

# FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE ENGAGEMENT AT THE OFFICE OF THE PERMANENT SECRETARY FOR THE MINISTRY OF TOURISM AND SPORTS

Onuma KAEWMUANG<sup>1\*</sup> and Pattama GOMENTCHOMRAS<sup>1</sup>

1 Graduate College of Management, Sripatum University, Thailand; on.kaewmuang@gmail.com

(Corresponding Author)

## ARTICLE HISTORY

**Received:** 9 June 2025

**Revised:** 23 June 2025

**Published:** 7 July 2025

## ABSTRACT

This research aims to examine the relationship between factors influencing employee engagement at the Office of the Permanent Secretary for the Ministry of Tourism and Sports. Specifically, it investigates the relationships involving organizational culture, leadership, and work-life balance. The findings reveal that the relationships among these three factors and employee engagement are moderately correlated and statistically significant at the 0.05 level. Based on the results, it is recommended that executives place emphasis on systematically analyzing the root causes of problems in each area. This will support the development of effective strategies to strengthen organizational management and clearly define policies that align with the actual work environment. Such alignment will help enhance the effectiveness of employees' performance. Ultimately, this will empower personnel to develop themselves, improve their work, and drive the organization forward comprehensively and productively. The goal is to achieve the organization's objectives in a tangible and sustainable manner over the long term.

**Keywords:** Organizational Culture, Leadership, Work-Life Balance, and Employee Engagement

**CITATION INFORMATION:** Kaewmuang, O., & Gomentchomras, P. (2025). Factors Influencing Employee Engagement at the Office of the Permanent Secretary for the Ministry of Tourism and Sports. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 3(7), 58

# ความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร สำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

อรอุมา แก้วเมือง<sup>1</sup> และ บัทมา โกเมนทร์จรัส<sup>1</sup>

1 วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม; onuma.kae@spumail.net (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยศึกษาความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้ง 3 ด้าน โดยรวมมีระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการศึกษานี้มีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในแต่ละด้านอย่างเป็นระบบ เพื่อวางแนวทางในการพัฒนา เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารงาน และการกำหนดกรอบนโยบายขององค์กรให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานจริง และรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างทั่วถึง มีประสิทธิผล และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในระยะยาว

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร, ภาวะผู้นำ, ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว, การมีส่วนร่วม

**ข้อมูลการอ้างอิง:** ออรอุมา แก้วเมือง และ บัทมา โกเมนทร์จรัส. (2568). ความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 3(7), 58

## บทนำ

ในปัจจุบันการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากร ในองค์การภาครัฐ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานในหน่วยงานภาครัฐ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ หรือ *Employee Engagement* ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งผลต่อความสุขในการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (Kahn, 1990) การมีส่วนร่วมของบุคลากรได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งบุคลากรที่มีส่วนร่วมจะมีแนวโน้มแสดงทัศนคติที่ดีต่อองค์การ แสดงความมุ่งมั่นและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมหลากหลาย เช่น วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Deci & Ryan, 2000)

ในแง่วัฒนธรรมองค์การ (*Organizational Culture*) องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความยุติธรรม และการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มักจะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากยิ่งขึ้น สำหรับภาวะผู้นำ (*Leadership*) นั้น การมีผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และให้คำแนะนำที่ชัดเจนยังช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมได้ดียิ่งขึ้น ส่วนความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (*Work-Life Balance*) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในยุคปัจจุบัน โดยบุคลากรที่มีความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงานมักจะมีความสุข และมีส่วนร่วมในองค์การสูงขึ้น (Greenhaus & Powell, 2006) ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การอาจมาจากหลายปัจจัยไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอก ปัจจัยที่มองเห็นหรือปัจจัยที่มองไม่เห็น หรืออาจมาจากทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม หรือแม้กระทั่งความเชื่อที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม องค์กร ผู้บริหารหรือผู้กำหนดนโยบายควรมีแผนพัฒนาบุคลากรที่สร้างวัฒนธรรมที่ดี และมอบสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างกันในทุกระดับ เพื่อรักษาสภาพจิตใจและช่วยให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์การ มองเห็นช่องทางในการเติบโตในหน้าที่การงานบนเส้นทางสู่ความสำเร็จและได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันทุกระดับ อีกทั้งจะเป็นการใช้วัฒนธรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายหรือภารกิจขององค์การที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ต่อไป

ตามกฎกระทรวงได้แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ.2559 ให้สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีภารกิจเกี่ยวกับการเป็นศูนย์กลางการบริหารของกระทรวงในการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติจัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการทั่วไปของกระทรวงให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยให้มีอำนาจหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์จัดทำข้อมูล เพื่อเสนอแนะรัฐมนตรีสำหรับใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง เพื่อนำมาพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อันเป็นแผนแม่บทของกระทรวงในการพัฒนาการท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการตามนโยบายของกระทรวงให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาและขับเคลื่อนแผนด้านการท่องเที่ยว แผนด้านการกีฬาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้รับการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จากความสำคัญและที่มาของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีจำนวนบุคลากรที่ค่อนข้างมาก และการทำงานที่ต้องใช้ความร่วมมือทั้งกับทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และหน่วยงานภายนอกที่สูง อีกทั้งอัตราการมีส่วนร่วมของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ มีความพึงพอใจในงานที่ลดลง ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีอัตราการลาออก/โอนย้ายที่สูงขึ้นเช่นกัน การศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะเป็นการช่วยให้สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สามารถวางแผนปรับปรุงการบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างเหมาะสมเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างประสิทธิผลให้กับบุคลากรในองค์การ และลดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการลาออก/การโอนย้าย รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานที่ต่ำลง การศึกษาครั้งนี้ จึงมีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์และสรุปปัจจัย

ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อวิเคราะห์และสรุปความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่การบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อนำเสนอผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

### การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement Theory) ทฤษฎีนี้มีความสำคัญในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงานและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อกัน โดยการมีส่วนร่วมหมายถึงระดับความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อองค์กร (Kahn, 1990) การศึกษาในทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมที่สูงสามารถนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน (Bakker & Demerouti, 2008) องค์ประกอบหลักได้แก่ การมุ่งมั่น (Engagement) : ระดับความรู้สึกมีส่วนร่วมในงานและองค์กร ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) : ความรู้สึกพึงพอใจต่อบทบาทและหน้าที่ในงาน และการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) : ปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Theory) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมาก โดยวัฒนธรรมที่ดีสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Schein, 2010) องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ดีจะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ค่านิยม (Values) : หลักการที่กำหนดพฤติกรรมและการตัดสินใจในองค์การ บรรทัดฐาน (Norms) : ข้อกำหนดที่ไม่ได้เขียนไว้ซึ่งกำหนดพฤติกรรมที่ยอมรับได้ในองค์การและสัญลักษณ์ (Symbols) : สิ่งที่ใช้สื่อสารวัฒนธรรมขององค์กร เช่น โลโก้ สโลแกน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลากหลายแนวคิด เช่น ทฤษฎีการนำทาง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นที่การสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bass, 1985) การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการทำงาน องค์ประกอบหลัก ได้แก่ สไตล์การนำ (Leadership Style) : วิธีการที่ผู้นำใช้ในการนำทีม เช่น การนำทาง (Transformational) การบริหารจัดการ (Transactional) ความสัมพันธ์ (Relationship) : การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิกในทีม และการสื่อสาร (Communication) : วิธีการที่ผู้นำสื่อสารกับพนักงาน

ทฤษฎีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance Theory) ทฤษฎีนี้เน้นที่การสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อให้พนักงานมีความสุข และมีประสิทธิภาพในการทำงาน (Greenhaus & Allen, 2011) การสนับสนุนความสมดุลนี้จะช่วยให้พนักงานมีความสุขที่ดีขึ้นและมีความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การจัดการเวลา (Time Management) : ความสามารถในการจัดการเวลาระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) : นโยบายและโปรแกรมที่ช่วยให้พนักงานสามารถรักษาความสมดุลได้ และความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) : ความรู้สึกโดยรวมเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตนอกเหนือจากงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Douglas McGregor คือ แนวความคิดว่าในการบังคับบัญชาของผู้บริหาร แต่ละคนนั้นขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานของเขาจะอยู่กับทัศนะและความคิดเห็นของเขาเองที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา McGregor ได้ตั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้น (สมคิด บางโม, 2558) สรุปได้ดังนี้ ทฤษฎี X ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะเป็นคนที่เกียจคร้าน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน ทฤษฎี Y

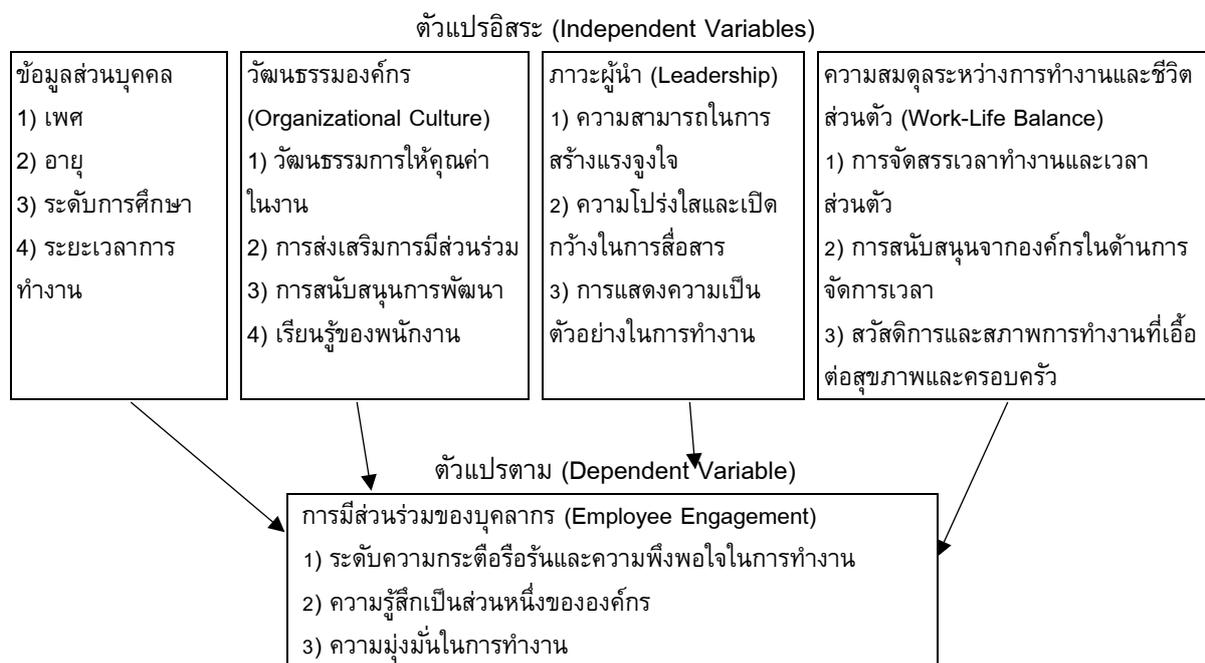
ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วมีความขยันหมั่นเพียร ให้ความร่วมมือและสนับสนุน มีความรับผิดชอบ ในหน้าที่การงาน

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้น ความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความ ต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ (ชว นคลองงาม, 2554) ดังนี้ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของ ร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหาร สามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดีมีเงินโบนัส รวมถึงทำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่ แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอก 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการใน ระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการ ประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วย การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็น โอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

**สมมติฐานการวิจัย**

- 1) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- 3) ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

**กรอบแนวคิดการวิจัย**



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จากจำนวน 280 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 165 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสุ่มแบบง่าย ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบกระดาษ โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนเมษายน 2568 เกณฑ์การให้คะแนนแบบ Likert Scale 5 ระดับ การทดสอบความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) จนได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยรวมมีค่าตั้งแต่ .70 ขึ้นไปทุกด้าน ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) บรรยายลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าความถี่ F (frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแสดงลักษณะทั่วไปของข้อมูล และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ใช้สถิติ Pearson's Correlation Coefficient เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในแต่ละด้าน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson correlation หรือ Pearson product-moment correlation) เป็นเทคนิคสถิติที่ใช้หาขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่มีมาตราวัดแบบช่วง (Interval scale) หรืออัตราส่วน (Ratio scale) หรือเรียกตัวแปรประเภทนี้ว่าตัวแปรเชิงปริมาณ (Quantitative Variables) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 60.6 มีอายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 และมีระยะเวลาในการทำงาน 1-3 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.61$ ) 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ( $\bar{X} = 3.71$ ) 3) ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ( $\bar{X} = 3.47$ )

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากตารางที่ 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน 0.747 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน 0.744 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน จากตารางที่ 3 พบว่า ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน 0.774 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติของบรรณารักษ์ที่มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ความสัมพันธ์	ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ทัศนคติของบรรณารักษ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากร	0.747**	< 0.001	ปานกลาง

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

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ความสัมพันธ์	ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ภาวะผู้นำกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร	0.744**	< 0.001	ปานกลาง

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

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ความสัมพันธ์	ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร	0.774**	< 0.001	ปานกลาง

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

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลจากผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในแต่ละด้านต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้ดังนี้

- 1) ทัศนคติของบรรณารักษ์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จากการวิจัยพบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 กล่าวคือ ทัศนคติของบรรณารักษ์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ทัศนคติของบรรณารักษ์มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในด้านทัศนคติที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแรงจูงใจทางอ้อมที่สำคัญ ยืนยันว่าบุคลากรรู้สึกว่ามีโอกาสมีส่วนร่วมในภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่ยั่งยืน และเป็นตัวชี้วัดด้านความเปิดกว้างของทัศนคติของบรรณารักษ์ โดยการให้คุณค่ากับเสียงของบุคลากร การมีส่วนร่วม การสื่อสาร และการเปิดรับความคิดเห็นเป็นลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่ดี
- 2) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จากการวิจัยพบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 กล่าวคือ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในด้านผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจและผลการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจเชิงบวก หรือผลกระทบเชิงลบ ซึ่งจากความเข้มงวดแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดี โดยบรรยากาศการสื่อสารแบบเปิดที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนว่าผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทีม ไม่เพียงเน้นแต่ผลลัพธ์เท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงระหว่างผู้นำที่ดีกับการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศนี ไชยจิตร และคณะ (2564) ภาวะ

ผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ คิริพร หนานแก้ว (2567) การศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหาร และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาผู้บริหารควรมุ่งเน้นการเสริมพลังให้บุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ยกย่องในความสำเร็จร่วมกัน เพื่อปลูกฝังความรักต่อองค์กรและลดการยึดติดผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อสร้างองค์กรที่เข้มแข็งในอนาคต และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพัตรา รังคะวงษ์ (2565) ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคุดระธานี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ได้เข้ารับการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำส่งผลให้ทุกคนในองค์กรเกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน จนสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้

3) ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จากการวิจัยพบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 กล่าวคือ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ระดับความสัมพันธ์กันปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยรวมแล้วบุคลากรมีทัศนคติที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานทั้งในระดับความยืดหยุ่นที่มากพอในการบริหารเวลาได้อย่างสมดุล การส่งเสริมจากองค์กรอยู่ในระดับที่โดดเด่นหรือเป็นรูปธรรมพอที่บุคลากรจะรู้สึกว่าการให้ความสำคัญในเรื่องนี้จริงจริง และในเรื่องการดูแลจากองค์กรก็อยู่ในระดับที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น มีแนวโน้มว่าบุคลากรจะได้รับการสนับสนุนเชิงจิตใจหรือการดูแลสุขภาพจิต อีกทั้งในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ

#### **ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย**

1) ด้านวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะช่วยกระตุ้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นแรงจูงใจทางอ้อมที่สำคัญแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีส่วนร่วมในภารกิจและเป้าหมายขององค์กร องค์กรหรือหน่วยงานจึงควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง โดยเน้นการสื่อสาร การรับฟังความคิดเห็น และให้ความสำคัญกับเสียงส่วนมากของบุคลากร

2) ด้านภาวะผู้นำ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านการจูงใจเชิงบวก การสื่อสารแบบเปิด และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีม ผู้นำที่ดีไม่เพียงมุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ แต่ยังช่วยสร้างความผูกพันกับองค์กรและลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้อีกด้วย

3) ด้านความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว บุคลากรให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการบริหารเวลา และต้องการความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรหรือหน่วยงานควรส่งเสริมและให้การสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรมในด้านนี้ การดูแลด้านสุขภาพจิตและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยจึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาเพื่อหาสาเหตุถึงปัญหาเชิงลึกในแต่ละด้าน (วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว) ของกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรสายบริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายบริการ หรือบุคลากรขององค์กรในพื้นที่ต่างจังหวัด เพื่ออ้างอิงและเปรียบเทียบผลงานวิจัยว่า จะได้ผลไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยในอนาคตจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหารเพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่การบริหารงานในการกำหนดกรอบนโยบาย และอาจจะศึกษาตัวแปรทางจิตวิทยาตัวอื่นๆ เช่น แรงจูงใจภายใน ความฉลาดทาง

อารมณ์ ความมั่นใจในตนเอง และทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง งาน และองค์กร ได้อย่างทั่วถึง และสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดอย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- ชวน คลองงาม. (2554). *ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer*. สืบค้นจาก <https://chuan2506.blogspot.com/2011/02/erg-alderfer.html>.
- ทัศนีย์ ไชยจิตร, เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม และ ชารี มณีศรี. (2564). *ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน*. สืบค้นจาก <https://mmm.ru.ac.th/MMM/IS/twin92/6214155506.pdf>.
- ศิริพร หนานแก้ว. (2567). *การศึกษาภาวะผู้นำให้บริการและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม 5 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*. สืบค้นจาก <https://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/6291/1/65071791.pdf>.
- สุพัตรา รังคะวงษ์. (2565). *ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2*. สืบค้นจาก <https://mbuisc.ac.th/mbuiscethesis/down/2565/6320440432020.pdf>.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัท วิทย์พัฒนา จำกัด.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Edgar, H. S. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A research perspective. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). American Psychological Association.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

**Data Availability Statement:** The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

**Conflicts of Interest:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

**Publisher's Note:** All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any

product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



**Copyright:** © 2025 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).