

ประสิทธิผลของโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกต่อ
การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัวอุปถัมภ์
ในองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อเด็กด้อยโอกาสในประเทศไทย
Effectiveness of Psychological Capital Interventions in Enhancing
Employee Engagement Among Foster Families in Non-profit
Organizations Serving under Privileged Children in Thailand

สมพระยา จินดาภาณุกุล¹, สุดารัตน์ ตันติวิวัฒน์² และ พลเทพ พูนพล³
Sompraya Chindapanukul¹, Sudarat Tuntivivat² and Polthep Poonpol³

Received: 13 April 2026; Revised: 15 March 2026; Accepted: 16 March 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกต่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัวอุปถัมภ์ ในองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อเด็กด้อยโอกาสในประเทศไทย โดยเปรียบเทียบผลในระยะก่อนการทดลอง หลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และ (2) เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม งานวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยผสมวิธีแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณเป็นครอบครัวอุปถัมภ์ของสหทัยมูลนิธิ จำนวน 40 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 20 คน และกลุ่มควบคุม 20 คน และผู้ให้ข้อมูลหลักเชิงคุณภาพคือครอบครัวอุปถัมภ์จากกลุ่มทดลอง 10 คน ที่ผ่านการเข้าโปรแกรมแล้ว เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบประเมินทุนจิตวิทยาเชิงบวก แบบประเมินความผูกพันของพนักงาน และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) กลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนการทดลอง ($M=3.13$, $S.D.=0.38$) เป็นระยะหลังการทดลอง ($M=3.53$, $S.D.=0.43$) และระยะติดตามผล 1 เดือน ($M=3.80$, $S.D.=0.39$) โดยความผูกพันด้านอารมณ์ความรู้สึกแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ขณะที่ความผูกพันด้านสติปัญญาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในระยะติดตามผล 1 เดือน ส่วนความผูกพันด้านสังคมไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (2) ผลการวิเคราะห์เชิง

^{1 2 3} สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ; Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University
Corresponding Author, E-mail: sompraya.c@gmail.com

คุณภาพนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน 7 แนวทาง ได้แก่ การส่งเสริมการรับรู้คุณค่าของงาน การสร้างชุมชนแห่งการให้กำลังใจ การฝึกตั้งเป้าหมายเชิงพัฒนา การสร้างเวทีสะท้อนความสำเร็จ การจัดตั้งโครงการเพื่อนคู่ใจในงานดูแลเด็ก การจัดกิจกรรมขอบคุณและสะท้อนความสุข และการจัดอบรมอย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน องค์ความรู้ที่ได้สะท้อนว่า โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวก สามารถใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทุนจิตวิทยาเชิงบวก และยกระดับความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัวอุปถัมภ์ ในบริบทองค์กรไม่แสวงหากำไรได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: องค์กรไม่แสวงหากำไร; ความผูกพันของพนักงาน; โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวก

Abstract

This study had two objectives: (1) to examine the effectiveness of Psychological Capital Interventions in enhancing employee engagement among foster families in non-profit organizations serving underprivileged children in Thailand by comparing outcomes across the pre-intervention, post-intervention, and 1-month follow-up phases between the experimental and control groups; and (2) to develop practical guidelines for enhancing employee engagement. The study employed an explanatory sequential mixed methods design. The quantitative sample consisted of 40 foster families from Sahathai Foundation, divided equally into an experimental group and a control group, and the key qualitative informants were 10 foster families from the experimental group who had completed the interventions program. Research instruments included a psychological capital survey, an employee engagement survey, and a semi-structured in-depth interview guide. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, and one-way ANOVA, while qualitative data were analyzed through content analysis.

The findings indicated that: (1) the experimental group demonstrated a continuous increase in employee engagement from the pre-intervention stage ($M=3.13$, $SD=0.38$) to the post-intervention stage ($M=3.53$, $SD=0.43$) and the 1-month follow-up stage ($M=3.80$, $SD=0.39$). Affective engagement differed significantly at the .01 level in both the post-intervention and follow-up phases, whereas intellectual engagement showed a significant difference only at follow-up. Social engagement did not differ significantly; and (2) the qualitative findings generated seven practical guidelines for strengthening employee engagement: meaningful work, social support network, goal setting for growth, success reflection platform, peer resilience support

program, gratitude and positivity reflection and biannual learning program. These findings suggest that Psychological Capital Interventions can serve as a concrete developmental mechanism for enhancing psychological resources and employee engagement among foster families in non-profit organizations.

Keywords: Non-Profit Organizations; Employee Engagement; Psychological Capital Interventions

บทนำ

องค์กรไม่แสวงหากำไร มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสังคมไทย โดยเฉพาะงานด้านสวัสดิการเด็กและสังคมสงเคราะห์ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเสียสละ ความอดทน และความผูกพันของพนักงานต่อภารกิจขององค์กรอย่างสูง (Handy & Katz, 1998) อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรประเภทนี้จะขับเคลื่อนด้วยพันธกิจเชิงมนุษยธรรมที่ทรงคุณค่า แต่กลับเผชิญข้อจำกัดด้านค่าตอบแทน ทรัพยากร และระบบสนับสนุนบุคลากร (Nonprofit HR, 2016) จึงทำให้การธำรงรักษาความผูกพันของพนักงาน เป็นประเด็นท้าทายที่มีผลโดยตรงต่อความต่อเนื่องและคุณภาพของการดูแลเด็กด้อยโอกาส

ในบริบทของครอบครัวอุปถัมภ์ ความท้าทายดังกล่าวยังมีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องดูแลเด็กอย่างใกล้ชิดภายในพื้นที่บ้านของตนเอง ต้องรับมือกับภาระทางอารมณ์ ความเครียดจากการดูแลเด็กที่มีประสบการณ์ชีวิตซับซ้อน และข้อจำกัดด้านทรัพยากรสนับสนุน (Rogers & Karunan, 2020) ขณะเดียวกัน บทบาทนี้กลับต้องพึ่งพาความรัก ความเมตตา ความหมายของงาน และความสามารถในการยืนหยัดต่อความยากลำบากอย่างต่อเนื่อง หากขาดปัจจัยสนับสนุนทางจิตใจและองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อบทบาทและต่อองค์กรย่อมลดลงได้ง่าย และตัวแปรสำคัญที่มีศักยภาพในการอธิบาย และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในบริบทดังกล่าว คือ ทุนจิตวิทยาเชิงบวก ซึ่งประกอบด้วยความหวัง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความยืดหยุ่นทางจิตใจ และการมองโลกในแง่ดี แนวคิดนี้ได้รับการยืนยันจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ว่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์เชิงบวกด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และความผูกพันของพนักงาน ทั้งยังเป็นทรัพยากรทางจิตวิทยาที่สามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการแทรกแซงอย่างเป็นระบบ (Avey, et al., 2011; Luthans, et al., 2010) จากการทบทวนงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบช่องว่าง 2 ประการ ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นการศึกษาด้านสหสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่าการจัดทำโปรแกรมฯ (Psychological capital interventions) ต่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน รวมถึงยังไม่มีกรอบการอธิบายประสบการณ์หลังจากการทำโปรแกรมฯ ตามหลักงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Methodology gap) ประการที่สอง งานวิจัยที่ศึกษาเรื่องโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกต่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัว

อุปถัมภ์ยังขาดแคลน ส่วนใหญ่งานวิจัยจะมุ่งศึกษาสหสัมพันธ์ของตัวแปรกับการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรเอกชน องค์กรการศึกษาหรือองค์กรภาครัฐ (Population gap)

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้ จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยช่วยขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกในบริบทองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อเด็กด้อยโอกาส ส่วนในเชิงปฏิบัติ ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร นักสังคมสงเคราะห์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการออกแบบระบบพัฒนาบุคลากรที่ตอบโจทย์บริบทของครอบครัวอุปถัมภ์ได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัวอุปถัมภ์ในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัวอุปถัมภ์ในองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อเด็กด้อยโอกาสในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ประสิทธิผลของโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกต่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัวอุปถัมภ์ในองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อเด็กด้อยโอกาสในประเทศไทย เป็นการวิจัยผสมวิธี (Mixed methods research) (Creswell & Plano Clark, 2011) ในแบบขั้นตอนเชิงอธิบาย (Explanatory sequential design) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก แล้วเสริม (Complementarity) ด้วยผลวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อร่วมการอธิบายประสิทธิผลของโปรแกรมฯ

ขั้นตอนที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครอบครัวอุปถัมภ์ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคองค์กรไม่แสวงหากำไรจำนวน 452 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครอบครัวอุปถัมภ์ของสหทัยมูลนิธิ จำนวน 40 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) โดยผู้วิจัยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากโปรแกรมสำเร็จรูป G*Power 3.1 (Faul, et al., 2009) ในการคำนวณ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ๆ ละ 20 คน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) คือครอบครัวอุปถัมภ์กลุ่มทดลองจำนวน 10 คน ที่มีคะแนนความผูกพันของพนักงานในระดับสูงทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling)

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้วิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ 1) แบบประเมินทุนจิตวิทยาเชิงบวก ปรับปรุงจากแบบประเมินต้นทุนทางจิตวิทยาสำหรับคนไทย (Phattharayuttawat, et al., 2018) จำนวน 31 ข้อ จำแนกออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความหวัง (Hope) จำนวน 10 ข้อ 2) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จำนวน 9 ข้อ 3) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience) จำนวน 4 ข้อ และ 4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) จำนวน 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ที่ 0.940 2) แบบประเมินความผูกพันของพนักงาน ISA Engagement Scale ปรับปรุงจาก Soane, et al. (2012) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานด้านสติปัญญา (Intellectual engagement) ความผูกพันของพนักงานด้านสังคม (Social engagement) ความผูกพันของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective engagement) จำนวน 6 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ที่ 0.742 ทั้งสองแบบประเมินผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ท่าน และมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยระดับ 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งและระดับ 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 3) โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Psychological Capital Interventions) ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Luthans, et al. (2010) เป็นการจัดโปรแกรมในลักษณะการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training workshop) มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาความหวัง (Hope) การพัฒนาความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) การพัฒนาความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience) และการพัฒนาการมองโลกในแง่ดี (Optimism) ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่ระดับ 0.941

การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เดี่ยวเชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured in-depth individual interview) ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่ออธิบายประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมและขยายความผลของโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการทดลองและเก็บข้อมูล ภายหลังได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในการวิจัยมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการทดลอง ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้อำนวยการสหทัยมูลนิธิ เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กำหนดวันและเวลาในการดำเนินโปรแกรมฯ เมื่อกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมให้ความยินยอมแล้ว ก่อนเริ่มต้นดำเนินการทดลอง ผู้วิจัยให้ครอบครัวอุปถัมภ์ทำแบบประเมินทุนจิตวิทยาเชิงบวกและแบบประเมินความผูกพันของพนักงาน (Pretest) จากนั้นดำเนินการทดลอง แบ่งเป็น 1) กลุ่มทดลองเข้ารับโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกต่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานเป็นระยะเวลา 2 วัน 2) กลุ่มควบคุม ดำเนินการเลี้ยงเด็ก และได้รับคำแนะนำจากนักสังคมสงเคราะห์ตามปกติ

ระยะที่ 2 หลังจากจบการทดลอง ผู้วิจัยเก็บแบบประเมินทุนจิตวิทยาเชิงบวกและแบบประเมินความผูกพันของพนักงานจากกลุ่มทดลองทันที (Posttest) และนักสังคมสงเคราะห์ตามเก็บแบบประเมินทุนจิตวิทยาเชิงบวกและแบบประเมินความผูกพันของพนักงานจากกลุ่มควบคุมในช่วงเวลาเดียวกัน ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานและการวิจัย และประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมที่พัฒนาต่อ

ระยะที่ 3 ติดตามผลการทดลอง ผู้วิจัยและนักสังคมสงเคราะห์ เก็บรวบรวมข้อมูลในระยะติดตามผลการทดลอง (Follow-up) เพื่อประเมินการคงอยู่ของความผูกพันของพนักงานภายหลังเข้าร่วมโปรแกรมฯ โดยวางกรอบการติดตามผลไว้ที่ 1 เดือนนับจากวันสิ้นสุดโปรแกรม หลังจากนั้นนำผลมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

ระยะที่ 4 การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 คนจากกลุ่มทดลอง หลังจากผ่านช่วงติดตามผลการทดลองแล้ว โดยผู้วิจัยประสานกับนักสังคมสงเคราะห์ ติดต่อเพื่อนัดวันเวลากับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อใช้อธิบายความผูกพันของพนักงาน และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มในแต่ละช่วงเวลา เพื่อพิจารณาความแตกต่างของผลลัพธ์หลังการทดลองและระยะติดตามผลอย่างเป็นอิสระตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การถอดความจากการสัมภาษณ์ แล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยพิจารณาความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูล และสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัวอุปถัมภ์ในระยะก่อนการทดลอง ระยะหลังการทดลอง และระยะติดตามผล 1 เดือนของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า

ความผูกพันของพนักงาน	กลุ่มทดลอง (n=20)		กลุ่มควบคุม (n=20)		รวม (n=40)	
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.
ก่อนการทดลอง	3.13	0.38	3.15	0.38	3.14	0.37
หลังการทดลอง	3.53	0.43	3.10	0.34	3.31	0.44
ติดตามผล 1 เดือน	3.80	0.39	2.92	0.41	3.36	0.60

ตารางที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานในกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนการทดลอง ($M=3.13$, $S.D.=0.38$) เป็นระยะหลังการทดลอง ($M=3.53$, $S.D.=0.43$) และระยะติดตามผล 1 เดือน ($M=3.80$, $S.D.=0.39$) ขณะที่กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยลดลงจาก 3.15 เป็น 3.10 และ 2.92 ตามลำดับ สะท้อนว่าโปรแกรมมีแนวโน้มส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มทดลองอย่างต่อเนื่อง

ความผูกพันของพนักงาน	ระยะการทดลอง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p-value
ด้านสติปัญญา (I)	ระยะหลัง	กลุ่มการทดลอง	1.806	1	1.806	3.993	.053
		ความคลาดเคลื่อน	17.188	38	0.452		
	ระยะติดตามผล 1 เดือน	กลุ่มการทดลอง	5.625	1	5.625	15.000	<.001*
		ความคลาดเคลื่อน	14.250	38	0.375		
ด้านสังคม (S)	ระยะหลัง	กลุ่มการทดลอง	.625	1	.625	.556	.461
		ความคลาดเคลื่อน	42.750	38	1.125		
	ระยะติดตามผล 1 เดือน	กลุ่มการทดลอง	4.225	1	4.225	3.293	.077
		ความคลาดเคลื่อน	48.750	38	1.283		
ด้านอารมณ์ความรู้สึก (A)	ระยะหลัง	กลุ่มการทดลอง	2.500	1	2.500	11.570	.002*
		ความคลาดเคลื่อน	8.211	38	.216		
	ระยะติดตามผล 1 เดือน	กลุ่มการทดลอง	11.025	1	11.025	52.551	<.001*
		ความคลาดเคลื่อน	7.972	38	0.210		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

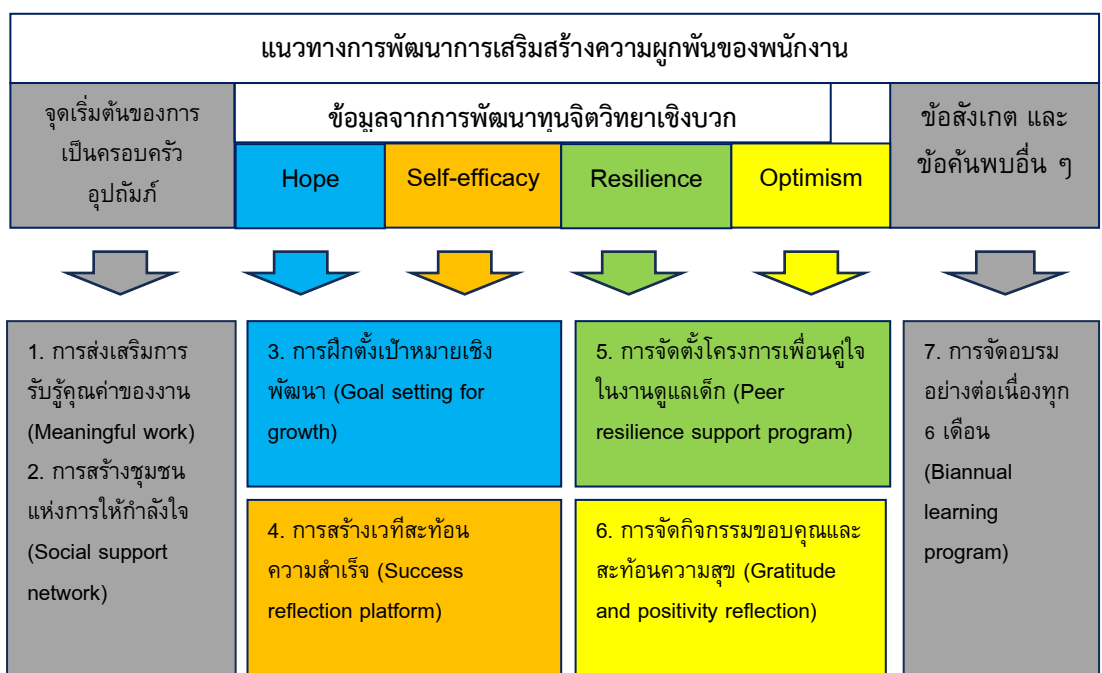
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวที่ละช่วงเวลา

จากตารางที่ 2 พบว่า ในระยะหลังการทดลอง กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีความผูกพันของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เฉพาะด้านอารมณ์ความรู้สึก ($F=11.570$, $p=.002$) ขณะที่ด้านสติปัญญา ($F=3.993$, $p=.053$) และด้านสังคม ($F=.556$, $p=.461$) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับระยะติดตามผล 1 เดือน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทั้งด้านอารมณ์ความรู้สึก ($F=52.551$, $p < .001$) และด้านสติปัญญา ($F=15.000$, $p < .001$) ส่วนด้านสังคมยังไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ($F=3.293$, $p=.077$)

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ 2 ซึ่งมุ่งพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์พนักงาน 10 คนที่เข้าร่วมโปรแกรมฯ พบว่า ครอบครัวยุคใหม่เกิดการพัฒนาในทั้งสี่องค์ประกอบของทุนจิตวิทยาเชิงบวก และการพัฒนาดังกล่าวเชื่อมโยงกับความผูกพันของพนักงานทั้งสามด้านตามกรอบ ISA อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นแนวทางเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน 7 แนวทาง ได้แก่ (1) การส่งเสริมการรับรู้คุณค่าของงาน เพื่อให้ครอบครัวยุคใหม่ตระหนักว่าหน้าที่ของตนมีคุณค่าทางสังคมและส่งผลต่อชีวิตของเด็กโดยตรง (2) การสร้างชุมชนแห่งการให้กำลังใจ

เพื่อเปิดพื้นที่ให้ครอบครัวอุปถัมภ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์และสนับสนุนกัน (3) การฝึกตั้งเป้าหมายเชิงพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้ครอบครัวอุปถัมภ์กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้และวัดผลได้ (4) การสร้างเวทีสะท้อนความสำเร็จ เพื่อกระตุ้นความภาคภูมิใจในความสามารถและสร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (5) การจัดตั้งโครงการเพื่อนคู่ใจในงานดูแลเด็ก เพื่อให้กำลังใจ แลกเปลี่ยนเทคนิคการจัดการความเครียด และช่วยเหลือกันเมื่อเกิดภาวะท้อแท้ ลดความรู้สึกลดเดี่ยว (6) การจัดกิจกรรมขอบคุณและสะท้อนความสุข เพื่อส่งเสริมมุมมองเชิงบวกและลดความเครียด เสริมพลังใจในการทำงานระยะยาว และ (7) การจัดอบรมอย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน เพื่อให้ครอบครัวอุปถัมภ์รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแห่งการเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจใหม่อย่างต่อเนื่อง แสดงดังภาพที่ 1



ภาพ 1 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกสามารถยกระดับความผูกพันของพนักงาน สำหรับครอบครัวอุปถัมภ์ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยผลที่เด่นชัดที่สุดปรากฏในมิติด้านอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในระยะหลังการทดลองและระยะติดตามผล 1 เดือน ขณะที่มิติด้านสติปัญญาเริ่มเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนในระยะติดตามผล ส่วนมิติด้านสังคมแม้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวสะท้อนว่า โปรแกรมสามารถกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคลได้ก่อน และบางมิติจำเป็นต้องอาศัยเวลาเพื่อให้ผลปรากฏชัด

การที่มีมิติด้านอารมณ์ความรู้สึกเพิ่มขึ้นเด่นชัดที่สุด อาจอธิบายได้จากธรรมชาติของงาน ครอบครัวยุโรปล้มรั้งซึ่งขับเคลื่อนด้วยความรัก ความเมตตา และความหมายของการดูแลเด็กเป็น สำคัญ เมื่อผู้เข้าร่วมได้รับกิจกรรมที่ช่วยให้ทบทวนคุณค่าของตน เห็นความสำเร็จเล็ก ๆ ในการดูแล เด็ก และได้รับกำลังใจจากเพื่อนร่วมบทบาทและนักสังคมสงเคราะห์ ย่อมส่งผลให้เกิดความ ภาคภูมิใจ ความอบอุ่นใจ และความรู้สึกอยากคงอยู่ในบทบาทมากขึ้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ แนวคิดด้านทุนจิตวิทยาเชิงบวกที่มองว่าอารมณ์เชิงบวกและการรับรู้ความหมายของงานเป็นฐาน สำคัญของความผูกพันของพนักงาน (Soane, et al., 2012)

สำหรับมิติด้านสติปัญญา แม้ในระยะหลังการทดลองจะยังไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ แต่ เมื่อเข้าสู่ระยะติดตามผลกลับพบความแตกต่างอย่างชัดเจน สะท้อนว่า การเปลี่ยนแปลงในมิตินี้ อาจต้องอาศัยเวลาให้ผู้เข้าร่วมได้นำสิ่งที่เรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้จริงในงานก่อนจึงเกิดผล เช่น การ ตั้งเป้าหมายย่อย การวางแผนดูแลเด็ก หรือการคิดทบทวนการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบ ข้อ ค้นพบนี้ชี้ว่าโปรแกรมไม่เพียงส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึก แต่ยังส่งเสริมกระบวนการคิดและการมี ส่วนร่วมทางปัญญาที่ค่อย ๆ พัฒนาเมื่อผู้เข้าร่วมมีโอกาสใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐานในการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Toth, et al. (2023) ที่ระบุว่าทุนจิตวิทยาเชิงบวกผลักดันให้บุคคลเกิด การลงทุนทางปัญญาในงานอย่างมีคุณค่า

ในทางกลับกัน มิติด้านสังคมที่ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ แม้จะมีแนวโน้มดีขึ้น เป็นผลที่ ควรพิจารณาอย่างวิพากษ์ เนื่องจากสะท้อนข้อจำกัดทั้งของบริบทงานและระยะเวลาของโปรแกรม กล่าวคือ ครอบครัวยุโรปล้มรั้งส่วนใหญ่ทำงานภายในบ้านของตนเอง มีปฏิสัมพันธ์กับเด็กเป็นหลัก และมีโอกาสพบปะเพื่อนร่วมบทบาทไม่บ่อยนัก จึงทำให้การพัฒนาความผูกพันของพนักงานด้าน สังคมอาจต้องอาศัยกลไกสนับสนุนที่ต่อเนื่องและใช้เวลานานกว่ามิติอื่น เช่น การสร้างชุมชนแห่ง การให้กำลังใจ การจัดตั้งโครงการเพื่อนคู่ใจในงานดูแลเด็ก ข้อค้นพบนี้สะท้อนนวัตภาวะทางวิชาการ ของงานวิจัยว่า แม้โปรแกรมจะมีประสิทธิภาพในบางมิติอย่างชัดเจน แต่ก็ยังมีข้อจำกัดตามบริบทที่ ต้องนำมาพิจารณาในการตีความและการประยุกต์ใช้

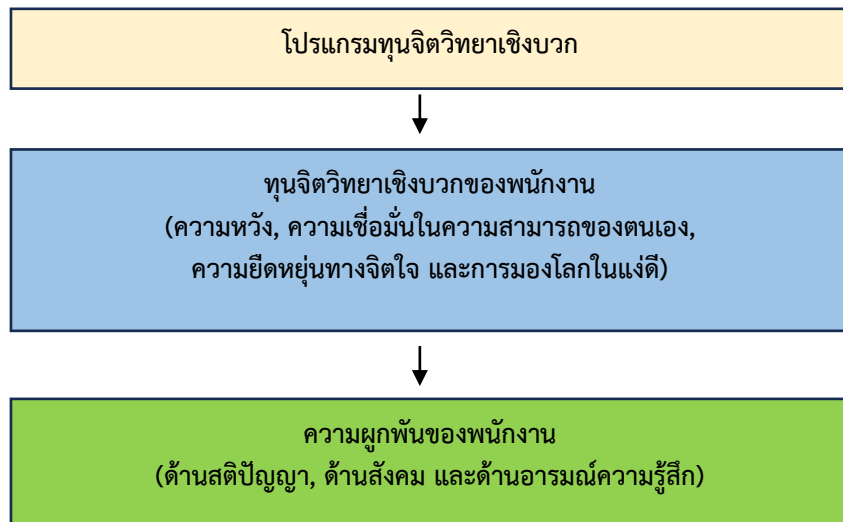
ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ยังชี้ให้เห็นว่า แนวทางการเสริมสร้างความผูกพัน ของพนักงานจำนวน 7 แนวทาง มิได้เป็นเพียงข้อเสนอเชิงกิจกรรม แต่เป็นแนวทางที่พัฒนาขึ้นจาก ประสบการณ์จริงของครอบครัวยุโรปล้มรั้งร่วมกับกรอบแนวคิดทุนจิตวิทยาเชิงบวก อันประกอบด้วย ความหวัง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความยืดหยุ่นทางจิตใจ และการมองโลกในแง่ดี จึงสะท้อนให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าว มีความสอดคล้องทั้งในเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎี

แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน 7 แนวทาง ได้แก่ (1) การส่งเสริมการรับรู้ คุณค่าของงาน ผลการวิจัยสะท้อนว่า การส่งเสริมให้ครอบครัวยุโรปล้มรั้งรับรู้คุณค่าและความหมาย ของบทบาทตนเอง อาจเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเกิดความทุ่มเทและความผูกพันของ พนักงานมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง คุณค่าของงาน ที่ชี้ว่าเมื่อบุคคลมองเห็นคุณค่าของงาน จะส่งเสริมความผูกพันของพนักงานมากขึ้น (Albrecht, et al., 2021) (2) การสร้างชุมชนแห่งการ ให้กำลังใจ ผลที่พบอาจอธิบายได้ว่า บริบททางสังคมที่เอื้อต่อการให้กำลังใจจากเพื่อนร่วมงาน นัก

สังคมสงเคราะห์ และผู้บังคับบัญชา ช่วยเสริมทรัพยากรทางจิตวิทยาของผู้เข้าร่วม และเอื้อต่อการคงอยู่ของความผูกพันของพนักงาน Avey, et al. (2011) อธิบายว่า ทุนจิตวิทยาเชิงบวกมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์เชิงบวกด้านทัศนคติ และการสนับสนุนบริบทการทำงานให้แสดงผลได้ชัดเจน (3) การฝึกตั้งเป้าหมายเชิงพัฒนา แนวทางนี้อาจช่วยให้ผู้เข้าร่วมเห็นเส้นทางสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม เกิดความตั้งใจและความเอาใจใส่ต่องานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการขององค์ประกอบความหวังในทุนจิตวิทยาเชิงบวก และงานที่แสดงว่าการตั้งเป้าหมายเชื่อมโยงกับแรงจูงใจในการทำงาน (Luthans, et al., 2010) (4) การสร้างเวทีสะท้อนความสำเร็จ อาจมีบทบาทในการต่อยอดความหมายของงาน เสริมการมองเห็นความก้าวหน้า และเพิ่มอารมณ์เชิงบวกต่อบทบาท แม้งานวิจัยในบริบทครอบครัวอุปถัมภ์โดยตรงยังมีจำกัด แต่ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ว่า การได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จ ช่วยให้ผู้เข้าร่วมรับรู้คุณค่าของตนและบทบาทมากขึ้น (5) การจัดตั้งโครงการเพื่อนคู่ใจในงานดูแลเด็ก ผลการวิจัยชี้ว่า การมีระบบเพื่อนช่วยเพื่อนช่วยลดความโดดเดี่ยวทางอารมณ์และเพิ่มความรู้สึกว่าตนมีแหล่งพึ่งพาในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่มองว่าการสนับสนุนโดยเพื่อนร่วมงาน เป็นกลไกสำคัญในการรองรับความเครียดจากงานและเสริมความยืดหยุ่นทางจิตใจ โดยเฉพาะในงานที่มีภาระทางอารมณ์สูง (Fallon, et al., 2023) (6) การจัดกิจกรรมขอบคุณและสะท้อนความสุข ผลการวิจัยดังกล่าว สามารถอธิบายได้ผ่านกรอบแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยกิจกรรมขอบคุณและสะท้อนความสุข อาจทำหน้าที่เป็นประสบการณ์เชิงบวกที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมรับรู้ถึงการยอมรับคุณค่า และการสนับสนุนทางจิตใจจากสภาพแวดล้อมการทำงาน สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงแนวคิดของ Saks (2006) (7) การจัดอบรมอย่างต่อเนื่องทุก 6 เดือน แนวทางการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง อาจช่วยให้ผู้เข้าร่วมรับรู้ว่าตนได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และช่วยคงความมั่นใจในทักษะการดูแลเด็กอย่างต่อเนื่อง ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรชี้ว่าการพัฒนาความสามารถอย่างสม่ำเสมอมีความเชื่อมโยงเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงาน

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบโมเดลการประยุกต์ใช้โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกในบริบทองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อเด็กด้อยโอกาส โดยโมเดลนี้อธิบายลำดับเหตุผลอย่างชัดเจนว่า โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกทำหน้าที่เป็นกลไกการพัฒนา ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของทุนจิตวิทยาเชิงบวก ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความหวัง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความยืดหยุ่นทางจิตใจ และการมองโลกในแง่ดี ก่อนจะส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ทั้งด้านสติปัญญา ด้านสังคม และด้านอารมณ์ความรู้สึก ดังภาพที่ 2



ภาพ 2 โมเดลการประยุกต์ใช้โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกในบริบทองค์กรไม่แสวงหากำไร

องค์ความรู้ใหม่ของโมเดลนี้ คือ การนำกรอบแนวคิดทุนจิตวิทยาเชิงบวกมาประยุกต์ใช้กับบริบทการทำงานของครอบครัวอุปถัมภ์ในองค์กรไม่แสวงหากำไร ซึ่งมีลักษณะงานต่างจากบริบทธุรกิจทั่วไปอย่างชัดเจน กล่าวคือ งานดูแลเด็กในบ้านต้องอาศัยความสัมพันธ์เชิงอารมณ์สูง การรับมือกับความเครียดอย่างต่อเนื่อง และการทำงานที่มักแยกตัวจากระบบสนับสนุนในองค์กรตามปกติ ดังนั้น โมเดลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จึงมิได้เพียงยืนยันความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีระหว่างโปรแกรม ทุนจิตวิทยาเชิงบวก และความผูกพันของพนักงานเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นแนวทางประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับบริบทงานดูแลเด็กอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับนโยบาย ระดับองค์กร และระดับการปฏิบัติ

สรุปและข้อเสนอแนะ

โปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวก มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานสำหรับครอบครัวอุปถัมภ์ในองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อเด็กด้อยโอกาสในประเทศไทย โดยผลเชิงปริมาณชี้ให้เห็นว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนความผูกพันของพนักงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลังการทดลองและในระยะติดตามผล โดยเฉพาะด้านอารมณ์ความรู้สึกและด้านสติปัญญา ขณะที่ผลเชิงคุณภาพช่วยอธิบายกลไกการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผ่านประสบการณ์ของผู้เข้าร่วม ซึ่งสะท้อนว่า การพัฒนาทุนจิตวิทยาเชิงบวกสามารถ ส่งผลต่อการรับรู้คุณค่าของงาน ความมั่นคงทางอารมณ์ การคิดอย่างมีเป้าหมาย และแรงยึดโยงต่อบทบาทหน้าที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม งานวิจัยนี้ จึงไม่เพียงยืนยันประสิทธิภาพของโปรแกรมในเชิงประจักษ์ แต่ยังนำไปสู่ข้อเสนอเชิงปฏิบัติและองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบครอบครัวอุปถัมภ์และองค์กรไม่แสวงหากำไร ที่ทำงานเพื่อเด็กด้อยโอกาสได้อย่างเหมาะสม โดยมีข้อเสนอแนะเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ระดับนโยบาย: หน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรกลางที่กำลังดูแลองค์กรไม่แสวงหากำไรควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการพัฒนาทุนจิตวิทยาเชิงบวกและความผูกพันของพนักงานในระบบครอบครัวอุปถัมภ์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การสนับสนุนงบประมาณสำหรับการฝึกอบรม การพัฒนาระบบดูแลสุขภาวะทางจิตใจ และการกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรเชิงป้องกันที่สอดคล้องกับภาระงานเชิงอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ระดับองค์กร: ผู้บริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรควรนำผลวิจัยไปใช้ในการออกแบบระบบพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับลักษณะงานของครอบครัวอุปถัมภ์ โดยบูรณาการโปรแกรมทุนจิตวิทยาเชิงบวกไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี ควบคู่กับระบบยกย่องชื่นชม เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่องทางให้คำปรึกษากับนักสังคมสงเคราะห์หรือผู้เชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง

1.3 ระดับการปฏิบัติ (ภายในหน่วยงาน): นักสังคมสงเคราะห์หรือผู้ประสานงานโครงการสามารถประยุกต์ใช้ผลวิจัยในงานประจำโดยเน้น 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) การสื่อสารเชิงบวกและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ (2) การตั้งเป้าหมายการดูแลเด็กร่วมกับครอบครัวอุปถัมภ์อย่างเป็นรูปธรรม (3) การจัดกิจกรรมหรือเวทีสะท้อนบทเรียนจากความสำเร็จ และ (4) การดูแลสุขภาวะทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการประยุกต์ใช้โปรแกรมกับกลุ่มบุคลากรในองค์กรไม่แสวงหากำไรประเภทอื่นหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือทางสังคมที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบว่าปัจจัยด้านอายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และลักษณะงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโปรแกรมมากน้อยเพียงใด

2.2 ควรออกแบบการติดตามผลในระยะยาวมากกว่า 1 เดือน เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อประเมินความคงอยู่ของทุนจิตวิทยาเชิงบวกและความผูกพันของพนักงาน รวมทั้งตรวจสอบว่ามิติด้านสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้นหรือไม่เมื่อมีระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

2.3 ควรเพิ่มตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงปฏิบัติ เช่น การคงอยู่ในบทบาทของครอบครัวอุปถัมภ์ คุณภาพการดูแลเด็ก ความร่วมมือกับนักสังคมสงเคราะห์ หรือกรณีความสำเร็จเชิงคุณภาพ เพื่อทำให้การประเมินผลโปรแกรมครอบคลุมทั้งด้านจิตใจ พฤติกรรมการทำงาน และผลลัพธ์ที่เกิดกับเด็กอย่างรอบด้าน

เอกสารอ้างอิง

- Albrecht, S. L., Green, C. R. & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. 2nded. SAGE Publications.
- Fallon, P., Jaegers, L. A., Zhang, Y., Dugan, A. G., Cherniack, M. & El Ghaziri, M. (2023). Peer support programs to reduce organizational stress and trauma for public safety workers: A scoping review. *Workplace Health & Safety*, 71(11), 523-535.
- 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(4), 1149–1160.
- Handy, F. & Katz, E. (1998). The wage differential between nonprofit institutions and corporations: Getting more by paying less? *Journal of Comparative Economics*, 26(2), 246–261.
- Kwon, K., Jeong, S., Park, J. & Yoon, S. W. (2024). Employee development and employee engagement: A review and integrated model. *Career Development International*, 29(2), 169–184.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.
- Nonprofit HR. (2016). *2016 nonprofit employment practices survey results*. from <https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2016/04/2016NEPSurvey-final.pdf>
- Phattharayuttawat, S., Tuntatead, H., Auampradit, N., Manussirivithaya, V., & Ngamthipwatthana, T. (2018). The development of the Thai psychological capital inventory (44 items). *Journal of the Medical Association of Thailand*, 101(1), S80–S84.
- Rogers, J. M. & Karunan, V. (2020). Is the deinstitutionalization of alternative care a wicked problem? A qualitative study exploring the perceptions of child welfare practitioners and policy actors in Thailand. *International Social Work*, 63(5), 626–639.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547.
- Toth, I., Heinänen, S. & Kianto, A. (2023). Disentangling the elements of psychological capital as drivers for work, organizational and social engagement in knowledge-intensive work. *Personnel Review*, 52(7), 1936–1952.
- Yang, Y. & Chungviwatanant, S. (2022). Designing interventions to enhance employee engagement among administrative employees at Heilongjiang International University. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 9(2), 144–160.