ผลของทุนทางจิตวิทยาต่อความทุ่มเทในงาน
โดยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติเป็นตัวแปรกำกับ

นายเจตน์จุฑา	แสงบุญ	เลขประจำตัวนิสิต	5437411238
นายไม้โท	ธนังคุณานิจ	เลขประจำตัวนิสิต	5437468038
นางสาววีรินทร์	เต็มรังษี	เลขประจำตัวนิสิต	5437481138

โครงงานทางจิตวิทยาเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิต
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2557

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON WORK ENGAGEMENT WITH PERCEIVED CLAN TYPE ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATOR

JADEJUTHA	SAENGBOON	5437411238
MAITOH	TANUNGKUNANIJ	5437468038
VEERIN	TEMRUNGSEE	5437481138

A Senior Project Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements
for the Degree of Bachelor of Science in Psychology
Faculty of Psychology Chulalongkorn University
Academic Year 2014

Senior Project Title	THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON WORK ENGAGEMENT WITH PERCEIVED CLAN TYPE ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATOR
By	Jadejutha Saengboon Maitoh Tanungkunanij Veerin Temrungsee
Field of Study	Psychology
Senior Project Advisor	Sakkaphat Ngamake
Senior Project Co-Advisor	Thipnapa Huansuriya, Ph.D.

Accepted by the Faculty of Psychology, Chulalongkorn University in Partial Fulfilment of the Requirements for the Bachelor Degree

……Dean of the Faculty of Psychology
(Assistant Professor Kakanang Maneesri, Ph.D.)

SENIOR PROJECT COMMITEE

……Senior Project Advisor
(Sakkaphat Ngamake)

……Senior Project Co-Advisor
(Thipnapa Huansuriya, Ph.D.)

…… Examiner
(Assistant Professor Rewade Watakakosol, Ph.D.)

…… Examiner
(Supalak Luadlai, Ph.D.)

เจตน์จุฑา แสงบุญ ไม้โท ธนังคุณานิจ วีรินทร์ เต็มรังษี: ผลของทุนทางจิตวิทยาต่อความทุ่มเทในงานโดยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติเป็นตัวแปรกำกับ (THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON WORK ENGAGEMENT WITH PERCEIVED CLAN TYPE ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATOR). อาจารย์ที่ปรึกษา: อาจารย์สักกพัฒน์ งามเอก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: อาจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา, 46 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างทุนทางจิตวิทยาและความทุ่มเทในงาน และศึกษาอิทธิพลตัวแปรกำกับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาและความทุ่มเทในงาน โดยงานวิจัยครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่มาจากองค์กรเอกชนต่างๆ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 210 คน และมีการวิเคราะห์ผลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น จากงานวิจัยในครั้งนี้พบว่าผลของทุนทางจิตวิทยาและความทุ่มเทในงานมีอยู่จริงอีกทั้งการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หลักสูตร ปริญญาบัณฑิต จิตวิทยา

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

JADEJUTHA SAENGBOON, MAITOH TANUNGKUNANIJ, VEERIN TEMRUNGSEE: THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON WORK ENGAGEMENT WITH PERCEIVED CLAN TYPE ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATOR: MR. SAKKAPHAT NGAMAKE THIPNAPA HUANSURIYA, PH.D., 46 PAGES.

This research study aims to examine the positive relationship between psychological capital (PsyCap) and work engagement as well as the moderation effect of perceived clan type organizational culture on the relationship between psychological capital and work engagement. The data were collected from 210 employees from different companies in Bangkok, Thailand. Data analysis was conducted using linear regression. The findings indicated that the effect of psychological capital and work engagement exists and perceived clan type organizational culture significantly moderates the relationship between the two variables.

Field of Study :Bs.c. in Psychology

Academic Year : 2014

Student's Signature…….....…..

Student's Signature…….....…..

Student's Signature …….....…..

Advisor's Signature ……

Co-Advisor's Signature ……..

Abstract

This research study aims to examine the positive relationship between psychological capital (PsyCap) and work engagement as well as the moderation effect of perceived clan type organizational culture on the relationship between psychological capital and work engagement. The data were collected from 210 employees from different companies in Bangkok, Thailand. Data analysis was conducted using linear regression. The findings indicated that the effect of psychological capital and work engagement exists and perceived clan type organizational culture significantly moderates the relationship between the two variables.

Introduction

For many years, multiple studies have turned their attention to positive psychology for its ability to enhance psychologists' understanding of people in a more meaningful ways. It leads psychologists to find out what may work, what creates values for people in a more proactive way. The study of positive psychology pointed out the essence of human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement (Luthans, 2002). Furthermore, the knowledge attained from this study can be applied to the business framework, especially in the field of human capital. Therefore, the purpose of the current study is to identify factors that predict work engagement, so that organizations can work on improving their employees' work engagement.

Human capital is considered to be the most valuable by companies. According to Hitt and Duane (2002), human capital has thus been argued to be an organizations most unique resources that

often sets it apart from itself competitors. In order to preserve efficiency and growth of a company, sustaining a high level of employee engagement is required. Work engagement, according to (Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker, 2002, p.74, as cited in Schaufeli, 2013), is "*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*". Work engagement increases several aspects of an organization behavior such as job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit (Saks, 2007 as cited in Wanberg, 2012).

This study would like to identify factors that predict work engagement so that organization can make employees more engaged in their work, thereby increasing productivity and efficiency of the organization. Previous studies indicated that each individual has a disposition of positive psychological resources, which, contributes to different working styles. These resources are known collectively as psychological capital. Avey, Luthans, and Jensen (2009, p. 678) defined psychological capital as *"an individual's positive psychological state of development"* characterized by four second-order components which are hope, self-efficacy, optimism, and resilience. Meta-analysis by Avey, Reichard, Luthans, and Mhatre (2011) has shown that psychological capital has desirable effects on employees' attitudes, behaviors, and performance. This had led us to believe that PsyCap has a positive effect on work engagement of the employees.

Psychological capital may also extent its influence on work engagement through other contextual factors such as organizational culture. Another factor that impact employee engagement is organizational culture, an external variables that employees will unknowingly incorporates organizational culture into their working style. Moreover, organizational culture is one of the contextual

factors that positively impact on organization performance (Cameron & Ettington, 1988; Denison, 1990; Trice and Beyer, 1993 as cited in Cameron & Quinn, 2011). Therefore, we plan to study the relationships between psychological capital and work engagement and find out the moderating effect of organizational culture.

Psychological Capital

From *'The Power of Positive Psychology'* (Sweetman & Luthans, 2010), past researches have pointed out that psychological capital (PsyCap) has a positive impact on work engagement. In addition, there is a positive effect of psychological resource capacities on work engagement and organizational commitment (Youssef & Luthans, 2007).

According to Luthans (2002a, 2002b); Luthans and Youssef (2004); Luthans, Avolio, Avey, and Norman, (2007). PsyCap is a state-like open to development and change, and have performance impact. The formal definition of PsyCap is described as *'an individual's positive psychological state of development characterized by (1) Hope—a motivation towards goals and redirecting paths to goals in order to succeed. (2) Self-efficacy—a confidence in taking an effort to succeed missions or challenging tasks. (3) Optimism—hopefulness and confidence about the successful outcome of something in recent and future, and (4) Resilience—the capacity to recovery oneself quickly from difficulties to attain success.'* (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007, p. 542).

Proved to be state-like, psychological capital *"is developed through a pattern of investment of psychic resources that results in obtaining experiential rewards from the present moment while also increasing the likelihood of future benefit..."* (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007, p. 542, as

quoted in Kersting, 2003, p. 26). Psychological capital is more likely emphasized as a composite construct than individual factors.

Organizational Culture

One of the important aspects that is rarely mentioned in previous researches in the field of industrial and organizational psychology is organizational culture. Organizational culture is *"the pattern of shared basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"* (Schein 1985a, as cited in Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003, p. 925).

Organizational culture is intangible and may not be perceived clearly from time to time. However, organizational culture cannot be disregard as unimportant since it could become a differentiating factor for companies. It was this differentiating factor that companies signified as a main ingredient in the company's success (Cameron & Quinn, 2011).

Most organizational culture has a powerful effect on the performance and long-term effectiveness of organizations. Empirical research has produced an impressive array of findings demonstrating the importance of organizational culture to enhance organizational performance (Trice & Bayer, 1993).

Competing Value Framework

Introduced by Cameron and Quinn (2011), this framework describes what organizational culture profile that one company comprises of. According to this framework, there are two dimensions that stems from thirty-nine indicators of organizational effectiveness. The first dimension at one end emphasizes on flexibility and discretion while the other end emphasizes on stability and control. The second dimension at one end emphasizes on internal orientation, integration, and unity while another end emphasizes on external orientation, differentiation, and rivalry.

The two dimensions lead to the four dominant types of organizational culture; clan, adhocracy, hierarchy, and market culture.

The clan type culture is closely resemble to what is called a family-type organization. In this type of organization, cohesion, participation, shared goals and values reign supreme. Rules, procedures, or hierarchical orders are replaced by employee involvement programs and semi-autonomous teamwork. In this culture, a company can be viewed as a friendly workplace that enables people to share a lot of themselves. Leaders are regarded as mentors or as parent figures. Loyalty and tradition are the glue that binds the entire organization together.

The adhocracy type culture can be described as the culture that embraces dynamics, creativity and entrepreneurial spirit. In this type of culture, leaders are expected to be risk-taking and being innovative. The company of this culture strongly emphasizes being the most innovative.

The hierarchy type of culture is extremely structured and formalized. Leaders are seen as coordinators and efficiency-oriented managers. The company in this culture strongly emphasizes the

stability of the company, performance and efficiency. The company of this culture prides itself in being able to operate smoothly, seen as dependable, and operated at lower cost.

The market type culture can be called as a result-oriented culture. For this culture, employees would be competitive and goal-oriented. Leaders are demanding and tough. They are strong drivers, producers, and competitors. This kind of company put great importance on winning.

The combination of these four culture alternatives would provide organization an insight on how organizational culture is perceived by employees. It can also function as a tool to initiate change and monitor any change undergoing on an organization as it will bring the intangible organizational culture to the surface.

Work Engagement

Work engagement is understood in its simple terms as “passion of work”. It is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption (Schaufeli et al., 2003). Vigor is about working energy and resilience; a level of employee's ability to invest their resource and stay strong in times when they have to encountered hardship in their works. Dedication is an involvement of employees in their works, in dimensions of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. Absorption refers to how well employees travel deep within their work; this concept is close to “psychological flow", or a mental state of focused attention and total involvement in what one does (Csíkszentmihályi, 1997). During flow, the experience is unified from one action to another and one self is hardly detached. Regarding its definition and character, though, flow was argued as too complex aspect for engagement.

There are many studies on work engagement and the results end up with several definitions for the subject. Still, there is no universal definition for engagement. Some arguments stated that engagement sounds like other subjects, such as organizational commitment or organizational citizenship behavior (OCB). Thus, work engagement can be defined as 'one step up from commitment' (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Still, engagement can be distinguished from other subjects. Saks (2006) stated that organizational commitments differs from engagement. As the former is referred to a person's attitude and attachment towards their organization, while the latter does not, it is a degree of individual's attentive to their work and absorbed in the performance of their role. To put it simply, differences between OCB and engagement is that, OCB is a voluntary and informal behaviors that individual expresses, while engagement is a focus in individual's formal role performance.

Engagement is a result of individual's affective-cognitive state. With engagement, employee bring their personal selves into their works, resulting in their ability to perform their work roles physically, cognitively, and emotionally (Kahn, 1990). The first aspect, cognitive, concerns employees' beliefs toward organization, its leaders and working conditions. Second, emotional aspect concerns how employee feel about each of those three factors and their attitude toward the organization and its leaders. Physical aspect concerns the physical energies employee emitted to accomplish their roles. According to Kahn (1990), engagement means to be psychologically as well as physically present when occupying and performing an organizational role. Therefore, engagement must not be considered for its impact particularly on some or just one aspect, but it is to be considered for its role effecting all the aspects related to employee's working performances Kahn's model was supported by

result of Weidert's study as it showed that in engaged state people became physically and emotionally aroused stronger than unengaged state, significantly (Weidert, 2011). Work engagement would lead to higher job performance (Bakker, 2011).

Previous research by Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli (2009) studied the effects of autonomy, coaching, and team climate on personal resources such as self-efficacy, self-esteem, and optimism, work engagement and financial returns. The result yields interesting findings as it has shown that coaching mediates work engagement through optimism. This study was found to be very similar to our study where PsyCap is a personal factor, while clan type organizational culture can be considered as an environmental factor. The final theoretical model would be a moderation model.

Hypothesis

Based on previous research findings, we have formulated two hypotheses;

Hypothesis 1 Psychological capital has a positive relationship on work engagement.

Hypothesis 2a Perceived clan type organizational culture moderates the relationship between psychological capital and work engagement.

Hypothesis 2b Perceived adhocracy type organizational culture moderates the relationship between psychological capital and work engagement.

Hypothesis 2c Perceived hierarchy type organizational culture moderates the relationship between psychological capital and work engagement.

Hypothesis 2d Perceived market type organizational culture moderates the relationship between psychological capital and work engagement.

The main focus of this study will be how perceived clan type organizational culture moderates the relationship between the two aforementioned variables. However, we have included the other three types of organizational culture into our hypotheses as an exploratory basis.

Methods

Participants

For this study, data were conveniently collected from full-time employees in different organizations located in Bangkok Metropolitan Area. The total number of participants were 210, approximately 25% of which were male and 75% were female. The frequency of male participant were 51 and 157 for female participants. Participants age ranged from 21 to 57 years with an average age of 31.4 years and a standard deviation (SD) of 6.1 years.

Procedures

Prior to launching questionnaires, researchers had reached out to five local and multi-national companies from different industries for data collection. Four companies had responded to researchers request with three companies being able to launch the paper-and-pencil data collection process. In order to recruit more participants, researchers had decided to launch online survey for interested employees from other companies as well.

For both types of questionnaire, the package consists of a cover page, a consent form, two items asking about sex and age and psychological scales. The questionnaires were anonymous and can only be identified via package identification number; which will be assigned after the questionnaire has been submitted with the consent form removed. The package identification number

were used to identify organizations and submission channels. The 283 paper-based questionnaire packages were sent out in two batches of participating organizations. For paper-based questionnaire packages, 184 packages were return to the researchers, achieving a 65% response rate. For online questionnaire packages, 26 responses were collected throughout the data collection period from February to March 2015.

Instruments

The questionnaire package composed of one demographic items and three translated psychological scales. The demographical data includes gender and age. The three psychological scales were the following;

Psychological Capital Questionnaire

The psychological capital Questionnaire (PCQ) comprises of four sub-scales; hope, optimism, resilience and self-efficacy. The PCQ has 12 items (PCQ-12); this extracted version of questionnaire was under instructions provided by Luthans, Avolio, and Avey (2007). Each subscale composed of 3 items. All items were translated into Thai and were double checked to see if translated item were inline with general Thai language comprehension. All PCQ items were based on a six-point Likert scale ranging from: 1 (“strongly disagree”) to 6 (“strongly agree”). The alpha for PCQ is .88.

Work Engagement

Work engagement questionnaire (Seppälä et al., 2009) for this study has 9 items with all items translated into Thai. A seven-point Likert scale was used to measure the participants' responses which ranged from: 1 (“never”) to 7 (“always”). The alpha for work engagement is .94.

Organizational Culture

Organizational culture Assessment Instrument (OCAI) by Cameron and Quinn (2011) divides four types of organizational culture: clan culture, adhocracy culture, hierarchy culture and market culture; into six different dimensions of question; dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organizational glue, strategic emphases, and criteria of success. Each dimension consists of four items, one for each alternative of culture type. The original response format uses the percentages among the four alternatives of organizational culture items. For example, if respondents perceive that their organizational culture is very similar to what described in the item, they will place high percentage on this item. Because in each dimension (e.g., organizational leadership) there are four items representing four types of organizational culture, the percentages rated by the respondents within certain dimensions must add up to 100. However, for the ease of answering questionnaire package as well as not to exert pressure on participants cognitive load, the OCAI original scoring methodology were modified into a seven-point Likert scale with score for each item ranged from 1 (“Least similar to your organization”) to 7 (“Most similar to your organization”). The impact of modifications made to OCAI scoring methodology did not have any effect to the reliability of the measurement. The alphas for each OCAI dimension — clan, adhocracy, market, and hierarchy are .53, .36, .53, and .24, respectively. In addition, the alphas prior to data transformation are .90, .88, .89, and .94 in the same sequence.

Data Analysis

For data analysis, a small amount of missing values were imputed using a conditional mean substitution method; this resulted in no changes in sample size of 210 participants. Once imputed, SPSS 22.0 was used to analyze statistical data. To examine statistical moderation in this study; a PROCESS macro add-on by Andrew Hayes (2013) was applied. For the statistical moderation analysis, OCAI seven-point Likert score were converted back to point-distribution methodology by using cross multiplication. Once converted into point-distribution OCAI a new tolerance value for clan, adhocracy, market, and hierarchy type culture were presented at .994, .990, .989, and .983, respectively. However, this transformation resulted in a drop of Cronbach's alphas for OCAI measurements. The comparison of pre-cross multiplication and post-cross multiplication alphas are shown in Table 1.

Results

Descriptives Statistics and Correlation

The means, SDs, internal consistency, and reliability coefficients are presented in Table 1. Table 1 also presents the Pearson correlations to examine the strength of relationships among these variables as well and provide full support for Hypothesis 1 that there is a positive relationship between PsyCap and work engagement ($p < .01$; $r = .572^{**}$).

Regression

To test the moderation between four organizational culture types, Model 1 of the PROCESS extension was used as a tool for testing organizational culture moderating the relationship between

PsyCap and work engagement. Regression analysis for hypothesis 2a through hypothesis 2d are as shown in the tables 2-5.

Hypothesis 2a: Perceived clan type organizational culture moderates employees work engagement.

For clan type organizational culture, we have found that perceived clan type organizational culture significantly moderates the relationship between PsyCap and work engagement ($b = 0.09$, $p = .02$). The pattern of this moderation can be seen in figure 3. The relationship between PsyCap and work engagement will increase when employees' perception on clan type organizational culture increases.

Hypothesis 2b: Perceived adhocracy type organizational culture moderates employees work engagement.

For adhocracy type organizational culture, we have found no moderation to our theoretical framework model. This result does not support hypothesis 2b. This can be said that the relationship between PsyCap and work engagement will not vary by employees' perception of adhocracy type organizational culture.

Hypothesis 2c: Perceived market type organizational culture moderates employees work engagement.

For market type organizational culture, we have found no moderation to our theoretical framework model. This result does not support hypothesis 2c where perceived market type organizational culture would moderates the relationship between PsyCap and work engagement.

Hypothesis 2d: Perceived hierarchy type organizational culture moderates employees work engagement.

For hierarchy type organizational culture, no moderation was found in the relationship between variables. The result does not provide support for hypothesis 2d where perceived hierarchy type organizational culture would moderate the relationship between PsyCap and work engagement. The final result for hypothesized theoretical model is shown in figure 4.

Discussions

There are two objectives for this study. The first objective is to determine whether PsyCap is a significant predictor of work engagement. The second objective is to investigate the moderating effect of organizational culture on work engagement.

The first objective was supported; as the result has indicated that PsyCap is positively related to work engagement. The finding could be related to the argument proposed by Luthans and Sweetman (2010) that PsyCap have direct relations to work engagement components.

Each of four aspects of PsyCap as well as the three aspects of work engagement were discriminately built (Luthans, & Youssef, 2007) and also interrelated (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). This is also known as a higher order relationship. This resulted in the greater prediction power of both variables. Additionally, a Conservation of Resources (COR) theory by Hobfoll (2001), where PsyCap allows amassing of resources valued and protected by individuals in order for engagement to occur. In conclusion, considered with potential synergies of PsyCap components, this would be a powerful prediction tool for interrelated components of work engagement, which supporting these results.

COR explains how inter-role conflict leads to stress effect the resources within individuals. For example, individuals who face with work role conflict may end up using their psychological resources to solve the conflict perhaps for fear of losing their job status rather than to enhance their performance and engage in their work. The conflict could eventually lead to negative "state of being" (Hobfoll, 2001). This negative state may occur in the forms of dissatisfaction, depression, anxiety, or physiological tension. Hobfoll (2001) proposed the idea that individuals react to stress differently, depending on their current levels of psychological resources such as self-esteem or self-worth. Hobfoll (2001) further proposed that the more these resources are enriched, the better the individuals are able to cope with incoming stress.

In a series of the moderation hypotheses we found that only hypothesis 2a is supported, which could be explained by the collectivistic characteristics of Thai culture (Mattila & Patterson, 2004); where unity, team spirit, and selflessness are expected from each individual. Hofstede (1984, as cited in Pimpa, 2012) stated that Thailand is a collectivistic society and also tends to be one of the highest of collectivistic society. The collectivism construct is similar to clan type culture characteristics as the construct focuses on how individuals integrated to an in-group, which is characterized by diffuse and mutual obligations. This integration into a cohesive in-group is most found in the context of the extended family, is characterized by social exchange context based on ascribed statuses Schwartz (1990, as cited in Essay, UK, 2013). This integration idea shows how close the construct is to the clan type organizational culture. Not only the characteristic of these two constructs are similar, but also their effect on work engagement. The study by Langford (2009) (as cited in Essay, UK 2013) has shown

that commitment and job satisfaction are found to be positively and significantly related to collectivism. While, in the context of the study commitment and job satisfaction are defined as an integral dimensions of "passion", a factor which is a compound of employee engagement.

On the contrary, the moderation effects in hypotheses 2b through 2d were not significant as we had hoped which might stem from the characteristics of each organizational culture type as well as the sociocultural aspect of the Thai culture.

The direct effects of perceived hierarchy type organizational culture on work engagement were found during data analysis period. Hierarchy type organizational culture is found to have direct effect on engagement. It might stem from one of our participating companies which data were collected mostly from call center employees, which requires SOP to ensure efficient services to customers. This company is also a very large corporation which requires structural and hierarchical functions to maintain a stable and smooth operations.

Limitations and Future Researches

For this study, we were faced with some limitations in the nature as well as in the implementation of the study that should be addressed.

During the implementation of the study, we encountered some obstacles on participants' cooperation in the study which might caused from (1) Lack of incentives for participants; as adding incentives might lead to participants not to disclose factual perception of their company or their job. (2) The length of questionnaire package that possibly put constrain on participants' workload, as our

participants are full time employee which leads to tiredness and resulted in a slight variation in the final questionnaire.

Semantics is also one of the limitations that researchers faced. For OCAI scale, items were worded more than one sentence which caused confusion among participants. Future measurement tools should make sentence more brief and concise.

The research topic and the framework model is relatively new in the field of industrial psychology, especially in terms of organizational culture studies, and that past researches proved to be in limited availability. According to additional observations of this study; all organizational culture types have direct effects on work engagement, the derived result should be noted and emphasized more to understand the relationship between the two subjects. Also, concerning only the result from the relationship between PsyCap, organizational culture, and work engagement might not be enough to understand each constructs, we suggest that these constructs' whole model shall be studied thoroughly to clarify the role and characteristics of each in the future.

Social desirability and concerns over data confidentiality are also the key concerns that might influence the results of this study.

Implications and Conclusions

The findings of the study seem to have some practical implications for the development and management of the workforce especially in Thailand, where studies in this topic is limited. Employees who naturally have high PsyCap are more likely to engage with their work. The knowledge from this study could be developed further as a tool or an intervention to increase work engagement via

increasing PsyCap. Another practical implication from the result of this study is that companies should ensure that employees perceived the organizational culture as a clan type organizational culture in order to increase work engagement.

In conclusion, employees' perception in the clan type organizational culture can enhance the level of work engagement further when synergizes with employees with higher PsyCap. Also, the results of this study showed us that PsyCap can positively predict work engagement. To elaborate, a person with high PsyCap will be more engaged to their work.

Author Biographies

Jadejutha Saengboon, Maitoh Tanungkunanij, and Veerin Temrungsee are undergraduate students in B.Sc. (Psychology) program at Faculty of Psychology, Chulalongkorn University in Bangkok, Thailand.

Acknowledgements

The authors would like to extend heartfelt gratitudes to Mr. Sakkaphat Ngamake and Dr. Thipnapa Huansuriya who are the research advisor and co-advisor, respectively; for their support and attention in seeing this research through. All of your advices are meaningful and helpful. This research would not be happened if it is without you. The authors also would like to thank Kaneth Kittiwattananon for proofreading this study.

Appendix A

Tables and Figures

Tables and Figures

Table 1

Means, standard deviations, possible range of measurements, alphas and correlations among variables

Variables	PsyCap	Work Engagement	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
PsyCap	-					
Work Engagement	.572**	-				
Clan	.018	.067	-			
Adhocracy	.114	.034	-.320**	-		
Market	.027	-.064	-.731**	.079	-	
Hierarchy	.190**	.349**	.144*	-.479**	-.346**	-
Mean	4.355	5.167	25.097	24.758	25.144	23.969
Standard Deviation	0.582	0.990	2.306	1.715	3.108	1.997
Possible Range	1-6	1-7	0-100	0-100	0-100	0-100
α	0.88	0.94	0.90^ 0.53	0.88^ 0.36	0.89^ 0.53	0.94^ 0.24

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

^ Cronbach's Alpha prior to data transformation.

Table 2

Results from linear regression analysis showing PsyCap prediction on work engagement with perception of clan type culture as a moderator

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	SE	β		
1	PsyCap	0.957	0.097	.563	9.916	<.01
	Clan Culture	0.033	0.025	.077	1.344	.18
	Interaction	0.093	0.040	.054	2.348	.02

Table 3

Results from linear regression analysis showing PsyCap prediction on work engagement with perception of adhocracy type culture as a moderator

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	SE	β		
1	PsyCap	0.996	0.098	0.586	10.127	0.000
	Adhocracy	-0.020	0.033	-0.035	-0.611	0.542
	Interaction	-0.030	0.069	-0.030	-0.440	0.661

Table 4

Results from linear regression analysis showing PsyCap prediction on work engagement with perception of market type culture as a moderator

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
Model		B	SE	β		
1	PsyCap	0.988	0.096	0.582	10.280	0.000
	Market	-0.024	0.018	-0.075	-1.308	0.192
	Interaction	-0.050	0.035	-0.091	-1.430	0.154

Table 5

Results from linear regression analysis showing PsyCap prediction on work engagement with perception of hierarchy type culture as a moderator

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
Model		B	SE	β		
1	PsyCap	0.915	0.094	0.539	9.710	0.000
	Hierarchy	0.121	0.028	0.243	4.358	0.000
	Interaction	-0.016	0.045	-0.019	-0.364	0.717

Figure 1

Competing Value Framework

The Competing Value Framework (adapted from Cameron and Quinn, 2011)

Figure 2

Theoretical Model

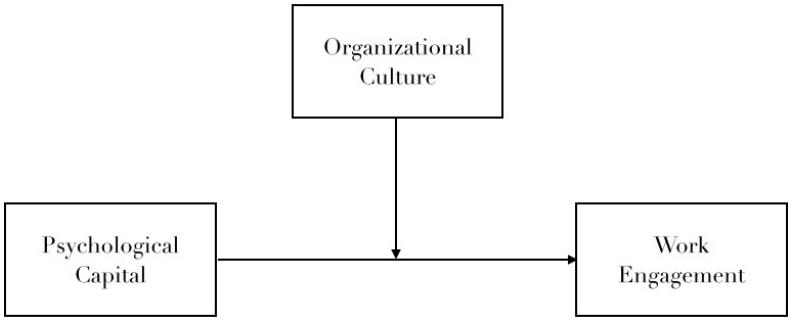


Figure 2 depicts the expected structure of the theoretical model for this study; where psychological capital positively effects work engagement with organizational culture moderating the interaction between the two variables.

Figure 3

Relationship between psychological capital and work engagement

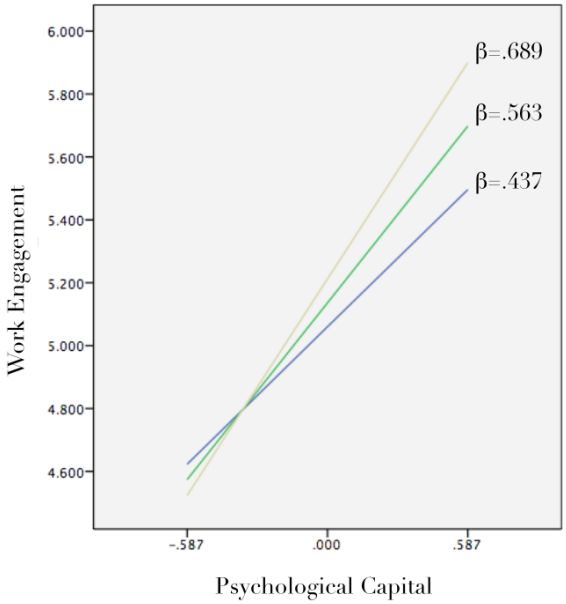
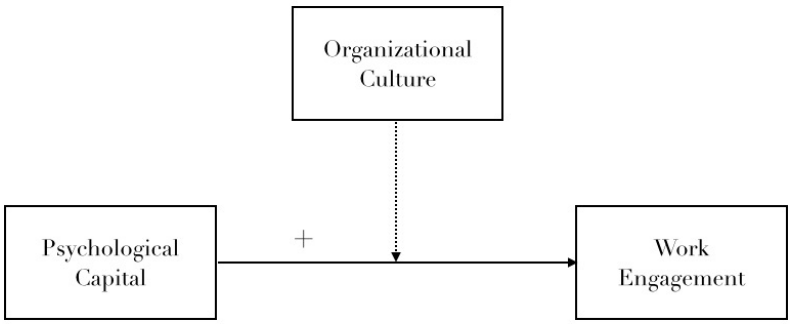


Figure 3 indicates that the relationship between PsyCap and Work Engagement will increase when employees' perception on clan type organizational culture increases. The β=.437 line represents low perception of clan type organizational (Z_l = -2.306), while lines β=.563 and β=.689 represent moderate and high perception of clan type organizational culture (Z_m = .000, Z_h = 2.306) respectively.

Figure 4

Result of hypothesized theoretical model



Appendix B

Questionnaire Package

หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

หัวข้องานวิจัย: อิทธิพลของสภาวะทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมองค์กรต่อการทำงาน

ขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาเข้าร่วมการวิจัยทางจิตวิทยาโดย นายเจตน์จุฑา แสงบุญ นายไม้โท ธนังคุณานิจ และ นางสาววีรินทร์ เต็มรังษี ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์สักกพัฒน์ งามเอก และ อาจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา
โปรดใช้เวลาสักนิดในการอ่านรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้
หากท่านมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับงานวิจัยนี้ โปรดติดต่อ นายเจตน์จุฑา แสงบุญ ได้ที่ jadejutha@gmail.com

วัตถุประสงค์และกระบวนการวิจัย:
เพื่อศึกษาถึงผลของทุนทางจิตวิทยาที่มีต่อความทุ่มเทในงาน โดยมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ
เป็นตัวแปรกำกับ และศึกษาถึงผลของระดับของทุนทางจิตวิทยาที่มีต่อความทุ่มเทในงาน
โดยผู้เข้าร่วมงานวิจัยรับทราบและเข้าใจว่า

(1) ผู้เข้าร่วมงานวิจัยจะตอบแบบสอบถาม **จำนวน 1 ชุด 5 แบบสอบถาม**
(2) ผู้เข้าร่วมงานวิจัยรับทราบและอนุญาตที่จะให้คณะผู้วิจัย นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
(3) ผู้เข้าร่วมงานวิจัยรับทราบว่าข้อมูลดิบทั้งหมดในงานวิจัยนี้จะถูกเก็บรักษา**เป็นความลับอย่างดี** และไม่สามารถระบุรายละเอียดของข้อมูลเป็นรายบุคคลได้ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกรายงานผลเป็นภาพรวม (เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ของงานวิจัยหรือภาพรวมขององค์กรเท่านั้น
(4) ผู้เข้าร่วมงานวิจัยรับทราบว่าข้อมูลใดก็ตามจากการวิจัยนี้ **ไม่มีผลใด ๆทั้งสิ้น**ต่อการประเมินผลงานของผู้เข้าร่วมการวิจัย
(5) ผู้เข้าร่วมงานวิจัยสมัครใจเข้าร่วมงานวิจัยนี้ และยินยอมปฏิบัติตามคำชี้แจงอย่างเคร่งครัด
(6) ผู้เข้าร่วมการวิจัยรับทราบว่าเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย ข้อมูลทั้งหมดจะถูกทำลายโดยทันที

ความเสี่ยงในการเข้าร่วมงานวิจัย:
ผู้เข้าร่วมงานวิจัยบางท่านอาจเกิดความรู้สึกไม่สบายใจที่จะแสดงออกถึงความเห็น มุมมอง ทัศนคติและความเชื่อบางอย่างของตนเอง รวมทั้งอาจเกิดความไม่สบายใจที่ต้องเปิดเผยข้อมูลของตนเองแก่บุคคลภายนอก โดยทั่วไปแล้วความไม่สบายใจนี้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยและไม่รุนแรง

ผลประโยชน์ในการเข้าร่วมงานวิจัย:
ข้อมูลที่ได้รับจะทำให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้นถึงผลของสภาวะทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลในบริบทของการทำงานและยังเป็นจุดเริ่มต้นของงานวิจัยในอนาคตอีกด้วย

ข้าพเจ้ามีอายุมากกว่า 18 ปีและได้อ่านข้อความข้างต้นอย่างละเอียดครบถ้วนแล้ว โดยข้าพเจ้ายอมรับเงื่อนไขและยินดีที่จะเข้าร่วมงานวิจัยในครั้งนี้ โดยเข้าใจว่าการร่วมงานวิจัยเป็นไปโดยสมัครใจและสามารถยกเลิกการเข้าร่วมงานวิจัยเมื่อใดก็ได้

X_____ _____
ลายมือชื่อผู้เข้าร่วมงานวิจัย ว/ด/ป
( )

ฉบับที่_____

แบบสอบถามทางจิตวิทยานี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเกี่ยวกับ
“อิทธิพลของสภาวะทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมองค์กรต่อการทำงาน"

แบบสอบถามนี้มี 5 ส่วน

โปรดพลิก เพื่อเริ่มทำแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Strictly Private and Confidential

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในการลงทุน

Risk Tolerance

1 ท่านมีประสบการณ์ในการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทใดบ้าง

What investment experience do you have?

☐ ไม่มี None ☐ มี Yes, please specify: _____

☐ หุ้นสามัญ/บริษัทเอกชน Equity/Private Co.	☐ ตราสารหนี้ Debt	☐ กองทุนรวม Mutual Fund	☐ กองทุนส่วนบุคคล Private Fund	☐ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ REIT	☐ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน Infrastructure Fund	☐ กองทุนรวมต่างประเทศ Foreign Fund	☐ อื่นๆ Others: _____

2 ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทใดบ้าง

What investment knowledge do you have?

☐ หุ้นสามัญ/บริษัทเอกชน Equity/Private Co.	☐ ตราสารหนี้ Debt	☐ กองทุนรวม Mutual Fund	☐ กองทุนส่วนบุคคล Private Fund	☐ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ REIT	☐ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน Infrastructure Fund	☐ กองทุนรวมต่างประเทศ Foreign Fund	☐ อื่นๆ Others: _____

3 ท่านมีประสบการณ์ในการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทใดบ้าง

What investment experience do you have?

☐ หุ้นสามัญ/บริษัทเอกชน Equity/Private Co.	☐ ตราสารหนี้ Debt	☐ กองทุนรวม Mutual Fund	☐ กองทุนส่วนบุคคล Private Fund	☐ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ REIT	☐ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน Infrastructure Fund	☐ กองทุนรวมต่างประเทศ Foreign Fund	☐ อื่นๆ Others: _____

4 ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทใดบ้าง

What investment knowledge do you have?

☐ หุ้นสามัญ/บริษัทเอกชน Equity/Private Co.	☐ ตราสารหนี้ Debt	☐ กองทุนรวม Mutual Fund	☐ กองทุนส่วนบุคคล Private Fund	☐ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ REIT	☐ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน Infrastructure Fund	☐ กองทุนรวมต่างประเทศ Foreign Fund	☐ อื่นๆ Others: _____

5 ท่านมีประสบการณ์ในการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทใดบ้าง

What investment experience do you have?

☐ หุ้นสามัญ/บริษัทเอกชน Equity/Private Co.	☐ ตราสารหนี้ Debt	☐ กองทุนรวม Mutual Fund	☐ กองทุนส่วนบุคคล Private Fund	☐ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ REIT	☐ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน Infrastructure Fund	☐ กองทุนรวมต่างประเทศ Foreign Fund	☐ อื่นๆ Others: _____

6 ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการลงทุนในหลักทรัพย์ประเภทใดบ้าง

What investment knowledge do you have?

☐ หุ้นสามัญ/บริษัทเอกชน Equity/Private Co.	☐ ตราสารหนี้ Debt	☐ กองทุนรวม Mutual Fund	☐ กองทุนส่วนบุคคล Private Fund	☐ กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ REIT	☐ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน Infrastructure Fund	☐ กองทุนรวมต่างประเทศ Foreign Fund	☐ อื่นๆ Others: _____

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว **โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามความเป็นจริง** โดยคำตอบของท่านนั้นไม่มีถูกหรือผิด

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 12 ข้อ จำนวน 1 หน้า โปรดทำให้ครบทุกข้อ

คำอธิบายความหมายระดับคะแนน

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
4 = ค่อนข้างเห็นด้วย 5 = เห็นด้วย 6 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	คำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ฉันรู้สึกมั่นใจเมื่อต้องเป็นตัวแทนของสายงานในการประชุมกับฝ่ายบริหาร	1	2	3	4	5	6
2	ฉันรู้สึกมั่นใจที่จะเสนอความเห็นในการหารือเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร	1	2	3	4	5	6
3	ฉันรู้สึกมั่นใจเมื่อต้องนำเสนอข้อมูลต่อหน้ากลุ่มเพื่อนที่ทำงานของฉัน	1	2	3	4	5	6
4	ฉันสามารถคิดหาทางออกได้หลายทาง หากงานที่ฉันทำอยู่นั้นติดขัด	1	2	3	4	5	6
5	ณ ขณะนี้ ฉันมองเห็นว่าตัวเองนั้นประสบความสำเร็จในงานไม่น้อยเลยทีเดียว	1	2	3	4	5	6
6	ฉันสามารถคิดหาวิธีได้มากมายเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายของงานที่ทำอยู่ตอนนี้	1	2	3	4	5	6
7	ในตอนนี้ ฉันได้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับงานที่ฉันได้ตั้งเอาไว้	1	2	3	4	5	6
8	ฉันสามารถรับมือกับงานต่างๆด้วยตัวคนเดียวได้หากจำเป็น	1	2	3	4	5	6
9	ฉันสามารถรับมือเรื่องเครียดในที่ทำงานได้อย่างสงบ	1	2	3	4	5	6
10	ฉันสามารถก้าวผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากในงานไปได้ เพราะว่าฉันประสบกับความยากลำบากนั้นมาแล้ว	1	2	3	4	5	6
11	ฉันมองสิ่งต่างๆที่เกี่ยวกับงาน/ ตำแหน่งของฉันในแง่ดีเสมอ	1	2	3	4	5	6
12	ฉันมองสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานที่จะเกิดขึ้นกับฉันในอนาคตในแง่บวก	1	2	3	4	5	6

โปรดตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนก่อนทำแบบสอบถามส่วนต่อไป

ข้อมูลลับเฉพาะ

คำชี้แจง

ข้อคำถามต่อไปนี้จะเป็นการวัดความถี่การเกิดขึ้นของพฤติกรรมและความรู้สึกของท่าน**ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความคิดและความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว **โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามความเป็นจริง** โดยคำตอบของท่านนั้นไม่มีถูกหรือผิด

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 24 ข้อ จำนวน 3 หน้า โปรดทำให้ครบทุกข้อ

คำอธิบายความหมายของระดับคะแนน

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ค่อนข้างไม่เห็นด้วย 4 = เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน
5 = ค่อนข้างเห็นด้วย 6 = เห็นด้วย 7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด ในช่วงระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา เพียงช่องเดียว

ข้อที่	คำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ฉันน่าจะมีความสุขถ้าฉันได้ทำงานจนเกษียณที่องค์กรนี้	1	2	3	4	5	6	7
2	ฉันไม่กลัวว่าอะไรจะเกิดขึ้นหากฉันลาออกจากงานตอนนี้ทั้งที่ยังไม่มีงานใหม่รองรับ	1	2	3	4	5	6	7
3	ฉันคิดว่าคนทำงานสมัยนี้ย้ายที่ทำงานบ่อยเกินไป	1	2	3	4	5	6	7
4	ฉันมีความสุขเมื่อได้พูดถึงเรื่องต่างๆขององค์กรนี้กับคนนอก	1	2	3	4	5	6	7
5	การลาออกจากองค์กรที่ฉันทำงานอยู่ในตอนนี้เป็นสิ่งที่ยากสำหรับฉัน ถึงแม้ว่าฉันอยากจะทำเช่นนั้นก็ตาม	1	2	3	4	5	6	7
6	ฉันไม่เชื่อว่าพนักงานจะต้องจงรักภักดีต่อองค์กรที่เขาทำงานอยู่ด้วยตลอดเวลา	1	2	3	4	5	6	7
7	ฉันรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเสมือนเป็นปัญหาของตัวเอง	1	2	3	4	5	6	7
8	ถ้าฉันตัดสินใจลาออกจากองค์กรในตอนนี้ หลายๆอย่างในชีวิตของฉันจะยุ่งเหยิงไปหมด	1	2	3	4	5	6	7
9	การย้ายที่ทำงานจากองค์กรหนึ่งไปองค์กรหนึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ผิดหลักจริยธรรมในการทำงานสำหรับฉัน	1	2	3	4	5	6	7
10	ฉันน่าจะสร้างความผูกพันกับองค์กรอื่นๆได้ง่ายเหมือนกับองค์กรที่ฉันกำลังทำงานอยู่ด้วยนี้	1	2	3	4	5	6	7
11	การลาออกจากองค์กรในตอนนี้ไม่ได้เป็นเรื่องยุ่งยากอะไรสำหรับฉัน	1	2	3	4	5	6	7

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด ในช่วงระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา เพียงช่องเดียว

ข้อที่	คำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
12	เหตุผลข้อหนึ่งที่ทำให้ฉันทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปคือ ฉันเชื่อว่าความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นหน้าที่ที่พึงกระทำ	1	2	3	4	5	6	7
13	ฉันไม่รู้สึกเหมือนเป็น"ครอบครัวเดียวกัน" กับองค์กรนี้	1	2	3	4	5	6	7
14	การทำงานอยู่กับองค์กรในตอนนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับฉัน	1	2	3	4	5	6	7
15	ถ้าฉันได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น ฉันรู้สึกไม่ถูกต้องนักที่จะออกจากองค์กรที่ฉันทำงานอยู่	1	2	3	4	5	6	7
16	ฉันไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้	1	2	3	4	5	6	7
17	ฉันรู้สึกว่าฉันจะไม่มีทางเลือกมากนักถ้าฉันตัดสินใจออกจากองค์กรนี้	1	2	3	4	5	6	7
18	ฉันถูกสอนมาให้เชื่อในคุณค่าของความจงรักภักดีที่พนักงานควรจะมีต่อองค์กร	1	2	3	4	5	6	7
19	การทำงานที่องค์กรนี้มีความหมายต่อฉันมาก	1	2	3	4	5	6	7
20	การออกจากองค์กรนี้อาจจะทำให้ฉันตกงานเพราะหางานอื่นๆได้ยาก	1	2	3	4	5	6	7
21	สิ่งต่างๆเคยดีมากกว่านี้ในสมัยที่พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรหนึ่งๆเกือบตลอดทั้งชีวิตการทำงานของเขา	1	2	3	4	5	6	7
22	ฉันไม่รู้สึกว่าฉันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	1	2	3	4	5	6	7

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด ในช่วงระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา เพียงช่องเดียว

ข้อที่	คำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	ค่อนข้างเห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
23	เหตุผลข้อหนึ่งที่ฉันยังคงทำงานที่องค์กรนี้ต่อไปคือ องค์กรอื่นอาจจะไม่สามารถให้ผลตอบแทนได้มากเท่า	1	2	3	4	5	6	7
24	ฉันคิดว่าความต้องการเป็น “คนขององค์กร” เป็นสิ่งที่ไม่สมเหตุสมผลอีกต่อไป	1	2	3	4	5	6	7

แบบสอบถามส่วนนี้มี 24 ข้อ

โปรดตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลก่อนทำส่วนถัดไป

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จะทำการวัดว่าท่านรู้สึกว่าข้อความดังต่อไปนี้ตรงหรือสอดคล้องกับลักษณะองค์กรของท่านที่ท่านกำลังทำอยู่ขณะนี้มากน้อยเพียงใด ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงหรือสอดคล้องกับลักษณะองค์กรของท่านตามลำดับคะแนน โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น **โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามความเป็นจริง** โดยคำตอบของท่านนั้นไม่มีถูกหรือผิด

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 24 ข้อ จำนวน 3 หน้า โปรดทำให้ครบทุกข้อ

คำอธิบายความหมายของระดับคะแนน

1 = ไม่สอดคล้องอย่างยิ่ง 2 = ไม่สอดคล้อง 3 = ค่อนข้างไม่สอดคล้อง 4 = สอดคล้องและไม่สอดคล้องพอๆกัน
5 =ค่อนข้างสอดคล้อง 6 = สอดคล้อง 7 = สอดคล้องอย่างยิ่ง

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงหรือสอดคล้องกับลักษณะองค์กรของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	คำถาม	ระดับคะแนน						
		1	2	3	4	5	6	7
1	องค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้าน พนักงานทุกคนเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัว ผู้คนที่นี่แบ่งปันเรื่องราวของตนกับเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5	6	7
2	องค์กรนี้เป็นองค์กรที่คล่องแคล่วอย่างผู้ประกอบการทางธุรกิจ ผู้คนที่นี่ยินดีที่จะรับความเสี่ยงได้	1	2	3	4	5	6	7
3	องค์กรนี้ทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ ประเด็นหลักที่องค์กรใส่ใจคือการทำงานให้สำเร็จ ผู้คนที่นี่เน้นการแข่งขันและความสำเร็จ	1	2	3	4	5	6	7
4	องค์กรนี้เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างชัดเจน การทำงานของพนักงานจะถูกควบคุมและกำหนดโดยระเบียบขั้นตอนต่างๆ	1	2	3	4	5	6	7
5	ผู้นำในองค์กรนี้เป็นแบบอย่างที่ชัดเจนสำหรับการเป็นที่ปรึกษา ดูแลเอาใจใส่พนักงาน และอำนวยความสะดวกในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
6	ผู้นำในองค์กรนี้เป็นแบบอย่างที่ชัดเจนของการเป็นผู้ประกอบการทางธุรกิจ การสร้างนวัตกรรม และการรับความเสี่ยง	1	2	3	4	5	6	7
7	ผู้นำในองค์กรนี้เป็นแบบอย่างที่ชัดเจนของการทำงานที่จริงจัง การทำงานเชิงรุกและมุ่งเน้นผลลัพธ์	1	2	3	4	5	6	7
8	ผู้นำในองค์กรนี้เป็นแบบอย่างที่ชัดเจนของการประสานงาน การจัดการที่ดี และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5	6	7
9	การบริหารองค์กรนี้มีรูปแบบที่เด่นชัดคือ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน	1	2	3	4	5	6	7
10	การบริหารองค์กรนี้มีรูปแบบที่เด่นชัดคือ การรับความเสี่ยง การสร้างนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมและเอกลักษณ์ รวมถึงการมีอิสระในการทำงาน	1	2	3	4	5	6	7

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงหรือสอดคล้องกับลักษณะองค์กรของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	คำถาม	ระดับคะแนน						
		1	2	3	4	5	6	7
11	การบริหารองค์กรนี้มีรูปแบบที่เด่นชัดคือ การแข่งขันสูง งานหนักและท้าทาย และผลสัมฤทธิ์	1	2	3	4	5	6	7
12	การบริหารองค์กรนี้มีรูปแบบที่เด่นชัดคือ เน้นความมั่นคงของพนักงาน ความแน่นอนในการทำงาน การคล้อยตาม และความมั่นคงในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5	6	7
13	สิ่งที่ทำให้องค์กรเป็นปึกแผ่นมั่นคงคือ ความจงรักภักดีและความไว้วางใจไว้ซึ่งกันและกันของพนักงาน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร	1	2	3	4	5	6	7
14	สิ่งที่ทำให้องค์กรเป็นปึกแผ่นมั่นคงคือ การยึดในการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนา รวมทั้งเน้นวิธีการทำงานที่ล้ำสมัย	1	2	3	4	5	6	7
15	สิ่งที่ทำให้องค์กรเป็นปึกแผ่นมั่นคงคือ การให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์และการบรรลุเป้าหมาย	1	2	3	4	5	6	7
16	สิ่งที่ทำให้องค์กรเป็นปึกแผ่นมั่นคงคือ ระเบียบกฎเกณฑ์และนโยบาย การทำให้องค์กรดำเนินงานได้ราบรื่นต่อเนื่องเป็นสิ่งที่สำคัญ	1	2	3	4	5	6	7
17	กลยุทธ์ที่องค์กรนี้เน้นเป็นหลักคือ การพัฒนาพนักงาน การส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างพนักงาน การเปิดกว้าง และการสนับสนุนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6	7
18	กลยุทธ์ที่องค์กรนี้เน้นเป็นหลักคือ การแสวงหาทรัพยากรและความท้าทายใหม่ๆในการทำงาน องค์กรให้คุณค่ากับการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการค้นหาโอกาสใหม่ๆ	1	2	3	4	5	6	7
19	กลยุทธ์ที่องค์กรนี้เน้นเป็นหลักคือ การแข่งขันและการบรรลุผลสำเร็จ การทำให้ถึงเป้าหมายและการเป็นที่หนึ่งในตลาดเป็นจุดหมายหลัก	1	2	3	4	5	6	7
20	กลยุทธ์ที่องค์กรนี้เน้นเป็นหลักคือ ความมั่นคงและความสม่ำเสมอ การทำงานที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ	1	2	3	4	5	6	7

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงหรือสอดคล้องกับลักษณะองค์กรของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อที่	คำถาม	ระดับคะแนน						
		1	2	3	4	5	6	7
21	นิยามความสำเร็จขององค์กรนี้ตั้งอยู่บนบนพื้นฐานของการให้ความสำคัญกับพนักงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การทำงานเป็นทีมและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	1	2	3	4	5	6	7
22	นิยามความสำเร็จขององค์กรนี้ตั้งอยู่บนบนพื้นฐานของการมีผลิตภัณฑ์ (หรือการบริการ) ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้นำในการสร้างผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	1	2	3	4	5	6	7
23	นิยามความสำเร็จขององค์กรนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเป็นที่หนึ่งในตลาดแข่งหน้าคู่แข่ง การเป็นผู้นำตลาดเป็นกุญแจสำคัญ	1	2	3	4	5	6	7
24	นิยามความสำเร็จขององค์กรนี้ตั้งอยู่บนบนพื้นฐานของประสิทธิภาพในการทำงาน การให้บริการที่น่าเชื่อถือ การผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่คุ้มค่า และการจัดการที่ราบรื่นเป็นสิ่งสำคัญ	1	2	3	4	5	6	7

<u>แบบสอบถามส่วนนี้มี 24 ข้อ</u>

โปรด<u>ตรวจสอบ</u>ความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลก่อนทำส่วนถัดไป

คำชี้แจง

ข้อคำถามต่อไปนี้จะเป็นการวัดความถี่การเกิดขึ้นของพฤติกรรมและความรู้สึกของท่าน**ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา** ดังนั้นขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความถี่ในการเกิดพฤติกรรมหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยท่านต้องทำการเลือกเพียงตัวเลือกเดียว โปรดตอบให้ครบทุกข้อและตอบตามความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านนั้นไม่มีถูกหรือผิด

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 9 ข้อ จำนวน 1 หน้า โปรดทำให้ครบทุกข้อ

ความหมายของระดับคะแนน

1 = ไม่เคยเลย 2 = แทบไม่เคย 3 = นานๆครั้ง 4 = เป็นครั้งคราว
5 = บ่อยครั้ง 6 = โดยส่วนมาก 7 = เป็นประจำสม่ำเสมอ

โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความถี่พฤติกรรมหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุด ในช่วงระยะเวลา 3 เดือนที่ผ่านมา เพียงช่องเดียว

ข้อที่	คำถาม	ไม่เคยเลย	แทบไม่เคย	นาน ๆครั้ง	เป็นครั้งคราว	บ่อยครั้ง	โดยส่วนมาก	เป็นประจำสม่ำเสมอ
1	ฉันทำงานด้วยพลังที่เต็มเปี่ยม	1	2	3	4	5	6	7
2	ฉันรู้สึกกระฉับกระเฉงเวลาทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
3	ฉันรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
4	งานที่ฉันทำสร้างแรงบันดาลใจให้กับฉัน	1	2	3	4	5	6	7
5	ฉันตื่นขึ้นมาในตอนเช้าพร้อมกับความรู้สึกอยากไปทำงาน	1	2	3	4	5	6	7
6	ฉันรู้สึกมีความสุขเวลาที่ฉันได้ทำงานอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5	6	7
7	ฉันรู้สึกภูมิใจในงานที่ฉันทำ	1	2	3	4	5	6	7
8	ฉันเวลาทำงานฉันจะรู้สึก "อิน" กับสิ่งที่ฉันทำ คือมีสมาธิจดจ่ออยู่กับสิ่งนั้นอย่างเต็มที่	1	2	3	4	5	6	7
9	เวลาทำงาน ฉันรู้สึกสนุกและเพลิดเพลินไปกับสิ่งที่ฉันทำ	1	2	3	4	5	6	7

แบบสอบถามส่วนนี้มี 9 ข้อ

โปรดตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลก่อนส่งแบบสอบถามคืน

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่าน

References

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. Human Resource Management, 48(5), 677–693. http://doi.org/10.1002/hrm.20294

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011a). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, *22*(2), 127–152. http://doi.org/10.1002/hrdq.20070

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*. doi:10.1177/0963721411414534

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Flow and the Psychology of Discovery and Invention. HarperPerennial, New York.

Essays, UK. (November 2013). Interaction Between Collectivism Organisational Climate And Employee Engagement Management Essay. Retrieved from http://www.ukessays.com/essays/management/interaction-between-collectivism-organisational-climate-and-employee-engagement-management-essay.php?cref=1

Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(1), 3–14. http://doi.org/10.1177/107179190200900101

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American psychologist, 44(3), 513.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. http://doi.org/10.2307/256287

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695–706. http://doi.org/10.1002/job.165

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.

Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*. doi:10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x

Luthans F, Youssef CM. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.

Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2006a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* (1st ed.). United States: Oxford University Press, USA.

Mattila, A., & Patterson. P. (2004). Service recovery and justice perceptions in individualistic and collectivist cultures. *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346.

Pimpa, N. (2012). Amazing Thailand: Organizational culture in the thai public sector. *International Business Research*, 5(11), p35.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Saks, A.M. (2006) 'Antecedents and consequences of employee engagement', Journal of Managerial Psychology, Vol 21, No 6, pp600-619.

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge.

Schein, E. 1985a. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. 1985b. *"How Culture Forms, Develops and Changes."* In Gaining Control of the Corporate Culture, edited by R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa, associates, pp. 17–43. San Francisco: Jossey Bass.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. Health Services Research, 38(3), 925. http://doi.org/10.1111/1475-6773.00154

Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., et al. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multi Sample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*. doi:10.1007/s10902-008-9100-y

Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). *The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement*. Work engagement: A handbook of essential theory and research, 54-68.

Wanberg, C. R. (2012). The Oxford handbook of organizational socialization. New York: Oxford University Press.

Weidart, J. M. (2011). *The physiological measurement of employee engagement*.(M.S. THESIS).

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. http://doi.org/10.1348/096317908X285633