

Research Article; Received: 2026-01-16; Revised: 2026-03-12; Accepted: 2026-03-13.

แรงจูงใจภายในต่อการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ ของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว Intrinsic Motivation at Work and Intention to Stay among Employees in the Tourism Industry



เทวินทร์ พิมพ์ใจพงศ์^{*1}, ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร พิบูลแถว²

Tewin Pimjaipong¹, Pinkanok Wongpinpech Pibooltaew²

บริษัทไพรม อินเทอร์เทรด แอนด์ คอนเซาต์ติ้ง จำกัด, เชียงใหม่¹

คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ²

Prime Intertrade and Consulting Co., Ltd., Chiang Mai Province¹

Faculty of Applied Arts, King Mongkut's University of Technology North Bangkok²

First/Corresponding Author, E-mail: tewin.pim@gmail.com*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจภายในต่อการทำงานของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว และ 2) ศึกษาแรงจูงใจภายในต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติงานในโรงแรม พนักงานขับรถบริษัทท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความเป็นอิสระพบว่าบุคลากรสามารถตัดสินใจเฉพาะหน้าในงานได้เอง โดยไม่ต้องขออนุญาตทุกเรื่อง (2) ความสามารถพบว่า บุคลากรได้ใช้จุดแข็งของตนเองในการทำงาน และ (3) ความสัมพันธ์พบว่า บุคลากรมีมิตรภาพที่ดีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ 2) แรงจูงใจภายในส่งผลความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว ดังนั้น การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน โดยให้บุคลากรรับรู้ถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ได้ใช้

ความสามารถที่เป็นจุดแข็งของตนเอง และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร สามารถเพิ่มโอกาสต่อความตั้งใจคงอยู่ ลดปัญหาภาวะการลาออกของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยวได้ องค์ความรู้จากการวิจัย คือ แรงจูงใจภายในของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยวประกอบด้วยความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสามารถและความสัมพันธ์ เมื่อบุคลากรได้รับอิสระในการตัดสินใจและกำหนดวิธีการทำงานภายในบทบาทหน้าที่ของตน ได้ใช้ศักยภาพและจุดแข็งในการทำงานควบคู่กับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาความสามารถ และดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดี มีการดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจภายในที่เข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร โดยมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรและเลือกที่จะอยู่ทำงานต่อ แม้ต้องเผชิญกับความกดดันและความไม่แน่นอนที่เป็นลักษณะเฉพาะของภาคธุรกิจท่องเที่ยว

คำสำคัญ: แรงจูงใจภายใน; ความตั้งใจคงอยู่; บุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว

Abstract

This research aims to 1) explore the intrinsic motivation in work performance among employees in the tourism industry and 2) examine the influence of intrinsic motivation on employees' intention to stay in the tourism industry. A qualitative research approach is employed using in-depth interview through semi-structured interview for data collection. The key informants consist of 15 personnel in the tourism industry, including hotel staff, tour company drivers, and tour guides in Chiang Mai province. The data are analyzed using content analysis.

The findings reveal that 1) intrinsic motivation that affects the employees' work in the tourism industry consists of three components: (1) autonomy, where employees are able to make immediate decisions in their work without needing approval for every decision; (2) competence, where employees are able to use their strengths in their work; and (3) relatedness, where employees have good friendships and support each other, both among colleagues and with supervisors; and 2) intrinsic motivation affects employees' intention to stay in the tourism

industry. Therefore, promoting a work environment that supports the enhancement of intrinsic motivation by enabling employees to perceive autonomy in their work, utilize their strengths and capabilities, and maintain positive relationships with members of the organization is found to increase the likelihood of intention to stay and reduce employee turnover in the tourism industry. The body of knowledge indicates that the intrinsic motivation of employees in the tourism industry comprises three basic psychological needs: autonomy, competence, and relatedness. When employees are given the freedom to make decisions and determine their own work methods within their roles, are able to utilize their potential and strengths, and receive organizational support for skill development, along with a positive and supportive work environment, they develop strong and sustainable intrinsic motivation. This plays a crucial role in their intention to stay with the organization, increasing their likelihood of commitment and their decision to remain despite the pressures and uncertainties characteristic of the tourism industry.

Keywords: Intrinsic Motivation; Intention to Stay; Tourism Industry Employees

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะภายหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ได้คาดการณ์ว่า ประเทศไทยจะมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและคาดว่าจะมีรายได้จากการท่องเที่ยวสูงถึง 3 ล้านล้านบาท โดยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติราว 30 ล้านคนเดินทางมาประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2566-2568 (ประอรพิต กัญฐ์วัฒนา, 2566) อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวของเศรษฐกิจภาคการท่องเที่ยวกลับมาพร้อมกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานซึ่งกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ทางด้านหอการค้าไทยระบุว่า หากภาครัฐและภาคเอกชนไม่เร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่ต้องการแรงงานประมาณ 3-4 ล้านคน เพื่รองรับการฟื้นตัวของธุรกิจท่องเที่ยว (TNN Thailand, 2565; พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2566)

นอกจากนี้ ยังมีรายงานว่า ประเทศไทยขาดแคลนแรงงานกว่า 300,000 คน แม้กระทั่งในช่วงฤดูท่องเที่ยวของปี พ.ศ. 2565-2566 ส่งผลให้ธุรกิจหลายแห่งต้องพึ่งพาแรงงานพาร์ทไทม์หรือปรับวิธีทำงานเพื่อชดเชยแรงงานที่ขาดหาย (ผู้จัดการออนไลน์, 2566) รัฐบาลโดยกระทรวงแรงงานจึงได้เดินหน้าพัฒนาศักยภาพแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ทั้งแรงงานกลุ่มหลัก กลุ่มนักศึกษาและแรงงานอิสระให้สามารถรองรับความต้องการในอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อแก้ไขปัญหาขาดแคลนแรงงาน โดยตั้งเป้าไว้กระจายแรงงานด้านการท่องเที่ยวกว่า 100,000 คน สู่ 62 จังหวัด เพื่อพัฒนาทักษะ (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2568)

ภายใต้บริบทข้างต้น การรักษามโนทัศน์ที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป (Intention to Stay) กลายเป็นเรื่องจำเป็นไม่น้อยไปกว่าการหาบุคลากรใหม่ แนวความคิดเรื่องแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) จึงกลายเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มีความน่าสนใจในการศึกษาเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงการธำรงรักษามโนทัศน์ให้อยู่ทำงานกับองค์กร (Poo-Udom & Lertbuasin, 2022) เมื่อทำการทบทวนวรรณกรรมจะพบว่า มีงานวิจัยจากต่างประเทศได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในแล้วค้นพบว่า ช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรในภาคบริการ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Xu, et al., 2022) สำหรับในบริบทของธุรกิจท่องเที่ยวของไทยที่มีแรงกดดันจากการแข่งขัน ความคาดหวังของลูกค้าและต้นทุนแรงงานที่สูง การสร้างแรงจูงใจภายในจึงเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่อาจช่วยแก้ไขปัญหาการลาออกของบุคลากรความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเรื่องนี้ อาจช่วยให้ผู้ประกอบการออกแบบแนวทางบริหารจัดการให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานและมีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยมีความตั้งใจศึกษาเรื่องแรงจูงใจภายในต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว โดยหวังว่า จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยพัฒนาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นแรงจูงใจภายในเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของจำนวนบุคลากร ไม่ใช่แค่การแก้ปัญหาปลายเหตุด้วยการพยายามเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างลง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจภายในต่อการทำงานของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจภายในต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยว

ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยนี้มีรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Methodology) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยคณะผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บุคลากรที่ทำงานอยู่ในภาคธุรกิจท่องเที่ยว ได้แก่ พนักงานต้อนรับโรงแรม พนักงานขับรถบริษัทท่องเที่ยวและมัคคุเทศก์ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีอายุงานไม่น้อยกว่า 4 ปี ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คณะผู้วิจัยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างเป็นวิธีการหลักในการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยนำแนวคิดแรงจูงใจภายใน ทฤษฎีกำหนดตัวตน (Self-determination Theory) ประกอบด้วยความเป็นอิสระ ความสามารถและความสัมพันธ์ของเดซีและไรอัน (Deci & Ryan, 1985) มาใช้จัดทำร่างแนวคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถตอบคำถามในการวิจัยตัวอย่างข้อคำถาม ดังนี้ 1) งานที่คุณทำเปิดโอกาสให้คุณได้เลือกวิธีการทำงานของตัวเองหรือไม่ อย่างไร 2) คุณคิดว่า การมีอิสระในการตัดสินใจช่วยให้คุณมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร 3) คุณคิดว่า การใช้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการทำงานมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของคุณหรือไม่ อย่างไร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ชี้แจงข้อมูลโครงสร้างการศึกษาวิจัยวัตถุประสงค์ แนวทาง/วิธีการศึกษาวิจัย ตลอดจนประโยชน์และผลที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาตอบรับการเข้าร่วมการศึกษาวิจัย จากนั้น นัดหมายการสัมภาษณ์และขออนุญาตบันทึกเสียงก่อนการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างวันที่ 4 เมษายน ถึง 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

4. การวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัย ดังนี้

4.1 การถอดเทปการสัมภาษณ์ข้อมูลโดยไม่เปลี่ยนแปลงข้อมูลและไม่ตีความข้อมูลให้ครบถ้วน

4.2 การทำความเข้าใจกับข้อมูล (Familiarization) คณะผู้วิจัยอ่านข้อมูลที่ถอดออกมาอย่างละเอียดหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจบริบทและความหมายเชิงลึกของข้อมูล รวมถึงจับประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในและความตั้งใจคงอยู่

เพื่อทำความเข้าใจบริบทและความหมายเชิงลึกของข้อมูล รวมถึงจับประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในและความตั้งใจคงอยู่

4.3 การให้รหัสข้อมูล (Coding) คณะผู้วิจัยทำการจัดกลุ่มให้กับข้อความหรือหน่วยข้อมูลที่สะท้อนแนวคิดสำคัญที่มีความหมายที่สามารถตอบประเด็นคำถามการวิจัยทันทีที่พบข้อความที่มีความหมายที่สามารถตอบประเด็นคำถามการวิจัยและไม่มีกำหนดรหัสล่วงหน้าเนื่องจากเป็นการจำกัดข้อมูลค้นพบ

4.4 การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation, and Verification) ค้นหาข้อสรุปที่ค้นพบที่เป็นประเด็นสำคัญและตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำด้านเนื้อหา การตีความและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาแรงจูงใจภายในต่อการทำงานของบุคลากรในภาครัฐกิจท่องเที่ยว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปผลได้ว่า แรงจูงใจภายในส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรในภาครัฐกิจการท่องเที่ยว โดยคณะผู้วิจัยอธิบายตามแนวคิดทฤษฎีกำหนดตัวตน (Deci & Ryan, 1985) ประกอบไปด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy) กับแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนใหญ่รู้สึกว่าการตนเองมีอิสระในการทำงาน โดยเฉพาะความอิสระในการตัดสินใจเฉพาะหน้า ซึ่งความเป็นอิสระส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10 (2568) กล่าวว่า “ค่อนข้างเยอะเลย เพราะว่า เราอยู่หน้างาน เราจะรู้ว่า ต้องเจออะไร ถ้าเรามีอิสระในการทำงาน มันก็ช่วยได้เยอะ จะได้มีพลังในการทำงาน มีแรงจูงใจที่จะทำ” หรือผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14 (2568) กล่าวว่า “มีครับผม มีผลอย่างมากเลย เราสามารถทำให้มันง่าย ทุกอย่างมันง่าย มันราบรื่นไปได้ด้วยดี”

1.2 ความสามารถ (Competence) กับแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนใหญ่กล่าวว่า ได้ใช้จุดแข็งในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้พัฒนาความสามารถของตนเอง สามารถสรุปได้ว่า การได้ใช้ความสามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 (2568) กล่าวว่า “มีนะค่ะ เพราะอย่างน้อยการที่เราทำงาน ไม่มีใครอยากทำงานอยู่ในระดับเดิม ทุกคนอยากทำสิ่งที่มันดีขึ้น คำว่า ดีขึ้นมันไม่ใช่ว่า รายได้ จะมีผลต่อทุกอย่าง แต่การที่เราเจอลูกค้าที่ดี อย่างน้อยเป็นการพิสูจน์ตัวเองมากกว่าสำหรับพี่นะ ก็คือ มีผลเพราะมันเหมือนเป็นการท้าทาย

ให้พิสูจน์ตัวเองขึ้นไปเรื่อย ๆ” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 (2568) กล่าวว่า “มีผลอยู่แล้วค่ะ เพราะว่าหนึ่ง ในเรื่องของความภูมิใจ เราทำงานมาไม่ใช่ที่นี้ทีเดียว เราผ่านมาหลายที่ เราก็ส่งสมประสบการณ์ที่มี แล้วเราก็นำจุดนั้นมาใช้และถ่ายทอดให้คนอื่นด้วย มันก็ทำให้เราสนุกกับการทำงานเหมือนกันนะ และเราก็ได้นำสิ่งที่โดนสอนมา นำสู่คนอื่นกรุ่นหนึ่งต่อ ๆ ไปด้วยอย่างนี้ค่ะ มันก็สนุกดี” หรือผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10 (2568) “มีค่ะ มีเยอะมากเลย พอเราได้ทำแล้ว ฟีดแบ็คจากลูกค้าออกมาดีกับเรา เขาพอใจ เขาแฮปปี้กับการทำงานของเรา มันก็ช่วยได้เยอะ แล้วมันก็ทำให้เรามีความสุขกับการทำงาน ทำให้เรารู้สึกว่า เป็นแรงจูงใจ มีสิ่งที่ยกผลึกดันให้เราทำให้มันดียิ่งขึ้น”

1.3 ความสัมพันธ์ (Relatedness) กับแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนใหญ่รู้สึกถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเน้นย้ำว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน คือ องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างชัดเจน เช่น ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 (2568) กล่าวว่า “ถ้าบรรยากาศในการทำงาน เราเดินเข้ามาแล้วเราสามารถทักทายได้ทุกคน มันก็แฮปปี้ มีความสุข ทำงานลื่นไหล ตื่นมา ฉันก็มีความสุขที่มาทำงาน” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7 (2568) กล่าวว่า “เพื่อนร่วมงานก็มีส่วนผลักดันให้เรากระตือรือร้นขึ้นเยอะเลย บางครั้งในเรื่องที่เราไม่รู้ เส้นทางที่เราไม่รู้ เราก็แชร์กัน” หรือผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3 (2568) กล่าวว่า “มีผลมากค่ะ เพราะว่า แค่การทำงานกับลูกค้าก็ต้องเอาความรู้สึกของลูกค้าแล้ว แต่ถ้าเรามีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันจะมีปัญหาทันที เพราะทุกคนมีเรื่องของอารมณ์ความรู้สึก ถ้าเราทำ ความถูกต้องให้กับเพื่อนร่วมงาน การขอความช่วยเหลือในบางเคส มันจะง่ายขึ้น แล้วทำให้เรารู้สึกว่า การทำงานตรงนั้นของเราประสบความสำเร็จ แต่บางเคสถ้าเรามีปัญหาแล้วเขาไม่ช่วยเราแก้ปัญหา ก็จะทำให้เรารู้สึกว่า ยากในการแก้ปัญหาค่ะ ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีเราจะมีคามง่ายในการแก้ปัญหา”

2. ผลการศึกษาแรงจูงใจภายในต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยว จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในภาคธุรกิจการท่องเที่ยว โดยคณะผู้วิจัยอธิบายตามตามแนวคิดทฤษฎีกำหนดตัวตน (Deci & Ryan, 1985) ประกอบไปด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ความเป็นอิสระกับความตั้งใจคงอยู่ บุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกว่าการเป็นอิสระส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรเดิมต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในลักษณะงานที่ต้องตัดสินใจเฉพาะหน้า การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจเอง

ได้ในระดับหนึ่ง เช่น ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 (2568) กล่าวว่า “จริง ๆ เป็นเป็นแรงจูงใจอันดับหนึ่งเลยที่ว่า ยังทำงานอยู่ตรงนี้นะคะกับที่นี่ เพราะเราเป็นคนทำงาน เวลาเราเห็นปัญหา อุปสรรค หรือว่า ลักษณะลูกค้า เราสามารถตัดสินใจได้โดยที่บางเรื่องถ้ามันเป็นเรื่องใหญ่ เราแจ้งออฟฟิศ แต่ในสถานการณ์ฉุกเฉิน เราสามารถตัดสินใจได้แล้วเขาก็ให้เกียรติเราค่ะ เราเองก็ทำงานได้อย่างเต็มที่” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3 (2568) กล่าวว่า “มีผลสูงค่ะ เพราะทุกคนชอบอิสระ แล้วทุกคนจะต้องโชว์ในลักษณะบุคลิกที่ตัวเองเป็น สมมติว่า บุคลิกที่ตัวเองเป็นมันขัดกับที่องค์กรกำหนด มันจะรู้สึกฝืนตัวเองความรู้สึกก็จะแสดงออกมา สีนําก็จะไม่ค่อยสวยงามเท่าไร พอเราฝืนความรู้สึกนั้นเวลาเราคิดหรือจะพูดอะไรสักอย่าง มันคิดไม่ออก คือ มันค่อนข้างจะสูงในเรื่องของอิสระ แต่อิสระอยู่ในเงื่อนไขที่เราทำได้ เพราะโดยปกติถ้าเราไม่ได้เรา ก็คงไม่ทำงานกับเขา มันเป็นเรื่องที่เราทำได้ไม่ได้กดดันเรา เรามีอิสระที่จะทำงาน พอเรามีอิสระในการทำงาน ทำให้เรามีความสุขกับการทำงาน” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 (2568) กล่าวว่า “มีผลค่ะ ถ้าเรามีความรู้สึกว่า เราถูกจับตามอง ถูกบีบบังคับมากเกินไป เราก็รู้สึกไม่โอเค บรรยากาศก็ไม่มีมันก็จะเครียด ทุกอย่างมันก็จะเครียดทั้งหมด เราก็รู้สึกไม่สบายใจ” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7 (2568) กล่าวว่า “มีผลเยอะเลยครับ ก็เหมือนบางครั้งเป็นแบบพนักงาน เราก็ต้องอยู่กับพนักงาน บางครั้งมีปัญหาอะไร เช่น ปัญหาเล็ก ๆ เราก็พูดไป เขาก็รับฟังครับ” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 15 (2568) กล่าวว่า “มีค่ะ ...สมมติว่าถ้าเราตัดสินใจไปแบบนี้มันผิด มันทำให้เรารู้สึกค่อนข้างกดดัน แต่ว่าที่นี่เขามีขอบเขตให้เฉย ๆ แต่ว่า เขาไม่ได้จำกัดสิทธิในการตัดสินใจของเรา ทำให้เราไม่กดดัน รู้สึกสนุกกับการทำงานถึงจะมีปัญหา แต่ว่า เราแก้ไขในส่วนนี้แล้ว ทุกคนโอเค มันก็ทำให้เรารู้สึกโอเคค่ะ”

จากข้อมูลข้างต้นได้สะท้อนว่า อิสระในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย ไม่กดดัน ได้เป็นตัวของตัวเอง ซึ่งเชื่อมโยงให้เกิดความตั้งใจของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยวให้ปฏิบัติงานกับองค์กรของตนเองต่อไปไม่ลาออก

2.2 ความสามารถกับความตั้งใจอยู่ บุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกว่า การได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรต่อไปไม่ลาออก หลายคนระบุว่า หากได้รับมอบหมายงานที่สอดคล้องกับทักษะหรือความถนัดของตนเอง และองค์กรเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่จะทำให้รู้สึกสนุก มีความท้าทาย และไม่รู้สึกดกดดัน เช่น ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5 (2568) กล่าวว่า “มีค่ะ เพราะว่า เราได้ใช้ความสามารถเราเต็มที่ เขาเปิดโอกาสให้เรา ผลงาน

เราดี มันก็ส่งผลดีให้กับหน้าที่การงาน เงินเดือน โบนัส มันก็ทำให้เรามีแรงจูงใจที่จะทำที่ต่อค่ะ” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 (2568) กล่าวว่า “ถ้าเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับสายงานของเราเนี่ย มันยากนะคะ เราก็พูดกันแบบตรง ๆ ถ้าเราขึ้นมาเป็นหัวหน้าแล้ว มันยากที่จะมีใครบอกเรา คือ อย่างสมมติว่า เขาโยนอะไรมาให้เราทำสักอย่างนึง เขานึกว่า เรามีประสบการณ์แล้ว ก็คล้าย ๆ กับเป็นแรงกดดันอย่างนึง แต่ถ้าเราไม่มีเลย เราจะทำอย่างไรละ ใครจะช่วยเรา” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9 (2568) กล่าวว่า “อยากทำต่อครับ เพราะว่า เหมือนเราได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ของเราในการทำงาน ก็คิดว่า การที่เราเห็นผลลัพธ์ก็ทำให้เราอยากทำงานต่อไปครับ” ผู้ให้ข้อมูลหลายรายยังมองว่า การที่องค์กรสนับสนุนการใช้ความสามารถ เช่น มอบหมายงานสำคัญ หรือให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กร ในขณะที่เดียวกันมีบางรายระบุว่า หากองค์กรไม่เห็นความสำคัญของศักยภาพที่ตนเองมี หรือจำกัดบทบาทมากเกินไป อาจทำให้พิจารณาโอกาสในองค์กรอื่นแทนในอนาคต แม้จะยังไม่มีแผนการเปลี่ยนงานในปัจจุบัน

2.3 ความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ บุคลากรส่วนใหญ่กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรต่อไป โดยบุหลายรายสะท้อนว่า การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี คุยกันรู้เรื่อง ให้ความช่วยเหลือกัน และมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ทำให้รู้สึกไม่โดดเดี่ยว รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และอยากทำงานกับองค์กรแห่งนี้อย่างต่อเนื่อง เช่น ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6 (2568) กล่าวว่า “มีผลอยู่แล้วค่ะ 100% อยู่แล้วเรื่องนี้ ถ้าเรามีเพื่อนร่วมงานที่ดี อะไรก็ดีไปหมด หนึ่งเราเข้ามาแล้วรู้สึกโอเค ทุกคนทักทายกัน สองถ้าเราขอความช่วยเหลือ ทุกคนเฟรนด์ช่วยเหลือกัน เราก็รู้สึกโอเคละ มันเหมือนไม่ถูกทิ้ง ความรู้สึกแบบเราไม่ได้อ้างว้าง ไม่ได้เดินคนเดียวนะ เราไปที่ไหน ขอความช่วยเหลือใคร ทุกคนก็พร้อมที่จะยินดีให้ความช่วยเหลือเรา เราก็รู้สึกดีที่จะอยู่ต่อไป มันก็ไม่มีเหตุผลอะไรให้เราต้องลาออก” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11 (2568) กล่าวว่า “คุยกันง่าย ๆ มีอะไรก็ปรึกษากันได้ ทำให้ไม่อยากจะไปไหน” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14 (2568) กล่าวว่า “การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กรมันก็มีผลเพราะว่า มันเป็นทิศทางที่ดีในการที่เราเกิดความสนใจในการทำงาน เรามีความสัมพันธ์ที่ดีเกิดคนอื่นหรือว่า ตนเองในทางที่ต้องการความช่วยเหลือจากคนอื่นในองค์กร ก็ยังมีโอกาสที่จะได้รับความช่วยเหลือจากคนอื่นได้ มันก็เลยทำให้การทำงานของเราง่ายขึ้น เพราะมีประสิทธิภาพมากขึ้น” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3 (2568) กล่าวว่า “มันมีผลกับตัวเราที่เราภูมิใจในกะ ที่ทุกคนให้ความสำคัญ เราไม่จำเป็นต้องไปเริ่มต้นใหม่กับที่อื่นในกะ เราได้รับความสำคัญ โดยการที่เวลาพูดถึงชื่อเราขึ้นมา ใครก็

รู้จัก สองเค้ารู้จักบุคลิกของเราว่า เราเป็นคนแบบไหนโดยที่เราไม่ต้องปรับตัวเองมาก ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองไม่ต้องไปปรับตัวเองใหม่ เป็นผลเราทำงานแบบสบาย ๆ” ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2 (2568) กล่าวว่า “มีผลอย่างยิ่งมาก ๆ คือ เรามาทำงานเนี่ย เราแทบจะไม่รู้ปัญหาเลย ครั้งแรก ๆ เราจะเจอปัญหามาก เราจะถามคนที่เคยเจอปัญหา ก่อน เราถามเขา 10 ครั้ง เขาตอบเรา คือ 100 ให้ 100 ถามที ๆ ในองค์กร” หรือผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4 (2568) กล่าวว่า “ถ้าเรามีเพื่อนร่วมงานที่คอยสนับสนุน ซัพพอร์ต ช่วยเหลือ ปรึกษากันได้ ทำให้เรากำลังใจในการทำงาน เหมือนอยู่ในเรือลำเดียวกัน จริงใจ คุยกันได้ มันทำให้เราอยากอยู่ที่นี้ไปนาน ๆ”

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจภายใน ซึ่งประกอบด้วยความเป็นอิสระ ความสามารถและความสัมพันธ์ตามแนวคิดทฤษฎีการกำหนดตัวตนมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว โดยสามารถอภิปรายผลตามประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

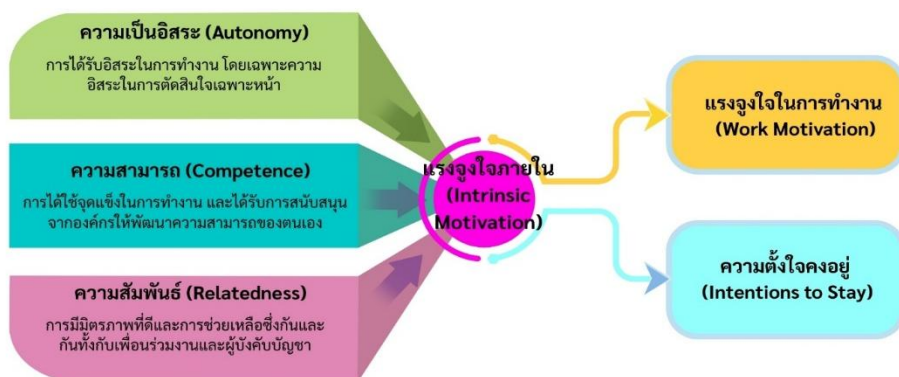
1. ความเป็นอิสระ ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจภายในของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว โดยผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่า การมีอิสระในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงานและการให้บริการ ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน ลดความรู้สึกกดดัน และเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบของงานของตนเอง ผลการค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความเป็นอิสระเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เอื้อต่อการเกิดแรงจูงใจภายในในบริบทการทำงานจริง ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยเชิงประจักษ์ของบาอาร์ด และคณะ (Baard, et al., 2004) พบว่า การได้รับการตอบสนองต่อความต้องการด้าน ความเป็นอิสระมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจภายในและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรที่รับรู้ว่ามีอิสระในการทำงานมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณภาพสูง และสอดคล้องกับการศึกษาของอิลาร์ดี และคณะ (Ilardi, et al., 1993) พบว่า แรงจูงใจภายในในการทำงานมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการกำหนดตนเอง โดยเฉพาะการรับรู้ว่ามีอำนาจสนับสนุน ความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจภายใน ความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของแซมรูธ และคณะ (Samroodh, et al., 2023) ที่ระบุว่า ความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากร รวมถึงผลการศึกษาของบาร์เคน (Barken, et al., 2018) ที่แสดงให้เห็น

ว่า ความเป็นอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความสามารถในการดูแลและส่งผลทางอ้อมไปถึงความตั้งใจอยู่อีกด้วย

2. ความสามารถ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า บุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยวรับรู้ว่าการได้ใช้ความสามารถในการทำงาน และการได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะจากการสนับสนุนขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากสะท้อนว่า การได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการเห็นพัฒนาการของตนเองจากการทำงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกว่าตนเองทำงานได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพของโมเฮบาลี และรูเดอร์วัลล์ (Moheballi & Rudervall, 2024) ซึ่งพบว่า การได้พัฒนาความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากร และการค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของชาง และคณะ (Chang, et al., 2021) ที่ชี้ว่า อิทธิพลของการใช้ความสามารถในงานส่งผลต่อความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอก รวมถึงความตั้งใจอยู่ในระยะยาว

3. ความสัมพันธ์ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า บุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยวรับรู้ว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายในต่อการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากสะท้อนว่า บรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรช่วยสร้างความรู้สึกสบายใจ ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของซอเรจ-อัลเทินโลห์ และคณะ (Saurage-Altenloh, et al., 2023) ระบุว่า ความรู้สึกมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่ของบุคลากร

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพ 1 โมเดลแนวคิดแสดงบทบาทของแรงจูงใจภายในต่อการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว

ผลการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดองค์ความรู้ที่สะท้อนให้เห็นว่า แรงจูงใจภายในของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยวเป็นโครงสร้างเชิงบูรณาการที่ประกอบด้วยความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสามารถและความสัมพันธ์ เมื่อบุคลากรได้รับอิสระในการตัดสินใจและกำหนดวิธีการทำงานภายในบทบาทหน้าที่ของตน ได้ใช้ศักยภาพและจุดแข็งในการทำงานควบคู่กับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาความสามารถ และดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดี มีการดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจภายในที่เข้มแข็งและยั่งยืน

แรงจูงใจภายในดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยสะท้อนออกมาในรูปของความกระตือรือร้น ความทุ่มเทและความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ขณะเดียวกันแรงจูงใจภายในยังมีบทบาทสำคัญต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานด้วยความเต็มใจและรู้สึกถึงคุณค่าในตนเอง มีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรและเลือกที่จะอยู่ทำงานต่อ แม้ต้องเผชิญกับความกดดันและความไม่แน่นอนซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของภาคธุรกิจท่องเที่ยว

องค์ความรู้เชิงประจักษ์จากงานวิจัยนี้จึงชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมแรงจูงใจภายในผ่านการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานทั้งสามด้าน เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยยกระดับทั้งคุณภาพการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยวอย่างเป็นองค์รวม

สรุป

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจภายในและผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว โดยอิงแนวคิดทฤษฎีการกำหนดตัวตนของเดซีและไรอัน (Deci & Ryan, 1985) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสามารถและความสัมพันธ์พบว่า แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลต่อการทำงาน และแรงจูงใจภายในส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากร โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ประเด็นแรก คือ แรงจูงใจภายในของบุคลากรภาคธุรกิจท่องเที่ยวพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ว่า ตนเองมีอิสระในการตัดสินใจเฉพาะหน้าในงาน ซึ่งช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน ความมีอิสระส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านของการใช้ความสามารถ บุคลากรได้รับโอกาสในการใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถมากพอสมควร ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน การได้ใช้

ความสามารถในการทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และในส่วนของความสัมพันธ์ การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและมีความสุข การมีความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน โดยสรุปแล้ว แรงจูงใจภายในที่เกิดจากการได้รับความเป็นอิสระ การได้ใช้ความสามารถ และการมีความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว

ประเด็นที่สอง คือ แรงจูงใจภายในต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์การพบว่า แรงจูงใจภายในทั้ง 3 องค์ประกอบมีผลอย่างชัดเจนต่อความตั้งใจของบุคลากรที่จะอยู่กับองค์การในระยะยาว โดยความเป็นอิสระที่ได้รับจากองค์การช่วยลดความกดดันในการทำงาน และทำให้บุคลากรรู้สึกผ่อนคลาย เป็นตัวของตัวเอง จึงต้องการทำงานกับองค์การต่อไป ความมีอิสระส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์การ ในด้านการได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ตรงกับความถนัดส่งผลให้บุคลากรรู้สึกท้าทาย สนุก มีคุณค่า จึงเกิดความต้องการอยู่ทำงานกับองค์การในระยะยาว การได้ใช้ความสามารถส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์การ และความสัมพันธ์ที่ดีในทีมช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยว และเพิ่มความผูกพันอยากทำงานกับองค์การ ความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์การ โดยสรุปแล้ว แรงจูงใจภายในที่เกิดจากการได้รับความเป็นอิสระ การได้ใช้ความสามารถและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์การส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากรในภาคธุรกิจท่องเที่ยว

เอกสารอ้างอิง

- ประอรพิต กัษฐ์วัฒนา. (15 มิถุนายน 2566). *ชี้ทางออก ปัญหาขาดแคลนแรงงาน หลังธุรกิจท่องเที่ยวและบริการกลับมาฟื้นตัวแรงเกินคาด*. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2568, จาก <https://www.salika.co/2023/06/15/shortage-of-tourism-industry-labour-solutions/>
- ผู้จัดการออนไลน์. (15 เมษายน 2566). *ขาดแคลนแรงงานพุ่งกว่า 3 แสนคนหลังท่องเที่ยวฟื้น “ส.อ.ท.” แนะรัฐเร่งแก้*. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2568, จาก <https://mgronline.com/business/detail/9660000035064>
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10. (2568). มัคคุเทศก์. *สัมภาษณ์*. 7 พฤษภาคม.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11. (2568). พนักงานขับรถบริษัทท่องเที่ยว. *สัมภาษณ์*. 7 พฤษภาคม.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14. (2568). มัคคุเทศก์. *สัมภาษณ์*. 7 พฤษภาคม.

- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 15. (2568). พนักงานต้อนรับโรงแรม. *สัมภาษณ์*. 9 พฤษภาคม.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2. (2568). มัคคุเทศก์. *สัมภาษณ์*. 6 เมษายน.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3. (2568). มัคคุเทศก์. *สัมภาษณ์*. 6 เมษายน.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4. (2568). มัคคุเทศก์. *สัมภาษณ์*. 6 เมษายน.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5. (2568). พนักงานต้อนรับโรงแรม. *สัมภาษณ์*. 6 เมษายน.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6. (2568). พนักงานต้อนรับโรงแรม. *สัมภาษณ์*. 6 เมษายน.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7. (2568). พนักงานขับรถบริษัทท่องเที่ยว. *สัมภาษณ์*. 10 เมษายน.
- ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9. (2568). พนักงานต้อนรับโรงแรม. *สัมภาษณ์*. 7 พฤษภาคม.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (3 มีนาคม 2566). นโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคการท่องเที่ยวหลังยุคโควิด-19. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2568, จาก <https://nida.ac.th/solve-problem-lack-labor-tourism-covid19/>
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (20 กุมภาพันธ์ 2568). รัฐบาลเดินหน้าพัฒนาศักยภาพแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 3 กลุ่ม แก้ไขปัญหาขาดแคลนแรงงาน ตั้งเป้า 100,000 คน กระจายสู่ 62 จว. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2568, จาก <https://www.prd.go.th/th/content/category/detail/id/39/iid/366564>
- Baard, P. P., et al. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*. 34 (10), 2045-2068.
- Barken, R., et al. (2018). The Influence of Autonomy on Personal Support Workers' Job Satisfaction, Capacity to Care, and Intention to Stay. *Home Health Care Services Quarterly*. 37 (4), 294-312.
- Chang, Y. C., et al. (2021). Job Competency and Intention to Stay among Nursing Assistants: The Mediating Effects of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18 (12), 6436.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

- Ilardi, B. C., et al. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology*. 23 (21), 1789-1805.
- Moheballi, E., and Rudervall, A. (2024). *Workplace Motivation: A Qualitative Study on Competence Development, the Self-determination Theory, and Organizational Effectiveness*. (Bachelor's Thesis). Mälardalen University. Eskilstuna.
- Poo-Udom, A. and Lertbuasin, S. (2022). The Motivational Model of Job Performance for Five-star Hotel Employees between Thailand and Myanmar through Cross-cultural Management. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*. 17 (1), 77-94.
- Samroodh, M., et al. (2023). The Indirect Effect of Job Resources on Employees' Intention to Stay: a Serial Mediation Model with Psychological Capital and Work-life Balance as the Mediators. *Sustainability*. 15 (1), 551.
- Saurage-Altenloh, S., et al. (2023). Evidence of the Great Resignation: Remote Worker Engagement and Intent to Stay or Leave during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 11 (3), 560-578.
- TNN Thailand. (13 กรกฎาคม 2565). เมกะโปรเจกต์ - ห้องเที่ยวปั่นป่วนขาดแคลนแรงงานหนัก 4 ล้านคน. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2568, จาก <https://www.tnnthailand.com/wealth/119120/>
- Xu, Y., et al. (2022). Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality Sector: The Mediating Effect of Quality of Work Life and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19 (18), 11222.