งานวิจัยที่ผ่านมายืนยันว่า การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้นเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดอัตราการลาออก และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Miller & Monge, 1986, pp. 727-753; Locke & Schweiger, 1979, pp. 265-339) แต่ การศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งไปที่การประเมินผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพหรือทัศนคติของพนักงานเป็นหลัก ในขณะที่ความเข้าใจ “กลไกการทำงาน” ของการมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงานยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรประเทศไทย

พฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กร หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกโดยสมัครใจเพื่อประโยชน์ขององค์กร แม้ว่าจะไม่ได้กำหนดไว้ในเนื้องานอย่างเป็นทางการและไม่ได้รับการตอบแทนโดยตรง (Organ, 1988, pp. 1-132) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีนั้นมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร เพราะช่วยลดต้นทุนด้านการกำกับควบคุม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน และทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมการพัฒนาในระยะยาว (Podsakoff et al., 2000, pp. 513-563; MacKenzie et al., 2011, pp. 559-592) แม้ว่าจะงานวิจัยก่อนหน้านี้จะพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี (Black & Gregersen, 1997, pp. 859-878; Morrison, 1994, pp. 1543-1567) แต่ยังคงจำกัดอยู่กับการทดสอบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างตัวแปร โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการอธิบายกระบวนการหรือกลไกที่ซ่อนอยู่หลังความสัมพันธ์นี้ ทั้งนี้ การศึกษาที่ผ่านมาโดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานและการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ยังคงมีข้อจำกัดในความลึกของการวิเคราะห์ ซึ่งส่วนใหญ่มักทำการศึกษาตัวแปรแต่ละตัวแยกกัน หรือศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นอย่างง่าย โดยยังขาดการวิเคราะห์กลไกเชิงสาเหตุที่ช่วยอธิบายว่า “เหตุใด” และ “อย่างไร” การมีส่วนร่วมในการทำงานจึงนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ (Wongwanich & Laohavichien, 2019, pp. 12-22) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จึงถูกนำมาเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยอธิบายพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งความ

ผูกพันต่อองค์กรในการศึกษานี้ คือ ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม และความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร (Meyer & Allen, 1991, pp. 61-89; Porter et al., 1974, pp. 603-609) ซึ่งงานวิจัยยืนยันว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทและการแสดงพฤติกรรมเกินบทบาทของพนักงาน (Meyer et al., 2002, pp. 20-52; Riketta, 2002, pp. 257-266) ความผูกพันต่อองค์กรอาจทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เนื่องจากเมื่อพนักงานได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น จะเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ส่งผลให้ระดับความผูกพันเพิ่มสูงขึ้นและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น (Van Dyne & LePine, 1998, pp. 108-119; Chughtai & Zafar, 2006, pp. 39-64) อย่างไรก็ตาม การศึกษาเชิงประจักษ์ที่ทดสอบบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางอย่างเป็นระบบยังมีจำนวนจำกัด

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน โดยทดสอบบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง โดยผลการวิจัยจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกการทำงานของตัวแปรดังกล่าว และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล เพื่อส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์มากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การศึกษาครั้งนี้ยังมีประโยชน์เชิงทฤษฎีในการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรในบริบทของประเทศไทย และยังสนับสนุนแนวทางของ Harintachatt & Jituea. (2025, pp. 25-44) ที่ชี้ว่าการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะบูรณาการ ทั้งในด้านการออกแบบงานและการสร้างประสบการณ์การทำงานที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน

ขอบเขตการวิจัย

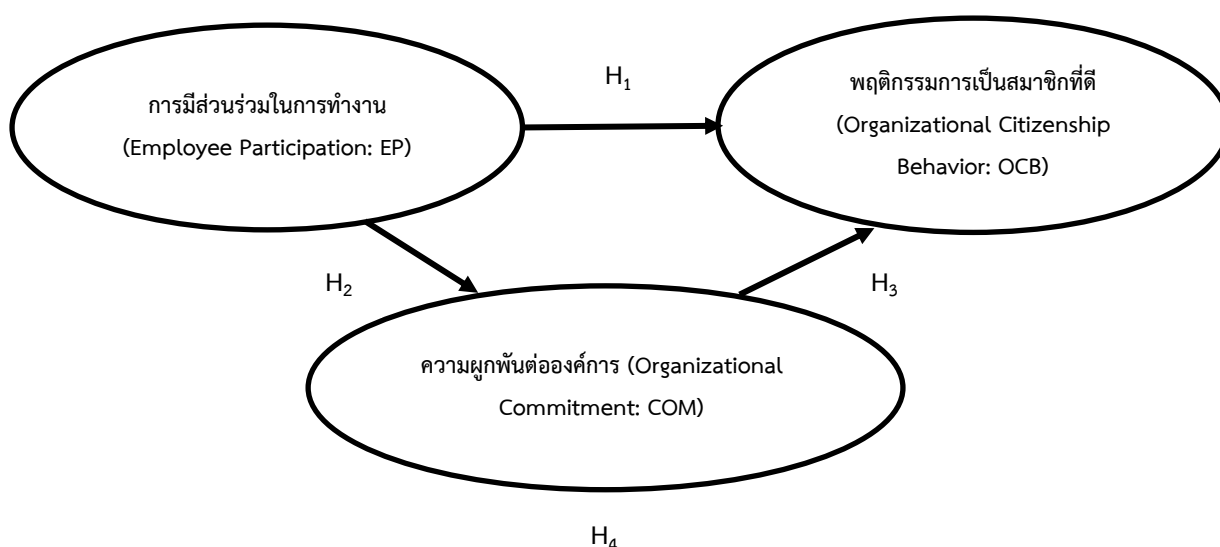
การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Employee Participation) กับพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) โดยมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง ทั้งนี้ การศึกษาเน้นการอธิบายกลไกเชิงจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กรตามกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ครอบคลุมผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพเชิงการเงินขององค์กร

2. ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่การศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเอกชนในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 415 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) เพื่อให้ครอบคลุมลักษณะองค์กรและตำแหน่งงานที่หลากหลาย เพื่อให้ผลการวิจัยสะท้อนบริบทขององค์กรเอกชนในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัยและช่วงเวลา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคสมการโครงสร้างเชิงเส้นบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ซึ่งไม่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรในระยะยาวได้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน
2. การมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน
4. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน

การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Employee Participation: EP)

การมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ กระบวนการที่พนักงานได้รับโอกาสและอำนาจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของตน ไม่ใช่แค่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น (Locke & Schweiger, 1979, pp. 265-339) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ไปตลอดจนมีส่วนร่วมในวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง และการพัฒนาองค์กร (Wagner, 1994, pp. 312-330) เป็นการสะท้อนการแบ่งปันอำนาจ (power sharing) ระหว่างผู้บริหารและพนักงานซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึกรับรู้คุณค่าของพนักงาน รู้สึกได้รับการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Cotton et al., 1988, pp. 8-22) มีงานวิจัยที่ยืนยันว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมส่งผลทางบวกต่อองค์กรหลายด้าน เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการลดอัตราการลาออก (Miller & Monge, 1986, pp. 727-753; Black & Gregersen, 1997, pp. 859-878)

ในบริบทของประเทศไทย มีการศึกษาที่เริ่มให้ความสำคัญกับบทบาทของการมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยพบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน จะส่งเสริมทัศนคติที่ดีที่พนักงานมีต่อองค์กร ส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้นและวัฒนธรรมการเคารพอำนาจ (power distance) สูง เช่น องค์กรอุตสาหกรรมและองค์กรภาครัฐ (Pingmuang et al., 2017, pp. 53-71; Wongwanich & Laohavichien, 2019, pp. 12-22) ซึ่งถือว่ามีความแตกต่างกับวัฒนธรรมองค์กรแบบตะวันตกที่การมีส่วนร่วมจะถูกปลูกฝังอยู่ในระบบการทำงานอยู่แล้ว

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมโดยสมัครใจที่พนักงานแสดงออกเพื่อประโยชน์ขององค์กร แม้ว่าจะไม่ถูกกำหนดไว้ในคำบรรยายงานอย่างเป็นทางการและไม่ได้รับการตอบแทนโดยตรง เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การอาสาทำงานเกินบทบาท หรือการรักษากฎระเบียบขององค์กรโดยสมัครใจ (Organ, 1988, pp. 1-132) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร ทั้งในด้านการลดต้นทุนการกำกับดูแล การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา (Podsakoff et al., 2000, pp. 513-563; MacKenzie et al., 2011, pp. 559-592)

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมักแสดงออกในรูปแบบที่สอดคล้องกับค่านิยมทางสังคม เช่น ความเกรงใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งอาจแตกต่างจากบริบทตะวันตกที่เน้นความริเริ่มส่วนบุคคลและการแสดงออกอย่างเปิดเผย (Wongwanich & Laohavichien, 2019, pp. 12-22) จากการศึกษาในองค์กรไทยยังพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในที่ทำงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และบรรยากาศองค์กร มากกว่าที่จะสัมพันธ์กับระบบรางวัลอย่างเป็นทางการ สะท้อนให้เห็นบทบาทของบริบทวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อรูปแบบและแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: COM)

ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกผูกพัน ความภักดี และความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่และทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อองค์กร โดย Porter et al. (1974, pp. 603-609) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจในการทุ่มเท และความต้องการที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร ในขณะที่ Meyer & Allen (1991, pp. 61-89) เสนอว่าความผูกพันอยู่ใน 3 มิติ คือ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันทางความจำเป็น และความผูกพันทางบรรทัดฐาน

ความผูกพันต่อองค์กรนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและการลดลงของอัตราการลาออกของพนักงาน (Meyer et al., 2002, pp. 20-52; Riketta, 2002, pp. 257-266) ในบริบทขององค์กรไทย ความผูกพันทางอารมณ์และทางบรรทัดฐานมักจะแสดงบทบาทเด่น เนื่องจากพนักงานจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ ความมั่นคง และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Harintachat et al., 2025, pp. 25-44)

บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

ความผูกพันต่อองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี เมื่อพนักงานได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วม จะเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ ส่งผลให้ระดับความผูกพันเพิ่มสูงขึ้น และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กร (Van Dyne & LePine, 1998, pp. 108-119; Chughtai & Zafar, 2006, pp. 39-64) แม้งานวิจัยในประเทศไทยที่ทดสอบบทบาทนี้โดยตรงยังมีจำนวนจำกัด แต่การศึกษาที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการมีส่วนร่วม การจัดการความสัมพันธ์ในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีนั้นมีลักษณะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย (Wongwanich & Laohavichien, 2019, pp. 12-22)

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย จึงสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน ทั้งนี้ความสัมพันธ์ดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นโดยตรงเพียงอย่างเดียว แต่ผ่านกลไกทางจิตวิทยาที่สำคัญ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรไทยที่มีลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแตกต่างจากวัฒนธรรมตะวันตก ซึ่งงานวิจัยในประเทศไทยยังขาดการทดสอบบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางอย่างเป็นระบบ การศึกษาจึงช่วยเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว และนำไปสู่การพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุที่อธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในบริบทของประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงาน (EP) ความผูกพันต่อองค์กร (COM) และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กร (OCB) ภายใต้การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นบางส่วน (PLS-SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับโมเดลที่มีความซับซ้อนและไม่มีข้อกำหนดการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ (Hair et al., 2019, pp. 1-200; Henseler et al., 2009, pp. 277-319)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในองค์กรเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 415 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยอิงจากลักษณะประชากร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และอายุงาน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมและสะท้อนประชากรจริง (Neuman, 2014, pp. 1-592)

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง พิจารณาโดยใช้วิธี a priori power analysis ผ่านโปรแกรม G*Power 3.1 (Faul et al., 2009, pp. 1149-1160) ภายใต้สมมติฐานการถดถอยพหุคูณ (linear multiple regression) กำหนดค่าระดับนัยสำคัญ $\alpha=.05$, อำนาจการทดสอบ (power)=.80 และขนาดอิทธิพล $f^2=0.02$ (Cohen, 1988, pp. 1-567) เมื่อโมเดลมีตัวแปรตามที่ซับซ้อนที่สุดคือ OCB มีตัวทำนาย 2 ตัว (EP และ COM) โปรแกรมคำนวณได้ว่าจำนวนตัวอย่างขั้นต่ำควรมี 396 คน ซึ่งจำนวนจริง 415 คน จึงเกินกว่าขนาดที่กำหนดและเพียงพอต่อการวิเคราะห์ (Hair et al., 2017, pp. 1-384; Kline, 2015, pp. 1-534) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ตรวจสอบด้วยวิธีที่พัฒนาเฉพาะสำหรับ PLS-SEM ได้แก่ inverse square root (ISR) และ gamma-exponential (GE) (Kock & Hadaya, 2018, pp. 227-261) โดย ISR ใช้สมการ $N > \left(\frac{2.486}{|\beta|_{min}} \right)^2$ จากขนาดตัวอย่างจริง $N=415$ สามารถตรวจพบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่เล็กที่สุดประมาณ $|\beta|=0.122$ ที่ $\alpha=.05$, power=.80 การตรวจสอบด้วย GE ให้ผลสอดคล้องกันว่า สามารถรองรับการตรวจจับอิทธิพลขนาดเล็กได้เช่นเดียวกัน แสดงว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้มีความเหมาะสมและมีความทนทานต่อการทดสอบในกรอบ PLS-SEM

เครื่องมือวิจัย แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล (เพศ อายุ การศึกษา รายได้ อายุงาน) (2) EP จำนวน 20 ข้อ ครอบคลุม 8 มิติ เช่น การเข้าร่วมอบรม การรับรู้/ค้นคว้าข้อมูล การแก้ปัญหา การประชุมและการประสานงาน การชักชวนเพื่อนร่วมงาน การตัดสินใจ การดำเนินงานตามแผน และการติดตามผล (3) COM จำนวน 12 ข้อ ครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ ความต้องการคงอยู่ ความเต็มใจทุ่มเท และความเชื่อมั่นยอมรับค่านิยม/เป้าหมาย โดยมีข้อคำถามที่ต้องกลับคะแนน (reverse score) เช่น “พร้อมที่จะเปลี่ยนงานเมื่อมีโอกาส” และ “มักกล่าวถึงข้อเสียขององค์กร” และ (4) OCB จำนวน 18 ข้อ ครอบคลุม 5 มิติ ได้แก่ การช่วยเหลือ ความสุภาพอ่อนน้อม ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ และการสำนึกหน้าที่

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย เริ่มจากการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยอาศัยการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence: IOC) กำหนดยอมรับค่าไม่น้อยกว่า .50 ตามเกณฑ์ของ Lawshe (1975, pp. 563-575) ผลการประเมินพบว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ สะท้อนว่าเครื่องมือวิจัยมีความตรงเชิงเนื้อหาที่เหมาะสม จากนั้นได้ดำเนินการทดสอบนำร่อง (try-out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรเป้าหมาย เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือโดยใช้สถิติ Cronbach's alpha ตามเกณฑ์ยอมรับไม่น้อยกว่า .70 (Nunnally & Bernstein, 1994, pp. 1-752) ผลการคำนวณพบว่าตัวแปรการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Employee Participation: EP) มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .892 ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (Commitment: COM) มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .765 และตัวแปรพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) มีค่า

Cronbach's alpha เท่ากับ .881 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องภายในที่ดี ภายหลังจากนั้นได้ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ด้วยการใช้การวิเคราะห์โมเดลการวัด (measurement model) ในกรอบ PLS-SEM โดยตรวจสอบค่าการถ่วงน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loadings) ของแต่ละตัวชี้วัดพบว่ามีความไม่น้อยกว่า .70 และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นเชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) ซึ่งมีค่ามากกว่า .70 รวมทั้งค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ที่มีค่ามากกว่า .50 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2017, pp. 1-384) นอกจากนี้ยังได้ประเมินความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) โดยใช้เกณฑ์ของ Fornell & Larcker (1981, pp. 39-50) พบว่ารากที่สองของค่า AVE ของแต่ละตัวแปรมีความมากกว่าค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น และการตรวจสอบด้วยค่า HTMT (Henseler et al., 2016, pp. 2-20) มีค่าต่ำกว่า .90 จึงยืนยันว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงจำแนกที่ดี เพื่อป้องกันปัญหาอคติจากวิธีการร่วมกัน (Common Method Bias: CMB) ได้มีการใช้มาตรการเชิงกระบวนการ เช่น การสลับลำดับข้อคำถาม การไม่ระบุตัวตนของผู้ตอบ และการสร้างความมั่นใจในความลับของข้อมูลผู้ตอบ รวมถึงการตรวจสอบเชิงสถิติด้วยวิธี Harman's single factor test ซึ่งพบว่าสัดส่วนความแปรปรวนจากปัจจัยเดียวมีค่าน้อยกว่าร้อยละ 50 และการตรวจสอบค่า full collinearity VIF ของตัวแปรแฝงหลักทุกตัวมีค่าต่ำกว่า 3.3 (Podsakoff et al., 2003, pp. 879-903; Kock, 2015, pp. 1-10) สอดคล้องว่าไม่พบปัญหาอคติจากวิธีการร่วมกันที่กระทบต่อความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์

การเก็บข้อมูล ดำเนินการทั้งแบบเอกสารและแบบออนไลน์ โดยอธิบายวัตถุประสงค์แก่ผู้ตอบก่อนการเก็บข้อมูลและรับรองการรักษาความลับ ตัดทิ้งแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ และปรับรหัสกลับคะแนน (Reverse Coding) ก่อนเข้าสู่การวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ เพื่อนำเสนอข้อมูลพื้นฐาน จากนั้นวิเคราะห์ด้วย PLS-SEM โดยโปรแกรม SmartPLS เวอร์ชัน 4.0 ประเมินทั้งโมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้าง รายงานค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (β) ค่าความแปรปรวนที่อธิบายได้ (R^2) ขนาดอิทธิพล (f^2) และค่าดัชนีความสอดคล้อง เช่น SRMR (Henseler et al., 2016, pp. 2-20; Hair et al., 2019, pp. 1-200) การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติใช้ bootstrap 5,000 ตัวอย่างซ้ำ พร้อม bias-corrected confidence intervals (Chin, 1998, pp. 295-336; Preacher & Hayes, 2008, pp. 879-891)

ผลการวิจัย

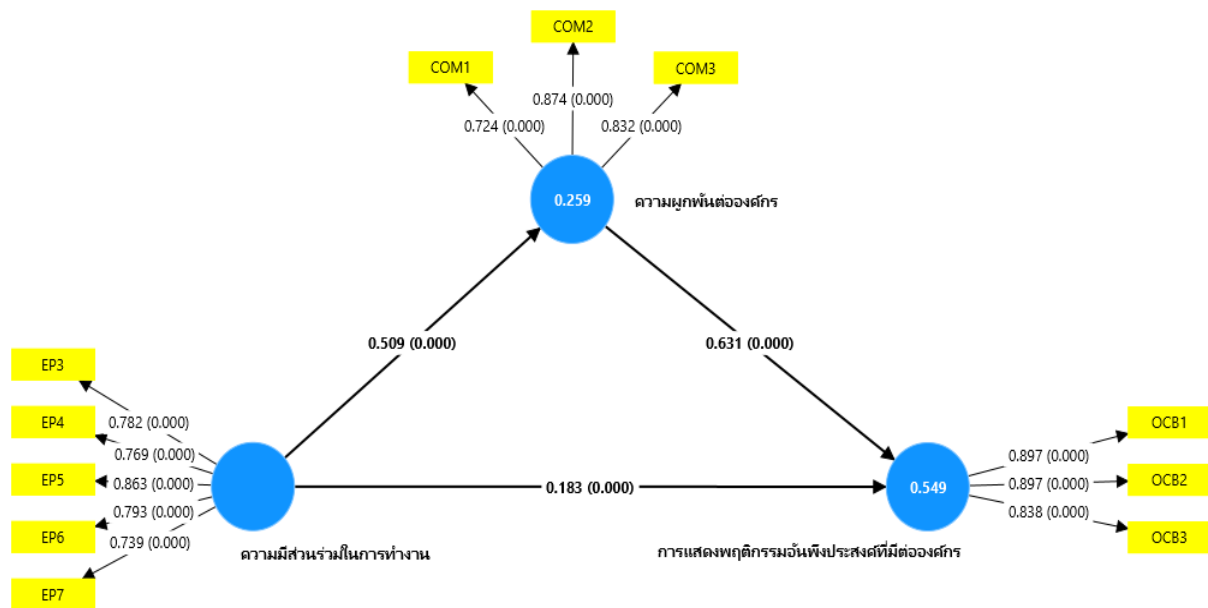
ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 415 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 59.0 ขณะที่เพศหญิงมีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 เมื่อพิจารณาตามอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 รองลงมาคืออายุ 31-35 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 และอายุ 36-40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 ส่วนกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ขณะที่อายุ 41-45 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 และอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1

ด้านการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งหนึ่งมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 50.6 ขณะที่ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามีจำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 และสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 สำหรับระดับรายได้ต่อเดือน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 15,001-20,000 บาท จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 รองลงมาคือช่วง 10,001-15,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 และช่วงไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 ขณะที่ช่วง 20,001-25,000 บาท มีจำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 และ 25,001-30,000 บาท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ส่วนกลุ่มที่มีรายได้สูงกว่า 30,000 บาทขึ้นไปมีสัดส่วนน้อยมากรวมกันไม่ถึงร้อยละ 3

เมื่อพิจารณาระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานมาแล้ว 6-10 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 รองลงมาคือผู้ที่มีประสบการณ์ทำงาน 3-5 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 และผู้ที่ทำงานมาแล้ว 1-2 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 ขณะที่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 1 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) โดยพิจารณาค่า Outer Loadings ของตัวชี้วัดแต่ละข้อกับตัวแปรแฝงที่เกี่ยวข้องตามเกณฑ์ที่ Hair et al. (2017, pp. 1-384) กำหนดว่าควรมีค่าไม่น้อยกว่า .70 จึงจะถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับตัวแปรแฝง ผลการวิเคราะห์ครั้งแรกพบว่าตัวชี้วัดบางข้อมีค่า Outer Loadings ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เช่น EP1 (.533), EP2 (.622), EP8 (.668), OCB4 (.627) และ OCB5 (.630) ซึ่งสะท้อนถึงความไม่เหมาะสมของข้อคำถามเหล่านี้ในการอธิบายโครงสร้างแฝงที่ตั้งสมมติฐานไว้ ดังภาพที่ 2 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดลการวัดใหม่โดยตัดตัวชี้วัดที่มีค่า Outer Loadings ต่ำกว่าเกณฑ์ออกจากการวิเคราะห์ ผลการตรวจสอบซ้ำแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่เหลือทั้งหมดมีค่า Outer Loadings อยู่ในช่วง .724-.897 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลการวัดที่ปรับปรุงแล้วมีความตรงเชิงบรรจบที่ดี และสามารถนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลโครงสร้างได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ ดังภาพที่ 3

แม้ว่าการตัดตัวชี้วัดออกจากโมเดลการวัด เนื่องจากมีค่า Outer Loadings ที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (.70) จะเป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานในกรอบการวิเคราะห์ PLS-SEM (Hair et al., 2017, pp. 1-384) อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจดังกล่าว ผู้วิจัยได้พิจารณาร่วมกับเหตุผลทางทฤษฎีและบริบทของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อรักษาความหมายเชิงแนวคิดของโครงสร้างแฝง (construct meaning) และเสริมความแข็งแกร่งของความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยในงานวิจัยนี้ ตัวชี้วัด EP1 EP2 และ EP8 ซึ่งสะท้อนมิติของการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการแสดงออกเชิงรุก การเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผย หรือการริเริ่มมีส่วนร่วมในระดับที่ต้องใช้ความกล้าแสดงออกเชิงอำนาจ พบว่ามีค่า Outer Loadings ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ อาจอธิบายได้จากบริบทขององค์กรไทยซึ่งโดยทั่วไปมีลักษณะโครงสร้างแบบลำดับชั้น (hierarchical structure) และค่านิยมด้านการเคารพผู้บังคับบัญชาและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (high power distance) ทำให้พนักงานอาจไม่รับรู้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็น “การมีส่วนร่วมในการทำงาน” ในความหมายเดียวกับบริบท



ภาพที่ 3 โมเดลการวัดและโมเดลโครงสร้างหลังการปรับปรุง โดยตัดตัวชี้วัดที่มีค่า Outer Loadings ต่ำกว่าเกณฑ์ออก ทำให้ตัวชี้วัดที่เหลือทั้งหมดมีค่า Outer Loadings สูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ($\geq .70$)

การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model)

การวิเคราะห์แบบจำลองการวัดมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัด (indicators) และโครงสร้างแฝง (latent constructs) ว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ทั้งในด้านความเชื่อมั่น (reliability) ความตรงเชิงบรรจบ (convergent validity) และความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญก่อนที่จะดำเนินการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (structural model) ต่อไป (Hair et al., 2017, pp. 1–384; Henseler et al., 2015, pp. 115–135) โดยในงานวิจัยนี้ได้ทำการประเมินคุณภาพโมเดลการวัดผ่านดัชนีต่าง ๆ ได้แก่ ค่า Cronbach's alpha, Composite Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE), ค่า Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) และเกณฑ์ Fornell–Larcker Criterion รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลด้วยดัชนี Model Fit Indices ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นและความตรงเชิงบรรจบของตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
การแสดงผลพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กร	.850	.852	.909	.770
ความผูกพันต่อองค์กร	.747	.795	.853	.660
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	.849	.857	.893	.625

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรแฝงทั้งสาม ได้แก่ การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นภายใน (Cronbach's alpha) อยู่ในช่วง .747-.850 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ ($\geq .70$; Nunnally & Bernstein, 1994, pp. 1-752) แสดงถึงความสอดคล้องภายในที่ดี นอกจากนี้ค่าความเชื่อมั่นเชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) ทั้งค่า rho_a และ rho_c อยู่ระหว่าง .795-.909 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ .70 (Hair et al., 2017, pp. 1-384) สะท้อนถึงความเชื่อมั่นที่เหมาะสมของตัวชี้วัดในแต่ละโครงสร้าง ส่วนค่า Average Variance Extracted (AVE) อยู่ระหว่าง .625-.770 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ .50 (Fornell & Larcker, 1981, pp. 39-50) แสดงถึงความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) ที่เพียงพอ

ตารางที่ 2 ค่าความตรงเชิงจำแนกของตัวแปรแฝงด้วยวิธี Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

ตัวแปรแฝง	การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์	ความผูกพันต่อองค์กร	การมีส่วนร่วมในการทำงาน
การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์			
ความผูกพันต่อองค์กร	.870		
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	.591	.620	

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่า HTMT ของทุกคู่ตัวแปรแฝงมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ .90 (Henseler et al., 2015, pp. 115-135) ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร (.870) ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กรกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน (.591) และความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน (.620) แสดงว่าโมเดลมีความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ที่เหมาะสม

ตารางที่ 3 ค่าความตรงเชิงจำแนกของตัวแปรแฝงด้วยเกณฑ์ Fornell–Larcker Criterion

ตัวแปรแฝง	การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์	ความผูกพันต่อองค์กร	การมีส่วนร่วมในการทำงาน
การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์	.878		
ความผูกพันต่อองค์กร	.724	.812	
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	.504	.509	.791

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่ารากที่สองของค่า Average Variance Extracted (AVE) ของแต่ละตัวแปรแฝง ซึ่งแสดงในแนวทแยง มีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงอื่น ๆ โดยตัวแปรการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กรมีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ .878 ซึ่งสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ

องค์กร (.724) และการมีส่วนร่วมในการทำงาน (.504) เช่นเดียวกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่มีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ .812 สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการทำงาน (.509) ส่วนตัวแปรการมีส่วนร่วมในการทำงานมีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ .791 ซึ่งสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นเช่นกัน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่าตัวแปรแฝงทั้งหมดมีความตรงเชิงจำแนกที่ดี สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981, pp. 39-50)

ตารางที่ 4 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Indices)

เกณฑ์ดัชนีความสอดคล้อง	Saturated model	Estimated model
SRMR	.092	.092
d_ULS	.561	.561
d_G	.294	.294
Chi-square	708.073	708.073
NFI	.727	.727

จากตารางที่ 4 ผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลโดยใช้เกณฑ์ดัชนีความสอดคล้อง (Model Fit Indices) พบว่าค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) ของโมเดลมีค่าเท่ากับ .092 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ เนื่องจาก Hair et al. (2017, pp. 1-384) แนะนำว่าค่าที่น้อยกว่า .10 ถือว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่เหมาะสม ขณะที่ค่า Normed Fit Index (NFI) มีค่าเท่ากับ .727 แม้จะต่ำกว่าเกณฑ์ .90 ที่มักใช้กับการวิเคราะห์ SEM เชิงยืนยัน (CB-SEM) แต่ในกรอบ PLS-SEM ถือว่ายังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากเป้าหมายหลักของ PLS-SEM คือการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม (predictive accuracy) มากกว่าการเน้นค่าความสอดคล้องโดยรวมของโมเดล (Henseler et al., 2016, pp. 2-20; Hair et al., 2017, pp. 1-384) สำหรับค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 708.073 ซึ่งแม้จะมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ใช่ดัชนีที่เหมาะสมในการประเมินโมเดลในกรอบ PLS-SEM เพราะมีความอ่อนไหวต่อขนาดตัวอย่าง (Chin, 1998, pp. 295-336; Kline, 2015, pp. 1-534) ดังนั้น จึงควรพิจารณาควบคู่กับดัชนีอื่น ๆ เช่น d_ULS และ d_G ซึ่งในการวิเคราะห์ครั้งนี้มีค่าเท่ากับ .561 และ .294 ตามลำดับ สอดคล้องกับเกณฑ์ที่แนะนำว่ายอมรับได้ (Henseler et al., 2016, pp. 2-20) สรุปได้ว่า ผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลยืนยันว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่น่าพอใจ สามารถนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง (structural model) ต่อไปได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กำลังสองของตัวแปรตามในโมเดลการวิจัย

ตัวแปรแฝง	R-square	R-square adjusted
การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์	.549	.546
ความผูกพันต่อองค์กร	.259	.257

จากตารางที่ 5 พบว่า ตัวแปรอิสระในโมเดลสามารถอธิบายความผันแปรของ การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กร ได้ร้อยละ 54.9 ($R^2 = .549$; R^2 adjusted = .546) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สามารถอธิบายความผันแปรของ ความผูกพันต่อองค์กร ได้ร้อยละ 25.9 ($R^2 = .259$; R^2 adjusted = .257) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้สอดคล้องกับเกณฑ์การตีความของ Hair et al. (2019, pp. 1-200) ที่กำหนดให้ค่า R^2 เท่ากับ .25, .50 และ .75 บ่งบอกถึงความสามารถในการอธิบายที่อยู่ในระดับน้อย ปานกลาง และมาก ตามลำดับ

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Equation Model)

ภายหลังจากการตรวจสอบคุณภาพของโมเดลการวัด (Measurement Model) ทั้งในด้านความเชื่อมั่น ความตรงเชิงบรรจบ และความตรงเชิงจำแนกแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการประเมินโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงที่อยู่ในกรอบแนวคิด โดยการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างในครั้งนี้ มุ่งเน้นไปที่การประเมินผลกระทบทางตรง (direct effect) ผลกระทบทางอ้อม (indirect effect) และผลกระทบรวม (total effect) ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ตลอดจนการตรวจสอบขนาดอิทธิพล (effect size: f^2) และระดับนัยสำคัญทางสถิติของแต่ละเส้นทางในโมเดล ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบสมมติฐาน ผลกระทบทางตรง ทางอ้อม และผลกระทบรวม

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	ผลกระทบทางตรง	ผลกระทบทางอ้อม	ผลกระทบรวม	p values	f^2	นัยสำคัญทางสถิติ
H1, H4	การมีส่วนร่วมในการทำงาน -> การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์	.183*	.321* (ผ่านความผูกพันต่อองค์กร)	.504*	.000	.055	มีนัยสำคัญ
H2	การมีส่วนร่วมในการทำงาน -> ความผูกพันต่อองค์กร	.509*	-	.509*	.007	.349	มีนัยสำคัญ
H3	ความผูกพันต่อองค์กร -> การแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์	.631*	-	.631*	.000	.653	มีนัยสำคัญ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยและตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดลการวิจัย การวิเคราะห์ครอบคลุมการประเมินผลกระทบทางตรง ผลกระทบทางอ้อม และผลกระทบรวม รวมถึงการวิเคราะห์ค่าขนาดอิทธิพล (effect size) และนัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์แต่ละเส้นทางในโมเดล

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยแสดงผลลัพธ์ที่สนับสนุนสมมติฐานทั้งสามข้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมมติฐานที่ 1 และ 4 ซึ่งตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Employee Participation) และการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) พบผลกระทบทางตรงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.183, p < .001$) นอกจากนี้ ยังพบผลกระทบทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ที่มีขนาดใหญ่มากกว่าผลกระทบทางตรง ($\beta = 0.321, p < .001$) ส่งผลให้เกิดผลกระทบรวม (total effect) ที่ค่าสัมประสิทธิ์ 0.504 ($p < .001$) ค่า Cohen's f^2 สำหรับเส้นทางนี้เท่ากับ .055 ซึ่งตามเกณฑ์ของ Cohen (1988, pp. 1-567) จัดอยู่ในประเภทขนาดผลกระทบเล็ก (small effect size)

สมมติฐานที่ 2 ที่ตรวจสอบอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่แข็งแกร่งและมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.509, p < .01$) โดยมีค่า Cohen's f^2 เท่ากับ .349 ซึ่งจัดอยู่ในประเภทขนาดผลกระทบขนาดกลางถึงใหญ่ (medium to large effect size) ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กร แสดงผลกระทบที่แข็งแกร่งที่สุดในโมเดลการวิจัย ($\beta = 0.631, p < .001$) ด้วยค่า Cohen's f^2 ที่ .653 ซึ่งถือว่าเป็นขนาดผลกระทบใหญ่ (large effect size) ผลการวิเคราะห์นี้เน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรในการขับเคลื่อนพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานต่อองค์กร

การวิเคราะห์ตัวแปรคนกลาง (mediation analysis) แสดงให้เห็นบทบาทสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคนกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่มีต่อองค์กร การเปรียบเทียบขนาดผลกระทบทางอ้อม ($\beta = 0.321$) กับผลกระทบทางตรง ($\beta = 0.183$) แสดงให้เห็นว่าผลกระทบทางอ้อมมีขนาดใหญ่มากกว่าผลกระทบทางตรงอย่างเด่นชัด (อัตราส่วน 1.75:1) ซึ่งบ่งชี้ว่ากลไกการส่งผ่านผลกระทบผ่านความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญมากกว่าผลกระทบโดยตรงจากการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ทั้งหมดในโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 หรือสูงกว่า โดยค่า p-value ของแต่ละเส้นทางมีค่าต่ำกว่า .01 ในทุกกรณี การประเมินขนาดผลกระทบด้วยค่า Cohen's f^2 แสดงให้เห็นความหลากหลายของขนาดอิทธิพล ตั้งแต่ขนาดเล็ก ($f^2 = .055$) สำหรับผลกระทบรวมของการมีส่วนร่วมในการทำงานต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ไปจนถึงขนาดใหญ่ ($f^2 = .653$) สำหรับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ผลการวิเคราะห์โดยรวมยืนยันความเหมาะสมของโมเดลทฤษฎีที่เสนอ โดยสมมติฐานการวิจัยทั้งสามข้อได้รับการสนับสนุนด้วย

หลักฐานเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน การที่ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทั้งหมดมีทิศทางเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับกรอบทฤษฎีที่คาดการณ์ไว้ นอกจากนี้ การค้นพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีประสิทธิภาพยังเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกทางจิตวิทยาที่อยู่เบื้องหลังความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานกับพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กร และทดสอบบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ผลการวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กรของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กรของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็น และการดำเนินงานขององค์กร มีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การทำงานเกินกว่าหน้าที่ที่กำหนด และการคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรช่วยเสริมสร้างความรู้สึผูกพัน ความรักดี และความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงที่สุดในแบบจำลองการวิจัย แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กรมากขึ้น ทั้งในด้านความรับผิดชอบ การให้ความร่วมมือ และการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยอิทธิพลทางอ้อมของการมีส่วนร่วมในการทำงานที่ส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กรมีขนาดสูงกว่าอิทธิพลทางตรงที่มีต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานจะก่อให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรควบคู่ไปด้วย

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยทั้งสี่ข้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายในบริบทของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงนัยสำคัญทางทฤษฎีและการปฏิบัติ

ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กร

ในด้านคุณภาพของโมเดลเชิงโครงสร้าง ผลการประเมินพบว่าค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) มีค่าเท่ากับ .092 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สะท้อนว่าโมเดลสามารถอธิบายความคลาดเคลื่อนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์และค่าที่ประมาณจากโมเดลได้ในระดับที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ค่า Normed Fit Index (NFI) มีค่าเท่ากับ .727 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการรอบการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบอิงความแปรปรวนร่วม ทั้งนี้ ค่า NFI ที่อยู่ในระดับดังกล่าวยังสามารถยอมรับได้ในรอบการวิเคราะห์แบบ PLS-SEM เนื่องจาก PLS-SEM เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการอธิบายความแปรปรวนและการพยากรณ์ของตัวแปรตามมากกว่าการประเมินความสอดคล้องเชิงภาพรวมของโมเดล ดังนั้น การตีความคุณภาพของโมเดลในงานวิจัยนี้จึงให้ความสำคัญกับค่า SRMR ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง และความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามเป็นหลัก

ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 25.9 ($R^2 = .259$) ซึ่งสะท้อนว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลลัพธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดที่มองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นโครงสร้างเชิงจิตวิทยาที่ได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับมีส่วนร่วมในการทำงานเพียงประการเดียว ความผันแปรที่ยังไม่ถูกอธิบายในสัดส่วนที่เหลืออาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่น เช่น ภาวะผู้นำ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หรือความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งควรได้รับการนำมาศึกษาเพิ่มเติมในงานวิจัยในอนาคตเพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงโครงสร้างที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่ยังพบว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กรทั้งทางตรง ($\beta = 0.183, p < .001$) และทางอ้อม ($\beta = 0.321, p < .001$) สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964, pp. 1-352) ที่อธิบายว่าพนักงานที่ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรจะตอบแทนด้วยพฤติกรรมเชิงบวก การค้นพบนี้สนับสนุนงานวิจัยของ Morrison (1994, pp. 1543-1567) และ Black & Gregersen (1997, pp. 859-878) ที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการมีส่วนร่วมและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ขนาดผลกระทบทางตรงที่ค่อนข้างเล็ก ($f^2 = .055$) บ่งชี้ว่าความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์มีความซับซ้อนมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ การที่ผลกระทบทางอ้อมมีขนาดใหญ่กว่าผลกระทบทางตรงอย่างเด่นชัด (.321 เทียบกับ .183) แสดงให้เห็นความสำคัญของกลไกทางจิตวิทยาที่เกิดขึ้นผ่านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deci & Ryan (2000, pp. 227-268) เกี่ยวกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ที่เสนอว่าการมีส่วนร่วมจะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกผ่าน การตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา

บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

การค้นพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เป็นการสนับสนุนกรอบทฤษฎีของ Meyer & Allen (1991, pp. 61–89) เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรแบบสามองค์ประกอบ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานได้รับการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร พวกเขาจะพัฒนาความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ($\beta = 0.509$, $p < .01$) ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น ขนาดผลกระทบที่แข็งแกร่งของความผูกพันต่อองค์กรต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ($\beta = 0.631$, $f^2 = .653$) สอดคล้องกับการศึกษาเมตาวิเคราะห์ของ Riketta (2002, pp. 257–266) และ Meyer et al. (2002, pp. 20–52) ที่ยืนยันว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยทำนายที่สำคัญของพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน การค้นพบนี้ยังสะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

การเปรียบเทียบกับงานวิจัยในบริบทของไทย

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Wongwanich & Laohavichien (2019, pp. 12–22) ที่ระบุว่าการบริหารจัดการความสัมพันธ์ในองค์กรมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสนับสนุน Harintachat et al. (2025, pp. 25–44) ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการออกแบบงานและประสบการณ์การทำงานที่ดีในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยครั้งนี้ยังเป็นการศึกษาในบริบทของไทยที่ทดสอบกลไกการส่งผ่านผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรระหว่างความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการทำงานและพฤติกรรมอันพึงประสงค์อย่างเป็นระบบ

นัยสำคัญทางทฤษฎี

ผลการวิจัยนี้มีส่วนเสริมภาพที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กร เช่น การยืนยันบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่มีส่วนสำคัญในการอธิบายกลไกทางจิตวิทยาที่มีความซับซ้อนมากกว่าการศึกษาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างตัวแปรเท่านั้น ผลการวิจัยยังสนับสนุนแนวทางการบูรณาการระหว่างทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง เพื่ออธิบายพฤติกรรมของพนักงาน และผลการวิจัยที่พบว่าผลกระทบทางอ้อมมีขนาดใหญ่กว่าผลกระทบทางตรงนั้น ถือว่าเป็นการเน้นย้ำถึงความสำคัญของการศึกษากระบวนการทางจิตวิทยาในการวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กร

นัยสำคัญทางการปฏิบัติ

ผู้บริหารองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพควรตระหนักถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากการยืนยันบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาความผูกพันของพนักงานควบคู่ไปด้วย ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการวางแผนกิจกรรมประจำปี การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นของ

พนักงาน และการสร้างโอกาสในการพัฒนาและเติบโต นอกจากนี้ ผลการวิจัยช่วยยืนยันว่าการลงทุนในการพัฒนาความผูกพันของพนักงานจะให้ผลที่ดีแก่องค์กรในรูปแบบของพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ($f^2 = 0.653$) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น ผลกระทบทางอ้อมที่มีขนาดใหญ่กว่าผลกระทบทางตรงเป็นสิ่งยืนยันว่าการสร้างความผูกพันเป็นกลไกสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. **นโยบายการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ** ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เป็นกลไกหลัก โดยอาจจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาความผูกพันในระยะยาว

2. **นโยบายการประเมินประสิทธิผลองค์กรแบบองค์รวม** ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องควรมีการปรับระบบการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยให้มีการรวมตัวชี้วัดด้านความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงานเพิ่มเข้าไป ไม่ใช่เน้นเพียงผลลัพธ์ทางการเงินเท่านั้น เพื่อให้เกิดการบริหารที่สมดุลและยั่งยืน

3. **นโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในการสร้างความผูกพัน** ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โดยเฉพาะการสร้างความผูกพันของพนักงาน ให้เป็นหนึ่งในคุณสมบัติของผู้บริหารทุกระดับ และควรจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมและการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านนี้อย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. **การออกแบบระบบการมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล** องค์กรควรจัดตั้งคณะกรรมการพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อสร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมผ่านโครงการและกิจกรรมขององค์กร

2. **การพัฒนาโปรแกรมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างเป็นระบบ** ควรพัฒนาโปรแกรมปฐมนิเทศที่มีคุณภาพสำหรับพนักงานใหม่ จัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อการปรับตัว จัดทำแผนพัฒนาอาชีพที่ชัดเจนสำหรับพนักงานทุกระดับ สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจัดระบบการยอมรับที่เชิดชูพฤติกรรมที่พึงประสงค์

3. **การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อส่งเสริมความผูกพัน** ผู้บริหารควรกำหนดค่านิยมองค์กรที่เน้นการทำงานร่วมกันและการเคารพซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงาน และพัฒนาระบบการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ

4. **การพัฒนาระบบการวัดและติดตามผล** ควรมีการจัดทำแบบสำรวจความผูกพันต่อองค์กรเป็นประจำทุกปี พัฒนาระบบการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน ใช้เทคนิคการประเมิน 360 องศาในการวัดพฤติกรรม และจัดทำรายงานการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

1. จากผลการวิจัยที่ยืนยันบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง การวิจัยในอนาคตควรศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรลงลึกในมิติย่อย คือ ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันทางบรรทัดฐาน และความผูกพันทางความจำเป็น เพื่อยืนยันว่ามิติใดสำคัญที่สุดที่เชื่อมโยงการมีส่วนร่วมในการทำงานกับพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน
2. จากผลการวิจัยที่พบว่าผลกระทบทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลสูงกว่าผลกระทบทางตรง การวิจัยในอนาคตควรดำเนินการศึกษาในลักษณะเชิงเวลา (Longitudinal Study) เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอธิบายการพัฒนาของการมีส่วนร่วมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงานในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11(1), 39–64.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2017). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8–22.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.



- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A. & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods* 41, 1149–1160.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. (2019). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Harintachat, S., Tresirichod, T., & Jituea, N. (2025). Factors affecting organizational commitment of Department of Corrections personnel in Pathum Thani Province. *Arts of Management Journal*, 9(2), 25–44.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277–319). Emerald.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). *Participation in Decision-Making: One More Look*. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press.



- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592.
- Meyer, J. P. , & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P. , Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Pingmuang, M., Sahaya, N., & Tresirichod, T. (2017). Job satisfaction and its effects on employee engagement: A case study of A.C.D. (Thailand) Co., Ltd. *Journal of Graduate School of Management, Khon Kaen University*, 10(2), 53–71.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (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. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.



- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
- Robbins, S. P. , & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312–330.
- Wongwanich, B., & Laohavichien, T. (2019). Relationship between conflict management and organizational citizenship behavior of Rojana Industrial Park workers in Ayutthaya province. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Sciences)*, 4(1), 12–22.