

# กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE DEVELOPMENT OF A CAUSAL RELATIONSHIP  
MODEL OF SUPPORT STAFFS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
AT UBON RATCHATHANI RAJABHAT UNIVERSITY

สิริภาพรณ ลีภัยเจริญ<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนวรรณกรรมและกำหนดสมมติฐานการวิจัยที่นำไปสู่การนำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ได้ประเด็นสำคัญที่ควรทำการทดสอบ ดังนี้ 1) ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ 3) การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ 4) การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ 5) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยกรอบแนวคิดที่ได้ี้สามารถนำไปใช้ศึกษาและทดสอบเพื่อพัฒนาเป็นตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีต่อไป โดยผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา น่าจะเป็นการก่อให้เกิดการสร้างตระหนักแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการยกระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

**คำสำคัญ :** พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ลักษณะของบุคลิกภาพ การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์การ

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี E-mail: siripapun.lee@hotmail.com

## Abstract

This article aims to review literature and suppose the hypotheses that present a conceptual framework of the development of a causal relationship model of support staffs' organizational citizenship behavior at Ubon Ratchathani Rajabhat University. From the literature reviews, some important hypotheses were found as follows: 1) personality traits has a positive direct effect on organizational citizenship behavior, 2) personality traits has a positive direct effect on organizational commitment, 3) perception of human resource management practices has a positive direct effect on organizational commitment, 4) perception of human resource management practices has a positive direct effect on organizational citizenship behavior, and 5) organizational commitment has a positive direct effect on organizational citizenship behavior. Therefore, this conceptual framework can be used to examine for developing the causal relationship model of support staffs' organizational citizenship behavior at Ubon Ratchathani Rajabhat University. In addition, the expected results from this study may increase the level of administrators' awareness in enhancing the support staffs' organizational citizenship behavior at Ubon Ratchathani Rajabhat University in the future.

**Keywords :** Organizational Citizenship Behavior, Personality Traits, Perception of Human Resource Management Practices, Organizational Commitment

## บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีเป็นศูนย์กลางการให้บริการทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง และเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและพื้นที่สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2555) โดยบุคลากรกลุ่มที่ทำหน้าที่หลักในด้านการสอน วิจัย และบริการวิชาการคือ คณาจารย์ อย่างไรก็ตาม บุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญรองลงมาจากกลุ่มคณาจารย์และจัดได้ว่าเป็นกลุ่มบุคลากรที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีคือบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งประกอบด้วย 1) กลุ่มสำนักงาน ได้แก่ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่และดำรงตำแหน่งต่างๆ ในสำนักงาน และ 2) กลุ่มบริการ ได้แก่ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ทั่วไปนอกสำนักงาน เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานสนาม งานแม่บ้าน งานอาคาร งานขับรถยนต์ และงานอื่นๆ (มหาวิทยาลัย

ราชภัฏอุบลราชธานี, 2553) โดยภาระหน้าที่ที่บุคลากรสายสนับสนุนต้องรับผิดชอบ คือ การสนับสนุนช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่คณาจารย์ นักศึกษา และบุคคลภายนอกที่เข้ามาติดต่อธุรภายในมหาวิทยาลัย ให้ได้รับความพึงพอใจและดำเนินการกิจได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ดังนั้น การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่เป็นพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของบุคลากรนั้นๆ อันประกอบด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือตามแนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) ย่อมจะช่วยยกระดับคุณภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้ดียิ่งขึ้น

โดยพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้จะช่วยส่งผลให้การให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุนแก่คณาจารย์ นักศึกษา และบุคคลภายนอกที่เข้ามาติดต่อธุระ บรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับที่ Robbins & Judge (2009: 64) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ลักษณะของบุคลิภาพ ได้แก่ บุคลิภาพเปิดเผย บุคลิภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตาม บุคลิภาพที่มีความรอบคอบ บุคลิภาพที่มีความมั่นคงในด้านอารมณ์ และบุคลิภาพแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ ล้วนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Kumar, Bakhshi & Rani, 2009; Singh & Singh, 2009; Malik, Ghafoor & Iqba, 2012; Sjahruddin, Armanu, Sudiro & Normijati, 2013) ในขณะที่วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าตอบแทน ล้วนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเช่นกัน (Sun, Aryee & Law, 2007; Bababei et al., 2012) และนอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ล้วนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเช่นกัน (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Peng & Chiu, 2010; Rurkkhum & Bartlett, 2012)

ดังนั้น ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงอิทธิพลของลักษณะของบุคลิภาพ การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

โดยบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับการนำกรอบแนวคิดนี้ไปศึกษาและทดสอบในอนาคตมีดังนี้ 1) การก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงวิชาการ คือ เป็นการต่อยอดองค์ความรู้ของศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 2) การก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ คือ เป็นการสร้างความตระหนักให้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีและมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่สนใจในการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านลักษณะของบุคลิภาพ วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งอาจจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการยกระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุน อันจะนำมาซึ่งการสร้างความสำเร็จ ความสามัคคี และการทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

## ทบทวนวรรณกรรม

### พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่เป็นพิเศษเกินความคาดหวังจากหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของบุคลากรนั้นๆ ซึ่งองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเช่นนี้ (Robbins & Judge, 2009: 64) โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990)

#### 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)

คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

2) **พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)** คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติตนในบทบาทที่องค์กรต้องการ เช่น การให้ความร่วมมือ การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

3) **พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship)** คือ พฤติกรรมของพนักงานที่มีความอดทนอดกลั้นต่อความคับข้องใจโดยไม่ทำการร้องเรียนในเรื่องที่ตนเองไม่พอใจ

4) **พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)** คือ พฤติกรรมของพนักงานที่คำนึงถึงผู้อื่นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากระทบกระทั่งซึ่งกันและกัน

5) **พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)** คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร

### ลักษณะของบุคลิกภาพ (Personality Traits)

บุคลิกภาพ คือ พฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลที่แสดงออกหรือตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมี การแสดงออกที่แตกต่างกันไป (วันชัย มีชาติ, 2551: 27) ซึ่งการให้ความสนใจลักษณะของบุคลิกภาพของบุคลากร จะช่วยให้เราสามารถเข้าใจถึงผลสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2554: 66) โดยแบบจำลองลักษณะของบุคลิกภาพ 5 อย่าง (The Big Five Model) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า บิ๊กไฟว์ (Big Five) แบ่งออกเป็น 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้ (Robbins & Judge, 2009: 142-143)

1) **บุคลิกภาพเปิดเผย (Extraversion)** เป็นบุคลิกภาพที่ยึดติดกับการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะมีแนวโน้มที่จะชอบเข้าสังคม กล้าแสดงออก และเข้ากับคนอื่นได้ง่าย

2) **บุคลิกภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตาม (Agreeableness)** เป็นบุคลิกภาพที่โอนอ่อนผ่อนตามคนอื่น คนที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือ อ่อนน้อม และไว้ใจได้

3) **บุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ (Conscientiousness)** เป็นบุคลิกภาพที่เชื่อถือได้ คนที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ เป็นระเบียบ ทำงานจริงจัง และมีวินัยในตนเอง

4) **บุคลิกภาพที่มีความมั่นคงในด้านอารมณ์ (Emotional Stability)** เป็นบุคลิกภาพที่บุคคลสามารถรับมือกับแรงตึงเครียดได้ คนที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะมีความสงบ มั่นใจในตนเอง และมั่นคงทางอารมณ์

5) **บุคลิกภาพแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ (Openness to Experience)** เป็นบุคลิกภาพที่บุคคลเปิดใจกว้างและสนใจต่อสิ่งใหม่ๆ คนที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะมีความรู้สึกตอบสนองไว มีความคิดสร้างสรรค์ และอยากรู้อยากเห็น

### การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Perception of Human Resource Management Practices)

การรับรู้ (Perception) คือ กระบวนการที่บุคคลรับให้ความหมาย และตีความข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งแวดล้อม โดยการรับรู้ของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันไปตามปัจจัยที่ก่อให้เกิดการรับรู้ นั้นๆ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2005; Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008) การรับรู้ของบุคลากรมีความสำคัญมากเนื่องจาก ถ้าการรับรู้ของบุคลากรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง บุคลากรย่อมที่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตรงกับที่องค์กรต้องการ ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรขึ้น (Nord, 1976 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2554: 98) ดังนั้น ในปัจจัยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยระดับองค์กร ผู้วิจัยจะทำการศึกษาผ่านมุมมองของการรับรู้ของบุคลากร โดยให้ข้อปัจจัยว่าการรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้ประโยชน์บุคลากรซึ่งจัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์อันมีค่าสูงสุดขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(Mondy, Noe & Premeaux, 2002: 2) โดยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปประกอบด้วย 4 กระบวนการสำคัญ ดังต่อไปนี้

**1) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)** การสรรหาบุคลากร คือ กิจกรรมที่องค์กรการจัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดตัวและดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008: 202) เพื่อนำเข้าสู่ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรเลือกบุคคลจากผู้สมัครที่ได้จากขั้นตอนการสรรหา โดยบุคคลที่ถูกเลือกนั้นจะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดตามเกณฑ์ที่ตำแหน่งงานนั้นต้องการ เมื่อพิจารณาจากเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมในขณะนั้น (Ivancevich, 2010: 213)

**2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** คือ กระบวนการที่ฝ่ายบริหาร ผู้จัดการตลอดถึงหัวหน้างาน จะมั่นใจได้ว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องไปด้วยกันกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย การให้นิยามผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การวัดผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Ivancevich, 2010: 251) โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การทำมาตรฐานและเกณฑ์ที่จะประเมินในแต่ละตำแหน่ง (2) การจัดทำนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ช่วงเวลาและความถี่ในการวัดผล และใครเป็นผู้ประเมิน (3) มีผู้ประเมินรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (4) ผู้ประเมินและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) มีการอภิปรายผลการประเมินให้บุคลากรทราบ และ (6) การตัดสินใจและบันทึกผลการประเมิน (Ivancevich, 2010: 256)

**3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)** คือ กระบวนการต่อเนื่องที่เริ่มต้น

ตั้งแต่วันแรกของการทำงาน เป็นการสร้างทักษะสำหรับบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2013: 86) การฝึกอบรม คือ กระบวนการสอนบุคลากรในทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และความสามารถ (abilities) หรือที่เรียกว่า KSAs ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ ในขณะที่ การพัฒนา คือ การเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ในอนาคต รวมถึงบุคลากรที่ต้องการยกระดับสมรรถนะในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น (Dessler, 2013: 240) จึงสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นเพื่อปัจจุบัน ในขณะที่พัฒนานั้นเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความเชื่อมั่น มีวุฒิภาวะ และมีความมั่นคง สำหรับการรับผิดชอบงานที่จะมีขอบเขตกว้างขึ้นในอนาคตนั่นเอง

**4) ค่าตอบแทน (Compensation)** คือ รูปแบบของสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและประโยชน์เกื้อกูลที่บุคลากรได้รับอันเนื่องมาจากการจ้างงาน (Milkovich, Newman & Gerhart, 2011: 10) ซึ่งค่าตอบแทนประกอบด้วยรางวัล 3 ประเภท ได้แก่ (1) ตัวเงิน คือ เงินที่บุคลากรที่ได้รับจากการทำงาน (2) ประโยชน์เกื้อกูล คือ รางวัลเพิ่มเติมในรูปตัวเงินอื่นๆ นอกเหนือจากค่าจ้างพื้นฐาน เช่น ค่าตอบแทนในวันหยุด วันลาป่วย วันลาพักร้อน ค่าประกันสุขภาพ ฯลฯ และ (3) รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การมีความสุขในการทำงาน หรือความพึงพอใจกับสถานที่ทำงานที่ช่วยให้มีความสุขสบาย (Mondy, Noe & Premeaux, 2002: 5) โดยในการจ่ายค่าตอบแทน องค์กรควรให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมของการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งประกอบด้วย (1) ความเท่าเทียมภายนอกองค์กร (external equity) และ (2) ความเท่าเทียมภายในองค์กร (internal equity) (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008: 487-488)

### ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)

Mowday, Porter & Steers (1982 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชาติ, 2552: 234) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และต้องการที่จะรักษาซึ่งสถานภาพความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ โดยความผูกพันต่อองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้ (Meyer & Allen, 1991: 67)

**1) ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Affective Commitment)** คือ การที่บุคคลอยากจะทำางานกับองค์การต่อไปเพราะมีความเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จึงตั้งใจและมีความสุขกับการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานประสบความสำเร็จ

**2) ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment)** คือ การที่บุคคลอยากจะทำางานกับองค์การต่อไป เพราะการคงอยู่กับองค์การยังมีผลประโยชน์สำหรับตนอยู่ เป็นการอยู่เพราะไม่อย่างสูญเสียในสิ่งที่ได้เคยลงทุนลงแรงให้กับองค์การมาตลอดระยะเวลาการทำงาน

**3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)** คือ การที่บุคคลอยากจะทำางานกับองค์การต่อไปเพราะเป็นสิ่งถูกต้องเหมาะสมที่จะทำ หรืออาจเป็นความจำใจต้องอยู่เนื่องมาจากแรงกดดันหรือความคิดจากบุคคลรอบข้างที่มีต่อบุคคลนั้นๆ หากเขาจะออกจากองค์การไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Kumar, Bakhshi & Rani (2009) ได้ทำการศึกษาพบว่าลักษณะของบุคลิกภาพ ได้แก่ บุคลิกภาพที่มีความรับผิดชอบ บุคลิกภาพเปิดเผย และบุคลิกภาพโอบอ้อมอารี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของกลุ่มตัวอย่างแพทย์ที่ทำงานในวิทยาลัยแพทยศาสตร์ในอินเดียเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ Singh & Singh (2009) ได้ทำการศึกษา

พบว่า ลักษณะของบุคลิกภาพ ได้แก่ บุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ บุคลิกภาพเปิดเผย และบุคลิกภาพแบบโอบอ้อมอารีตาม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้บริหารระดับต้นในองค์กรต่างๆ ของอินเดีย สอดคล้องกับ Mahdiun, Ghahramani & Sharif (2010) ได้ทำการศึกษาพบว่า ลักษณะของบุคลิกภาพ ได้แก่ บุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ บุคลิกภาพแบบโอบอ้อมอารีตาม และบุคลิกภาพแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ เป็นตัวแปรทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน เช่นเดียวกับ Malik, Ghafoor & Iqba (2012) ได้ทำการศึกษาพบว่า ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารในปากีสถานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยลักษณะของบุคลิกภาพสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารได้ 32 % สอดคล้องกับ Sjahrudin, Armanu, Sudiro & Normijati (2013) ได้ทำการศึกษาพบว่า ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลจากโรงพยาบาลต่างๆ ในเมือง Makassar ประเทศอินโดนีเซีย นอกจากนี้ Hakim, Nimran, Haerani & Alam (2014) ได้ทำการศึกษาพบว่า ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศอินโดนีเซีย จึงสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า

**สมมติฐานที่ 1:** ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Erdheim, Wang & Zickar (2006) ได้ทำการศึกษาพบว่า 1) บุคลิกภาพเปิดเผยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) บุคลิกภาพที่มีความมั่นคงในด้านอารมณ์ บุคลิกภาพ



ที่มีความรอบคอบ และบุคลิกภาพแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) บุคลิกภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับ Tziner, Waismal-Manor, Brodman & Vardi (2008) ได้ทำการศึกษา พบว่า ลักษณะของบุคลิกภาพ ได้แก่ บุคลิกภาพโอนอ่อนผ่อนตาม บุคลิกภาพแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ และบุคลิกภาพที่มีความความรับผิดชอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ Spagnoli & Caetano (2012) ทำการศึกษา พบว่า บุคลิกภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตามมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ Hackney (2012) ทำการศึกษา พบว่า บุคลิกภาพที่มีความรอบคอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับ Abdullah, Omar & Rashid (2013) ที่ได้ศึกษา พบว่า บุคลิกภาพเปิดเผย บุคลิกภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตาม และบุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารในปากีสถานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Kappagoda (2013) ได้ทำการศึกษา พบเช่นเดียวกันว่าบุคลิกภาพเปิดเผย บุคลิกภาพแบบโอนอ่อนผ่อนตาม และบุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของครูภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาลของศรีลังกาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า

**สมมติฐานที่ 2:** ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Hashim (2010) ได้ทำการศึกษาพบว่า วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม

และพัฒนา และค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงมากกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การได้ 49.9% เช่นเดียวกับ Zaitouni, Sawalha & Sharif (2011) ทำการศึกษา พบว่า 1) วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ 2) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ และ 3) การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ Nawab & Bhatti (2011) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่าค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศปากีสถานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับ Sial, Jilani, Imran & Zaheer (2011) และ Rizal, Idrus, Djumahir & Mintarti (2014) ที่ศึกษาพบเช่นเดียวกันว่า ค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ ชาญวุฒิ บุญชม (2553) ได้ศึกษา พบว่า การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ Salleh, Amin, Muda & Halim (2013) ยังศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐในประเทศมาเลเซีย จึงสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า

**สมมติฐานที่ 3:** การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

Morrisson (1996) ศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยระดับของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเปลี่ยนแปลงไปตาม แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนด เงื่อนไขความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงาน ต่อมา Sun, Aryee & Law (2007) ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ต่างระดับ พบว่า วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบมุ่งผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ Bababei et al. (2012) ที่ศึกษาพบว่าวิธี ปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การกำหนด รางวัลตามสถานการณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถตั้งสมมติฐาน ได้ว่า

**สมมติฐานที่ 4:** การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ

Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996) ศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความ สัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งต่อมานักวิจัยต่างๆ เช่น Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002), Peng & Chiu (2010) และ Salehi & Gholtash (2011) ได้ศึกษาพบเช่นเดียวกันว่า ความผูกพัน ต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ Rurkkhum & Bartlett (2012) ได้ศึกษาพบว่า ความผูกพัน ต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความผูกพัน ต่อองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนี้ พฤติกรรมการให้

ความร่วมมือ 23% พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ 18% พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ 13% พฤติกรรมความ อุดหนุน 7% และพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น 1% จึงสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่า

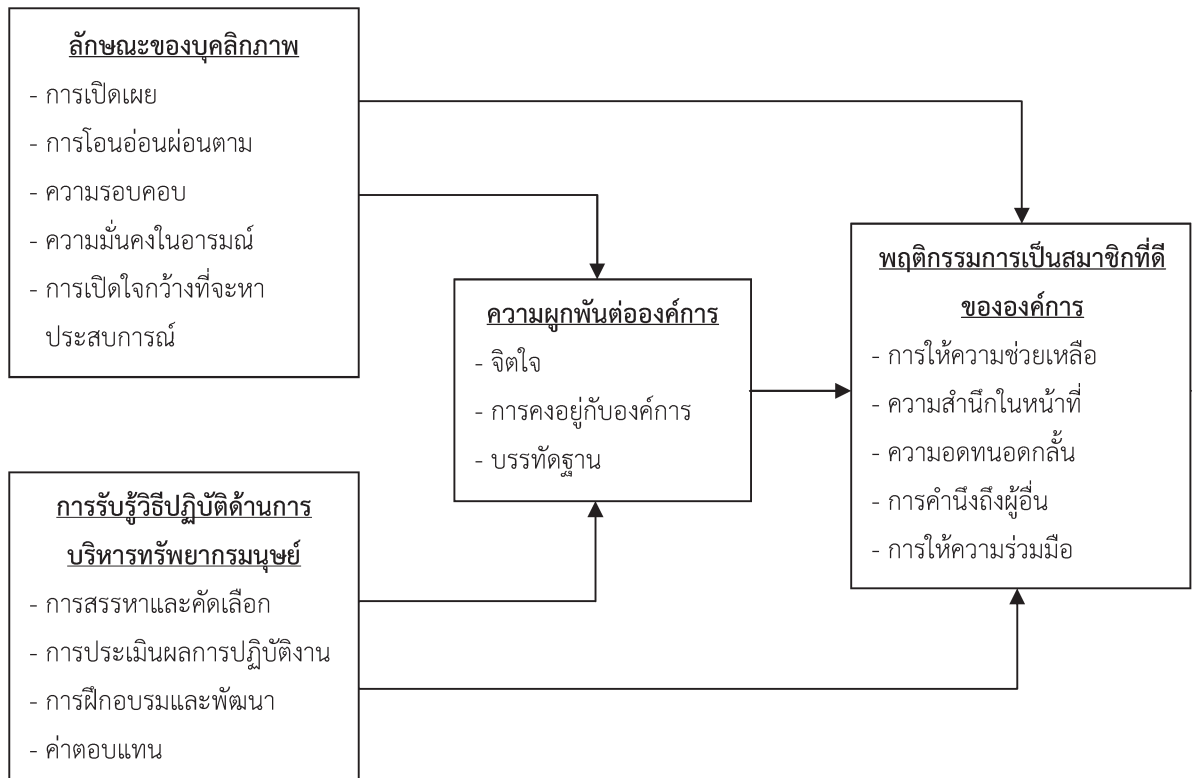
**สมมติฐานที่ 5:** ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพล เชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยที่ได้ศึกษาพบอิทธิพลทางอ้อม ของวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านความผูกพัน ต่อองค์การ ดังต่อไปนี้ Mukhtar, Sial, Imran & Jilani (2012) ได้ศึกษาพบว่า วิธีปฏิบัติด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา และการกระจายอำนาจ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านความผูกพัน ต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Zheng, Zhang & Li (2011) ได้ทำการศึกษา พบว่า ระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสังเกตการณ์ การให้ข้อมูล ย้อนกลับ และการวางแผน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านความผูกพันต่อองค์การ ด้านจิตใญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการศึกษาเหล่านี้ จะเป็นการสนับสนุนให้การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดสมมติฐานการวิจัย ทำให้สามารถพัฒนา กรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังรูปที่ 1 โดยประชากรที่ ต้องการศึกษาคือ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี จำนวน 249 คน (ข้อมูลจาก กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ณ วันที่ 24 ธันวาคม 2556)





รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทสรุป

จากการทบทวนแนวคิดลักษณะของบุคลิกภาพ การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้ 1) ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 2) ลักษณะของบุคลิกภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร 3) การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร 4) การรับรู้วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ 5) ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยกรอบแนวคิดจากสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดขึ้นนี้สามารถนำไปใช้ศึกษาและทดสอบเพื่อพัฒนาเป็นตัวแบบ

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีได้ต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

1) กรอบแนวคิดที่ได้นี้เป็นเพียงการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนเริ่มแรก จึงยังสามารถพัฒนากรอบแนวคิดนี้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นด้วยการนำตัวแปรอื่นๆ ที่น่าจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมาเข้าร่วมในการศึกษาและทดสอบเพิ่มเติมด้วย อันจะนำไปสู่การก่อให้เกิดประโยชน์ในการต่อยอดองค์ความรู้ของศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีความสมบูรณ์ในเชิงทฤษฎีมากยิ่งขึ้น

2) กรอบแนวคิดนี้นอกจากจะเก็บข้อมูลและทำการทดสอบในบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีแล้วนั้น ยังสามารถขยายขอบเขตการศึกษาและทดสอบได้ดังนี้ 2.1) ทำการเก็บข้อมูลในบุคลากรกลุ่มอื่นที่มีลักษณะงานที่บุคลากรจำเป็นต้องมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาทิเช่น พยาบาล ทหาร ตำรวจ พนักงานขาย รวมไปถึงพนักงานที่ให้ บริการอื่นๆ เป็นต้น และ 2.2) ทำการเก็บข้อมูลในบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ หรือในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ รวมไปถึง

อาจเก็บข้อมูลในบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งผลที่ได้น่าจะทำให้เกิดการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่จะให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารองค์การในการกำหนดนโยบายและวิธีบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสำหรับบุคลากรในหลากหลายอาชีพและในแต่ละบริบทขององค์การต่างๆ ต่อไปในอนาคต

### บรรณานุกรม

- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553). *ความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน*. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทองใบ สุตขารี. (2552). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. (2553). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล สำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553*. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2556, จาก <http://www.ubru.ac.th/index.php/2013-06-25-07-10-26/1424-peoplecontrol>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. (2555). *สารสนเทศ ประจำปีการศึกษา 2555*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). *พฤติกรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ธนัธการพิมพ์.
- วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Abdullah, I., Omar, R. & Rashid, Y. (2013). Effect of Personality on Organizational Commitment and Employees' Performance: Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(6), 759-766.
- Bababei, D., Ahmad, A., Idris, K., Omar, Z., & Rahimian, H. (2012). The Impact of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors on Firm Performance. *American Journal of Applied Science*, 9(1), 47-53.
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P. & Verhulst, S. L. (2013). *Human Resource Management*. 11<sup>th</sup> ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Erdheim, J. R., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959-970.

- Hackney, C. W. (2012). *Personality, Organizational Commitment, and Job Search Behavior: A Field Study*. Doctoral Dissertation, The University of Tennessee, Knoxville, USA.
- Hakim, W., Nimran, U., Haerani, S. & Alam, S. (2014). The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Business and Management*, 16(2), 5-13.
- Hashim, J. (2010). Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: The Islamic Perspective. *Personnel Review*, 39(6), 785-799.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. 11<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ivancevich, J. M., Konpaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management*. 8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kappagoda, S. (2013). The Impact of Five-Factor Model of Personality on Organizational Commitment of English Teachers in Sri Lankan Government Schools. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 3(1), 1-10.
- Kumar, K., Bakhshi, A., & Rani, E. (2009). Linking the 'Big Five' Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73-81.
- Mahdiun, R., Ghahramani, M. & Sharif, A. R. (2010). Explanation of Organizational Citizenship Behavior with Personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 178-184.
- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., & Iqba, H. K. (2012). Leadership and Personality Traits as Determinants of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 20(8), 1152-1158.
- Meyer, J., & Allen, N. (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.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. 10<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. & Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Mukhtar, A., Sial, M. A., Imran, A. & Jilani, S. M. A. (2012). Impact of HR Practices on Organizational Citizenship Behavior and Mediating Effect of Organizational Commitment in NGOs of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 18(7), 901-908.

- Nawab, S. & Bhatti, K. K. (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 25-32.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Peng, J., & Chiu, S. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 582-607.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). A Meta-Analysis of the Relationship between Kerr and Jemier's Substitutes for Leadership and Employee Job Attitudes, Role Perceptions, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rizal, M., Idrus, M. S. Djumahir & Mintarti, R. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64-79.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. 13<sup>th</sup> ed. Upper Saddle, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thailand. *Human Resource Development International*. 15(2), 157-174.
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S. & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 9(2), 121-128.
- Salehi, M. & Gholtash, A. (2011). The Relationship between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior among Members of Faculty in the Islamic Azad University – First District Branches, In Order to Provide the Appropriate Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 306-310.
- Sial, M. A., Jilani, S. M. A., Imran, R. & Zaheer, A. (2011). Effect of Human Resource Practices on Organizational Commitment in Pakistani Universities. *World Applied Sciences Journal*, 15(6), 793-798.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey: John Wiley and Sons.

- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2009). Does Personality Predict Organizational Citizenship Behavior among Managerial Personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 291-298.
- Sjahruddin, H., Armanu, Sudiro, A., & Normijati. (2013). Personality Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Trust in Manager and Organizational Commitment Mediator of Organizational Justice in Makassar City Hospital (Indonesia). *European Journal of Business and Management*, 5(9), 95-104.
- Spagnoli, P., & Caetano, A. (2012). Personality and Organizational Commitment. *Career Development International*, 17(3), 255-275.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Tziner, A., Waismal-Manor, R., Brodman, A., & Vardi, N. (2008). The Personality Dispositional Approach to Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Psychological Reports*, 103(2), 435-442.
- Zaitouni, M., Sawalha, N. N. & Sharif, A. E. (2011). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in the Banking Sector in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 108-123.
- Zheng, W., Zhang, M. & Li, H. (2012). Performance Appraisal Process and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732-752.



**Siripapun Leephaijaroen** received her Bachelor Degree of Engineering, major in Electrical Engineering from Ubon Ratchathani University in 2002. In 2007, she graduated Master Degree of Business Administration from Ramkhamhaeng University. In 2014, she graduated Doctoral Degree of Public Administration, major in Human Resource Management from National Institute of Development Administration. In addition, She is currently a full time lecturer in Faculty of Business Administration and Management at Ubon Ratchathani Rajabhat University.