



การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจ
โรงแรมในประเทศไทย

โดย
นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แบบ 2.1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร



การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แบบ 2.1
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF GREEN EMPLOYEE EXPERIENCE MODEL FOR HOTEL
BUSINESS'S SUSTAINABLE PERFORMANCE
IN THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy TOURISM, HOTEL AND EVENT MANAGEMENT

Academic Year 2024

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผล การดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
โดย	นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ
สาขาวิชา	การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แบบ 2.1
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษา ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษฎีพัทธ์ พิษณะเดชอนันต์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระชนนัท ทวีผล)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกิดศิริ เจริญวิศาล)

641230012 : การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ แบบ 2.1

คำสำคัญ : กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม, ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม, ประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร, นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร, ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

นางสาว ทิพย์กนก เวียงคำ: การพัฒนาโมเดลประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติธร ภูริภักดี

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการสร้างประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 2) ศึกษาผลกระทบที่มีต่อกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโมเดลประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม จำนวน 307 โรงแรม และต่อด้วยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณใหม่ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม และหน่วยงานภาครัฐบาลจำนวน 15 ท่าน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยในระยะที่ 3 เป็นการสรุปผลการวิจัย เพื่อขยายผลจากการพัฒนาโมเดลประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การสร้างประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เกิดขึ้นจากการที่พนักงานในโรงแรมจะต้องรู้สึกว่าการที่ตนทำมีความหมายและมีผลกระทบเชิงบวก ซึ่งเกิดจากปัจจัยร่วม อาทิ ความเข้าใจในนโยบายสิ่งแวดล้อมขององค์กร การได้รับการยอมรับ และยังเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงานไปสู่ความยั่งยืน เมื่อโรงแรมมีการสร้างความเชื่อมโยงด้านการมองเห็นคุณค่าของตัวเองให้กับพนักงานในองค์กรแล้วนั้น จะช่วยกระตุ้นความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของความยั่งยืน ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่พฤติกรรม

ที่ยั่งยืนอย่างสมัครใจและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผ่านการสร้างคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกันอย่างตั้งใจและสมัครใจ ดังนั้น องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านการมองเห็นคุณค่าของตนเอง 2) ความปลอดภัยทางจิตใจ 3) ความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ 4) ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม 5) ความรู้สึกหรือความผูกพันทางใจต่อความยั่งยืน 6) พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อม

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ประกอบด้วย 1) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างของโมเดลการวิจัย พบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ดำเนินการปรับแก้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 2) ผลการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบทางตรงต่อด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร สมมติฐานที่ 2 ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบทางตรงต่อด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร สมมติฐานที่ 3 ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลกระทบทางตรงต่อด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร สมมติฐานที่ 4 ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนผ่านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร สมมติฐานที่ 5 ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผลกระทบทางตรงต่อด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 4 เป็นการนำเสนอโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยประสบการณ์ที่พนักงานได้รับจะก่อให้เกิด คุณค่าภายในที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้พนักงานรับรู้ว่าเป็นบทบาทของตนมีคุณค่าและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร 2) ความไว้วางใจในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ 3) ความพร้อมในการปรับตัวและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 4) ความรู้และความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง 5) ความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในบทบาทของตนที่ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) พฤติกรรมเชิงรุกและการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจของพนักงานในองค์กร



641230012 : Major TOURISM, HOTEL AND EVENT MANAGEMENT

Keyword : Green Engagement Mechanisms, Environmental Management Initiatives, Green Organizational Employee Experience, Green Organizational Innovation, Sustainable Performance

MISS Tipkanok WIANGKHAM : THE DEVELOPMENT OF GREEN EMPLOYEE EXPERIENCE MODEL FOR HOTEL BUSINESS'S SUSTAINABLE PERFORMANCE IN THAILAND

Thesis advisor : Assistant Professor Dr. Santidhorn Pooripakdee

This study aims to 1) identify the key components of environmental employee experience in hotel organizations in Thailand 2) examine its impacts on environmental engagement mechanisms, environmental management initiatives, organizational environmental innovation, and sustainable performance, and 3) develop a practical model for enhancing such experiences in the hotel sector. A mixed-methods approach was employed. The quantitative phase involved data collection from 307 hotels participating in the Green Hotel initiative under the Department of Climate Change and Environment. The qualitative phase comprised in-depth interviews with 15 senior executives from the hotel industry and governmental agencies. The final phase integrated both datasets to develop a comprehensive model.

Findings reveal that environmental employee experience is shaped by perceived meaningfulness, psychological safety, physical and mental readiness, environmental awareness, emotional engagement with sustainability, and environmentally responsible behavior. Structural equation modeling confirmed that environmental engagement and management initiatives significantly influence employee experience, which in turn drives organizational environmental innovation and indirectly enhances sustainable performance.

The proposed model emphasizes six dimensions: alignment with environmental mission, trust in environmental systems, readiness for change, actionable environmental knowledge, pride in one's role, and voluntary participation. These elements contribute to strengthening sustainable behavior and long-term

organizational performance in the hotel industry.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตากรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎิ์พัทธ์ พิษณุเดชอนันต์ ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกตุศิริ เจริญวิศาล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระชานนท์ ทวีผล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและสนับสนุน รวมถึงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ข้าพเจ้าจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัยทั้ง 5 ท่าน ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.อนุพงษ์ อินฟ้าแสง รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยธนบุรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ โพธิ์พูกษา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธารีทิพย์ เหล่าวิโรจน์กุล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ดร.ภูมิพัฒน์ ทองคำ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวางแผน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ดร.พรชัยพล คำไ้ คณะการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ขอกราบขอบพระคุณทุกคนในครอบครัวที่คอยสนับสนุนและคอยให้กำลังใจแก่ข้าพเจ้า รวมถึงครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้เคยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับข้าพเจ้า และสุดท้ายข้าพเจ้าขอกราบของพระคุณบิดาของข้าพเจ้า ผู้ที่เป็นครูคนแรกในชีวิต ถึงแม้วันนี้ท่านจะล่วงลับไปแล้ว และคงไม่มีโอกาสที่จะมาร่วมแสดงความยินดีกับความสำเร็จข้าพเจ้าในครั้งนี้ แต่ข้าพเจ้าเชื่อและมั่นใจได้ว่าบิดาอันเป็นที่รักของข้าพเจ้าคงรับรู้และรู้สึกภาคภูมิใจกับความสำเร็จของข้าพเจ้าในครั้งนี้ด้วย

ทิพย์กนก เวียงคำ

สารบัญ

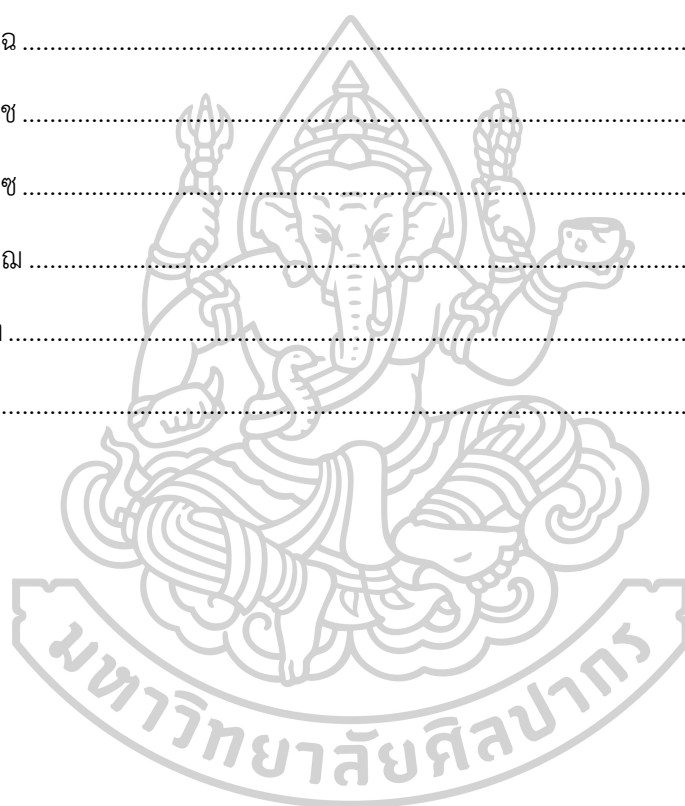
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฒ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามของการวิจัย	6
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
4. สมมติฐานการวิจัย	6
5. ขอบเขตของการวิจัย	7
5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	7
5.2 ขอบเขตด้านประชากร	7
6. นิยามคำศัพท์เฉพาะ	8
6.1 กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms)	8
6.2 ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Initiatives)	9
6.3 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience)	10
6.4 นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation)	11
6.5 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance)	12

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
7.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ.....	13
7.2. ประโยชน์ในเชิงการนำไปใช้.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
1. แนวคิดประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Green Organizational Employee Experience).....	15
1.1 คำนิยามของประสบการณ์ของพนักงาน.....	15
1.2 มิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ของพนักงาน.....	19
1.3 คำนิยามของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน.....	21
1.4 มิติที่เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน.....	24
1.5 รูปแบบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	31
2. การพัฒนารอบแนวคิดวิจัย.....	33
2.1 ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย.....	33
2.2 แนวคิดกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms).....	37
2.3 แนวคิดความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Management Initiatives).....	49
2.4 ผลลัพธ์ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน.....	58
2.4.1 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร.....	58
2.4.2 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน.....	61
2.4.3 วัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน.....	66
2.5 การพัฒนารอบแนวคิดวิจัย.....	69
2.6 การใช้ประโยชน์จากวิจัย.....	71
7) ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน.....	71
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	73

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	75
ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research).....	75
2.1 การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
2.2 การกำหนดคุณสมบัติของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	77
2.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ.....	77
2.4 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ.....	77
2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย.....	78
2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้.....	79
2.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	79
2.8 เกณฑ์ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
2.9 การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	90
3.1 การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	91
ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัย.....	92
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
ขั้นตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และผลวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	94
ส่วนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	96
ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	100

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของ พนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	116
ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ตรวจสอบสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้าง ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	139
ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานใน องค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	158
1) ด้านการมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Meaningfulness)	160
2) ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)	167
3) ความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Readiness)	171
4) ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Cognitive)	175
5) ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจ (Affective)	179
6) พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อม (Behavioral)	182
ขั้นตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร สำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	187
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	190
สรุปผลการวิจัยและการพัฒนา	191
ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1	191
ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2	196
ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 3	198
อภิปรายผลการวิจัย	200
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	204
1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	205
2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	205

ภาคผนวก.....	208
ภาคผนวก ก	209
ภาคผนวก ข	212
ภาคผนวก ค	218
ภาคผนวก ง.....	227
ภาคผนวก จ	232
ภาคผนวก ฉ	240
ภาคผนวก ช	242
ภาคผนวก ซ	253
ภาคผนวก ฌ	255
รายการอ้างอิง	260
ประวัติผู้เขียน	286



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 คำนิยามของประสบการณ์ของพนักงาน	18
ตารางที่ 2 สรุปรงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของพนักงาน	27
ตารางที่ 3 การทบทวนมิติด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms)	44
ตารางที่ 4 การสังเคราะห์มิติด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม	45
ตารางที่ 5 การทบทวนมิติด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Management Initiatives).....	52
ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	53
ตารางที่ 7 แสดงการสรุปแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์ จากแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
ตารางที่ 8 แสดงรายละเอียดผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	76
ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	96
ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	97
ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับคุณวุฒิการศึกษาของ	97
ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบ	98
ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานใน	98
โรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียวของผู้ตอบแบบสอบถาม	
ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานในโรงแรม	99
ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับผลการประเมินรางวัล โรงแรมสีเขียวของผู้ตอบแบบสอบถาม	99
ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามที่ตั้งของโรงแรมของผู้ตอบ แบบสอบถาม	100
ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมโดยรวม	101
ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมด้าน การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม	101
ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมด้านการกระตุ้น ให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม	102
ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมด้านการสร้าง วัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	103
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านคิตรีเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมโดยรวม	104
ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานความคิตรีเริ่มด้านการบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	104
ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานความคิตรีเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมด้าน การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร	105
ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านความคิตรีเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม	106
ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานความคิตรีเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	107
ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร โดยรวม	108
ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ	108
ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม	109

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานประสบกการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม.....	110
ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรโดยรวม..	111
ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้านนวัตกรรมที่มีต่อ การบริการเชิงนิเวศ.....	111
ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้านนวัตกรรม ที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ.....	112
ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้านนวัตกรรมที่มี ต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ.....	113
ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนโดยรวม	114
ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม	114
ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านสังคม	115
ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านการกำกับดูแลกิจการ	115
ตารางที่ 38 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม	118
ตารางที่ 39 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม.....	119
ตารางที่ 40 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลอง ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	122
ตารางที่ 41 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม.....	123
ตารางที่ 42 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านประสบกการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ในองค์กร.....	126
ตารางที่ 43 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านประสบกการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของ พนักงานในองค์กร.....	127
ตารางที่ 44 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร	130
ตารางที่ 45 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร	131
ตารางที่ 46 ผลวิเคราะห์สถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	134

ตารางที่ 47 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	135
ตารางที่ 48 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ในองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยรวม	138
ตารางที่ 49 ผลวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงเชิงจำแนกของมาตรวัดตัวแปรการบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมและกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ในองค์กรและนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	140
ตารางที่ 50 ผลตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้าง ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่.....	141
ตารางที่ 51 วิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบพหุตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการ สร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน สำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	142
ตารางที่ 52 วิเคราะห์ตรวจสอบแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนาตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการ สร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	144
ตารางที่ 53 ค่าสถิติสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้าน สิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย ก่อนการปรับโมเดล	146
ตารางที่ 54 ผลการปรับดัชนีโมเดล (Modification Index) เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการเชิง โครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.....	147
ตารางที่ 55 ค่าสถิติสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้าน สิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย ใช้วิธีดัชนีการปรับโมเดล.....	148
ตารางที่ 56 ผลวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม ในประเทศ ไทย.....	151

ตารางที่ 57 ผลวิเคราะห์เส้นอิทธิพลสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	154
ตารางที่ 58 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	157
ตารางที่ 59 สรุปของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	186



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 โมเดลพื้นฐานของการสร้างประสบการณ์ของพนักงานของ Christi	24
ภาพที่ 2 องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของ Saks และ Vivek.....	38
ภาพที่ 3 ผลกระทบของกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน	48
ภาพที่ 4 ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร.....	57
ภาพที่ 5 ผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร	61
ภาพที่ 6 ผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	65
ภาพที่ 7 บทบาทของนวัตกรรมเชิงนิเวศต่อการยกระดับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	67
ภาพที่ 8 ผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน.....	69
ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย (Research Conceptual Framework).....	70
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิจัย.....	74
ภาพที่ 11 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม	117
ภาพที่ 12 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม.....	121
ภาพที่ 13 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร.....	125
ภาพที่ 14 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร.....	129
ภาพที่ 15 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	133
ภาพที่ 16 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยรวม.....	137

ภาพที่ 17 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม ของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย ก่อนใช้วิธีดัชนีการปรับโมเดล	145
ภาพที่ 18 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างโมเดลการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้าน สิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมใน ประเทศไทย หลังใช้วิธีดัชนีการปรับโมเดล.....	148
ภาพที่ 19 องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย	159
ภาพที่ 20 โมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	187
ภาพที่ 21 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 1.....	256
ภาพที่ 22 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 2.....	256
ภาพที่ 23 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 3.....	257
ภาพที่ 24 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 4.....	257
ภาพที่ 25 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 5.....	258
ภาพที่ 26 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 7.....	258
ภาพที่ 27 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 14.....	259
ภาพที่ 28 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 15.....	259

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีต้นทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมประมาณ 226,833 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 18.89 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศด้านการท่องเที่ยว (Tourism Gross Domestic Product : TGDP) ทั้งนี้ แม้ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยจะมีต้นทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ค่อนข้างสูง แต่การท่องเที่ยวของประเทศไทยยังคงประสบความสำเร็จด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องที่เป็นผลมาจาก 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) การใช้ทรัพยากรทางน้ำในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอยู่ที่ 745 ล้านลูกบาศก์เมตร คิดเป็นร้อยละ 4.59 ของภาครวม การใช้น้ำภายในประเทศ หรือคิดเป็นมูลค่า 6,693.82 ล้านบาท 2) การใช้พลังงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอยู่ที่ 520 ล้านเมกะจูล คิดเป็นร้อยละ 14.67 ของการใช้พลังงานในภาคอุตสาหกรรมในประเทศ หรือคิดเป็นมูลค่า 211,127.15 ล้านบาท 3) การปล่อยก๊าซเรือนกระจกในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอยู่ที่ 30.6 ล้านตัน คาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 11.76 ของภาครวมการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในประเทศ หรือคิดเป็นมูลค่า 635.55 ล้านบาท 4) การสร้างขยะหรือของเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อยู่ที่ 807,313 ตัน คิดเป็นร้อยละ 2.77 ของภาครวมการสร้างขยะในประเทศ หรือคิดเป็นมูลค่า 1,325.68 ล้านบาท โดยสาขาการผลิตที่มีสัดส่วนการสร้างขยะมากที่สุดเป็นอันดับที่ 3 ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว นั่นคือ โรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ และที่พักทางเลือก จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การท่องเที่ยวของประเทศไทยยังคงประสบความสำเร็จด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เช่น ปัญหาทะเลดำ ปัญหาสุสานขยะ เป็นต้น รวมไปถึงปัญหาทรัพยากรธรรมชาติถูกรบกวนหรือทำลายจากนักท่องเที่ยว (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566)

อีกทั้งทางกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้มีการผลักดันการฟื้นฟูเศรษฐกิจตามแนวกรอบที่เรียกว่า “BCG Economy” เพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืนและใส่ใจในสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาต่อยอดเพิ่มมูลค่าโดยใช้ความหลากหลายทางชีวภาพของทรัพยากรที่มีการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน (Bio Economy) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดปริมาณของเสียให้ได้มากที่สุด (Zero Waste) พร้อมมุ่งเน้นการทำธุรกิจที่ลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม (Green Economy) ขณะเดียวกันหลายประเทศทั่วโลกได้ออกกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กล่าวถึงความยั่งยืนมากขึ้น โดยเน้นไปที่สิ่งแวดล้อมเป็นหลักจากการวางเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGS) ของสหประชาชาติ หรือเกณฑ์พัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโลก (Global Sustainable Tourism Criteria: GSTC) ของสภาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทั้งหมดล้วนเรียกว่าเป็นพลวัตของโลกที่จะเปลี่ยนผ่านเศรษฐกิจแบบทุนนิยม สู่เศรษฐกิจ

แบบยั่งยืนในมิติของสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566) อย่างไรก็ตาม การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วโลกให้ความสนใจ โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมและการบริการ เนื่องจากการดำเนินกิจการที่ล้วนส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการการบริโภคพลังงานและทรัพยากรต่างๆ เป็นรายใหญ่ของโลก (Lam and Ng, 1994) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เป็นรากฐานของการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคมส่งผลให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร จึงเป็นเรื่องความรับผิดชอบที่สำคัญและจำเป็นที่สุดของทุกธุรกิจ ซึ่งไม่เพียงแต่สร้างความตระหนักถึงผลกระทบของการทำลายสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการธุรกิจ แต่ยังต้องมีแผนการจัดการและป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมอันเป็นผลมาจากการบริหารจัดการธุรกิจอีกด้วย (Chiu & Hsieh, 2016; Epstein, 1996; McDonough & Braungart, 2002)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างประสิทธิภาพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กร ทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น กระแสการตื่นตัวและตระหนักถึงผลกระทบจากสภาพภูมิอากาศที่รุนแรง และความล้มเหลวในการจัดการด้านภูมิอากาศ ปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากมนุษย์ และปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม อันเป็นผลสืบเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี แต่ในทางตรงกันข้ามยังขาดการให้ความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อหลายด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านหลักธรรมาภิบาลขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการเกิดข้อเรียกร้องต่อข้อปฏิบัติที่นึกถึงหลักสิทธิมนุษยชน การใช้ตัวชี้วัดต่อสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ความโปร่งใสในการดำเนินงานของธุรกิจขององค์กร รวมไปถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและการตรวจสอบเพื่อผลประโยชน์ที่เป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของกับธุรกิจทั้งหมด (Guillén, 2020; Kerikmäe et al., 2018; Mohammad & Wasiuzzaman, 2021; Pellegrini et al., 2019; Shakil, 2022; Vladimira et al., 2022) ส่วนปัจจัยภายในองค์กร ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างประสิทธิภาพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน มีการศึกษาพบว่า การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความร่วมมือและกิจกรรมที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมในองค์กรของพนักงานอย่างสมัครใจ เกิดการสร้างกิจกรรมเชิงนิเวศน์ร่วมกันของคนในองค์กรที่เกิดความตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การดำเนินการที่ยั่งยืนของธุรกิจและชุมชน (Zhang et al., 2017) ด้านระบบการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม คือ ปัจจัยด้านการสร้างฐานทรัพยากร สร้างแนวคิดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้มีส่วนร่วม เพื่อไปนำสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Ivancevich & Konopaske, 2010; Kanan et al., 2023) การจัดการทรัพยากรในองค์กรที่มีความยั่งยืนจึงต้องมีความเกี่ยวข้องและให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เมื่อองค์กรสามารถดำเนินการให้บุคลากรสามารถทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในองค์กรได้อย่างจริงจัง จะเป็นตัวส่งผลต่อการสร้างข้อได้เปรียบและการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง สร้างข้อได้เปรียบในการบริหารองค์กร และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (Mutsuddi, 2011)

นอกจากนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการจัดการสิ่งแวดล้อมจะก่อให้เกิดการสร้างระบบการจัดการใหม่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการนำนวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมและกระบวนการประยุกต์กับเทคโนโลยีมาปรับใช้ ลดการเกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ นับว่าเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน (Abbas & Sağsan, 2019; Ahmed et al., 2022) จึงถือว่า นวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม และยังช่วยลดต้นทุนในการผลิตขององค์กร สามารถยืนหยัดด้วยการวางรากฐานที่แข็งแกร่ง พร้อมเติบโตไปกับสังคมอย่างเกื้อกูลกัน รวมถึงการอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างลงตัว นวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมจึงเป็นตัวผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ยั่งยืนทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ผลด้านเศรษฐกิจ ผลด้านสังคมและผลด้านสิ่งแวดล้อม (Awan et al., 2021; Mahto & Khanin, 2015; Ullah et al., 2022)

สำหรับแนวคิดการเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กร (Employee Experience) นั้น เริ่มต้นจากคำว่า "ประสบการณ์" ของแต่ละบุคคลที่เป็นผลจากความรู้สึก ความเชื่อ และการรับรู้ทางอารมณ์ที่ได้รับ จึงถือว่าประสบการณ์เป็นสิ่งกระตุ้นจากภายนอกที่จะส่งผลไปยังระดับภายในจิตใจของบุคคล (Belk, 1975; Gardner, 1985; Hirschman & Holbrook, 1982; Zuckerman, 1971) จากการศึกษาของ Davenport and Beck (2002); Gobe and Zyman (2001); Pine and Gilmore (1999); Reichheld (1996); Schmitt (1999) พบว่า แนวคิดประสบการณ์นั้นเป็นตัวกำหนดความต้องการของบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงทางอารมณ์ ผลักดันให้เกิดความจงรักภักดีและความผูกพันต่อสถานที่นั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง ซึ่ง Itam and Ghosh (2020); Schwartz et al. (2017) กล่าวว่า การให้ความสำคัญต่อแนวคิดด้านการสร้างประสบการณ์นอกจากจะนำมาประยุกต์ใช้กับลูกค้า และยังสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรได้เช่นเดียวกัน แนวคิดการสร้างประสบการณ์ของพนักงานจึงถือเป็นอีกหนึ่งในศาสตร์ทางจิตวิทยาที่ถูกนำมาใช้สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เมื่อพนักงานได้รับประสบการณ์ในที่ทำงานอย่างไรก็จะตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกต่อองค์กรในทางเดียวกัน Barik and Yadav (2021) จึงถือว่า แนวคิดด้าน

การเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กร เป็นกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเข้าถึงความรู้สึกส่วนลึกของจิตใจพนักงานได้เป็นอย่างดี อาทิ การสร้างสถานที่ทำงานให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างครบครัน การจัดสรรสวัสดิการที่คำนึงผลประโยชน์ของพนักงานแบบละเอียดและรอบด้าน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เป็นประโยชน์ให้กับพนักงาน รวมถึงการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการเป็นโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การให้ผลตอบแทนและรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้จึงเป็นตัวช่วยก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ที่ดีและยั่งยืนให้กับพนักงาน ส่งผลต่อความผูกพันทางอารมณ์ สร้างการรับรู้ทางอารมณ์ที่ดีและเป็นความประทับใจให้กับพนักงานอย่างลึกซึ้ง นำไปสู่ผลด้านความพึงพอใจในองค์กรและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน รวมถึงเพิ่มอัตราการคงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว

ในขณะที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสร้างรายได้อย่างมหาศาลและอาชีพในแหล่งท่องเที่ยวอย่างมหาศาลให้กับประเทศ ในทางกลับกันยังได้ส่งผลกระทบต่อการบริโภคพลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ รายใหญ่ของโลกอย่างมหาศาล สำหรับ Lam and Ng (1994) อธิบายถึง การท่องเที่ยวว่าเป็นสาเหตุหนึ่งของภาวะโลกร้อนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นผลมาจากจากจำนวนนักท่องเที่ยวและการเดินทางที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การปล่อยมลพิษต่าง ๆ ขึ้นสู่ชั้นบรรยากาศโลก ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกรบกวน สร้างขยะจำนวนมากจากกิจกรรมการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามธุรกิจโรงแรมเป็นเสมือนตัวกลางที่อยู่ระหว่างนักท่องเที่ยวและสถานที่ท่องเที่ยว และเมื่อความต้องการท่องเที่ยวมากขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของภาคธุรกิจโรงแรมอีกฝ่ายหนึ่งที่ต้องพัฒนาการบริการให้สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนท้องถิ่นและสถานที่ท่องเที่ยวโดยรอบ ผ่านการเชื่อมโยงความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกันอย่างใกล้ชิดในมิติทางกายภาพและความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน พร้อมผสานแนวคิดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยที่โรงแรมจะต้องให้ความสำคัญที่จะต้องคำนึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ พนักงาน ชุมชนโดยรอบ สถานที่ท่องเที่ยว และนักท่องเที่ยว พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีและการแบ่งปันคุณค่าร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จึงจะทำให้ความยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างแท้จริง ดังนั้นคำว่า “ความยั่งยืน” จึงไม่ได้เป็นเรื่องสิ่งแวดล้อมอย่างเดียว แต่ยังหมายถึง การบริหารกิจกรรมบนพื้นฐานด้านศีลธรรม ความถูกต้อง และยึดหลักการบริหารองค์กรที่คำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยธรรมในการดำเนินพัฒนาธุรกิจ ซึ่งถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีที่มีผลต่อการสร้างความภักดีต่อแบรนด์ของลูกค้า และสร้างความภาคภูมิใจแก่พนักงานขององค์กร (ศูนย์พัฒนาวิชาการด้านตลาดการท่องเที่ยว, 2565)

อย่างไรก็ตาม ในกรณีศึกษาของโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียว ซึ่งดำเนินการโดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิด

การท่องเที่ยววิถีใหม่ ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG Model) ที่มุ่งเน้น การขับเคลื่อนเศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจ ในระยะยาว การเป็นโรงแรมสีเขียวหรือโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมนั้น จำเป็นต้องมีการวางแผน และบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า โดยมีหลักการ และแนวทางปฏิบัติที่ครอบคลุมการดำเนินงานบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดการของเสียและทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีระบบ การอนุรักษ์ พลังงาน และการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานใน กระบวนการดำเนินงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม โดยธุรกิจ โรงแรมจะต้องมีการวางแผนและดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่จำเป็นแก่บุคลากรในสถานประกอบการ เพื่อให้สามารถให้บริการในรูปแบบที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายในการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงการพัฒนาและ ยกระดับศักยภาพของตนเองได้อย่างทั่วถึง (กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, 2564)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม ของพนักงานในธุรกิจโรงแรมทั้งในบริบทของประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรม ยังขาดการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงาน ในองค์กร ตลอดจนขาดการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์จากการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืน เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางการเสริมสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน นำไปสู่การดำเนิน ธุรกิจที่ยั่งยืนในอนาคต ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมหรือที่พักทางเลือกอื่น ๆ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร นำไปสู่การดำเนินงานที่ยั่งยืนทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ และด้านหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางหรือฐานข้อมูลในเชิงการจัดการสำหรับผู้วิจัยที่สนใจศึกษา ในประเด็นด้านการเสริมสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กรในมิติและบริบท อื่น ๆ ต่อไป

2. คำถามของการวิจัย

2.1 องค์ประกอบของแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในธุรกิจโรงแรม มีลักษณะอย่างไร

2.2 ความสัมพันธ์ของกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน มีลักษณะอย่างไร

2.3 แนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในธุรกิจโรงแรม มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

3.2 เพื่อศึกษาผลกระทบที่มีต่อกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

3.3 เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

4. สมมติฐานการวิจัย

วิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 2 : ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 3 : ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

สมมติฐานที่ 4 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนผ่านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

สมมติฐานที่ 5 นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขั้นตอนแรก ผู้วิจัยได้ค้นคว้า วิเคราะห์ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ประกอบด้วย (1) ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Theory of Natural – Resource -Based View: NRBV) (2) ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Theory of Employee Engagement) (3) แนวคิดกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms) (4) แนวคิดความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Organizational Management Initiatives) (5) แนวคิดประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience) (6) แนวคิดนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการวิจัยและตัวแปรสำหรับงานวิจัยด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ขั้นตอนที่สอง เป็นวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และผลกระทบที่มีต่อกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนที่สาม เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่ออธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนมากขึ้น จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 นั้น จะนำไปสู่ขั้นตอนการนำเสนอแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ที่ 3

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ หรือผู้ที่รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถามวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยใช้หน่วยวิเคราะห์วิจัยเป็นแบบองค์กร จึงได้มีการเก็บข้อมูลแบบสอบถามหนึ่งองค์กรต่อหนึ่งแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ทำการขอความอนุเคราะห์กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในแต่ละโรงแรม ซึ่งจะเป็นผู้เลือกผู้ที่ทำการตอบแบบสอบถามโดยจะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม ดังนั้นเพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้จำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่สอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดย Jackson (2001) กล่าวถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่ม

ตัวอย่างว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10 หรือ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวนตัวแปรทั้งสิ้น 16 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 160 - 320 ตัวอย่าง ซึ่งประชากรทั้งหมดในการศึกษานี้เป็นธุรกิจโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียวมีจำนวนทั้งสิ้น 329 โรงแรม (กรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม, 2567) โดยการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์จากการเก็บข้อมูลตามจริงทั้งสิ้น 307 ตัวอย่าง

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามเงื่อนไขของกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับทอง (Gold) ระดับเงิน (Silver) และระดับทองแดง (Bronze)

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ 14 เดือน โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วงหลัก คือ

4.1 การศึกษาเอกสาร เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรในโมเดลประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ใช้ระยะเวลาประมาณ 6 เดือน ซึ่งอยู่ในช่วงเดือนที่ 1 - 6

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ รอบที่ 1 ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน ซึ่งอยู่ในช่วงเดือนที่ 7

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน ซึ่งอยู่ในช่วงเดือนที่ 8 - 10

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ รอบที่ 2 ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน ซึ่งอยู่ในช่วงเดือนที่ 11

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ ใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน ซึ่งอยู่ในช่วงเดือนที่ 12 - 14

6. นิยามคำศัพท์เฉพาะ

6.1 กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms)

หมายถึง กลยุทธ์หรือกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมทั้งในระดับความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมในการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

โดยกลไกดังกล่าวถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กรกับการลงมือปฏิบัติของพนักงานในชีวิตการทำงานประจำวัน แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

6.1.1 การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำในโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม มีบทบาทในการขับเคลื่อนเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยการแสดงบทบาทภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจทางวิสัยทัศน์ การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมและการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร และการทำตนให้เป็นแบบอย่างเชิงสิ่งแวดล้อมของผู้นำในองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม

6.1.2 การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง กระบวนการของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้พนักงานมีบทบาทในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบต่อกิจกรรมหรือแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยมุ่งเน้นต่อการสร้างแรงจูงใจภายใน ความตระหนักรู้ และโอกาสในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุกต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายความยั่งยืนของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ

6.1.3 การผสมผสานวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หมายถึง กระบวนการบูรณาการแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมเข้าไปในโครงสร้าง วัฒนธรรม และการดำเนินงานของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานประจำวันของพนักงาน และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม

6.2 ความริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Initiatives)

หมายถึง แนวทางที่โรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาระบบการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างครอบคลุม เพื่อป้องกันและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยครอบคลุมทั้งการจัดการทรัพยากร การลดของเสีย การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับ

กระบวนการบริหารจัดการ และส่งเสริมผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาว แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

6.2.1 การสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หมายถึง การกำหนดแนวทาง และกรอบการดำเนินงานของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ที่มุ่งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมความยั่งยืนในระยะยาว โดยบูรณาการหลักการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ การลดของเสีย และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเข้ากับกระบวนการ บริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติจริง

6.2.2 การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร หมายถึง แนวทางการจัดการ และใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพภายในกระบวนการดำเนินงานของโรงแรมที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมความยั่งยืน ลดผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม และเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคม โดยครอบคลุมการใช้พลังงาน น้ำ วัสดุ และของเสีย อย่างเหมาะสม รวมถึงการบูรณาการหลักการอนุรักษ์ไว้ในนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรม ของพนักงาน

6.2.3 การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล แนวทาง และ นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ไปยังพนักงาน เพื่อส่งเสริมความตระหนักรู้ สนับสนุนพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และขับเคลื่อน การดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน โดยครอบคลุมทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน รวมทั้งก่อให้เกิดการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

6.2.4 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการที่นำเอาเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาใช้ในระบบการให้บริการและการบริหารจัดการของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไข ของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพิ่มประสิทธิภาพและสนับสนุน เป้าหมายด้านความยั่งยืน ทั้งในด้านการจัดการพลังงาน การสื่อสารภายในองค์กร การบริหาร ทรัพยากร และการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ทั้งพนักงานและลูกค้า

6.3 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience)

หมายถึง การสร้างการรับรู้ ความรู้สึก และการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อแนวทาง ด้านนโยบาย และส่งเสริมให้เกิดการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงสภาพแวดล้อมทั้งหมดภายในโรงแรมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึง การมีบทบาทในกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน

และการแสดงออกผ่านพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมความผูกพัน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

6.3.1 พื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ หมายถึง การออกแบบและจัดการสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกอาคารของโรงแรมให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้วัสดุ เทคโนโลยี และแนวทางการจัดการพื้นที่ที่ช่วยลดการใช้พลังงาน ลดมลพิษ และส่งเสริมความยั่งยืน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน แขกผู้เข้าพัก และภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว

6.3.2 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การปรับเปลี่ยน โรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมโดยรวม เพื่อตอบสนองต่อเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อมทั้งเทคโนโลยีใหม่และเดิมที่องค์กรมีอยู่ เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรทั้งระบบเพื่อรองรับ เทคโนโลยีและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความสามารถ ในการแข่งขัน

6.3.3 วัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การสร้างระบบของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานภายในโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ที่ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน โดยฝังอยู่ในพฤติกรรม การดำเนินงาน และการตัดสินใจของพนักงานและผู้บริหารในทุกระดับ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย และพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรโรงแรม

6.4 นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation)

หมายถึง การพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวคิด เทคโนโลยี และกระบวนการ ที่ส่งเสริม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ลดการใช้ทรัพยากร และผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นให้เกิด การดำเนินงานที่ยั่งยืนในระดับองค์กรของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรม ส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

6.4.1 การบริการเชิงนิเวศ หมายถึง การออกแบบและพัฒนาารูปแบบการให้บริการ ที่ผสมผสานแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนเข้ากับประสบการณ์ของลูกค้า โดยมุ่งลด การใช้ทรัพยากร ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งในระดับองค์กรและผู้บริโภค ผ่านเทคโนโลยี กระบวนการ และการสื่อสารที่สร้างคุณค่าร่วมใน ระยะยาว

6.4.2 กระบวนการจัดการเชิงนิเวศ หมายถึง การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม โดยผสมผสานหลักการด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนเข้าไว้ในทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการดำเนินงานที่ยั่งยืนทั้งในระดับกลยุทธ์ และการปฏิบัติจริง

6.4.3 เทคโนโลยีเชิงนิเวศ หมายถึง การพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ในบริบทโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นในการพัฒนาใช้เทคโนโลยีเฉพาะจุด เช่น ระบบแสงอัตโนมัติ ระบบบำบัดน้ำ การบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งผลต่อกระบวนการให้บริการและภาพลักษณ์ของโรงแรม

6.5 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance)

หมายถึง ผลลัพธ์เชิงบูรณาการที่เกิดจากการดำเนินงานในโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดประสิทธิภาพในทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายในการบรรลุผลสำเร็จทางสังคม สิ่งแวดล้อม บุคลากรในองค์กร รวมถึงการจ้างแรงงาน มีเป็นธรรมบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและปกป้องสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม และเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

6.5.1 ผลทางสิ่งแวดล้อม หมายถึง ระดับความสำเร็จของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ในการดำเนินงานที่ลดผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าไว้ในกระบวนการบริหารจัดการ การให้บริการ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อรักษาสมดุลของระบบนิเวศและสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

6.5.2 ผลทางสังคม หมายถึง ความสามารถของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ในการดำเนินงานที่คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งพนักงาน ลูกค้า ชุมชนท้องถิ่น และสังคมโดยรวม โดยส่งเสริมความเป็นธรรม ความปลอดภัย ความเท่าเทียม และความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกกระบวนการของการให้บริการและการจัดการภายในองค์กร

6.5.3 ผลทางธรรมาภิบาล หมายถึง ความสามารถของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ในการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งครอบคลุมความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมในการบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

7.1.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถเป็นองค์ความรู้ใหม่ในด้านธุรกิจที่พิกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ถือเป็นศาสตร์ด้านการบริหารจัดการโรงแรมที่ช่วยลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การปล่อยมลพิษ และของเสียจากกระบวนการให้บริการ ซึ่งมีส่วนในการรักษาความหลากหลายทางชีวภาพและความสมดุลของระบบนิเวศในระยะยาว ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการใหม่ ๆ ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติ โดยสถานศึกษาสามารถนำความรู้ไปใช้ประกอบในการเรียนการสอนด้านธุรกิจที่พิกแรมแก่นักเรียน นักศึกษา รวมถึงผู้ที่สนใจศึกษาในด้านธุรกิจที่พิกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เห็นถึงแนวโน้มการดำเนินธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าและพนักงานเช่นเดียวกัน รวมถึงเป็นการพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และก่อให้เกิดการสร้างนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่ธุรกิจที่พิกแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

7.1.2 ผลจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่พิกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยสถานศึกษาสามารถนำความรู้ไปใช้ประกอบในการเรียนการสอนด้านการจัดการที่พิกเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการนำไปต่อยอดในการทำวิจัยครั้งต่อไปในประเด็นธุรกิจที่พิกขนาดเล็กในอนาคตต่อไป

7.1.3 ผลของการวิจัยนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานรูปแบบการดำเนินงานให้แก่โรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามเงื่อนไขของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม รวมถึงมาตรฐานสิ่งแวดล้อมขององค์กรระหว่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานการบริการ และการพิจารณาผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการควบคุมกิจการให้เป็นไปตามผู้บริหารหรือผู้ประกอบการกำหนด

7.2. ประโยชน์ในเชิงการนำไปใช้

7.2.1 ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะนำไปสู่องค์ความรู้ในการนำไปใช้ในเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดการขององค์กรธุรกิจโรงแรม โดยสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบนโยบาย ฝึกอบรม และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมด้านความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม และการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน นอกจากนี้ องค์ความรู้ที่ได้ยังสามารถสนับสนุนการกำหนดแนวปฏิบัติหรือมาตรฐานสำหรับโรงแรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของประเทศไทย

7.2.2 ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรม โดยนำไปประยุกต์ใช้เป็นข้อมูลเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ในการออกแบบแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติของบุคลากร ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมให้มีความตระหนักรู้และมีส่วนร่วมในด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด เอกสารวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience)

- 1.1 คำนิยามของประสบการณ์ของพนักงาน
- 1.2 มิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ของพนักงาน
- 1.3 คำนิยามของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน
- 1.4 มิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

2. การพัฒนากรอบแนวคิดวิจัย

- 2.1 ทฤษฎีพื้นฐานในงานวิจัย
- 2.2 แนวคิดที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน
- 2.3 แนวคิดที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน
- 2.4 กรอบแนวคิดวิจัย
- 2.5 การใช้ประโยชน์จากวิจัย

1. แนวคิดประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Green Organizational Employee Experience)

1.1 คำนิยามของประสบการณ์ของพนักงาน

ประสบการณ์ของพนักงาน (Employee Experience) ถูกนำมาใช้ในช่วงแรกเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ส่วนการนำแนวคิดด้านประสบการณ์ของพนักงานมาใช้ในการจัดการในองค์กรจึงเป็นเพียงกลยุทธ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยทาง Abhari et al. (2008) กล่าวว่า วิวัฒนาการของการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กรเริ่มต้นจากแนวคิดการสร้างประสบการณ์ในแง่มุมการตลาด ซึ่งมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เพื่อนำไปสู่ประสบการณ์เชิงบวกกับแบรนด์หรือองค์กร การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าจึงกลายเป็นพื้นฐานสำคัญในธุรกิจบริการ ซึ่งต่อมาได้ถูกนำมาปรับใช้ใน

บริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมกับและเกิดความผูกพันกับองค์กร จึงสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อใดก็ตามที่องค์กรเริ่มตระหนักว่าประสบการณ์ที่พนักงานได้รับจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในด้านกายภาพ ด้านจิตใจ หรือด้านสังคม ล้วนส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างประสบการณ์ของพนักงานจึงไม่ได้เป็นเพียงการจัดการสวัสดิการหรือสิ่งแวดล้อมการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการออกแบบประสบการณ์ที่สอดคล้องกับคุณค่าร่วม วิสัยทัศน์องค์กร และเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างพนักงานกับองค์กรในระยะยาว

ในยุคต่อมา ต่อมา Morgan (2017) ได้กล่าวถึง แนวคิดการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องหันมาให้ความสนใจ โดยถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กร และเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในองค์กร โดยผ่านการเชื่อมโยงประสบการณ์ของลูกค้าและประสบการณ์ของพนักงานไปพร้อมกัน การสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรจะนำไปสู่การสร้างการรับรู้ด้านความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ให้แก่พนักงานในองค์กร ผ่านการจัดการองค์กรที่คำนึงถึงคุณค่าที่จะได้รับของพนักงาน รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการองค์กร ส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างคุณค่าและความพึงพอใจสูงสุดให้กับพนักงานในองค์กร เช่น ความสุข ความเป็นอยู่ รวมถึงวัฒนธรรมในองค์กรที่ดี เป็นต้น พร้อมกับมีเป้าหมายหลักนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรได้ จึงสามารถสรุปได้ว่า การสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานเกิดขึ้นจากการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technological) และการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Cultural) จะเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การสร้างประสบการณ์ของพนักงานให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญแนวคิดนี้จะต้องมีพื้นฐานระหว่างความคาดหวังของพนักงานและนายจ้างร่วมกันอย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ประสบการณ์ของพนักงาน จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ช่วยสะท้อนมุมมองของพนักงาน และปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้แก่คนในองค์กรได้อย่างครอบคลุม ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เกิดประสิทธิผลในการทำงานระยะยาว อีกทั้งยังมีส่วนช่วยกำหนดบทบาทภาวะผู้นำองค์กรต่อการพัฒนาองค์กร (Kulkarni & Mohanty, 2022) โดยทาง Bersin et al. (2017) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ของพนักงานเป็นแนวคิดที่ต้องการการกระทำอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา เพื่อเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของพนักงานในองค์กร โดยจะต้องครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ พันธกิจ (Mission) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) สถานที่ทำงาน

(Workplace) วัฒนธรรม (Culture) ทีมทำงาน (Team) การยอมรับของคนในองค์กร (Inclusion) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ส่งผลให้เกิดกรอบการทำงานของประสบการณ์ของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ 6 ด้าน ได้แก่ งานที่สร้างความหมายให้กับชีวิต (Meaningful Work) การจัดการองค์กรที่แข็งแกร่ง (Strong Management) สถานที่ทำงานที่ดี (Positive Workplace) การมีโอกาในการเติบโต (Growth Opportunities) ความไว้วางใจในองค์กร (Trust in Organization) และสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Well-being)

แนวคิดเรื่องประสบการณ์ของพนักงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากรากฐานของทฤษฎีด้านความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Theory) ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยคำนึงถึงการสร้างประสบการณ์ในการทำงานที่มีความหมายและความยั่งยืนผ่านการเชื่อมโยงกับแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนในองค์กร (Bersin et al., 2017) ซึ่ง Jing Yi Yong et al. (2020) ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า เมื่อองค์กรนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสนับสนุนและส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงาน และสร้างนโยบายองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร จะเป็นกลไกหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างประสบการณ์เชิงบวกของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าประสบการณ์ของพนักงานหมายถึง การรับรู้ความรู้สึกทั้งหมดที่พนักงานมีต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงานของตน ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับตลอดช่วงเวลาที่ทำงานในองค์กร ทั้งในด้านกายภาพ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงความรู้สึกต่อการกิจและค่านิยมขององค์กร โดยประสบการณ์ของพนักงานนี้สะท้อนถึงการตอบสนองทางอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจ ความตั้งใจในการทำงาน ความผูกพันกับองค์กร รวมถึงประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการทำงานของพนักงาน โดยองค์กรที่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน จะช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้สรุปค่านิยมของประสบการณ์ของพนักงานตามลำดับปีที่ตีพิมพ์ ไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คำนิยามของประสบการณ์ของพนักงาน

ผู้เขียน	ปี (ค.ศ.)	คำนิยามของประสบการณ์ของพนักงาน
Abhari & Saad & Haron	2008	ประสบการณ์ของพนักงาน คือ การสร้างการรับรู้และความรู้สึกของพนักงานต่อทุกช่วงเวลาที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ตั้งแต่สภาพแวดล้อมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึงการมีส่วนร่วมและความผูกพัน โดยมุ่งเน้นการออกแบบประสบการณ์ที่สอดคล้องกับคุณค่าร่วมและเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืน.
Bersin & Flynn & Mazor & Melian	2017	ประสบการณ์พนักงาน คือ การรับรู้ของพนักงานที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน เทคโนโลยี วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และการจัดการที่คำนึงถึงคุณค่าและความเป็นอยู่ของพนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความผูกพัน ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจที่ยั่งยืน พร้อมส่งเสริมนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว
Yong & Yusliza & Ramayah & Chiappetta & Sehnem & Mani	2020	ประสบการณ์ของพนักงาน คือ การรับรู้และความรู้สึกของพนักงานที่เกิดจากนโยบายและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมพฤติกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน ซึ่งช่วยสร้างความผูกพันเชิงบวกและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน.
Kulkarni & Mohanty	2022	ประสบการณ์ของพนักงาน คือ การรับรู้และความรู้สึกของพนักงานที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ซึ่งมีผลต่อการมีส่วนร่วม แรงจูงใจ ประสิทธิภาพในการทำงาน และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ที่มา : จากการสังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมตามตารางข้างต้นของคำนิยามด้านประสบการณ์ของพนักงาน โดยพบว่า มีการให้คำนิยามหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม หากได้พิจารณาในประเด็นหลักของนิยามดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยพบว่าประเด็นสำคัญถูกกล่าวถึงซ้ำๆ เกี่ยวกับความหมายของประสบการณ์ใน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ประสบการณ์ของพนักงานสร้างการรับรู้และความรู้สึกของ

พนักงาน เช่น การรับรู้และความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นตลอดช่วงเวลาที่พวกเขา มีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร 2) ประสิทธิภาพของพนักงานสร้างปฏิสัมพันธ์กับองค์กรในหลากหลายมิติ เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำนโยบายทรัพยากรมนุษย์ หรือเทคโนโลยี ล้วนเป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของพนักงาน 3) ประสิทธิภาพของพนักงานสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น การสร้างประสิทธิภาพที่ดีนำไปสู่ความผูกพัน ความทุ่มเท และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานและพัฒนาองค์กร 4) ประสิทธิภาพของพนักงาน สร้างเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร เช่น หลายข้อความเชื่อมโยงประสิทธิภาพของพนักงานเข้ากับแนวคิดเรื่องความยั่งยืน โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม สะท้อนถึงบทบาทของพนักงานต่อการพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืน และ 5) ประสิทธิภาพของพนักงานสร้างการออกแบบและการจัดการที่คำนึงถึง คุณค่าให้กับองค์กร เช่น การออกแบบประสิทธิภาพต้องมีการประยุกต์กับคุณค่าร่วม วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจอย่างยั่งยืนให้กับพนักงาน

ดังนั้น ประสิทธิภาพของพนักงาน จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความยั่งยืนของ องค์กร และอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพและความผูกพันของพนักงานในการทำงาน ในขณะเดียวกัน ยังช่วยส่งเสริมนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมกันของคนในองค์กรต่อเป้าหมาย ด้านความยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของพนักงานยังมีผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ องค์กรและยังช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพเชิงบวกของลูกค้า ประสิทธิภาพของพนักงานจึงถือเป็นกล ยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้

1.2 มิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน

การสร้างประสิทธิภาพให้กับพนักงาน ถูกพบว่า เป็นตัวชี้วัดถึงความพึงพอใจ ของพนักงาน เป็นผลจากการสร้างการรับรู้และปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กร ส่งผลต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ดี อย่างไรก็ตาม การศึกษาในบริษัทและความแตกต่างของลักษณะเฉพาะของแต่ละ องค์กร เพื่อพัฒนาสู่ขั้นตอนการออกแบบโมเดลที่เกี่ยวกับการสร้างประสิทธิภาพให้กับพนักงาน ในองค์กร และบรรลุผลลัพธ์เชิงบวกได้ Itam and Ghosh (2020) ดังนั้น จึงได้มีการแบ่งมิติ ของการสร้างประสิทธิภาพให้กับพนักงานในองค์กรได้หลายมิติ ยกตัวอย่างเช่น กล่าวว่า Morgan (2018) สามารถแบ่งออกได้ 3 มิติ ได้แก่ 1) การสร้างประสิทธิภาพให้กับพนักงานในองค์กร ด้านเทคโนโลยี (ACE Technology) คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานที่ทำงานและส่งเสริม การทำงานร่วมกันของคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสร้างประสิทธิภาพให้กับพนักงาน ในองค์กรด้านลักษณะทางกายภาพในพื้นที่ทำงานที่มีความสะดวกสบายและทันสมัย (COOL Physical Spaces) คือ สภาพแวดล้อมในบริเวณสถานที่ทำงาน รวมถึงความยืดหยุ่นในการเลือก

สถานที่ทำงานที่ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกของพนักงาน 3) การสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงาน ในองค์กรด้านเอกลักษณ์วัฒนธรรมองค์กร (CELEBRATED Culture) คือ กระบวนการหลอมรวม ระหว่างการเรียนรู้และแนวทางปฏิบัติของคนในองค์กร ส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของคน ในองค์กรที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในทางเดียวกัน

ซึ่ง Shivakumar (2019) ได้ศึกษาถึง การแบ่งมิติของการสร้างประสบการณ์ของ พนักงานโดยการวิเคราะห์แนวทางทางการแบ่งมิติของการสร้างประสบการณ์ของพนักงานจากแหล่ง ต่าง ๆ โดยสามารถสรุปการแบ่งมิติของการสร้างประสบการณ์ของพนักงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ประสบการณ์ทางกายภาพ (Physical Experience) คือ การสร้างข้อปฏิบัติในองค์กรและ การเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกขององค์กร 2) ประสบการณ์ดิจิทัล (Digital Experience) คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมกับองค์กรผ่านช่องทางออนไลน์ 3) ประสบการณ์ทาง อารมณ์ (Emotional Experience) คือ ประสบการณ์ของพนักงานที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่เกี่ยวข้อง กับพฤติกรรมเชิงอารมณ์ต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ความเชื่อและความยุติธรรมของผู้นำ องค์กร และสภาพแวดล้อมในองค์กร เป็นต้น

ส่วน Bersin et al. (2017) แบ่งมิติหลักในการสร้างประสบการณ์ของพนักงานบน รากฐานของการสร้างวัฒนธรรม และการรับรู้ในองค์กรออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1) การทำงานที่มีความหมาย (Meaningful of Work) คือ การสร้างการรับรู้ให้กับ พนักงานในองค์กรได้รู้ถึงการแสดงออกถึงความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ มีอำนาจหน้าที่ใน การสร้างผลลัพธ์ของงานและได้รับโอกาสในการคิด ริเริ่ม และลงมือทำในสิ่งที่ตนเองต้องจะทำ อย่างอิสระ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังไว้

2) การบริหารจัดการแบบเกื้อหนุน (Supportive Management) คือ การบริหาร จัดการที่ให้ความสนับสนุนและส่งเสริมให้กับพนักงานในทุกๆ ด้าน เพื่อให้พนักงานสามารถ ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจ เน้นการสร้างพฤติกรรม และวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงาน มีการให้คำแนะนำ สนับสนุนและเสริมสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน และสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเชื่อมั่น ที่สนับสนุนให้พนักงานสามารถแสวงหาความสำเร็จและการเติบโตในองค์กรได้ การบริหารจัดการ แบบเกื้อหนุน จึงเป็นส่วนช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วย ความสุขและความเต็มใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการผลิตภัณ์และบรรยากาศการทำงานต่อองค์กร ในระยะยาว

3) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Positive Work Environment) คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยความสุข ความเป็นกันเอง และความสนับสนุน ซึ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกสบายใจและมีความสุขในการทำงาน บรรยากาศเชิงบวกสามารถส่งผลดีต่อ

ผลการทำงานของพนักงาน เช่น การเพิ่มผลิตภาพ ความคล่องตัวในการแก้ปัญหา การลดความเครียด และการเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก องค์กรอาจทำการสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการพูดคุยเป็นกันเอง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนการพัฒนาส่วนตัวและวิชาชีพของพนักงาน สร้างโอกาสให้พนักงานได้รับการยอมรับและความรู้สึกที่สำคัญในองค์กร การมีการเสริมสร้างความเข้าใจ การสนับสนุนความเป็นอยู่ของคนต่างวัยและความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการสร้างมิติเชิงบวกในการจัดการขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานและความพึงพอใจของพวกเขาในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมที่เชื่อมั่นและสนับสนุนเป็นธรรมชาติสำหรับการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร

4) การสร้างโอกาสในการเติบโต (Growth Opportunity) คือ การให้โอกาสและทางเลือกให้กับพนักงานในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ เพื่อให้พนักงานมีโอกาในการเติบโตและก้าวหน้าในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและเพื่อให้พนักงานมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงานในระยะยาว นอกจากนี้ ยังเกิดการให้โอกาสในการเติบโต ช่วยเพิ่มผลิตและประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรด้วย เช่น โอกาสในการศึกษา และการอบรมโอกาสในการปฏิบัติงานที่ท้าทายโอกาสในการขยายขอบเขตการงาน โอกาสในการเดินทางและการส่งเสริม เป็นต้น

5) ความน่าเชื่อถือของผู้นำองค์กร (Trust in Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่พนักงานมีต่อผู้นำหรือบุคคลในตำแหน่งบริหารขององค์กร การสร้างความน่าเชื่อถือในผู้นำ มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากส่งผลต่อความสมดุลและความสุขในที่ทำงาน รวมถึงมีผลต่อประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของการดำเนินงานทั้งหมดด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรม มิติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างประสบการณ์ของพนักงาน (Employee Experience) หมายถึง การสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการสร้างการรับรู้และปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานสนับสนุนต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในระหว่างการทำงาน สร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานดี มีความเป็นกันเอง ส่งผลดีต่อผลประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน นำไปสู่การเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานและภาพลักษณ์ให้กับธุรกิจโรงแรมที่มีแนวคิดด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.3 ค่านิยมของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

จากการศึกษาวิจัยในบริบทประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่ผ่านมา พบว่า เป็นเพียงบริบทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นเพียง

การสร้างข้อปฏิบัติและแนวทางในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อนำไปสู่การรักษาชื่อเสียงและผลกำไรขององค์กร (Jabbour, 2013; Renwick et al., 2013) นอกจากนี้ Dumont et al. (2017); (Luu, 2018) ยังพบว่า มีลักษณะของความไม่เชื่อมโยงกับแนวคิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะนำไปสู่การดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง (Abuelhassan & Elsayed, 2020; Amjad et al., 2021; Rawashdeh, 2018)

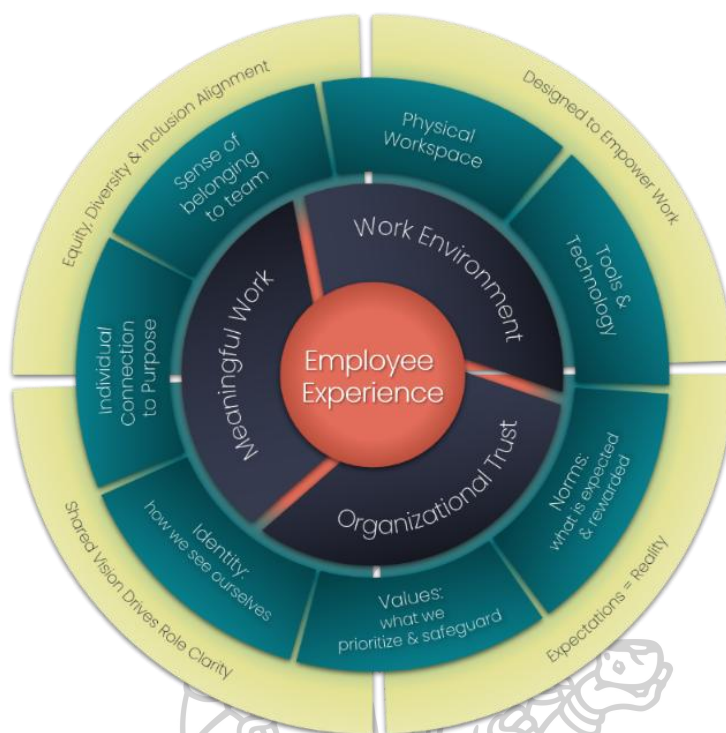
เมื่อองค์กรให้ความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมผ่านกิจกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงาน (Fernández et al., 2003) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Parker (2011); Renwick et al. (2016) ที่ได้กล่าวว่า การให้ความสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ภายใต้การนำแนวทางด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ในการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจถึงปัญหาและตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ เมื่อองค์กรสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานโดยนำแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมมาสนับสนุนในการกำหนดนโยบายขององค์กรได้แล้วนั้น จะเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจปัญหาสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การสร้างนโยบายด้านการประหยัดพลังงาน การลดขยะ การสร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม และการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม (Zoogah, 2011) ดังนั้น การที่องค์กรเกิดความประสบผลสำเร็จในแผนการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรได้นั้น จึงควรให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่มีมาตรฐานและมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่เหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Alam et al., 2024)

ด้าน Kpognon et al. (2022) ได้ศึกษาบทบาทของการสร้างคุณภาพในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างงาน โดยใช้การวิเคราะห์เชิงประจักษ์เป็นเครื่องมือหลัก ในมิติเกี่ยวกับการจ้างงานพบว่า การสร้างคุณภาพในด้านนโยบายขององค์กร จะนำไปสู่ผลในเชิงบวกต่อผลิตภาพแรงงาน นอกจากนี้ การสร้างความปลอดภัย ความห่วงใยในด้านสุขภาพ รวมถึงสวัสดิการของพนักงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับกระบวนการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีการดำเนินงานตามแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตแรงงานมีบทบาทเชิงเสริมต่อการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

ซึ่งในการศึกษาวิจัยด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม (Green Experience) ถือเป็นรูปแบบของเหตุการณ์หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร

มีอิทธิพลทางตรงต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในภาคการบริการทั้งหมด ได้แก่ พนักงานและลูกค้า (Ababneh, 2021) การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (Peerzadah et al., 2018; Ren et al., 2018; Shafaei et al., 2020) และยังทำให้เกิดคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมแก่คนในองค์กรในรูปแบบการรับรู้เชิงบวกต่อองค์กร ส่งผลต่อการคงอยู่และการดำเนินงานธุรกิจในระยะยาว (Singh & Singh, 2018; Suriyankietkaew & C. Avery, 2014)

อย่างไรก็ตาม ได้มีการศึกษาองค์ประกอบของประสบการณ์พนักงานอย่างละเอียดมากขึ้น โดยถูกนำเสนอในรูปแบบโมเดลของ Christi (2020) ซึ่งสะท้อนแนวคิดพื้นฐานของการสร้างประสบการณ์ของพนักงานอย่างรอบด้าน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจต่อองค์กร (Organizational Trust) หมายถึง ความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อเจตนา นโยบาย และการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของความยั่งยืน หากองค์กรมีความจริงจังในการขับเคลื่อนด้านสิ่งแวดล้อม ย่อมก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) หมายถึง มิติทางกายภาพและสังคมภายในสถานที่ทำงาน โดยสิ่งแวดล้อมที่เป็นมิตรต่อสุขภาวะและสิ่งแวดล้อม เช่น พื้นที่สีเขียว การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการของเสียอย่างยั่งยืน ล้วนส่งผลโดยตรงต่อการสร้างประสบการณ์เชิงบวกของพนักงาน 3) ความหมายของงาน (Meaningful Work) หมายถึง ปัจจัยเชิงจิตวิทยาที่สะท้อนความรู้สึกของพนักงานว่าหน้าที่ของตนมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ที่ยิ่งใหญ่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เมื่อทั้งสามองค์ประกอบนี้ได้รับการบูรณาการอย่างเหมาะสม จะนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่ครอบคลุมทั้งด้านการรับรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงสิ่งแวดล้อม ความพึงพอใจในการทำงาน และการยกระดับผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลพื้นฐานของการสร้างประสบการณ์ของพนักงานของ Christi

ที่มา : Christi (2020)

1.4 มิติที่เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

มิติที่เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน พบว่าแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการสร้างประสบการณ์ในธุรกิจหรือองค์กร รวมถึงสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร สามารถเพิ่มผลผลิตและสร้างผลกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ยั่งยืน

1.4.1 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างประสบการณ์ด้านวัฒนธรรมในเชิงบวก เป็นผลมาจากการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ทำให้คนในองค์กรสามารถอยู่ร่วมและทำงานกันดี เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ทำให้พนักงานตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ทำให้เกิดมิติด้านสิ่งแวดล้อม เมื่อพนักงานทุกระดับในองค์กรอยู่ร่วมกันด้วยการเคารพสิทธิซึ่งกัน

และกัน รวมถึงยอมรับและเข้าใจวัฒนธรรมในองค์กรที่สร้างขึ้น เป็นผลมาจากการวางแผนในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารในองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรเพื่อให้มีหลักการและแนวทางในการทำงานที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (Helms & Stern, 2001; Tuisku & Houni, 2015) ซึ่ง Aboramadan (2022) ยังกล่าวว่า การแบ่งปันประสบการณ์ทางวัฒนธรรมระหว่างพนักงานในองค์กรด้วยกันนั้น จะสามารถเพิ่มทุนทางสังคมขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

1.4.2 ด้านเทคโนโลยี

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและประสบการณ์ของพนักงานมาบริหารจัดการร่วมกันถือเป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรในโลกสมัยใหม่ที่ทุก ๆ องค์กรจะต้องศึกษาและเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การจัดการทรัพยากรบุคคลสำหรับโลกสมัยใหม่ที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและเชื่อมโยงกับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gheidar & ShamiZanjani, 2020) ดังนั้น การสร้างพื้นที่ทำงานในรูปแบบการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ถือเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับองค์กรและพนักงานและเป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดความสำเร็จในองค์กรได้อย่างยั่งยืน Kyurova (2023) จึงกล่าวได้ว่า กระบวนการดิจิทัลที่กำลังเกิดขึ้นในชีวิตของคนและสังคม มีผลกระทบกลับอย่างตรงกันต่อการดิจิทัลของธุรกิจ และเพิ่มสำคัญของพื้นที่ทำงานดิจิทัลและผลกระทบโดยรวมต่อประสบการณ์ของพนักงาน ปฏิสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเหล่านี้รูปร่างวัฒนธรรมและพฤติกรรมธุรกิจที่เน้นความสำคัญของวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นส่วนสำคัญของการเดินทางดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จ Goran et al. (2017) กล่าวเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและวัฒนธรรมต้องเปลี่ยนและเจริญเติบโต สอดคล้องกับ Sørensen (2002) กล่าวว่า ส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในรูปแบบดิจิทัลช่วยเสริมความคล่องตัวของสถานที่ทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความยืดหยุ่น นวัตกรรม และการพัฒนาความคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Gustafsson & Berg, 2020)

1.4.3 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

การออกแบบพื้นที่ทำงานภายใต้แนวคิดการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและจัดให้มีพื้นที่โล่งกว้างสำหรับการทำงานนั้น สภาพแวดล้อมทางกายภาพซึ่งรวมถึงพื้นที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ การจัดแสงสว่าง เสียงรบกวน และการออกแบบเพื่อสุขภาพ (Kamarulzaman et al., 2011) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจทั้งขนาดเล็กและกลาง เพื่อให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานในสถานที่ที่มีบรรยากาศเอื้อต่อความเป็นส่วนตัวและกระตุ้นประสบการณ์ของพนักงาน

ให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจสูงสุด และยังนำเครื่องมือดิจิทัลและนวัตกรรม มาปรับใช้ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายและรวดเร็วในการทำงาน เช่น การส่งข้อมูลผ่าน อีเมล การบริการเครื่องมือจัดการเอกสารที่ทันสมัยเป็นสิ่งจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพ ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่สามารถกระตุ้นการสื่อสารและการร่วมมือได้อย่างง่ายดาย และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน (Fichman et al., 2014) สิ่งนี้ทำให้พนักงานมีความสามารถรับรู้ และมีอารมณ์ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นและจงรักภักดีต่อ องค์กร

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของ พนักงานดังที่กล่าวมานั้น พบว่าส่วนใหญ่ผู้วิจัยศึกษาในด้านประสิทธิภาพของพนักงานตามหลักแนวคิด ของการสร้างประสิทธิภาพของพนักงานของ Morgan (2017) ที่แบ่งมิติของประสิทธิภาพของพนักงาน ออกเป็น 3 มิติ คือ 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านลักษณะทางกายภาพ หรือแบ่ง จากสิ่งที่ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่ยังขาด การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ในด้านองค์ประกอบของประสิทธิภาพ ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ตลอดจนยังขาดการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ ประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ซึ่งในมิติด้านสิ่งแวดล้อมนั้นถือเป็นรากฐานของ การดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับผู้คนในสังคม ระบบนิเวศ และเศรษฐกิจ ส่งผลให้เกิด ความยั่งยืนขององค์กร จึงเป็นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญและจำเป็นที่สุดของทุกธุรกิจ ซึ่งไม่เพียงแต่สร้างความตระหนักถึงผลกระทบของการทำลายสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการธุรกิจ แต่ยังช่วยให้เกิดแผนการจัดการและป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมอันเป็นผลมาจากการ บริหารจัดการธุรกิจอีกด้วย (Chiu & Hsieh, 2016; McDonough & Braungart, 2002)

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ สามารถสรุป งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของพนักงาน ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของพนักงาน

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	การแบ่งมิติของประสบการณ์ของพนักงาน	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Plaskoff (2017). Employee Experience: the New Human Resource Management Approach	Strategic HR Review : Emerald Publishing Journal	1. ความมุ่งมั่นทาง อารมณ์ของพนักงาน 2. ประสิทธิภาพของ พนักงาน 3. ความยั่งยืนทาง สิ่งแวดล้อมและสังคม 4. การสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน	ประสบการณ์ของพนักงาน สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ต่อทั้งพนักงานและองค์กร ในหลากหลายด้าน เช่น ประสิทธิภาพการ ทำงานร่วมกัน ความยั่งยืน และความเป็นอยู่ในการ แข่งขัน
Mahadevan and Schmitz (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee- experience designers”	Baltic: Journal of Management	มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ แนวโน้มสำหรับการสร้าง ประสบการณ์และ บทบาทที่สำคัญใน องค์กรให้กับพนักงาน ในประเด็นความถูกต้อง ทางกฎหมายแรงงาน	การสร้างประสบการณ์ของ พนักงานเป็นรูปแบบ ของ การปฏิบัติและ เปลี่ยนแปลงได้เสมอตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไปที่องค์กรจะต้องมี ระเบียบแบบแผนวางไว้ อย่างชัดเจน มี ความสัมพันธ์เชิงบวก ทางอารมณ์กับผลดำเนินงาน ขององค์กรและอัตราการคง อยู่ของพนักงาน

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของพนักงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	การแบ่งมิติของประสบการณ์ของพนักงาน	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Zacher and Rudolph (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management.	German Journal of Human Resource Management	แบ่งมิติของประสบการณ์ของพนักงาน ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	การมุ่งเน้นความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเทคโนโลยีเสมือนจริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสบการณ์ของพนักงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จในด้านประสบการณ์ของพนักงาน จึงต้องดำเนินธุรกิจตามความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเทคโนโลยีเสมือนจริง
Goswami and Goswami (2021). Exploring the Shift from Employee Engagement to Employee Experience in Improving Organizational Performance: A Study of Hospitality Sector.	Turkish Journal of Computer and Mathematics Education	มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะประสบการณ์ของพนักงานด้านงานบริการ โดยพิจารณาจาก การสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน การตอบสนองต่อความคาดหวังของพนักงาน	การสร้างความเชื่อมั่นที่ดีให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสบการณ์ของพนักงาน เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จได้เปรียบเทียบการแข่งขันรวมถึงการจรรักษ์กติกของพนักงาน โดยการสร้างประสบการณ์ของพนักงานก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของพนักงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	การแบ่งมิติของ ประสบการณ์ของ พนักงาน	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Itam and Ghosh (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking.	International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals	แบ่งมิติของประสบการณ์ของพนักงาน ออกเป็น ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบเทคโนโลยีและโลกดิจิทัลในที่ทำงาน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการปรับตัวต่อสถานการณ์	ประสบการณ์ของพนักงานส่งผลกระทบต่อผลการทำงานต่อการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะความพึงพอใจของพนักงาน และการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เป็นแนวทางในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน
Daud et al. (2021). Digital Employee Experience (DEX)	Insight Journal	มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะประสบการณ์ของพนักงานด้านดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสิ่งแวดล้อมด้านข้อปฏิบัติทางวัฒนธรรมดิจิทัลและการทำงาน และด้านความหลากหลายทางประชากรและลักษณะส่วนบุคคล	การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลส่งผลกระทบต่อผลการทำงาน กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาในองค์กร ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานและแผนการดำเนินงานในองค์กรระยะยาวในด้านการมีรายได้ในองค์กรที่มากขึ้น และลดต้นทุนในการดำเนินการขององค์กร

ตารางที่ 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของพนักงาน (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	การแบ่งมิติของประสบการณ์ของพนักงาน	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Buhl et al. (2016). The more, the merrier: Why and how employee-driven eco-innovation enhances environmental and competitive advantage.	Sustainability	แบ่งมิติของประสบการณ์ของพนักงาน ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมของพนักงาน ด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ด้านเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม	ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เป็นเครื่องมือทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านสิ่งแวดล้อมในยุคของการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม
Fazal-e-Hasan et al. (2023). The role of green innovation and hope in employee retention.	Business Strategy and the Environment	แบ่งมิติของประสบการณ์ของพนักงาน ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมทางอารมณ์เชิงบวก ด้านความคาดหวังของพนักงาน ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กร	ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมสีเขียวขององค์กร นอกจากนั้นยังพบว่า การรับรู้ทางอารมณ์ของพนักงานในสภาพแวดล้อมสีเขียว ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ของพนักงานกับความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร

1.5 รูปแบบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับประสบการณ์ของพนักงานและผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษารูปแบบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยพบว่า รูปแบบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยนั้นแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม 2) ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร 3) ด้านพื้นที่แวดล้อมทางกายภาพ จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงแบ่งมิติของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience) ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1.5.1 ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ (Green Physical Space) หมายถึง การออกแบบสภาพแวดล้อมในองค์กรที่คำนึงถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งเริ่มตั้งแต่การออกแบบพื้นที่สภาพแวดล้อมภายนอกอาคารและลักษณะของอาคาร (Reynoso, 2010) รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในอาคารขององค์กรที่พนักงานทุกคนจะต้องทำงานและใช้ชีวิตอยู่ตลอดทั้งวัน โดยมีบรรยากาศของความเป็นธรรมชาติ สะดวกสบาย ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรทั้งในด้านอารมณ์และความรู้สึก (Moon et al., 2016) การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในมิติของพื้นที่แวดล้อมทางกายภาพนั้นยังช่วยลดความเครียดในการทำงาน คลายความวิตกกังวลต่าง ๆ พื้นที่แวดล้อมทางกายภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างและออกแบบพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจบริการภายใต้แนวคิดประสบการณ์สีเขียวหรือสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้นยังส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานในธุรกิจโรงแรมให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว เกิดการรับรู้และมีส่วนร่วมกับองค์กรอย่างสมัครใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์อย่างมากสำหรับธุรกิจโรงแรมในมิติของการสร้าง (Hwang et al., 2020; Kim et al., 2016; Pham et al., 2019; Yu, 2020) การสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานผ่านการกระตุ้นทางทัศนคติเชิงบวกของพนักงาน จึงถือว่าเป็นอีกปัจจัยสำคัญให้ธุรกิจโรงแรมสามารถนำไปเป็นแนวทางในการกระตุ้นพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานในองค์กร ให้เกิดความจงรักภักดีและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่อย่างแท้จริง นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Han & Hyun, 2019; Han et al., 2020; Hwang & Lyu, 2020; Y. Wang et al., 2018; Ward & Scott, 2018)

1.5.2 ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Technology Transformation) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการและนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร ตั้งแต่การสร้างเป้าหมายในการดำเนินงาน ไปจนถึงการสร้างการรับรู้ให้แก่

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร จึงเป็นวิธีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ทันสมัย ประกอบด้วย ระบบอินเทอร์เน็ต อุปกรณ์เคลื่อนที่ไร้สาย การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอนาลิติกส์ (Analytics) เครือข่ายรวมของอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อถึงกันและ เทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างอุปกรณ์กับระบบคลาวด์ (IoT) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ระบบโครงข่ายในการเก็บบัญชีธุรกรรมออนไลน์ (Blockchain) จึงมีสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างประสบการณ์ให้กับคนในองค์กร (Morakanyane et al., 2020; Vial, 2021) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการเดินทางและการบริการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล จึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่คำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทุกภาคส่วน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า (Busulwa et al., 2022; Farooq et al., 2017) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ เกิดคุณค่าด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับพนักงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน เพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจในด้านการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี และช่วยรักษาสีงแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน (Garg, 2025; Ribeiro-Navarrete et al., 2023)

1.5.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture)

หมายถึง การสร้างระบบความเชื่อ ค่านิยมและการรับรู้ของคนในองค์กร ภายใต้การจัดการในการรักษาคุณค่าด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในมิติเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน มุ่งสร้างกระบวนการขององค์กรให้มีส่วนรักษาสีงแวดล้อมและทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ (Azzone & Noci, 1998; Newton & Harte, 1997) ลดผลกระทบและการเกิดมลภาวะต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างแหล่งพลังงานหมุนเวียนในองค์กรให้มากขึ้น ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร ได้แก่ นายจ้างและพนักงาน เกิดการรับรู้คุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี (Ahmed et al., 2020; Chen, 2011; Marshall et al., 2015; Mohammad Mosadegh Rad, 2006; Moser, 2015; Parr, 2012; Ren et al., 2018) สร้างอัตลักษณ์ของพนักงานในองค์กร และเกิดข้อได้เปรียบและจุดยืนของธุรกิจให้สามารถอยู่เหนือคู่แข่งในระดับธุรกิจประเภทเดียวกันได้อย่างยั่งยืน (Al-Swidi et al., 2021; Cadden et al., 2013; Fernández et al., 2003; Liu & Lin, 2020; Noviantoro & Peranginangin, 2020; Parr, 2012; Ren et al., 2018; Trimono & Nawangsari, 2021)

2. การพัฒนารอบแนวคิดวิจัย

2.1 ทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เพื่อใช้เป็นกรอบการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างประสบการณ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View Theory: RBV) ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Theory)

2.1.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural-Resource-Based View: NRBV)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural-Resource-Based View: NRBV) ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ถูกคิดค้นตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1991 โดย Barney (1991) ได้กล่าวถึง ทรัพยากรขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีคุณลักษณะของทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ อันก่อให้เกิดการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร ได้แก่ 1) ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นต้องเป็นสิ่งหายาก (Rare) 2) มีคุณค่า (Valuable) 3) เลียนแบบได้ยาก (Non-imitable) 4) ไม่สามารถหาทดแทนได้ (Non-substitutable) ต่อมา Barney and Wright (1998) กล่าวว่า แนวคิดฐานทรัพยากรอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดย Eisenhardt and Martin (2000) กล่าวว่า รากฐานทางทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กรเป็นวิธีการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรและการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรยังมีข้อจำกัดในการอธิบายผลลัพธ์ในระดับองค์กร และไม่สามารถนำมาปรับใช้กับการประยุกต์ต่อด้านผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากกิจกรรมขององค์กรได้อย่างแท้จริง (Ray et al., 2004)

อย่างไรก็ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรนั้น ถูกพิจารณาว่าเป็นทฤษฎีที่อาจไม่เพียงพอต่อกระบวนการจัดการในองค์กรที่มีการแข่งขันสูง จึงทำให้ในช่วงเวลาไม่กี่ปีต่อมา (Hart, 1995) ได้พัฒนาแนวคิดที่ชื่อว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural-Resource-Based View: NRBV) สามารถนำมาประยุกต์กับการบริหารจัดการองค์กร มุ่งให้เกิดประโยชน์ด้านและปฏิบัติตามขีด ข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อมธรรมชาติได้อย่างครอบคลุม และถือเป็นทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันบนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อมธรรมชาติอย่างสมดุล มุ่งเน้นตรวจสอบวิธีการจัดการทรัพยากร ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงผลลัพธ์ที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ ยกตัวอย่างเช่น ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดต้นทุนการผลิตและการบริการ อีกทั้งยังส่งผล

ต่อความสามารถในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรพร้อมผสานแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน (Aragón-Correa et al., 2008)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ ถือเป็นแนวคิดที่จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กร ผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแนวทางการพัฒนาข้อปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี สร้างข้อได้เปรียบให้อยู่เหนือคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับสร้างกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยพนักงานทุกคนในองค์กรเกิดการรับรู้ เข้าใจและมีส่วนร่วม ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงความสามารถในการใช้ทรัพยากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hart & Dowell, 2011)

จากที่กล่าวมานั้นทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ จึงเป็นทฤษฎีที่ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View) เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Barney et al., 2001) โดยทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติจะมุ่งเน้นให้องค์กรสร้างแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือลดการสร้างผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยลง โดยสามารถนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์กับการบริหารจัดการองค์กรได้ทุกหน่วย ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการ (Hart & Dowell, 2011) ทั้งนี้ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติยังสนับสนุนแนวคิดที่กล่าวว่า หากองค์กรมีการทำงานเชิงรุกหรือมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรที่ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมจะส่งผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การจัดการของเสียและการมีข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมทางสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งการยกระดับความสามารถทางการแข่งขันและการลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร (Rao, 2003) หากองค์กรให้ความสำคัญกับด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรมและเกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง จะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น ไม่เพียงแต่จะดึงดูดนักลงทุน ลูกค้า พนักงานและธุรกิจที่เป็นพันธมิตร แต่ยังรวมถึงการบูรณาการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรนั้น ทำให้มีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การป้องกันมลพิษ (Pollution Prevention) 2) การดูแลหรือการลดผลกระทบของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Stewardship) และ 3) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) (Hart, 1995) ทั้งนี้ Hart (1995) ได้อธิบายว่า การป้องกันมลพิษ คือ การปฏิบัติหรือสร้างแนวทางในการป้องกันหรือลดที่มาของการเกิดของเสียหรือมลพิษออกสู่สิ่งแวดล้อมของกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติการ ส่วนการดูแลผลิตภัณฑ์และบริการนั้น

เกี่ยวข้องกับทุกๆ ขั้นตอนของกิจกรรมและบริการ ตลอดห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่การเข้าถึงวัตถุดิบ การผลิต จนกระทั่งการกำจัดผลิตภัณฑ์ที่ใช้แล้ว เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดต้นทุนวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ต่ำที่สุด (Asiedu & Gu, 1998) ขณะที่การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินการต่อไปในอนาคตได้อย่างยั่งยืน โดย Hart and Dowell (2011) ได้มีการอธิบายถึงการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง คือ 1) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสะอาด (Clean Technology) เช่น การใช้พลังงานทางเลือก เป็นต้น 2) นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตฐานราก (Innovation for Underserved Populations) คือ การส่งเสริมนวัตกรรมเพื่อการสร้างคุณภาพที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural-Resource-Based View: NRBV) หมายถึง การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในองค์กร ส่งผลต่อผลการดำเนินการที่ยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพความเป็นอยู่ของคนในองค์กร ที่เกิดการสนับสนุนและมีพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กร

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Theory)

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Theory) นั้น แสดงถึงระดับของความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร ก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงส่งเสริมสุขภาวะทางจิตใจต่อการทำงานที่ดี โดยทฤษฎีนี้มีจุดเริ่มต้นจาก Kahn (1990) ที่ได้กล่าวว่า ทฤษฎีความผูกพันของพนักงานมีผลทางจิตใจโดยตรงต่อพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ 1) ความหมายของงาน (Meaningfulness) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรว่ามีคุณค่าและมีผลกระทบเชิงบวกต่อการทำงาน 2) ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง ความมั่นใจและความรู้สึกปลอดภัยของพนักงานที่มีต่อองค์กรโดยไม่กลัวผลกระทบด้านลบต่อคุณภาพชีวิตและการทำงาน 3) ความพร้อม (Availability) หมายถึง ความพร้อมของทรัพยากรทางกายภาพ อารมณ์ และจิตใจเพียงพอในการทำงานในองค์กร อีกทั้ง การมีส่วนร่วมของพนักงาน ยังมีผลต่อการทำงานของพนักงานที่ได้นำตัวตนในเชิงร่างกาย ความคิด และอารมณ์ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทของตน พนักงานที่มีความผูกพันมักแสดงพฤติกรรมที่เกินกว่าหน้าที่ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยอดเยียมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แนวคิดนี้จึงถูกนำมาโดยพฤติกรรมของพนักงานที่สร้างผลงานในเชิงบวกและมีบทบาทสำคัญในการผลักดันประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ซึ่งต่อมา Buckingham and Coffman (1999) กล่าวว่า หากองค์กรมีการจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

จะนำไปสู่การขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงาน เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกผูกพันกับการทำงานอย่างสูงสุด ก็จะสามารถนำมาวัดผลในเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงานได้เช่นกัน

ความผูกพันของพนักงานนั้น มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการออกแบบและส่งเสริมประสบการณ์ของพนักงานที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม โดยสามารถแบ่งพัฒนาการออกเป็น 2 ยุคสำคัญได้ดังนี้ 1) ในยุคเริ่มต้นก่อนปี 1990 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นแนวทางหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพนักงานถูกมองว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องได้รับแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แนวทางการวัดเน้นเพียงความสุขในการทำงาน ระดับความพึงพอใจ และอัตราการลาออก (Turnover) โดยยังไม่ได้ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในมิติที่ลึกซึ้ง เช่น ความหมายในงาน หรือคุณค่าทางจิตใจ ดังนั้น ผลกระทบต่อประสบการณ์ของพนักงานในมิติของความยั่งยืนจึงยังค่อนข้างจำกัด โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น พื้นที่ทำงานที่ปลอดภัย สวัสดิการพื้นฐาน และความมั่นคงในงาน ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1990 – 2000 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางแนวคิดที่สำคัญจากการศึกษาของ Kahn (1990) ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการนิยามความผูกพันของพนักงานในลักษณะที่ลึกซึ้งมากขึ้น โดย Kahn เสนอว่า ความผูกพันคือการที่พนักงานสามารถนำตัวตนทั้งหมดของตนเองเข้าสู่การทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งในมิติทางด้านกายภาพ (Physical) ด้านการรับรู้ (Cognitive) และด้านอารมณ์ความรู้สึก (Emotional) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความหมายในงาน (Meaningfulness) ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) และพลังงานที่พร้อมใช้ในเชิงจิตใจ (Psychological Availability) ซึ่งแนวคิดนี้นำไปสู่การออกแบบงานที่เชื่อมโยงกับคุณค่า ความเชื่อ และเจตคติของพนักงานมากขึ้น และถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดความผูกพันในงานกับคุณค่าทางสังคม เช่น การทำงานอย่างมีจริยธรรม และความสร้างจิตสำนึกต่อพนักงานให้มีความคิดในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาไปสู่ประสบการณ์การทำงานที่ยั่งยืนในยุคต่อมา

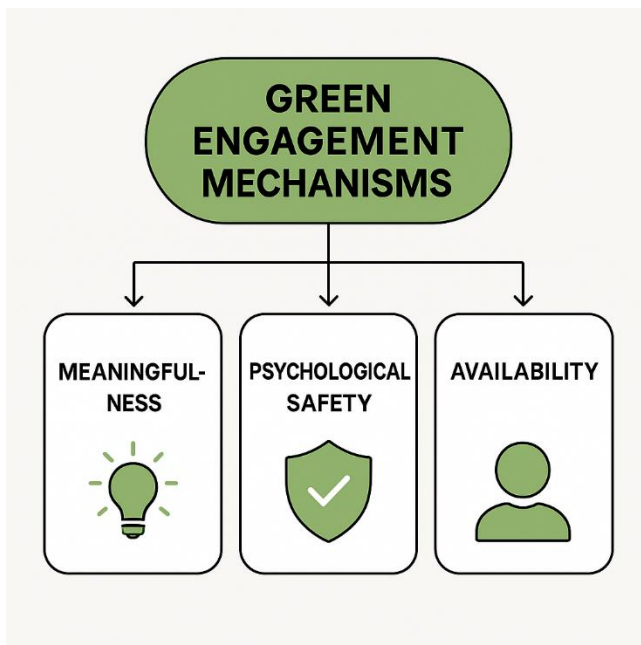
จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Theory) มีวิวัฒนาการที่เริ่มต้นจากการเน้นเพียงประสิทธิภาพและความพึงพอใจให้เกิดกับพนักงานในองค์กร และต่อมาได้เกิดการพัฒนาแนวคิดให้นำไปสู่การสร้างให้พนักงานในองค์กรมองเห็นคุณค่าของของตนเอง ซึ่งในปัจจุบันพบว่า การวางรากฐานให้กับการสร้างประสบการณ์การทำงานที่มีความหมาย และสอดคล้องกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่องค์กรจะต้องนำแนวคิดความผูกพันของพนักงานมาบูรณาการให้เข้ากับแนวทางด้านความยั่งยืนขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายด้านความผูกพันของพนักงานต่อด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Engagement) ซึ่งสะท้อน

ให้เห็นถึงการเปลี่ยนบทบาทของพนักงานจากผู้ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร ไปสู่การเป็นผู้มีส่วนร่วมเชิงรุกกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กรอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจากวิวัฒนาการที่กล่าวมานั้น ทำให้แนวคิดความผูกพันของพนักงานที่ได้เป็นเพียงการสร้างแรงจูงใจหรือความสุขในการทำงานเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้ง มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างจริยธรรมที่ดีในองค์กร การรักษาสิ่งแวดล้อม และคำนึงผลประโยชน์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างประสบการณ์การทำงานให้กับพนักงานในองค์กรที่มีความหมายและเกิดความยั่งยืนได้ในระยะยาว

2.2 แนวคิดกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms)

แนวคิดด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม มีการศึกษาและได้รับการยอมรับมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 1990 โดย Kahn (1990) ได้นิยามแนวคิดความผูกพันของพนักงานในลักษณะของการแสดงออกทางอารมณ์ (Emotional) ความรู้สึก (Affective) และทางร่างกาย (Physical) ดังนั้นความผูกพันของพนักงาน หมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อนักงานและการแสดงออกของบุคคลในองค์กรที่มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการทำงาน ส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมผ่านความคิด ความรู้สึก และความกระตือรือร้นที่ต้องการให้เกิดการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัย Saks (2006); Vivek (2009) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรขึ้นอยู่กับสภาพทางจิตวิทยา 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Meaningfulness) 2) ความปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) คือ ความรู้สึกที่แสดงออกว่าบุคคลนั้นโดยปราศจากความกลัวผลลัพธ์เชิงลบที่มีต่อภาพลักษณ์ของตนเอง สถานภาพ หรืออาชีพการงาน 3) ความพร้อมของบุคคล (Availability) คือ ความพร้อมของบุคคลทั้งร่างกาย จิตใจ และความคิดที่มีต่อองค์กร ซึ่งความรู้สึกด้านปลอดภัยนั้นได้รวมถึงการรับรู้ของบุคคลด้านการปกป้องสิทธิของตนเองและการรักษาภาพลักษณ์เชิงบวกของตนเองในองค์กร โดยที่ไม่รู้สึกว่าถูกโดนเอาเปรียบหรือโดนทำร้ายทางจิตใจจากสิ่งแวดล้อมในองค์กร ความปลอดภัยและการทำงานที่สภาพแวดล้อมองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งที่จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการยอมรับองค์กร ส่งผลต่อการได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่ดีและเกิดความมั่นใจในความมั่นคงและยุติธรรมขององค์กร ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของ Saks และ Vivek
ที่มา : Saks (2006); Vivek (2009)

แต่อย่างไรก็ตาม Welmilla and Ranasinghe (2020) ยังได้กล่าวว่า ในปัจจุบันทุกองค์กรควรเพิ่มความสำเร็จในด้านสิ่งแวดล้อมมาเป็นตัวแปรหลัก เพื่อก่อให้เกิดการสร้างการรับรู้ในเชิงการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เมื่อองค์กรสามารถนำแนวทางในการจัดการสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ในแผนการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะแผนทรัพยากรบุคคลที่จะต้องมีการรับสมัครพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน โดยทุก ๆ กิจกรรมนั้นจะต้องมีการสอดแทรกแนวคิดในการสร้างความตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานได้เกิดการรับรู้ อาทิเช่น กิจกรรมฝึกอบรมพนักงานในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม การสร้างกิจกรรมที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม จะนำไปสู่ความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรได้อย่างเต็มใจและมีความสุขที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม

จึงถือว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีจุดมุ่งเน้นในมิติด้านสิ่งแวดล้อมให้เข้ามามีบทบาทต่อการสร้างการรับรู้ของพนักงานในองค์กรแล้วนั้น จะส่งผลต่อความร่วมมือของพนักงานและความได้เปรียบในแง่การบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร Renwick et al. (2008) จึงสรุปได้ว่า การสร้างการรับรู้ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน หมายถึง มิติในการเชื่อมโยงการรับรู้ในด้านต่างๆ ของพนักงานในองค์กร ได้แก่ ด้านอารมณ์และความรู้สึก ด้านความคิดและทัศนคติ รวมถึงด้านลักษณะทางกายภาพทั่วไปขององค์กร โดยที่เพิ่มมิติด้านการตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมเข้าไป ทำให้สร้างแรงกระตุ้น

ให้พนักงานเกิดความตระหนักรู้ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม มีความเต็มใจที่จะช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมและพร้อมที่จะเข้าร่วมและเข้าใจในทุกกิจกรรมขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นในด้านการสร้างความยั่งยืน (Aboramadan, 2022)

จากที่ได้กล่าวมานั้น แนวปฏิบัติด้านการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ถือเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรควรนำมาปรับใช้เพื่อสร้างกลไกการมีส่วนร่วม การจัดหาอุปกรณ์และสิ่งสนับสนุนการทำงานของพนักงานเพื่อให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างการสื่อสารและการมีส่วนร่วมกับพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (Cadden et al., 2020; Daily & Huang, 2001)

สอดคล้องกับ Cadden et al. (2020); Ren et al. (2022); Ronnenberg et al. (2011) กล่าวว่า หากองค์กรสามารถนำแนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้นั้น จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดีโดยผ่านการเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความร่วมมือของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตามหากองค์กรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการบูรณาการของพนักงานได้เป็นอย่างดีแล้วนั้น จะเป็นปัจจัยหลักในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Longoni & Cagliano, 2015; Renwick et al., 2013; Ronnenberg et al., 2011)

อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงถือเป็นกลไกสำคัญหลักในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน รวมถึงการสร้างเสริมพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรเพื่อรองรับนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Daily et al., 2012; Ronnenberg et al., 2011; Yu et al., 2020) ซึ่งหากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้ความสำคัญต่อคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กรผ่านการสื่อสารแบบสองทางในองค์กรได้เป็นอย่างดี จะส่งผลต่อการสร้างประสบการณ์ที่ยั่งยืนให้กับพนักงานในองค์กร (Daily et al., 2012; Ren et al., 2022)

สอดคล้องกับ Hart and Dowell (2011) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมขององค์กรในด้านการสร้างคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน และนำไปสู่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสะอาด (Clean Technology) ซึ่งถือเป็นกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อให้การใช้วัตถุดิบพลังงาน และทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบและความเสี่ยงต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญ (Singh et al., 2020) การสนับสนุนจากผู้บริหาร

ระดับสูงจึงเกี่ยวข้องกับแนวคิดของวิสัยทัศน์ร่วมกันในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร (De Stefano et al., 2016; Hart & Dowell, 2011)

อย่างไรก็ตาม Daily et al. (2012); Delmas et al. (2011); Ren et al. (2022) ได้กล่าวว่า หากองค์กรสามารถพัฒนาโลกความผูกพันในการสร้างการรับรู้ด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลต่อการส่งเสริมศักยภาพและแนวทางปฏิบัติขององค์กรต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการสร้างคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

การดำเนินการธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริงนั้น ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมที่จะต้องมีการเข้าร่วมโครงการต่างๆ ที่หน่วยงานรัฐบาลแต่ละประเทศเข้ามาตรวจสอบการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกับการประกอบกิจการ โดยที่องค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม อันเป็นผลเนื่องจากแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย เช่น รัฐบาล ผู้บริโภค ชุมชน และคู่แข่ง ส่งผลให้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและสร้างผู้นำองค์กรที่มีความตื่นตัวต่อสิ่งแวดล้อม ที่เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานร่วมกันไปพร้อมกับวิสัยทัศน์ในการรักษาสภาพแวดล้อมเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน (Su et al., 2020)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมจึงเป็นการสะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในองค์กร และยังช่วยเสริมสร้างกิจกรรมเชิงอนุรักษ์ในองค์กร อันเป็นผลให้เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานต่อการประยุกต์พัฒนาแนวปฏิบัติ และกิจกรรมที่ช่วยรักษาสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Mittal & Dhar, 2016; Zhang et al., 2022) หากผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์เชิงการเปลี่ยนแปลงต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมได้นั้น จะแสดงให้เห็นถึงคามันสัญญาต่อความมุ่งมั่นที่จะปกป้องสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้พนักงานในองค์กรได้รับแรงบันดาลใจและช่วยสร้างพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมเชิงบวกต่อกิจกรรมการฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Salama & Mansour, 2022; Sun et al., 2022)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมจึงจัดเป็นพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และเสริมสร้างความความคาดหวัง แรงบันดาลใจในการเรียนรู้และปรับตัวต่อแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมให้พนักงาน โดยผู้นำขององค์กรจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่พร้อมปรับตัวตามและเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมได้อย่างทันท่วงที หรือทุกสถานการณ์ จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมเป็นรูปแบบแนวคิดของผู้นำองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้เกิดการรับรู้และตระหนักถึงเป้าหมายด้านการให้คุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ผ่านการสร้างแนวปฏิบัติหรือกิจกรรม

ที่เน้นย้ำให้พนักงานทุกคนในองค์กรเห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อมได้อย่างเข้าใจ และเกิดการรับรู้เชิงบวก ตามมาอย่างต่อเนื่อง พนักงานเกิดความตระหนักรู้ต่อผลกระทบของสิ่งแวดล้อมในทุก ๆ สถานการณ์ สามารถส่งเสริมให้พนักงานลดความเห็นแก่ตัวลง แต่เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานในองค์กร ที่มีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร้เงื่อนไข การสร้างปรัชญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านสิ่งแวดล้อมจึงมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้พนักงานตระหนัก ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรด้านความตระหนักรู้ด้านผลกระทบของสิ่งแวดล้อมร่วมกัน รวมถึงมุ่งสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมให้ทีมผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรเดียวกัน สามารถเป็นแบบอย่างในการสร้างหลักจริยธรรมเกี่ยวกับความเสมอภาค และความยุติธรรมในองค์กรได้เป็นอย่างดี (Li et al., 2020; Sun et al., 2022)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน และพัฒนาความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นพนักงาน ให้ความสำคัญกับแนวคิดด้านการสร้างคุณค่าต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การพัฒนาและสร้างประสบการณ์ให้กับองค์กรผ่านการประยุกต์ใช้มาตรฐานความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้อย่างเหมาะสม (Su et al., 2020; Suparna et al., 2021; Widisatria & Nawangsari, 2021) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมจึงเป็นสิ่งสำคัญหลักในการขับเคลื่อน องค์กรให้เกิดการสร้างการรับรู้ต่อคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานได้อย่างลึกซึ้งและเข้าใจ ผ่านการแสดงพฤติกรรมเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในองค์กรของพนักงานทุกคน และสร้างผู้นำองค์กร ให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน ส่งผลให้เกิดการยกระดับองค์ความรู้ในองค์กรต่อการสร้าง ความตระหนักที่เกี่ยวกับผลกระทบของสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ องค์กรและพนักงานในการสร้างค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กรร่วมกันได้อย่างแท้จริง (Li et al., 2020; Zhang et al., 2022)

สอดคล้องกับ Fang et al. (2022); Li et al. (2020); Suparna et al. (2021) กล่าวว่า หากองค์กรสามารถสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ จะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามกิจกรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง เกิดการสร้างรูปแบบการบริการในองค์กรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้ คุณค่า มิติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับพนักงาน ผ่านการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรและแนวทางการปฏิบัติในองค์กร ด้านสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งให้พนักงานรับรู้ เข้าใจและเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามด้วยแรงบันดาลใจ อย่างแท้จริง สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรทุกคนมุ่งมั่นและปฏิบัติตาม อย่างจริงจัง ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงส่งเสริม

การดำเนินงานในองค์กรได้อย่างครอบคลุมและยั่งยืน (Du & Yan, 2022; Widisatria & Nawangsari, 2021)

แนวคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม จึงสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของประสิทธิภาพการดำเนินงานของพนักงาน และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ (Salama & Abdelsalam, 2021) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร Fukey and Issac (2014); X. Wang et al. (2018) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมมีความเชื่อมโยงที่ดีต่อความถูกต้องของหลักการสัญญาของพนักงานและส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการกระทำที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

นอกจากนี้ Widisatria and Nawangsari (2021) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมนั้นจะเป็นตัวสร้างความเชื่อมโยงในเชิงบวกกับความเหมาะสมของหลักการที่พนักงานสามารถเข้าใจได้ และส่งผลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพของพนักงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น องค์กรจึงต้องการให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง เพื่อสร้างประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงานได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Chang (2015); Salama (2021) ได้กล่าวว่า พนักงานที่ได้รับแรงบันดาลใจและการกระตุ้นโดยผู้นำองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผลกระทบของสิ่งแวดล้อมจะมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในพฤติกรรมด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานของพนักงานมากกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานทั้งในเชิงลักษณะทางกายภาพและแนวปฏิบัติในองค์กร (Chen & Wu, 2022)

การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีค่าอย่างยั่งยืน (De Stefano et al., 2016; Hart & Dowell, 2011) นอกจากนี้ Cadden et al. (2020); Daily et al. (2012); Longoni and Cagliano (2015) ยังกล่าวอีกว่า พนักงานในองค์กรจะเกิดการรับรู้และรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมกับแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมได้คือ การความสำคัญกับการสร้างกระบวนการและผลักดันแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่ง Graham and McAdam (2016); Ronnenberg et al. (2011) ได้กล่าวเสริมว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย ความพยายามในการส่งเสริมการรับรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจในหมู่พนักงาน การจัดฝึกอบรมและสร้างโอกาสในการพัฒนาที่เหมาะสม และพัฒนากลไกเพื่อสนับสนุนการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อสนับสนุนการนำแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ Graham and McAdam (2016);

Ronnenberg et al. (2011) การบูรณาการพนักงาน หมายถึง กลไกที่ใช้สนับสนุนการสื่อสารเกี่ยวกับแผนงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทีมงานด้านสิ่งแวดล้อม การประชุม และกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมอื่นๆ กิจกรรมเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำงานที่ครอบคลุม เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Chen & Paulraj, 2004; De Stefano et al., 2016; Graham & McAdam, 2016)

เมื่อพิจารณาร่วมกันกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management: GHRM) ไม่เพียงแต่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพพนักงานในด้านสิ่งแวดล้อม หากแต่ยังทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อม การกำหนดระบบประเมินผลตามพฤติกรรมสีเขียว และแรงจูงใจที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม เมื่อนำแนวปฏิบัติเหล่านี้มาใช้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จะช่วยสร้างความตระหนักรู้และความผูกพันของพนักงานต่อเป้าหมายเชิงสิ่งแวดล้อมขององค์กร ส่งผลให้พนักงานสามารถมีบทบาทเชิงรุกในการสนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียว (Green Supply Chain Management: GSCM) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Daily et al., 2012; Ronnenberg et al., 2011; Yu et al., 2020) ดังนั้นจึงเห็นว่าบริษัทที่นำแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานด้านสิ่งแวดล้อม และนำแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้เพื่อมีความคาดหวังว่าจะเกิดการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร มีข้อค้นพบดังนี้ Trends (2017) ศึกษาองค์ประกอบความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า การสร้างการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานและความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์กรนั้น ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสบการณ์ของพนักงาน เช่น การสร้างเครื่องมือการออกแบบทางความคิดของพนักงานเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การสร้างวงจรการเติบโตของพนักงานโดยมุ่งให้เกิดความก้าวหน้าในการเติบโตในสายงานที่ปฏิบัติ โดยองค์กรจะต้องมีการสร้างสิ่งสนับสนุนให้แก่พนักงานผ่านกลยุทธ์ประสบการณ์ของพนักงานในมิติของการบูรณาการทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานในการทำงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผลลัพธ์ระหว่างฝ่ายผู้บริหารองค์กรและพนักงานต่อการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทั้งได้ด้านการลดต้นทุนในการบริหารจัดการองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย ทันสมัย รวมถึงสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เกิดความสมดุลทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปได้อย่างยาวนาน (Páscoa et al., 2019)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากลไกการสร้าง ความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมเพิ่มเติม เพื่อศึกษาตัวแปรที่น่าสนใจในการสร้างกลไกการสร้าง ความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยปัจจุบัน ซึ่งตัวแปรนี้หรือองค์ประกอบเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบที่มีบทบาทต่อกลไกการสร้าง ความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรม ประกอบด้วยมิติต่าง ๆ ดังตารางที่ 3 และ 4

ตารางที่ 3 การทบทวนมิติด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms)

นักวิชาการ	มิติกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม		
	การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม	การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม	การผสมผสานวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
Hart & Dowell, 2011	✓	✓	✓
Ronnenberg et al. (2011)	✓	✓	✓
Daily et al. (2012)	✓	✓	-
(Trends, 2017)	✓	✓	✓
(Páscoa et al., 2019)	✓	✓	✓
Cadden et al. (2020)	✓	✓	✓
Widisatria and Nawangsari (2021)	✓	✓	✓
Ren et al. (2022)	✓	✓	✓
Su et al. (2020)	✓	✓	-
Li et al. (2020)	✓	✓	-
Sun et al. (2022)	✓	✓	✓
Salama and Mansour (2022)	✓	✓	✓
Zhang et al. (2022)	✓	✓	-

ที่มา : จากการสังเคราะห์โดยผู้วิจัย

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์มิติด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม

มิติด้านกลไกความ ผูกพันด้าน สิ่งแวดล้อม	ผลการสังเคราะห์		แหล่งอ้างอิง
	ประเด็นหลัก	ข้อค้นพบประเด็นย่อย	
การสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Transformational Leadership)	● ค่านิยมร่วม (Shared Values) ● การการชี้นำ (Guidance) ● องค์ความรู้ (Knowledge) ● ความใส่ใจ (Thoughtfulness)	☒ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในโรงแรม ☒ คำมั่นสัญญาต่อความมุ่งมั่นที่จะปกป้องสิ่งแวดล้อม ☒ วิสัยทัศน์ของผู้นำที่พร้อมปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ☒ การสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตระหนักกับสิ่งแวดล้อม ☒ การให้ความสำคัญต่อเป้าหมายด้านการให้คุณค่าด้านสิ่งแวดล้อม ☒ การเป็นแบบอย่างในการสร้างหลักจริยธรรมเกี่ยวกับความเสมอภาคและความยุติธรรมในโรงแรม	Li et al. (2020) Sun et al. (2022) Salama and Mansour (2022) Zhang et al. (2022)

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์มิติด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

มิติด้านกลไก ความผูกพันด้าน สิ่งแวดล้อม	ผลการสังเคราะห์		แหล่งอ้างอิง
	ประเด็นหลัก	ข้อค้นพบประเด็นย่อย	
การกระตุ้นให้เกิด การมีส่วนร่วม ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Involvement)	● การออกแบบแผน (Blueprint) ● วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ● กิจกรรม (Activities) ● พื้นที่แลกเปลี่ยน (Space)	☒ การกำหนดรูปแบบแผนงานฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานในโรงแรมอย่างสม่ำเสมอ ☒ การเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานในโรงแรมเข้าถึงเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน ☒ พนักงานได้ออกแบบแผนด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมร่วมกัน ☒ จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ ☒ พื้นที่แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ☒ ระหว่างการทำงานมีการกระตุ้นให้ทุกคนในโรงแรมใส่ใจในสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ ☒ การสร้างกิจกรรมอบรมเรื่องสิ่งแวดล้อมทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการไปสู่เป้าหมายของโรงแรม	Li et al. (2020) Sun et al. (2022) Salama and Mansour (2022) Zhang et al. (2022)

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์มิติด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

มิติด้านกลไก ความผูกพันด้าน สิ่งแวดล้อม	ผลการสังเคราะห์		แหล่งอ้างอิง
	ประเด็นหลัก	ข้อค้นพบประเด็นย่อย	
การสร้าง วัฒนธรรมที่เป็น มิตรกับ สิ่งแวดล้อม (Environmental Integration)	- ยึดมั่นต่อค่านิยม (Commitment) - มีความเคร่งครัด (Enforcement)	☒ การให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามค่านิยมของโรงแรมในด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง ☒ การส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานในโรงแรมอย่างเคร่งครัด ☒ การให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านเป้าหมายของการมีวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมในโรงแรมร่วมกันของพนักงานทุกคนอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ	Li et al. (2020) Sun et al. (2022) Salama and Mansour (2022) Zhang et al. (2022)

ที่มา : จากการสังเคราะห์โดยผู้วิจัย

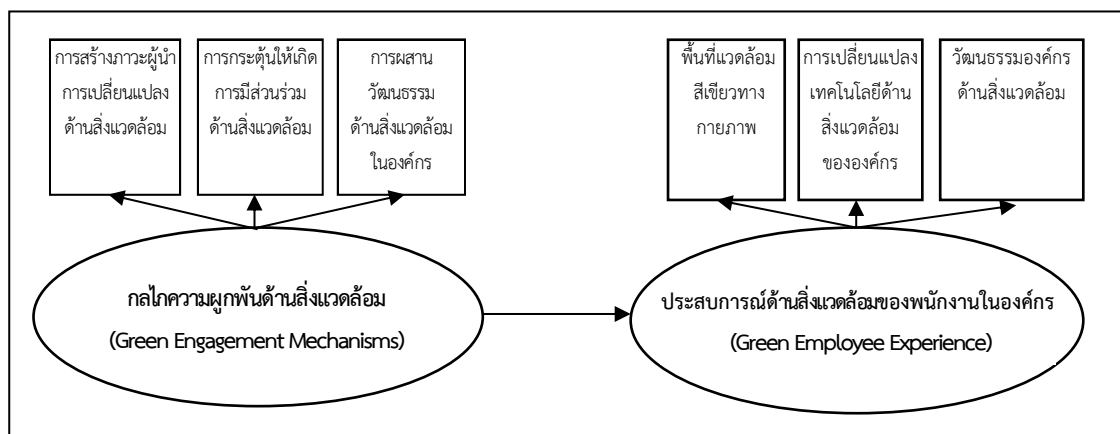
จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นที่กล่าวมาและตารางที่ 3 และ 4 นั้น สามารถสรุปความหมายของกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การสร้างแนวคิดและกิจกรรมขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันเชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรทุกคน ส่งผลต่อศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นด้านสิ่งแวดล้อมของฝ่ายบริหาร ด้านการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ด้านการผสานวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร

อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการสร้างความรู้ความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรได้อย่างเห็นได้ชัดเจน เนื่องจากลักษณะที่สำคัญของความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เช่น การสร้างการรับรู้ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานของพนักงานผ่านกิจกรรมที่ทำให้เกิดการตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตระหนักรู้ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม และปฏิบัติงานในองค์กรได้ตามนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่องค์กรได้คาดหวังไว้ได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ จะผลักดันให้เกิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จได้ เนื่องจาก เมื่อองค์กรได้มีระเบียบแบบแผนในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่น่าเอาใจใส่ของการสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานในองค์กรได้แล้ว จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดประสบการณ์ในการทำงานที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานจากการรับรู้ว่าคุณค่าที่ปฏิบัติงานนั้น มีการสร้างสถานที่ที่มีบรรยากาศเอื้อเพื่อต่อความเป็นส่วนตัว และกระตุ้นประสบการณ์ของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจสูงสุด และยังนำเครื่องมือดิจิทัลและนวัตกรรมมาปรับใช้ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายและรวดเร็วในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ความมุ่งมั่นและจงรักภักดีต่อองค์กร

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย พบว่า เป้าหมายของกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสอดคล้องกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อพนักงานในองค์กร ผู้บริหารในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนั้น จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 3

สมมติฐาน 1 กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร



ภาพที่ 3 ผลกระทบของกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

จากสมมติฐานที่ 1 อาจกล่าวได้ว่า กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานส่งผลต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่มีต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

2.3 แนวคิดความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Management Initiatives)

ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม สามารถถ่ายทอดความหมายผ่านคำที่หลากหลาย อาทิ “Eco”, “Environmentally Friendly”, “Green” หรือ “Sustainability” ซึ่งล้วนสะท้อนถึงความมุ่งหมายในการสร้างแผนการดำเนินงานภายในองค์กร โดยอยู่ภายใต้กรอบแนวทางที่มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ เริ่มต้นจากการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่มีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างทุกภาคส่วนภายในโรงแรมอย่างมีเอกภาพและเข้าใจร่วมกันในทิศทางเดียวกัน นโยบายดังกล่าวจำเป็นต้องแปลงไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน โดยเฉพาะสำหรับบุคลากรในระดับพนักงานและฝ่ายบริหาร เพื่อส่งเสริมการตระหนักรู้และสร้างจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างลึกซึ้งในระดับบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกระบวนการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ยังมีบทบาทสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านความยั่งยืน อันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (Chen & Chang, 2013)

ซึ่งการสร้างแนวปฏิบัติตามหลักการโรงแรมที่มีแนวคิดด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมสามารถสร้างต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงแรมทั้งในส่วน of พนักงานและผู้เข้าพัก โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้านสิ่งแวดล้อมที่โรงแรมได้ดำเนินการจัดขึ้น เช่น การลดการสูญเสียของการใช้พลังงานน้ำ และการมีสุขภาพดีของคนในธุรกิจและผู้เข้าพัก (Kim et al., 2017; Myung et al., 2012; Rahman et al., 2012) เป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยรอบ โดยการนำเอามาตรฐานประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ (De Mendonca & Zhou, 2019; Khalil et al., 2024) สอดคล้องกับ Lilja (2024) ได้ศึกษาเรื่องความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กร ยังพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในองค์กร ถือเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กรในการจัดการการทำงานของพนักงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากรในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bridger, 2022; Ellis, 2019; Guillot, 2017; Oldham & Da Silva, 2015; Raj, 2018) สอดคล้องกับ Fischer and Pöhler (2018) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นและช่วยลดระยะเวลาในการทำงานได้ เช่น การใช้อุปกรณ์เคลื่อนที่ (สำหรับการจัดการข้อมูลระยะไกล)

การใช้เครื่องมือสำหรับประมวลผลข้อมูลและการแสดงข้อมูล การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ และหุ่นยนต์ในกระบวนการทำงานขององค์กร เป็นต้น ซึ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในสถานที่ทำงานจะช่วยลดระยะเวลาในการทำงานให้กับพนักงานด้านการออกแบบการทำงานในแต่ละวัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lilja, 2020) รวมถึงสร้างทักษะทางด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้กับพนักงานอีกด้วย ด้าน Morris and Venkatesh (2010) กล่าวเพิ่มเติมว่า แม้ว่าพนักงานในองค์กร จะมีประสบการณ์ในด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้นเพียงใดก็ตาม แต่การสร้างการรับรู้ ด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรนั้น จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีบทบาทและประสบการณ์ที่ดีต่องานในด้านความสามารถในการคิด การวิเคราะห์ การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าการสร้างการรับรู้ให้กับพนักงานเป็นงานเป็นสิ่งที่จะต้องทำให้เกิดผล ในทางปฏิบัติในองค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับที่พนักงานได้เป็นอย่างดี

การแบ่งมิติของความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมนั้น แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว ได้แก่ 1) ด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม (Environmental Resources) คือ การนำนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางสิ่งแวดล้อมในองค์กรมาใช้ในการศึกษา เน้นความเชื่อมโยงในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ การรักษาสิ่งแวดล้อมของคนในองค์กร หาแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินประสิทธิภาพทางสิ่งแวดล้อมให้กับคนในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความสามารถในการรับรู้ การปฏิบัติตามของคนในองค์กร (Hsiao et al., 2014; Kim & Choi, 2013; Kim & Park, 2017; Klassen & McLaughlin, 1996; Leonidou et al., 2015) 2) ด้านการสร้างนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy) คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรต่อการฝึกอบรมเรื่องสิ่งแวดล้อมในองค์กรผ่านมิติการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่อง ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กรในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมและ สนับสนุนประสิทธิภาพทางสิ่งแวดล้อมและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานในระยะยาว และช่วยลดข้อจำกัดและป้องกันปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างคุณค่า ในเชิงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในระยะยาว (Cohen-Rosenthal, 2000; Conklin et al., 1991; Daily & Huang, 2001; Wehrmeyer & Parker, 2017) 3) ด้านการสื่อสารด้าน สิ่งแวดล้อม (Environmental Communication) คือ กระบวนการสร้างรูปแบบการสื่อสาร ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พัฒนาการ มีบทบาทในการกระตุ้น ความร่วมมือของพนักงาน สร้างกำลังใจในการทำงานและสร้างปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือของ พนักงานในองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมผ่าน การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เห็นคุณค่าของพนักงานในองค์กร (Antonis, 2005; Fletcher, 1999) สอดคล้องกับ Handayani (2019) กล่าวว่า การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

ที่มีนโยบายด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับทุกภาคส่วนในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร หากองค์กรมีการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพแล้ว จะช่วยให้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงานได้เป็นอย่างดี การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ส่งเสริมต่อการรับรู้และความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรที่มีเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมได้ การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรเปรียบเสมือนการไหลเวียนของเลือดในร่างกายมนุษย์ที่จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของคนในองค์กร (McKinney Jr et al., 2004) การสื่อสารที่ดีนั้นจะช่วยให้บริษัทดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้ หากห่วงโซ่ของคำสั่งระหว่างผู้บริหารและพนักงานมีความแข็งแกร่งมาก (Nabi et al., 2017) ในขณะที่ Stephen (2011) แสดงให้เห็นว่าหากมีการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีได้นั้น จะเป็นเครื่องมือในการชี้นำและขับเคลื่อนพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เกิดการสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงานและความสำเร็จในการทำงานของพนักงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

มากไปกว่านั้น หากธุรกิจโรงแรมสามารถสร้างการสร้างการสื่อสารในด้านนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะสามารถทำหน้าที่เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนความรู้และความคิด เกิดความรวดเร็วและเป็นพื้นฐานของการเติบโตและพัฒนาขององค์กรได้อย่างยั่งยืน (Nabi et al., 2017) สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Femi (2014) ระบุว่า การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

ความหมายของแนวคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Management Initiatives) จึงหมายถึง นโยบายและกิจกรรมที่องค์กรวางแผนและนำมาใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรภายใต้มิติการสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการลด การปล่อยก๊าซเรือนกระจกขึ้นสู่ชั้นบรรยากาศ การประหยัดพลังงาน การสนับสนุนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในองค์กรอย่างยั่งยืน และยังช่วยสร้างประสบการณ์ด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงานในองค์กรประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความสามารถต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Hervani et al., 2005)

นอกจากนี้ López-Gamero et al. (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับงานบริการในประเทศเวียดนาม พบว่า การมุ่งเน้นความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน สอดคล้องกับ (Park et al., 2014) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

การสร้างทัศนคติที่ดีของคนในองค์กรผ่านการฝึกอบรม และประสบการณ์ของพนักงาน พบว่าการมุ่งเน้นความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในธุรกิจโรงแรม ซึ่ง Klassen and McLaughlin (1996) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม การเชื่อมโยงนโยบายและกิจกรรมทางสิ่งแวดล้อม และประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน พบว่าการมุ่งเน้นความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบที่มีบทบาทต่อกลไกการสร้าง ความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรม ประกอบด้วยมิติต่าง ๆ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การทบทวนมิติด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Management Initiatives)

นักวิชาการ	มิติด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม			
	การสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร	การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
Chen and Chang (2013)	✓	✓	✓	✓
Hsiao et al. (2014)	✓	✓	-	✓
Leonidou et al. (2015)	✓	✓	-	✓
Kim and Park (2017)	✓	✓	✓	✓
Nabi et al. (2017)	✓	✓	✓	✓
Fischer and Pöhler (2018)	✓	✓		✓
Handayani (2019)	✓	✓	✓	✓
Bridger (2022)	✓	✓	✓	✓
Lilja (2024)	✓	✓	✓	✓

ที่มา : จากการสังเคราะห์โดยผู้วิจัย

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

มิติด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	ผลการสังเคราะห์		แหล่งอ้างอิง
	ประเด็นหลัก	ข้อค้นพบประเด็นย่อย	
การสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy)	● นโยบาย (Policy) ● การลดผลกระทบ (Mitigation) ● การปฏิบัติตาม (Compliance)	☒ การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมที่มีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ ☒ นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมมีการบูรณาการไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ☒ แนวปฏิบัติตามหลักการโรงแรมที่มีแนวคิดด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมสามารถสร้างประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงแรมทั้งในส่วนของพนักงานและผู้เข้าพัก ☒ มาตรฐานประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมที่โรงแรมนำมาปรับใช้เป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยรวม	Chen and Chang (2013) Kim and Park (2017) Bridger (2022) Lilja (2024)

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

มิติด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	ผลการสังเคราะห์		แหล่งอ้างอิง
	ประเด็นหลัก	ข้อค้นพบประเด็นย่อย	
การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Environmental Resources)	● ความคุ้มค่า (Efficiency) ● กระบวนการ (Operation) (Mitigation) ● การสนับสนุนชุมชน (Community Support)	☒ การดำเนินงานของโรงงานมุ่งเน้นต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ☒ โรงแรมมีการบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติตามที่กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมกำหนด ☒ โรงแรมมีกระบวนการจัดการขยะและพลังงานอย่างเป็นรูปธรรม ☒ โรงแรมสนับสนุนกิจกรรมด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ ☒ โรงแรมสนับสนุนสินค้าและผลผลิตจากในชุมชนทำให้ชุมชนมีรายได้	Chen and Chang (2013) Kim and Park (2017) Bridger (2022) Lilja (2024)

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

มิติด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	ผลการสังเคราะห์		แหล่งอ้างอิง
	ประเด็นหลัก	ข้อค้นพบประเด็นย่อย	
การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Communication)	● แผนปฏิบัติการ (Action Planning) ● เครื่องมือ (Tools) ● การรับฟังข้อคิดเห็น (Feedback)	☒ การกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการสื่อสารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กรไว้อย่างชัดเจนเป็นสิ่งที่โรงแรมจะต้องมี ☒ โรงแรมส่งเสริมการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ☒ โรงแรมใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการเผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์ให้แก่พนักงาน ☒ โรงแรมใช้ช่องทางออนไลน์ในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ☒ โรงแรมให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อคิดเห็นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรผ่านช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง	Chen and Chang (2013) Kim and Park (2017) Bridger (2022) Lilja (2024)

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

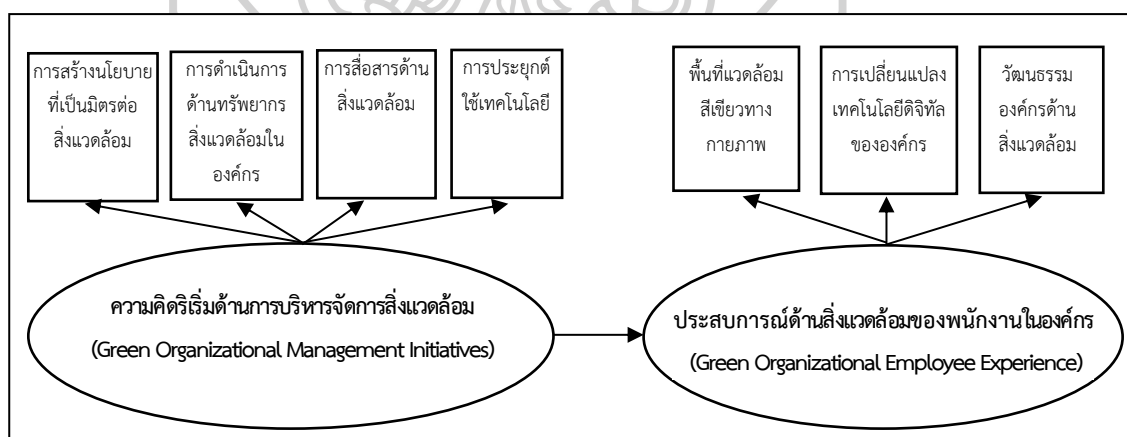
มิติด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	ผลการสังเคราะห์		แหล่งอ้างอิง
	ประเด็นหลัก	ข้อค้นพบประเด็นย่อย	
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy)	- งบประมาณ (Budget) - การประยุกต์ใช้ (Application)	☒ โรงแรมให้ความสำคัญกับงบประมาณด้านเทคโนโลยีการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ☒ พนักงานเห็นคุณค่าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานพร้อม ☒ โรงแรมมีการส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ☒ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในองค์กร ถือเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กรในการจัดการการทำงานของพนักงานในโรงแรม ☒ การรับรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีดิจิทัลในโรงแรมจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีบทบาทและประสบการณ์ที่ดีต่องาน	Chen and Chang (2013) Kim and Park (2017) Bridger (2022) Lilja (2024)

ที่มา : จากการสังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นที่กล่าวมาและตารางที่ 5 และ 6 นั้น สามารถสรุปความหมายของความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่องค์กรริเริ่มขึ้น เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การควบคุมของเสีย ไปจนถึงการส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกและการมีส่วนร่วมของพนักงานในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมผ่านการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสามารถลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย พบว่า เป้าหมายของความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน โดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อพนักงานในองค์กร ผู้บริหารในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนั้น จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 2 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 4

สมมติฐาน 2 ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน



ภาพที่ 4 ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

2.4 ผลลัพธ์ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

2.4.1 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่มีต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร

นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม (Green innovation) หมายถึง นวัตกรรมที่ช่วยป้องกันหรือลดภาวะความเสียหายต่อทรัพยากรสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กรด้านการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดต้นทุนการผลิตต่อสินค้าและการบริการได้หลากหลาย สร้างคุณค่าต่อการบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและพนักงานในองค์กรในด้านการประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chang, 2018; Khan et al., 2021; Lin et al., 2018; Rennings & Beise, 2003); การสร้างนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ คือ 1) ด้านการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เชิงนิเวศ หมายถึง การสร้างนวัตกรรมหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ขึ้น โดยให้ความสำคัญต่อการประหยัดพลังงาน ลดการก่อมลพิษ และให้ความสำคัญกับการนำกลับมาใช้ใหม่ 2) ด้านสร้างนวัตกรรมกระบวนการทางนิเวศ หมายถึง การบูรณาการความคิดสร้างสรรค์และการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Brunnermeier & Cohen, 2003; Chen et al., 2006; Hemmelskamp, 1997) สอดคล้องกับ Ottenbacher and Gnoth (2005) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมยังส่งผลลัพธ์เชิงบวกในมิติด้านการสร้างกระบวนการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหวังของการบริหารจัดการองค์กรในด้านการสร้างภาพลักษณ์ที่ยั่งยืน ซึ่งต่อมา Dangelico and Pontrandolfo (2010) พบว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กรยังส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อการส่งเสริมและสนับสนุนตามข้อกำหนดของหน่วยงานรัฐบาลหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่บัญญัติขึ้นเพื่อเป้าหมายทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอีกด้วย ซึ่ง Busch and Hoffmann (2011); Busch and Lewandowski (2018) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เมื่อองค์กรในการสร้างแนวปฏิบัติด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้แล้วนั้น จะช่วยสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจเชิงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน การสร้างความภักดีของลูกค้า และนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่ยั่งยืน

สำหรับนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) สามารถอธิบายได้ว่าเป็นการกระทำ กระบวนการ หน้าที่ รวมถึงกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งหวังให้เกิดการดำเนินงานไปพร้อมกับการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม Aftab et al. (2023) เมื่อใดก็ตามที่องค์กรสามารถสร้างกระบวนการจัดการองค์กรโดยนำกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมมาด้วยกันได้แล้วนั้น จะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงบวกด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยที่องค์กรต้องนำแผนการดำเนินการจัดการกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ครอบคลุมข้อปฏิบัติที่เป่าหมายการลดผลกระทบต่อระบบนิเวศ โดยจะต้องมีการกลยุทธ์และค่านิยมในองค์กรต่อการดำเนินงานขององค์กรผ่านพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงาน พฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่สามารถสังเกตได้ระหว่างการทำงาน (Bahmani et al., 2023; Parida & Brown, 2021; Su et al., 2020) องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินการขององค์กรผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้แล้วนั้น จะส่งผลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานมากขึ้นเป็นผลมาจากความคาดหวังของพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและเป้าหมายด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และทำให้เกิดให้อิสระและความคิดริเริ่มแก่พนักงานในองค์กรได้เช่นกัน (Hassanein & Özgüt, 2022) นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรยังช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานในทุกแผนก และทุกด้านของงานอันเป็นผลมาจากการสร้างประสบการณ์และนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรในช่วงแรกอีกด้วย จึงเป็นส่วนช่วยส่งเสริมและเสริมสร้างประสบการณ์ของพนักงานทุกคนในองค์กร (Lawler, 2001) การสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรอันเป็นผลลัพธ์ที่มาจากความตั้งใจขององค์กรในการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้แก่พนักงาน จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรมีความมั่นใจได้ว่าการสร้างคุณค่าภายในองค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งมีส่วนช่วยเชื่อมโยงการรับรู้ระหว่างพนักงานและองค์กรได้อย่างยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยที่พนักงานจะรู้สึกถึงคุณค่าที่องค์กรมอบให้อย่างจริงจังและมีคุณค่า ซึ่งเป็นความพยายามที่ผู้บริหารในองค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องการให้เกิดผลมากที่สุดในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การที่องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรจึงเป็นความมุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรและการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สำหรับพนักงาน สร้างประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงบวกให้กับพนักงาน นำไปสู่ความเต็มใจที่เพิ่มมากขึ้นในการอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน (Aftab et al., 2023; Hassanein & Özgüt, 2022; Parida & Brown, 2021)

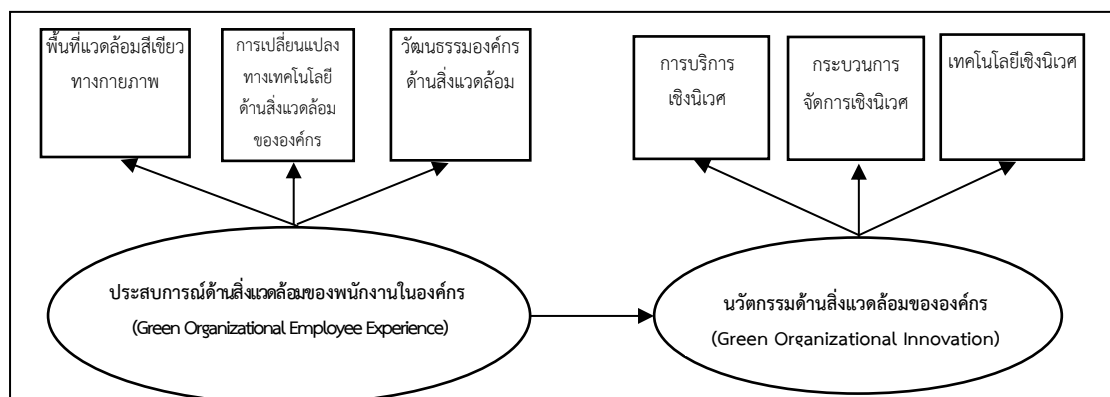
นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรจึงเป็นความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาและปรับปรุงทรัพยากรธรรมชาติ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ Roberts and

Grover (2012) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมนั้นถือเป็นการจัดการทรัพยากรที่องค์กรจะต้องสร้างเพื่อมุ่งหวังให้เกิดการสร้างข้อได้เปรียบในการดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่งชั้นในธุรกิจระดับเดียวกัน รวมถึงการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี Jeon et al. (2015) จากที่กล่าวมานั้น ในการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านกระบวนการ ด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เกิดการสร้างนวัตกรรมกระบวนการผลิตและบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยจากการศึกษาของ Chiou et al. (2011) ในหัวข้อ อิทธิพลของนวัตกรรมสีเขียวต่อประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมและความเป็นไปได้ในการแข่งขันในประเทศไต้หวัน พบว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเหนือคู่แข่งธุรกิจและประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อม และมีองค์ประกอบอยู่ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการสีเขียว นวัตกรรมกระบวนการทำงาน และนวัตกรรมการจัดการองค์กร

ดังนั้น ในการประเมินนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมจะต้องพิจารณาจากกระบวนการในการจัดการขององค์กรที่มีต่อพนักงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์และบริการเชิงนิเวศ เทคโนโลยีเชิงนิเวศ และกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ ซึ่งการประเมินกระบวนการจัดการขององค์กรที่มีต่อพนักงานในองค์กรในแต่ละด้านนั้น จะเป็นตัวกำหนดนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในภาพรวมขององค์กร

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่มีต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร พบว่า ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรในมิติต่างๆ ดังนี้ Sharma and Gupta (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมกับการปฏิบัติด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรของประเทศอินเดีย พบว่า การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานในองค์กรจนเกิดการยอมรับและรับรู้ได้ถึงคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย พบว่า เป้าหมายของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน สอดคล้องกับ การสร้างนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมโดยเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อพนักงานในองค์กร ดังนั้น จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 5

สมมติฐาน 3 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานส่งผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมสีเขียว



ภาพที่ 5 ผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

จากสมมติฐานที่ 3 อาจกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสามารถสร้างให้เกิดนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมให้กับองค์กร ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

2.4.2 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ยั่งยืน

แนวคิดด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance) ประกอบด้วยด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านธรรมาภิบาล โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิดผลลัพธ์การจัดการองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Environment, Social and Governance: ESG) ที่เชื่อมโยงมาจากแผนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ (Nations, 2015) คือ การพัฒนาธุรกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและคำนึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของธุรกิจต่างๆ การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม รวมถึงดูแลความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การมีนโยบายที่ใช้กำกับดูแลกิจการที่ดี ดำเนินงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ต่อต้านการทุจริตซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียได้ติดตามทบทวนผลการดำเนินงานการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินร่วมกับรายงานคะแนนการกำกับดูแลกิจการ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความโปร่งใสของกระบวนการดำเนินงานของบริษัท (Aftab et al., 2023) ประกอบด้วย 3 ด้านดังนี้

1. ด้านสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันทุกองค์กรธุรกิจได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาธุรกิจที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับมิติความยั่งยืนมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการสร้างการรับรู้และเข้าใจที่ชัดเจนในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง โดยการนำนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ในการทำงานของพนักงานในองค์กร จึงทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021) กรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรให้เกิดการรับรู้ในด้านสิ่งแวดล้อม ผ่านการบริหารองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในด้านการรักษาทรัพยากรสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน (Park & Jang, 2021) สอดคล้องกับ มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 26000) ทำให้คนในองค์กรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นในการป้องกันมลพิษและรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก เพื่อช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และลดต้นทุนการผลิตในธุรกิจ เกิดการใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบอย่างคุ้มค่าสร้างปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และข้อกำหนดต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม (Frost, 2004) นอกจากนี้ยังมีมาตรฐานระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐานสากล (ISO 50001) ที่ส่งเสริมให้องค์กรดำเนินการปรับปรุงสมรรถนะพลังงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดต้นทุนด้านพลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สร้างการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบทั้งด้านข้อกำหนด ด้านเทคนิค และด้านจิตสำนึกอนุรักษ์พลังงานให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถด้านการปฏิบัติตามระบบจัดการพลังงานอย่างสากล (Standardization, 2018)

2. ด้านสังคม

อีกหนึ่งบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร คือ การจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งหมด อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม รวมถึงดูแลความปลอดภัย และอาชีวอนามัย ตั้งแต่พนักงานขององค์กรไปจนถึงลูกค้า ชุมชน และผู้ทำงานตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เช่น ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและสภาพการทำงานที่ปลอดภัย สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงาน ความหลากหลาย ความเท่าเทียมกัน และมาตรการต่อต้านการทุจริต รวมถึงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนรอบด้านด้วยการสนับสนุนสังคม ในเชิงรุกผ่านการริเริ่มโครงการและกิจกรรมต่างอย่างเท่าเทียมและมีความยุติธรรม มีการกำหนดนโยบายด้านการจ้างแรงงานที่มีความยุติธรรมและมั่นคง โปร่งใส ควบคู่ไปกับการดำเนินกิจกรรมที่ยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิเช่น การตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานในองค์กร การมอบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่พนักงานในองค์กร เป็นต้น (Aouadi & Marsat, 2018; Cannas et al.,

2023; Cornell & Shapiro, 2021; Shakil, 2021) สอดคล้องกับ มาตรฐานระหว่างประเทศว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) ที่มุ่งหวังให้องค์กรดำเนินกิจการในทุกกระบวนการด้วยรูปแบบที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เคารพสิทธิมนุษยชนและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน อาทิเช่น ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance) ด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights) ด้านการปฏิบัติต่อแรงงาน (Labor Practices) ด้านการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Involvement and Development) เป็นต้น (Standardization, 2010)

3. ด้านธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลในองค์กรถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ที่มีแก่นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการการทำงานเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สร้างความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (ถวิลวดี บุรีกุล, 2545) ซึ่งวิธีการที่จะสร้างให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กรขึ้นมาได้ก็คือ การสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานในองค์กรจะต้องสามารถถูกตรวจสอบได้ ประกอบไปด้วยหลักการอื่น ๆ ได้โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของธรรมาภิบาลในองค์กรนั้น ๆ อาทิเช่น กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ประมวลจริยธรรม ประมวลการปฏิบัติที่เป็นเลิศและวัฒนธรรม (อรรถธนา บวรศักดิ์, 2545) โดยที่ต้องนำเอาหลักนิติธรรมมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่สำคัญของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้ทุกภาคส่วนอยู่รวมกันได้อย่างสงบสุข มีความสามัคคี รวมพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และมีส่วนร่วมช่วยสร้างความเข้มแข็งให้ประเทศชาติ ทำให้สังคมเกิดความยุติธรรม ความโปร่งใส เกิดการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของมนุษย์ ธุรกิจโรงแรมและบริการในประเทศไทยควรนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้โดยจำแนกตามคุณลักษณะธรรมาภิบาล 9 ประการ ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law) 2) การมีส่วนร่วม (Participation) 3) ความโปร่งใส (Transparency) 4) การตอบสนอง (Responsiveness) 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-oriented) 6) ความเสมอภาคและความเที่ยงธรรม (Equity) 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency / Effectiveness) 8) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) (กงกฤช หิรัญกิจ & สมชัย สังข์ทอง, 2545)

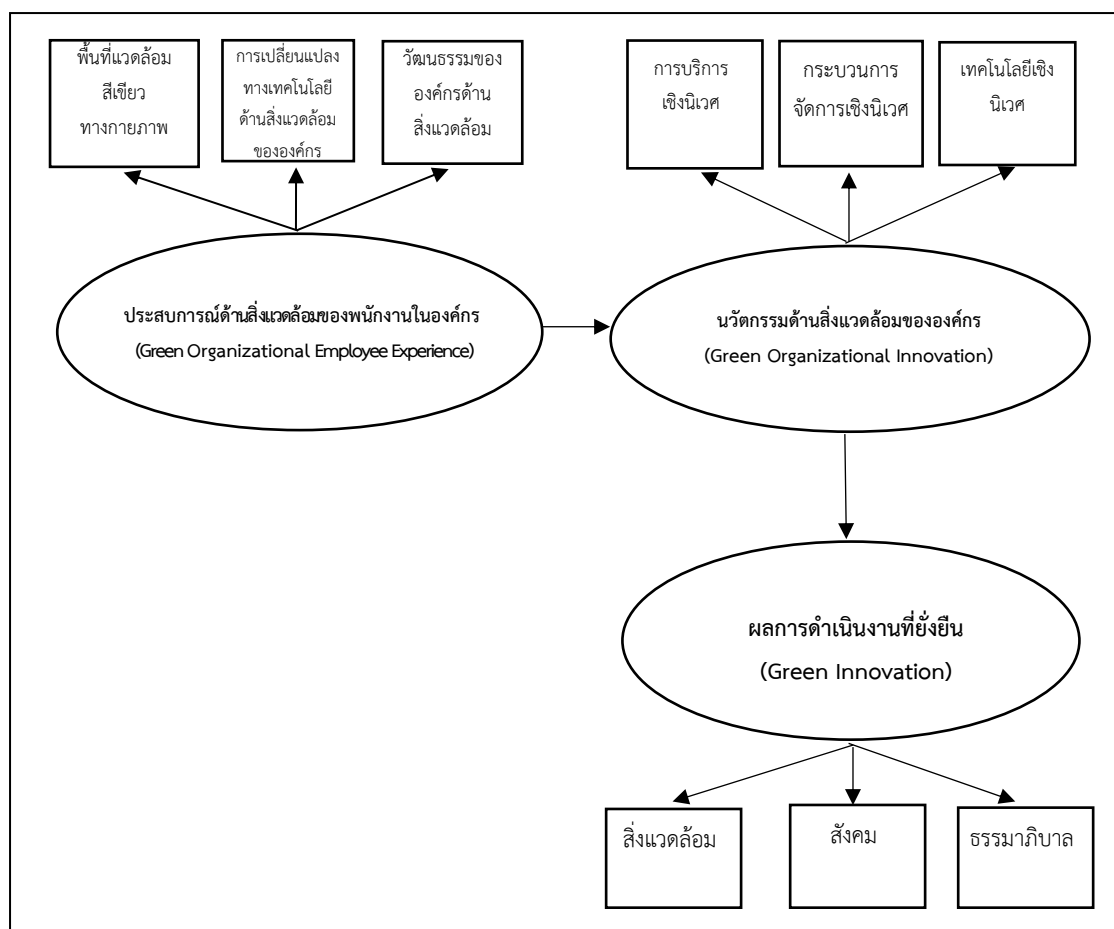
โดยเมื่อเกิดผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการที่องค์กรได้กำหนดเพื่อสร้างความยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยด้านพฤติกรรมสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น โดยองค์กรในปัจจุบันได้นำแนวคิดประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมมาเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนให้กับองค์กร โดยมีการบูรณาการในเรื่องความต้องการขององค์กรและประโยชน์ที่จะได้รับในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Hutton et al., 2007; Law, 2010)

จากที่กล่าวไปแล้วนั้น ประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมสีเขียว จากกระบวนการจัดการเชิงนิเวศในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมสีเขียวสำหรับพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานโดยคำนึงถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อม และผลกระทบของการสร้าง นวัตกรรมสีเขียวดังที่กล่าวมานั้น จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่นกัน

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของประสพการณ์ ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยมีนวัตกรรมสีเขียวทำหน้าที่เป็น ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ดังที่กล่าวไปแล้วว่า ประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานจะนำไปสู่ การสร้างนวัตกรรมสีเขียวเพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงาน และนวัตกรรมสีเขียวดังกล่าวจะส่งผล ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป การที่องค์กรได้สร้างนวัตกรรมสีเขียวเพื่อสนับสนุนการทำงานของ พนักงานในองค์กรนั้น หมายถึง องค์กรมีเป้าหมายและนโยบายสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิง บวกต่อพนักงานในองค์กร และเมื่อพนักงานขององค์กรเกิดการยอมรับและรับรู้ได้ถึงคุณค่าด้าน สิ่งแวดล้อมที่องค์กรได้นำมาใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการทำงานในองค์กรผ่าน การสร้างประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสีเขียวในกระบวนการทำงาน ก็จะมีส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น โรงแรมนำมาตรฐานระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม (ISO 26000) และนำนวัตกรรมสีเขียวมาปรับใช้ในองค์กร จึงทำให้คนในองค์กรเกิด ความความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการสิ่งแวดล้อม เกิดนโยบายในองค์กรที่จะป้องกันมลพิษ และรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก เพื่อช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และลดต้นทุนการผลิตในธุรกิจ เกิดการใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบอย่างคุ้มค่าสร้างปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนด ต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม หรือเมื่อองค์กรสร้างนวัตกรรมสีเขียวมาใช้ในองค์กรในด้านการงาน ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานของพนักงาน เช่น แผนกแม่บ้านในโรงแรมมีการนำหุ่นยนต์มาช่วย ในการทำความสะอาดในห้องพักของลูกค้ารวมถึงการรับ - ส่งผ้าที่มีอยู่จำนวนมากในโรงแรม ซึ่งหากไม่ มีหุ่นยนต์มาช่วยแล้วพนักงานในแผนกแม่บ้านก็ต้องใช้เวลาในการทำงานที่ยาวนานกว่าปกติ หรือ บางครั้งอาจทำให้งานไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ส่งผลให้พนักงานต้องทำงานเกินกว่าที่กฎหมาย กำหนด นวัตกรรมสีเขียวจึงอีกปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในบริบทด้านสิ่งแวดล้อมและ ด้านสังคมได้อีกด้วย สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรทั้งด้านความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส และเป็นธรรม เนื่องจากมีระเบียบแบบแผนในการทำงานที่เป็นระบบ และไม่มียุทธศาสตร์ที่จะเอาเปรียบการทำงานของ พนักงาน ดังตัวอย่างที่กล่าวมาในเรื่องของการนำหุ่นยนต์มาใช้ในการทำงานของแผนกแม่บ้านใน โรงแรม ส่งผลให้พนักงานทำงานตามเวลาที่กฎหมายกำหนด องค์กรมีความโปร่งใสในการจ้างงานและ การจ่ายค่าตอบแทน สร้างคุณค่าต่อการรับรู้พนักงานในมิติทางสังคมและส่งผลกระทบต่อความผูกพันและ จงรักภักดีกับองค์กร นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร เป็นต้น

จากเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 4 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 6

สมมติฐาน 4 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน



ภาพที่ 6 ผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

จากสมมติฐานที่ 4 อาจกล่าวได้ว่าประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยมีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

2.4.3 นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ในยุคปัจจุบันที่สังคมและสิ่งแวดล้อมเผชิญกับความท้าทายจากภาวะโลกร้อน มลภาวะ และข้อจำกัดด้านทรัพยากร องค์กรธุรกิจจึงถูกผลักดันให้พัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานที่ไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อผลกำไรทางเศรษฐกิจ หากแต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนในระยะยาว หนึ่งในแนวทางที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือ แนวคิดนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่กับการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Chen, 2008; Dangelico & Pujari, 2010)

นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ นวัตกรรมด้านการบริการเชิงนิเวศ (Eco-Service Innovation) ซึ่งมุ่งเน้นการออกแบบบริการที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การให้บริการโดยลดการใช้ทรัพยากร การใช้ผลิตภัณฑ์ย่อยสลายได้ และการสร้างประสบการณ์ที่ส่งเสริมพฤติกรรมสีเขียวของลูกค้า (Chen et al., 2006) ประการถัดมาคือ กระบวนการบริการเชิงนิเวศ (Eco-friendly Process Innovation) ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานภายในให้มีประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น การจัดการพลังงาน การจัดการขยะ และการควบคุมการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Chiou et al., 2011) ส่วนสุดท้ายคือ เทคโนโลยีเชิงนิเวศ (Eco-technology Innovation) ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ระบบควบคุมพลังงานอัจฉริยะ ระบบน้ำหมุนเวียน หรือ IoT ที่ช่วยลดการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง (González-Benito & González-Benito, 2006)

นวัตกรรมเชิงนิเวศเหล่านี้มีบทบาทอย่างมากต่อการยกระดับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance) ขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านธรรมาภิบาล ดังภาพที่ 7 (Chan & Hawkins, 2010) ในมิติด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรสามารถลดการปล่อยมลพิษ การใช้พลังงาน และการสร้างของเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสอดคล้องกับกฎหมายสิ่งแวดล้อม (Daily et al., 2012) ในมิติด้านสังคม การดำเนินงานเชิงนิเวศส่งเสริมความปลอดภัย สุขภาวะ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน อีกทั้งยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาชุมชน (Jabbour et al., 2010) ส่วนในมิติด้านธรรมาภิบาล การนำหลักการ ESG มาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและรับผิดชอบต่อ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความน่าเชื่อถือและการเติบโตในระยะยาว



ภาพที่ 7 บทบาทของนวัตกรรมเชิงนิเวศต่อการยกระดับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน
ที่มา : Chan and Hawkins (2010)

การบูรณาการนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมเข้าสู่กลยุทธ์องค์กรไม่เพียงแต่ช่วยลดต้นทุนหรือความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ยังเป็นการเสริมสร้างคุณค่าทางธุรกิจและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่สามารถบูรณาการแนวคิดสีเขียวเข้ากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความยั่งยืน จะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในระดับสูง และสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016)

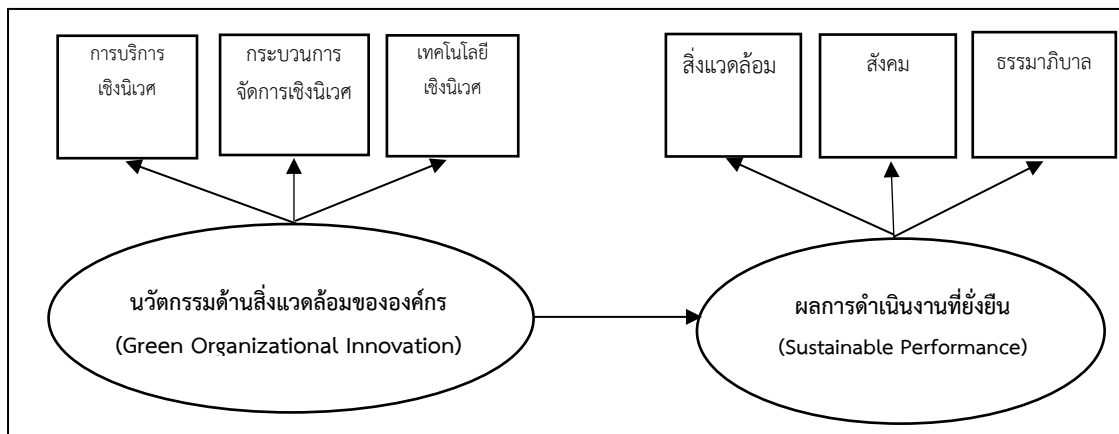
นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร นอกจากจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรแล้ว จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นตัวแปรหลักที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ นวัตกรรมของกระบวนการและการผลิตในองค์กรที่จะถูกนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร นอกจากนั้น

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน พบว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในมิติต่าง ๆ ดังนี้ Zhang and Liu (2023) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรกับผลดำเนินงานด้านการลงทุนข้ามชาติและบริการทางการเงิน พบว่า นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลดำเนินงานที่ยั่งยืนได้ โดยองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

อย่างไรก็ตาม Hassanein and Özgüt (2022) พบว่า ผลการดำเนินการขององค์กรด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรจะต้องอาศัยกระบวนการทำงานระหว่างองค์กรและพนักงานที่มีศักยภาพในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน รวมถึงการสร้างค่านิยมในการตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม และยังช่วยกระตุ้นค่านิยมทางจริยธรรมของพนักงานในองค์กรได้ ดังนั้น หากองค์กรสามารถดำเนินการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมาเพื่อการทำงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง ทั้งในมิติของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมบริการ การใช้เทคโนโลยีเชิงนิเวศ รวมถึงการออกแบบกระบวนการทำงานเชิงนิเวศได้นั้น จะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านหลักธรรมาภิบาล ซึ่งที่กล่าวมานั้นจัดเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมเชิงบวกของคนในองค์กร เพื่อนำไปสู่กิจกรรมการตลาดที่ใช้ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ให้เท่ากับศูนย์ พร้อมทั้งยังเกิดการสร้างข้อได้เปรียบให้กับองค์กรในการเป็นผู้นำด้านสิ่งแวดล้อมและนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนในทุกมิติ การออกแบบนวัตกรรมที่ครอบคลุมทั้งการบริการกระบวนการ และเทคโนโลยี จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 5 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 8

สมมติฐาน 5 นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน



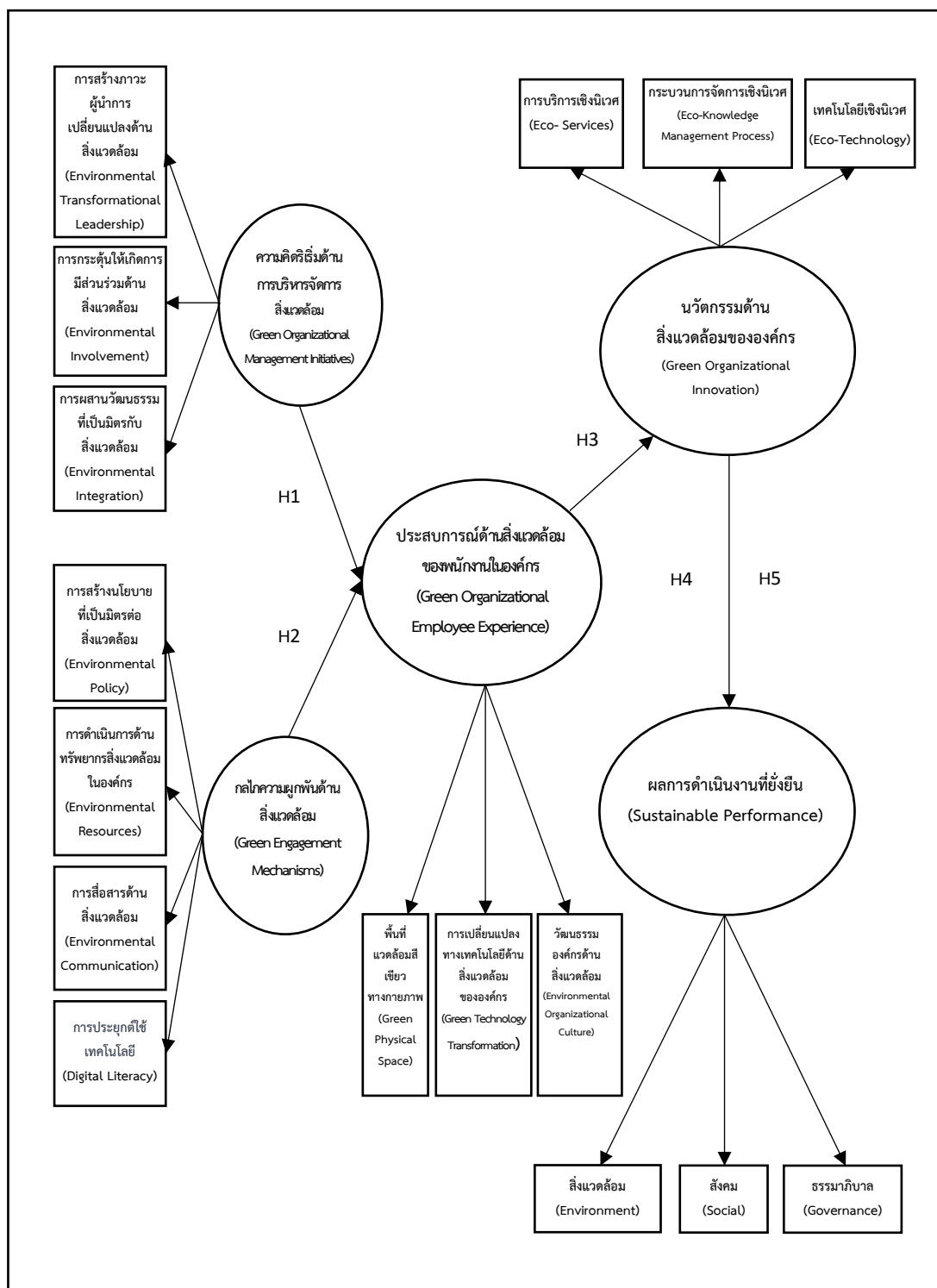
ภาพที่ 8 ผลกระทบของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

จากสมมติฐานที่ 5 อาจกล่าวได้ว่านวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรสามารถสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนได้ ดังนั้นจึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

2.5 การพัฒนารอบแนวคิดวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีพื้นฐาน ทฤษฎี งานวิจัยเชิงคุณภาพ รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังภาพที่ 9

ภาพที่ 9 กรอบแนวคิดการวิจัย (Research Conceptual Framework)



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

2.6 การใช้ประโยชน์จากวิจัย

ตารางที่ 7 แสดงการสรุปแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์ จากแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวกับ เอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์				
	สนับสนุน ปัญหาและ วัตถุประสงค์ ของการวิจัย	พัฒนา กรอบ แนวคิดใน การวิจัย	การสร้าง เครื่องมือ การวิจัย	ใช้เป็น แบบแผน ในการ วิเคราะห์ ข้อมูล	สนับสนุน การนำไป อภิปราย การวิจัย
1) ฐาน ทรัพยากรธรรมชาติ	✓	-	-	-	✓
2) ความผูกพันของ พนักงาน	✓	✓	-	-	✓
3) ประสบการณ์ด้าน สิ่งแวดล้อมของ พนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓
4) กลไกความผูกพัน ด้านสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	-	✓
5) ความคิดริเริ่มด้าน การบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓
6) นวัตกรรมด้าน สิ่งแวดล้อมของ องค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
7) ผลการดำเนินงาน ที่ยั่งยืน	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของแนวทางการศึกษาและการใช้ประโยชน์จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย การพัฒนากรอบ

แนวคิดในการวิจัย การสร้างเครื่องมือการวิจัย ใช้เป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ข้อมูลและสนับสนุนการนำไปอภิปรายการวิจัย ประกอบด้วย 7 แนวคิดทฤษฎี ดังนี้ 1) ทฤษฎีฐานทรัพยากรธรรมชาติ (Natural-Resource-Based View: NRBV) 2) ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Theory) 3) แนวคิดประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Green Organizational Employee Experience) 4) แนวคิดกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms) 5) แนวคิดความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Management Initiatives) 6) แนวคิดด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational innovation) 7) แนวคิดด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable performance) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาการขับเคลื่อนการยกระดับประสิทธิภาพการจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย โดยแนวคิดทฤษฎีทั้งหมดที่ศึกษาจะใช้ในการสนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) คือ วิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการผสมวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหลายช่วง (Multi-phase Design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และต่อด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณใหม่ เพื่อให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Cresswell, 2013) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้องค์ประกอบของธุรกิจโรงแรมเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการศึกษาครั้งนี้เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ออกแบบแนวทางการดำเนินงานดังภาพที่ 10 โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

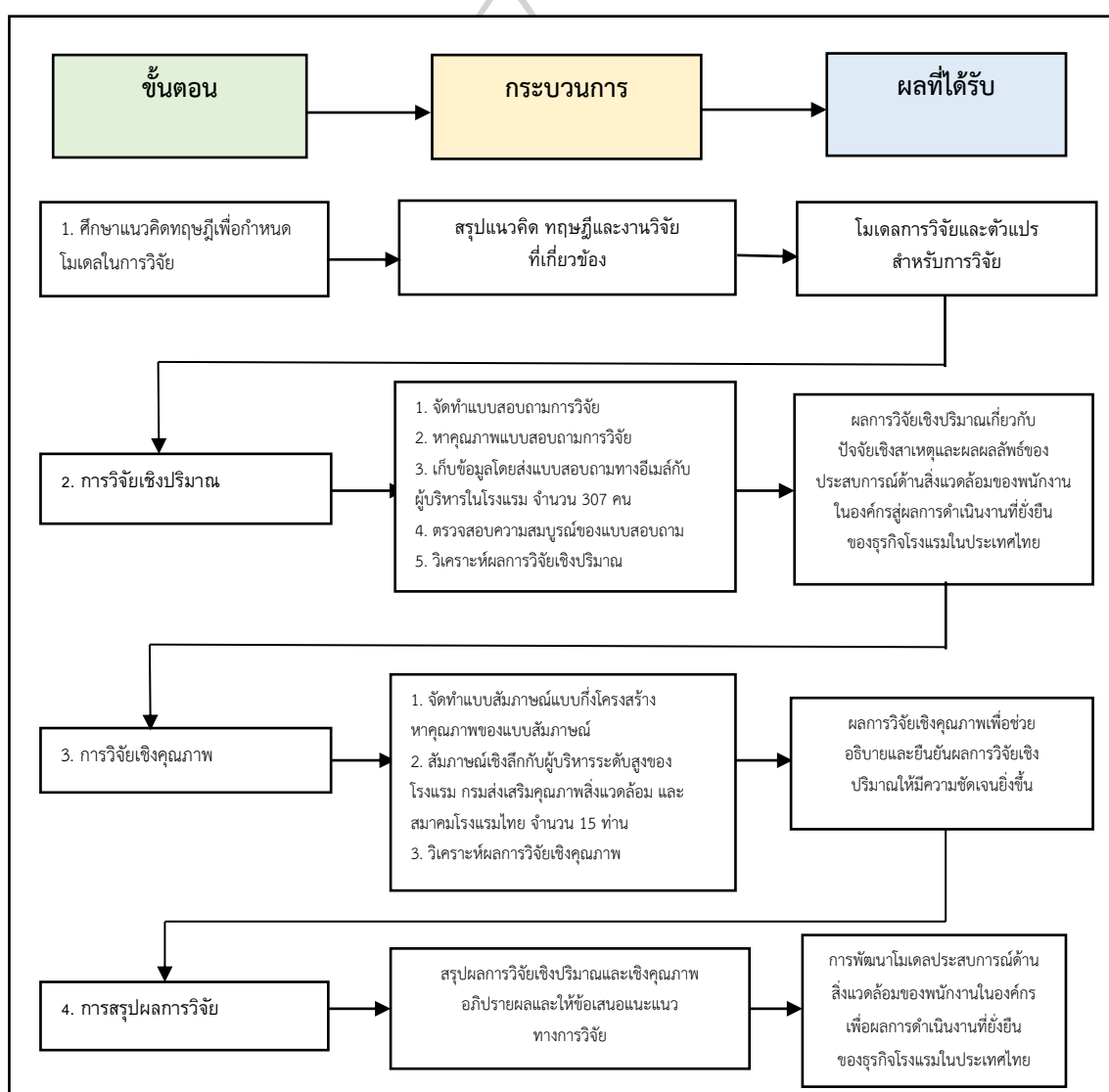
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างโมเดลในการวิจัยโดยการสรุปแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร และผลกระทบที่มีต่อกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้วยวิธีวิทยาการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Casual Study) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent)

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) เป็นวิธีการแสวงหาความรู้ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม

(Chief Executive) ที่ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาผู้สัมภาษณ์จากโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่อยู่ในระดับดีเยี่ยม (Gold Green) 2) ประธานสมาคมโรงแรมไทย (Presidential of Thai Hotels Association) 3) ผู้อำนวยการสูงของหน่วยงานรัฐบาล (Managerial Positions)

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัย เพื่อขยายผลจากการพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้ผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิจัย

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากภาพที่ 10 ผู้วิจัยสามารถอธิบายรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยอย่างละเอียดของทั้ง 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อศึกษาแนวโน้มของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานของกลุ่มโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย สำหรับนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มาใช้ในการกำหนดโมเดลในการวิจัยการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยมุ่งวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเป็นการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน (Brown, 2015) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ ตลอดจนการใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อเป็นการข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไปโดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 การสร้างและทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.1.1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้เป็นแนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

2.1.1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด มีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยาม

ศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป

2.1.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามโมเดลการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.1.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

ตารางที่ 8 แสดงรายละเอียดผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	สังกัด
1	รองศาสตราจารย์ ดร.อนุพงษ์ อินฟ้าแสง	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยธนบุรี
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ โพธิ์พฤกษา	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธารทิพย์ เหล่าวิโรจนกุลอาจารย์	อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการการ ท่องเที่ยว คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4	ดร.ภูมิพัฒน์ ทองคำ	ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวางแผน คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5	ดร.พรชัยพล คำไล่	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการการ โรงแรม คณะการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรม บริการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

2.1.1.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

2.2 การกำหนดคุณสมบัติของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับปฏิบัติการ หรือผู้ที่ได้รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถามวิจัย โดยจะต้องเป็นธุรกิจโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) มีจำนวนทั้งสิ้น 329 โรงแรม อ้างอิงข้อมูล ณ วันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2567 (กรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2567)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผ่านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางอีเมล การวิจัยนี้มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจริงทั้งสิ้น 307 ตัวอย่าง โดยใช้การส่งแบบสอบถามทางอีเมลให้แก่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการวางนโยบายและดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม อย่างไรก็ตามนั้น เนื่องจากการเก็บแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มประชากรเป็นหน่วยวัดแบบองค์กร จึงได้ทำการส่งแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับต่อ 1 โรงแรมเท่านั้น ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามข้อกำหนด การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 307 ตัวอย่าง จึงสอดคล้องกับ การพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่สอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดย Jackson (2001) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10 หรือ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต การวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรทั้งสิ้น 16 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 160 – 320 ตัวอย่าง

2.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ

การทดสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ โมเดลการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อความ จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) = $\sum R/N$ จากนั้นประมวลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อความมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาใช้เป็นข้อความในแบบสอบถามได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976) จากการทดสอบ พบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

2.4 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้พัฒนาปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนแล้ว จากนั้นจะนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) เครื่องมือกับกลุ่มอาสาสมัครมีบริบทใกล้เคียง

กับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของข้อคำถาม (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ค่าที่สูงแสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือมาก โดยต้องมีค่าความเชื่อมั่นไม่น้อยกว่า 0.7 (Cronbach, 1970) ซึ่งผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบสอบถามฉบับนี้ความเชื่อมั่นสูงสามารถนำแบบสอบถามชุดนี้ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ (Bland & Altman, 1997)

จากนั้นผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งหมด เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาฯ อนุมัติอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและมีความเหมาะสม ตรงประเด็นในการสื่อสาร และจึงจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานในโรงแรมสีเขียว ตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในโรงแรม โดยมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงแรม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วย มาตรฐานของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) มาตรฐานโรงแรม ที่ตั้งของโรงแรม จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน โดยมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม และความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

2.6.1. จัดทำแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางอีเมล จำนวนทั้งสิ้น 329 ฉบับ

2.6.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจาก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อแนบกับแบบสอบถามในการจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

2.6.3 จัดส่งแบบสอบถาม ตามชื่อและที่อยู่อีเมลของธุรกิจโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

2.6.4 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ซึ่งหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 307 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.75 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Aaker et al., 2001)

2.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

2.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานในโรงแรมสีเขียว ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในโรงแรม และการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมประกอบด้วย ระดับมาตรฐานของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ระดับมาตรฐานของโรงแรม ที่ตั้งของโรงแรม จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงาน โดยวิธีการประเมินผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2.7.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยใช้วิธีการ

ประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณ และนำผลข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม การวิจัย (Best, 1977) มีรายละเอียดดังนี้

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

2.7.3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัด และโมเดลการวิจัย ประกอบด้วย

2.7.3.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

2.7.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กริช แรงสูงเนิน, 2554)

2.7.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

2.7.4.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

2.7.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

2.7.5.1 การพัฒนาโมเดลการจัดการประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2.7.5.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า χ^2 ค่า χ^2/df ค่า CFI ค่า GFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

2.7.5.3 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ผลอิทธิพลระหว่างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรกับผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน รวมทั้งอิทธิพลระหว่างนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

2.7.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

2.7.6.1 สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand Deviation)

2.7.6.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Cronbach's Alpha Coefficient)

2.7.6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

2.7.6.4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.7.7 ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

2.7.7.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-square/ χ^2) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

2.7.7.2 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-square) หรือ χ^2/df หมายถึง ค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ ทำให้อาจจะสรุปได้ว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2010)

2.7.7.3 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลงด้วยองศาอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลงด้วยองศาอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan & Norton, 2002)

2.7.7.4 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระซึ่งโมเดลอิสระ คือตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

2.7.7.5 ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

2.7.7.6 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

2.7.8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วย ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน มีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

2.8 เกณฑ์ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่า Chi-Square (χ^2 -test) ควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามแนวคิด Fan and Sivo (2005) และ Jöreskog and Sörbom (1996) และผลลัพธ์ที่ออกมาค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้ต้องน้อยกว่าไคสแควร์ตารางหรือถ้าพิจารณาจาก p-value ควรมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989; Hair et al., 2006)

ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นค่าไคสแควร์ลบด้วยองศาอิสระของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระโดยผลลัพธ์ที่ออกมาต้องมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลที่ถูกพัฒนามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลของค่าดัชนีเป็นไป (Hair et al., 2006; Suci et al., 2018)

ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นค่าที่ใช้วัดค่าความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลอิสระกับโมเดลที่ถูกพัฒนาขึ้นเป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล โดยผลลัพธ์ที่ออกมาค่าที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป (Hair et al., 2006; Shevlin & Miles, 1998)

ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) คือค่าที่ได้หลังจากการปรับแก้ดัชนีวัดความกลมกลืนโดยพิจารณาถึงขนาดองศาอิสระขนาดกลุ่มตัวอย่างและจำนวนตัวแปรเป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระผลของค่าดัชนี (Hair et al., 2006; Mueller, 1996) ค่าที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไปหรือมีค่ามากกว่า 0.80 (Gefen & Straub, 2000)

ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) คือค่าเฉลี่ยของความแตกต่างที่แสดงให้เห็นถึงความไม่กลมกลืนเป็นค่าที่บอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวน

ร่วมของประชากร โดยค่า RMSEA ที่ดีควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 ตามเกณฑ์ (Browne & Cudeck, 1992; Hair Jr et al., 1995; MacCallum & Hong, 1997)

ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ย กำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: RMR) แสดงขนาดของเศษส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลตาม สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.08 ตามเกณฑ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI) เป็นค่าดัชนีความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้น โดยค่า NFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 จึงแสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เป็นผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิดของ (Hair et al., 2006)

ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) เป็น ค่าดัชนีที่ทดสอบเปรียบเทียบรูปแบบทดสอบกับรูปแบบฐานที่ตัวแปรทุกตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์ ควรมีค่ามากกว่า 0.90 จึงแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ผลของค่าดัชนีเป็นไป ตามแนวคิดของ (Hair et al., 2006)

ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis index : TLI) ดัชนีบ่งบอก ถึงความกลมกลืนข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนดขึ้นเป็นการคำนวณหาปริมาณที่เปลี่ยนแปลง เปรียบเทียบระหว่างโมเดลสมมติฐานค่าที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไปแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง กลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ตามเกณฑ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

ดัชนีวัดขนาดตัวอย่าง (Hoelter) เป็นค่าดัชนีชี้วัดที่นำเสนอขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม กับตัวแบบสมการโครงสร้างซึ่งค่าที่เหมาะสมจะต้องมีค่ามากกว่า 200 ขึ้นไป จึงแสดงว่าโมเดลมีความ สอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เป็นผลของค่าดัชนีเป็นไปตามแนวคิด (Hoelter, 1983)

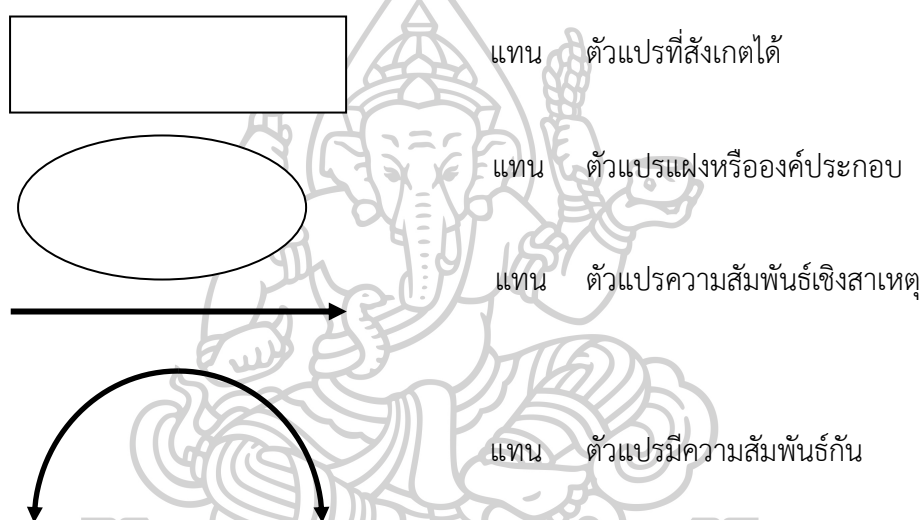
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) คือค่าน้ำหนัก องค์ประกอบของตัวแปรในงานวิจัยโดยผลลัพธ์ที่ออกมาต้องมีค่ามากกว่า 0.50 จึงถือว่าผ่านเกณฑ์ที่ ยอมรับได้ (Cheung & Wang, 2017)

ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) คือผลลัพธ์ใน รูปแบบของค่าเฉลี่ยร้อยละจากการคำนวณการลู่เข้าของตัวแปรสังเกตได้ท่ามกลางกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็น ตัวแทนของตัวแปรแฝงโดยผลลัพธ์ที่ออกมาต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปจึงเป็นที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2014)

ค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) คือการคำนวณความสอดคล้องและความน่าเชื่อถือของตัวแปรสังเกตได้ในการทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบโครงสร้างของตัวแปรแฝงโดยผลลัพธ์ที่ออกมาต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2014)

2.9 การกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลวิเคราะห์ข้อมูล ที่นำเสนอในบทที่ 4 สำหรับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึงขอกล่าวถึงสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้



2.9.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
C.V.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation)
r.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi - square)
λ	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
e.	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (error) ของตัวบ่งชี้
Sig.	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ

df.	หมายถึง	ค่าองศาอิสระ
R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง
***	หมายถึง	อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001
*	หมายถึง	อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
NFI	หมายถึง	ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index)
IFI	หมายถึง	ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index)
TLI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis index)
Hoelter	หมายถึง	ดัชนีวัดขนาดตัวอย่าง (Hoelter)
AVE	หมายถึง	ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted)
CR.	หมายถึง	ค่าความเชื่อถือได้เชิงโครงสร้าง (Construct Reliability)

2.9.2 ความหมายและตัวย่อของตัวแปรงานวิจัย

TRA1	คือ	ผู้บริหารของโรงแรมมีการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยไว้อย่างชัดเจน
TRA2	คือ	ผู้บริหารของโรงแรมปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อให้พนักงานเกิดประทับใจในตัวผู้บริหาร
TRA3	คือ	ผู้บริหารของโรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
TRA4	คือ	ผู้บริหารของโรงแรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการวางแผนด้านสิ่งแวดล้อมเสมอ
INV1	คือ	โรงแรมให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบแผนงานฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงาน

- อย่างสม่ำเสมอ6.
- INV2 คือ โรงแรมมีการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานเข้าถึงเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) ขององค์กร
- INV3 คือ โรงแรมให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ
- INV4 คือ โรงแรมสนับสนุนให้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม
- INT1 คือ โรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามค่านิยมขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง
- INT2 คือ โรงแรมส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างเคร่งครัด
- INT3 คือ โรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านเป้าหมายของการมีวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) อย่างมุ่งมั่น
- POL1 คือ โรงแรมมีการกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน
- POL2 คือ โรงแรมมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- POL3 คือ โรงแรมปฏิบัติตามมาตรฐานนโยบายด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเคร่งครัด
- RES1 คือ การดำเนินงานของโรงแรมมุ่งเน้นต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด
- RES2 คือ โรงแรมบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติตามกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมกำหนด
- RES3 คือ โรงแรมสนับสนุนกิจกรรมด้านการรักษาสภาพแวดล้อมให้กับชุมชนโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ
- COM1 คือ โรงแรมมีการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการสื่อสารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กรไว้อย่างชัดเจน
- COM2 คือ โรงแรมมีการส่งเสริมการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ
- COM3 คือ โรงแรมให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อคิดเห็นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรผ่านช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง
- DIG1 คือ โรงแรมมีการกำหนดแผนงานด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานไว้อย่างชัดเจน
- DIG2 คือ โรงแรมได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับเทคโนโลยีการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรอย่าง

	เพียงพอ	
DIG3	คือ	โรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานพร้อมกับจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ
PHY1	คือ	โรงแรมออกแบบใช้วัสดุตกแต่งสถานที่ภายนอกอาคารเพื่อตอบสนองนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อม
PHY2	คือ	โรงแรมออกแบบสถานที่ภายในอาคารเพื่อสร้างบรรยากาศความรู้สึกเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
PHY3	คือ	โรงแรมมีการออกแบบพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานโดยเน้นรูปแบบให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
TAF1	คือ	โรงแรมกำหนดแผนงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน
TAF2	คือ	โรงแรมจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง
TAF3	คือ	โรงแรมนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของพนักงาน
CUL1	คือ	โรงแรมกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อการสร้างจิตสำนึกของพนักงานให้เห็นถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน
CUL2	คือ	โรงแรมมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานให้เห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
CUL3	คือ	โรงแรมให้ความสำคัญกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นการให้เกิดจิตสำนึกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ECO1	คือ	โรงแรมมีการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
ECO2	คือ	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในการสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า
ECO3	คือ	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในการลดต้นทุนการให้บริการ
MAN1	คือ	โรงแรมนำนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมาพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
MAN2	คือ	โรงแรมสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมต่อการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
MAN3	คือ	โรงแรมมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในการสร้างคุณภาพการทำงานของพนักงาน
TEC1	คือ	โรงแรมมีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

TEC2	คือ	โรงแรมเชื่อมั่นต่อความยั่งยืนในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม
TEC3	คือ	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม
ENV1	คือ	โรงแรมสามารถลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
ENV2	คือ	โรงแรมสามารถลดต้นทุนด้านการใช้พลังงานไฟฟ้าในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
ENV3	คือ	โรงแรมได้รับการรับรองมาตรฐานหรือได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง
SOC1	คือ	โรงแรมสามารถสร้างชื่อเสียงที่ดีในมุมมองของพนักงาน
SOC2	คือ	โรงแรมสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานในมุมมองสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
SOC3	คือ	โรงแรมมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ
GOV1	คือ	โรงแรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านการบริหารจัดการโรงแรม
GOV2	คือ	โรงแรมสามารถสร้างระบบการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือ
GOV3	คือ	โรงแรมมีมาตรฐานการทำงานภายใต้หลักนิติธรรมองค์กร
GEM1	คือ	ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม
GEM2	คือ	ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม
GEM3	คือ	ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
GOM1	คือ	ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
GOM2	คือ	ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร
GOM3	คือ	ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม
GOM4	คือ	ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
GOE1	คือ	ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ
GOE2	คือ	ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม
GOE3	คือ	ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม
GOI1	คือ	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ
GOI2	คือ	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ
GOI3	คือ	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ
SP1	คือ	ด้านสิ่งแวดล้อม
SP2	คือ	ด้านสังคม

SP3 คือ ด้านธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากกระบวนการในขั้นตอนที่ 2 ลำดับถัดมา ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิ์สิตา, 2552) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวมถึงมีการจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม (Chief Executive) ที่ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากผู้สัมภาษณ์ของโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่อยู่ในระดับดีเยี่ยม (Gold Green) 2) ประธานสมาคมโรงแรมไทย (President of Thai Hotels Association) 3) ผู้อำนวยการสูงของหน่วยงานรัฐบาล (Managerial Positions) รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 คน ประกอบด้วย

1. บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)
3. โรงแรมแบงค็อก แมริออท มาร์คีส์ ควีนส์ปาร์ค
4. โรงแรมเจดับบลิว แมริออท กรุงเทพฯ
5. โรงแรมวอลดอร์ฟ แอสโทเรีย กรุงเทพฯ
6. โรงแรมอมารี กรุงเทพฯ
7. โรงแรมสยาม เคมปินสกี กรุงเทพฯ
8. โรงแรม ดิ แอทธินี โฮเทล แบงค็อก, อะ ลักซ์ซูรี คอลเล็คชั่น
9. โรงแรมเมอเวนพิก บีดีเอ็มเอส เวลเนส รีสอร์ท กรุงเทพฯ
10. โรงแรมมิเลียม เชียงใหม่
11. โรงแรมเรเนซองส์ พัทยา รีสอร์ท แอนด์ สปา
12. โรงแรมบ้านทะเลดาว
13. สมาคมโรงแรมไทย
14. สำนักงานพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเมืองพัทยาและพื้นที่เชื่อมโยง
15. กรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

โดยการวิจัยคุณภาพนั้น ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จากกลุ่มโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้การเข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียวของกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และได้รับรางวัลมาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในระดับทอง (Gold Green) ซึ่งผู้ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถให้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องในการวิจัยได้เป็นอย่างดีเยี่ยม (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

ดังนั้น การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงได้เลือกผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม (Chief Executive) ประธานสมาคมโรงแรมไทย (Presidential of Thai Hotels Association) และผู้อำนวยการสูงของหน่วยงานรัฐบาล (Managerial Positions) ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในด้านการวางแผนหรือนโยบายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและสิ่งแวดล้อมในโรงแรมเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า งานด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรถือเป็นหน้าที่ร่วมกันของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายความยั่งยืน และผู้บริหารองค์กร โดยฝ่ายความยั่งยืนมีบทบาทหลักในการกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อมขององค์กร และร่วมมือกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการสร้างวัฒนธรรมสีเขียวที่มีผลต่อประสบการณ์ของพนักงาน (Eccles et al., 2014; Renwick et al., 2013) หรือกรณีที่องค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรงก็จะเลือกผู้รับผิดชอบงานด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรงเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงแรม

ดังนั้น ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบในขั้นตอนที่ 3 ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อม

3.1 การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

3.1.1 การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือการพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบแหล่งของข้อมูลแหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ คือ แหล่งเวลา คือ พิจารณาว่าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งสถานที่ คือ พิจารณาว่าข้อมูลจากต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และแหล่ง

บุคคล คือ พิจารณาว่าเมื่อบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติภูมิ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือการเลือกหาจุดที่น่าสนใจ อันจะทำให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกกลุ่มข้อมูลตัวอย่าง หรือสารสนเทศที่ได้จากแหล่งต่างๆ เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจ อันจะโยงไปสู่ การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง (Narrative Text) 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ ข้อความย่อย ๆ ในช่วงแรกเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลการสรุปการวิจัยขั้น สุดท้าย (นิศา ชูโต, 2551)

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการวิจัย

เพื่อขยายผลจากการพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้ผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการบูรณาการผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและประมวลผล ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อระบอบุคประกอบและปัจจัย เชิงประจักษ์ที่มีอิทธิพลต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนใน มิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการตรวจสอบเอกสารและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content) ที่สะท้อนบริบทจริงจากแนวคิด ความรู้สึก และการรับรู้ของพนักงาน ที่มีต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำผลจากทั้งสองวิธีวิจัยมาวิเคราะห์เปรียบเทียบและอภิปรายผลในเชิง บูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดทางทฤษฎี เช่น ทฤษฎีทรัพยากรเชิงธรรมชาติ (Natural-Resource-Based View: NRBV) และทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement

Theory) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเชิงลึกถึงกลไกและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและพฤติกรรมของพนักงานในบริบทของการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรธุรกิจโรงแรม จากการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ผู้วิจัยได้ออกแบบและพัฒนาโมเดลเชิงโครงสร้างของประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร โดยจัดลำดับองค์ประกอบให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์และตรรกะทางวิชาการ พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้โมเดลดังกล่าวในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร และการส่งเสริมความยั่งยืนในภาคธุรกิจโรงแรมอย่างเป็นรูปธรรม



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และผลวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และผลวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างโมเดลในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มาใช้ในการกำหนดโมเดลในการวิจัยการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยมุ่งวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเป็นการจัดกลุ่มข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน (Brown, 2015) เพื่อนำไปสู่ผลการตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) และทำให้ค้นพบผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโมเดล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร สำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสู่ความยั่งยืน

ดังนั้นผู้วิจัยได้องค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ ตลอดจนการใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อเป็นการข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไปโดยมีขั้นตอนดังนี้ โดยเริ่มจากการนำร่างโมเดลในการวิจัยมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม และนำไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามจากจำนวน 307 คน โดยใช้วิธีระเบียบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนาและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลใช้กลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ 4) ผู้ที่ได้รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมเป็นผู้ตอบ เพื่อศึกษาผลกระทบที่มีต่อกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์ที่ 1

เมื่อได้ผลจากแบบสอบถามทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย ได้แก่สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) การแจกแจงความถี่ของข้อมูลด้วยจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าความเบ้ ค่าความโด่งและค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน (CV) วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) และมีการใช้สถิติในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) และวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (System Equation Model : SEM) โดยมีการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square, CMIN/df., CFI, GFI, IFI, NFI, AGFI, RMSEA, TLI, RMR และ Hoelter โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ประมวลผลข้อมูลจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ นำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย สรุปผลงานวิจัยได้เป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลทั่วไปของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ตรวจสอบสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ส่วนที่ 5 วิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ส่วนที่ 6 ผลวิเคราะห์เส้นอิทธิพลสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ส่วนที่ 7 ผลวิเคราะห์สมมติฐานสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ส่วนนี้เป็นผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ของพนักงานในการทำงานในโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียว (Green Hotel) ตำแหน่งงานในโรงแรมปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในโรงแรมปัจจุบัน และผลวิเคราะห์ข้อมูลของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สรุปผลวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	125	40.72
หญิง	125	40.72
LGBTQIA+	57	18.57
รวม	307	100.00

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย 125 คน คิดเป็นร้อยละ 40.72 เป็นเพศหญิง จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 40.72 และเป็นเพศ LGBTQIA+ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 18.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 30 ปี	7	2.28
อายุ 30 - 40 ปี	118	38.44
อายุ 41- 50 ปี	150	48.86
อายุ 51 - 60 ปี	32	10.42
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	0	0.00
รวม	307	100.00

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 48.86 รองลงมาเป็นช่วงอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 38.44 และช่วงอายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.42 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับคุณวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	2.93
ปริญญาตรี	234	76.22
ปริญญาโท	58	18.89
ปริญญาเอก	6	1.95
รวม	307	100.00

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับคุณวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 76.22 รองลงมาเป็นปริญญาโท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 18.89 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.93 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 12,000 บาท	8	2.61
12,000 - 15,000 บาท	11	3.58
15,001 - 25,000 บาท	39	12.70
25,001 - 35,000 บาท	93	30.29
35,001 - 45,000 บาท	156	50.81
มากกว่า 45,000 บาท	0	0.00
รวม	307	100.00

จากตารางที่ 12 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 50.81 รองลงมาเป็น 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30.29 และ 15,001 - 25,000 บาท จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประสบการณ์การทำงาน ในโรงแรมที่เข้าร่วม โครงการโรงแรมสีเขียว	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	111	36.16
จำนวน 10 - 20 ปี	155	50.49
จำนวน 21 - 30 ปี	34	11.07
มากกว่า 30 ปี	7	2.28
รวม	307	100.00

จากตารางที่ 13 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียว 10 - 20 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 50.49

รองลงมาเป็น น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 36.16 และ 21 - 30 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.07 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานในโรงแรม ปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	225	73.29
ผู้บริหารระดับกลาง	63	20.52
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	19	6.19
รวม	307	100.00

จากตารางที่ 14 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 73.29 รองลงมาเป็น ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.52 และ ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับผลการประเมิน รางวัลโรงแรมสีเขียวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งงาน	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
ระดับทอง (Gold Class)	124	40.39
ระดับเงิน (Silver Class)	102	33.22
ระดับทองแดง (Bronze Class)	81	26.38
รวม	307	100.00

จากตารางที่ 15 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระดับทอง (Gold Class) จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 40.39 รองลงมาเป็น ระดับเงิน (Silver Class) จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 33.22 และระดับทองแดง (Bronze Class) จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 26.38 ตามลำดับ

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามที่ตั้งของโรงแรมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่ตั้งของโรงแรม	จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	จำนวน	ร้อยละ
ภาคเหนือ	39	12.70
ภาคกลาง	73	23.78
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	15	4.89
ภาคตะวันออก	37	12.05
ภาคตะวันตก	21	6.84
ภาคใต้	122	39.74
รวม	307	100.00

จากตารางที่ 16 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ภาคใต้ จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 39.74 รองลงมาเป็นภาคกลาง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 23.78 และภาคเหนือ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาตัวแปรการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน สรุปผลวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1 ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม

แสดงผลวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีผลวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมโดยรวม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า	อันดับ
GEM1	ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม	3.83	0.82	มาก	(2)
GEM2	ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม	3.84	0.79	มาก	(1)
GEM3	ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	3.82	0.79	มาก	(3)
ค่าเฉลี่ยรวม		3.83	0.69	มาก	

ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมโดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.83 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยสูงสุด ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม รองลงมา ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ สรุปผลรายด้านดังตาราง 18 – 22

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
TRA1	ผู้บริหารของโรงแรมมีการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยไว้อย่างชัดเจน	3.82	0.96	มาก
TRA2	ผู้บริหารของโรงแรมปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อให้พนักงานเกิดประทับใจในตัวผู้บริหาร	3.76	0.92	มาก
TRA3	ผู้บริหารของโรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	3.93	0.90	มาก
TRA4	ผู้บริหารของโรงแรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการวางแผนด้านสิ่งแวดล้อมเสมอ	3.83	0.90	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.83	0.82	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.83 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยสูงสุด คือ ด้านผู้บริหารของโรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมาคือด้านผู้บริหารของโรงแรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการวางแผนด้านสิ่งแวดล้อมเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 ด้านผู้บริหารของโรงแรมมีการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.82 และด้านผู้บริหารของโรงแรมปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อให้พนักงานเกิดประทับใจในตัวผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
INV1	โรงแรมให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบแผนงานฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.84	0.85	มาก
INV2	โรงแรมมีการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานเข้าถึงเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) ขององค์กร	3.84	0.90	มาก
INV3	โรงแรมให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	3.82	0.88	มาก
INV4	โรงแรมสนับสนุนให้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม	3.85	0.89	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.84	0.79	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.84 ค่าเปี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมสนับสนุนให้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมาคือ ด้านโรงแรมมีการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานเข้าถึงเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) ขององค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.84 ด้านโรงแรมให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบแผนงานฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.84 และด้านโรงแรมให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมด้านการสร้าง
วัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
INT1	โรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามค่านิยมขององค์กร ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง	3.82	0.88	มาก
INT2	โรงแรมส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรม ด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างเคร่งครัด	3.82	0.83	มาก
INT3	โรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านเป้าหมายของการมี วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) อย่างมุ่งมั่น	3.83	0.90	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.82	0.79	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.82 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.79 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านเป้าหมายของการมีวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) อย่างมุ่งมั่น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมาคือด้านโรงแรมส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 3.82 และด้านโรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามค่านิยมขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

2.2 ด้านคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อด้านคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีผลวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมโดยรวม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า	อันดับ
GOM1	ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	3.84	0.80	มาก	(3)
GOM2	การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร	3.87	0.74	มาก	(2)
GOM3	การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม	3.89	0.82	มาก	(1)
GOM4	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.79	0.83	มาก	(4)
ค่าเฉลี่ยรวม		3.85	0.63	มาก	

ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.85 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยสูงสุด ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม รองลงมา ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ตามลำดับ สรุปผลรายด้านดังตาราง 18 – 22

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานความด้านคิดริเริ่มด้านคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
POL1	โรงแรมมีการกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน	3.86	0.93	มาก
POL2	โรงแรมมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรค์นวัตกรรมเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	3.80	0.94	มาก
POL3	โรงแรมปฏิบัติตามมาตรฐานนโยบายด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเคร่งครัด	3.87	0.89	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.84	0.80	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านคิดริเริ่มด้านคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.84 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.80 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมปฏิบัติ

ตามมาตรฐานนโยบายด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือด้านโรงแรมมีการกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.86 และด้านโรงแรมมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดการสร้างสร้งสรรค์นวัตกรรมเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐานความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
RES1	การดำเนินงานของโรงแรมมุ่งเน้นต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด	3.83	0.89	มาก
RES2	โรงแรมบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติตามที่กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมกำหนด	3.90	0.88	มาก
RES3	โรงแรมสนับสนุนกิจกรรมด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.88	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.87	0.74	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.87 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติตามที่กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมกำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมาคือด้านโรงแรมสนับสนุนกิจกรรมด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.89 และด้านการดำเนินงานของโรงแรมมุ่งเน้นต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
COM1	โรงแรมมีการกำหนดแผนปฏิบัติด้านการสื่อสารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในองค์กรไว้อย่างชัดเจน	3.94	0.84	มาก
COM2	โรงแรมมีการส่งเสริมการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	3.87	0.91	มาก
COM3	โรงแรมให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อคิดเห็นด้านการจัดการ สิ่งแวดล้อมในองค์กรผ่านช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง	3.88	0.90	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.89	0.82	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.89 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.82 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมมีการกำหนดแผนปฏิบัติด้านการสื่อสารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กรไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาคือ ด้านโรงแรมให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อคิดเห็นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรผ่านช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.88 และด้านโรงแรมมีการส่งเสริมการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
DIG1	โรงแรมมีการกำหนดแผนงานด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อ สิ่งแวดล้อมในการทำงานไว้อย่างชัดเจน	3.76	0.90	มาก
DIG2	โรงแรมได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับเทคโนโลยีการจัดการ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรอย่างเพียงพอ	3.79	0.88	มาก
DIG3	โรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการทำงานพร้อมกับจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ	3.81	0.92	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.79	0.83	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.83 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นโรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานพร้อมกับจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือ โรงแรมได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับเทคโนโลยีการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย 3.79 และโรงแรมมีการกำหนดแผนงานด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ

2.3 ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

แสดงผลวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม มีผลวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร โดยรวม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า	อันดับ
GOE1	ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ	3.87	0.75	มาก	(1)
GOE2	ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม	3.77	1.09	มาก	(3)
GOE3	ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม	3.79	1.06	มาก	(2)
ค่าเฉลี่ยรวม		3.81	0.81	มาก	

ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรโดยรวม มีค่าเฉลี่ย 3.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยสูงสุด ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ รองลงมา ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ สรุปผลรายด้านดังตาราง 27 - 30

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
PHY1	โรงแรมออกแบบใช้วัสดุตกแต่งสถานที่ภายนอกอาคารเพื่อต้อนรับนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อม	3.83	0.89	มาก
PHY2	โรงแรมออกแบบสถานที่ภายในอาคารเพื่อสร้างบรรยากาศความรู้สึกเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	3.85	0.86	มาก
PHY3	โรงแรมมีการออกแบบพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานโดยเน้นรูปแบบให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	3.92	0.84	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.87	0.75	มาก

ผลวิเคราะห์ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.87 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.75 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมมีการออกแบบพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานโดยเน้นรูปแบบให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาคือด้านโรงแรมออกแบบสถานที่ภายในอาคารเพื่อสร้างบรรยากาศความรู้สึกเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.85 และโรงแรมออกแบบใช้วัสดุตกแต่งสถานที่ภายนอกอาคารเพื่อตอบรับนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
TAF1	โรงแรมกำหนดแผนงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	3.79	1.11	มาก
TAF2	โรงแรมจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.79	1.13	มาก
TAF3	โรงแรมนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของพนักงาน	3.71	1.19	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.77	1.09	มาก

ผลวิเคราะห์ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.09 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมกำหนดแผนงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และด้านโรงแรมจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาคือด้านโรงแรมนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร
ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
CUL1	โรงแรมกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อการสร้างจิตสำนึกของพนักงานให้เห็นถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน	3.75	1.16	มาก
CUL2	โรงแรมมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานให้เห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	3.87	1.12	มาก
CUL3	โรงแรมให้ความสำคัญกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นการให้เกิดจิตสำนึกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	3.75	1.18	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.79	1.06	มาก

ผลวิเคราะห์ประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.79 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.06 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานให้เห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ ด้านโรงแรมกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อการสร้างจิตสำนึกของพนักงานให้เห็นถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.75 และโรงแรมให้ความสำคัญกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นการให้เกิดจิตสำนึกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ

2.4 ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วย ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ มีผลวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรโดยรวม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า	อันดับ
GOI1	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ	3.80	1.02	มาก	(2)
GOI2	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ	3.74	1.03	มาก	(3)
GOI3	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ	3.81	1.02	มาก	(1)
ค่าเฉลี่ยรวม		3.78	0.96	มาก	

ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.78 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.96 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยสูงสุด ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ รองลงมา ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ และด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ ตามลำดับ สรุปผลรายด้านดังตาราง 35 – 41

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
ECO1	โรงแรมมีการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	3.77	1.12	มาก
ECO2	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในการสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า	3.84	1.11	มาก
ECO3	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในการลดต้นทุนการให้บริการ	3.79	1.18	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.80	1.02	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.02 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมเชื่อมั่นต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในการสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ ด้านโรงแรมเชื่อมั่นต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในการลดต้นทุนการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.79

และด้านโรงแรมมีการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
MAN1	โรงแรมนำนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมาพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	3.71	1.13	มาก
MAN2	โรงแรมสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมต่อการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	3.74	1.16	มาก
MAN3	โรงแรมมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในการสร้างคุณภาพการทำงานของพนักงาน	3.77	1.18	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.74	1.03	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.74 ค่าเปี่ยงเบนมาตรฐาน 1.03 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในการสร้างคุณภาพการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมาคือด้านโรงแรมสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมต่อการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.74 และด้านโรงแรมนำนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมาพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
TEC1	โรงแรมมีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	3.75	1.17	มาก
TEC2	โรงแรมเชื่อมั่นต่อความยั่งยืนในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม	3.85	1.10	มาก
TEC3	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม	3.83	1.15	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.81	1.02	มาก

ผลวิเคราะห์ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.02 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดคือ ประเด็นด้านโรงแรมเชื่อมั่นต่อความยั่งยืนในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมาคือด้านโรงแรมเชื่อมั่นต่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.83 และด้านโรงแรมมีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ

2.5 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

แสดงผลวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านการกำกับดูแลกิจการ มีผลวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนโดยรวม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า	อันดับ
SP1	ด้านสิ่งแวดล้อม	3.77	1.02	มาก	(2)
SP2	ด้านสังคม	3.81	1.06	มาก	(1)
SP3	ด้านการกำกับดูแลกิจการ	3.70	1.01	มาก	(3)
ค่าเฉลี่ยรวม		3.76	0.84	มาก	

ผลวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.76 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.84 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก โดยสูงสุด ด้านสังคม รองลงมา ด้านสิ่งแวดล้อม และ ด้านการกำกับดูแลกิจการ ตามลำดับ สรุปผลรายด้านดังตาราง 40 – 42

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
ENV1	โรงแรมสามารถลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	3.74	1.14	มาก
ENV2	โรงแรมสามารถลดต้นทุนด้านการใช้พลังงานไฟฟ้าในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	3.80	1.11	มาก
ENV3	โรงแรมได้รับการรับรองมาตรฐานหรือได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง	3.77	1.14	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.77	1.02	มาก

ผลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านสังคมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.77 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.02 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดคือ ด้านโรงแรมสามารถลดต้นทุนด้านการใช้พลังงานไฟฟ้าในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาคือ ด้านโรงแรมได้รับการรับรองมาตรฐานหรือได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.77 และด้านโรงแรมสามารถลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านสังคม

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านสังคม	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
SOC1	โรงแรมสามารถสร้างชื่อเสียงที่ดีในมุมมองของพนักงาน	3.76	1.17	มาก
SOC2	โรงแรมสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานในมุมมองสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	3.80	1.16	มาก
SOC3	โรงแรมมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ	3.87	1.14	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.81	1.06	มาก

ผลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.81 ค่าเปี่ยงเบนมาตรฐาน 1.06 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ ด้านโรงแรมสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานในมุมมองสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.80 และด้านโรงแรมสามารถสร้างชื่อเสียงที่ดีในมุมมองของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ความเปี่ยงเบนมาตรฐานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านการกำกับดูแลกิจการ

(n. = 307)

ตัวย่อ	ด้านการกำกับดูแลกิจการ	$\bar{X}$	SD.	แปลค่า
GOV1	โรงแรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านการบริหารจัดการโรงแรม	3.68	1.20	มาก
GOV2	โรงแรมสามารถสร้างระบบการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือ	3.73	1.17	มาก
GOV3	โรงแรมมีมาตรฐานการทำงานภายใต้หลักนิติธรรมองค์กร	3.70	1.12	มาก
ค่าเฉลี่ย		3.70	1.01	มาก

ผลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านการกำกับดูแลกิจการโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.70 ค่าเปี่ยงเบนมาตรฐาน 1.01 อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ในรายด้านมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยสูงสุดในประเด็นด้านโรงแรมสามารถสร้างระบบการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ย 3.73 รองลงมาคือ ด้านโรงแรมมีมาตรฐานการทำงานภายใต้หลักนิติธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.70 และด้านโรงแรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านการบริหารจัดการโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลแบบจำลองประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย นำมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและใช้เทคนิคการเชื่อมลูกศรระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างสองตัวแปรโดยพิจารณาจากค่า MI (Modification Indices) สรุปผลวิเคราะห์เป็นรายตัวแปรดังนี้

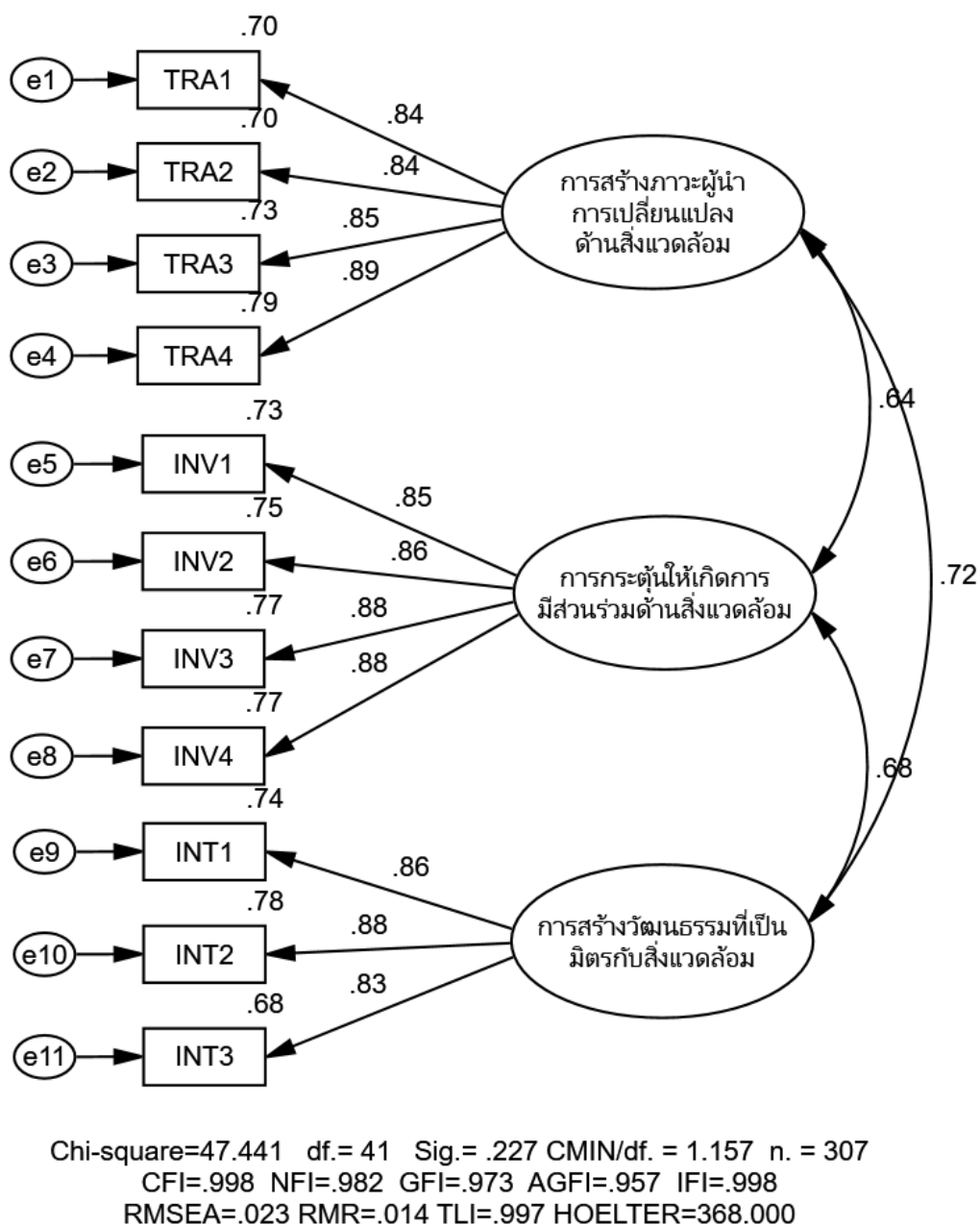
3.1 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์หาค่าองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลแบบจำลองประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยนำตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน สรุปผลวิเคราะห์รายองค์ประกอบได้ดังนี้

3.1.1 ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรบ่งชี้แบบจำลองด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม มีจำนวน 3 ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวม 11 ตัวแปรสังเกตได้ โดยใช้วิธีการโมเดลการวัดแบบส่งผลสะท้อน (Reflective Measurement Model : RMM) ผลทดสอบพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ โดยมีค่า Chi - Square = 47.441 df = 41.0 Sig. = 0.227 > 0.05 และ CMIN/df. = 1.157 < 2.0 และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.998 > 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.973 > 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.957 > 0.80, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.023 < 0.05, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.014 < 0.05, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.982 > 0.90 ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ 0.998 > 0.90 และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (TLI) เท่ากับ 0.997 > 0.90 และ Hoelter เท่ากับ 368 > 200 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์กล่าวได้ว่าดัชนี

เหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) แสดงผลดังภาพ 11 และตาราง 38



ภาพที่ 11 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 38 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม

กลไกความผูกพัน ด้านสิ่งแวดล้อม	λ	SE.	t-value	R^2	AVE	CR.	Cronbach
ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม				64.0%	0.730	0.915	0.915
TRA1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.84	-	-	70.0%			
TRA2	0.84	0.06	17.698***	70.0%			
TRA3	0.85	0.05	18.318***	73.0%			
TRA4	0.89	0.05	19.520***	79.0%			
ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม				52.0%	0.755	0.925	0.925
INV1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.85	-	-	73.0%			
INV2	0.87	0.06	19.493***	75.0%			
INV3	0.88	0.05	20.092***	78.0%			
INV4	0.88	0.05	19.999***	77.0%			
ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม				57.0%	0.732	0.891	0.890
INT1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.86	-	-	74.0%			
INT2	0.88	0.05	19.264***	78.0%			
INT3	0.83	0.06	17.562***	68.0%			

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 5 ตัวแปรแฝง ได้แก่ ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งหมด 11 ตัวแปรสังเกตได้ ผลวิเคราะห์พบว่า มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.83 – 0.89 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวแปรสังเกตได้ (Cheung & Wang, 2017) มีค่าความคลาดเคลื่อนระหว่าง 0.05 – 0.06 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองรายข้อระหว่าง 68.0% - 79.0% ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองระหว่างตัวแปรแฝง 52.0% - 64.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง 0.730 – 0.755 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงรู้เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี (Hair et al., 2014) มีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.891 – 0.925 มากกว่า 0.60 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง (Fornell & Larcker, 1981) และผลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักระหว่าง 0.890 – 0.925 มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรบ่งชี้

มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (Pallant, 2020) ผลมีค่าการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ และตาราง 4.23 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.421 – 0.784 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและไม่เกิน 0.90 (Field, 2013) แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดไว้จึงสรุปได้ว่าตัวชี้วัดองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ทุกตัวแปรมีความสอดคล้องและความเที่ยงตามเกณฑ์สามารถนำเข้าแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ตารางที่ 39 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม

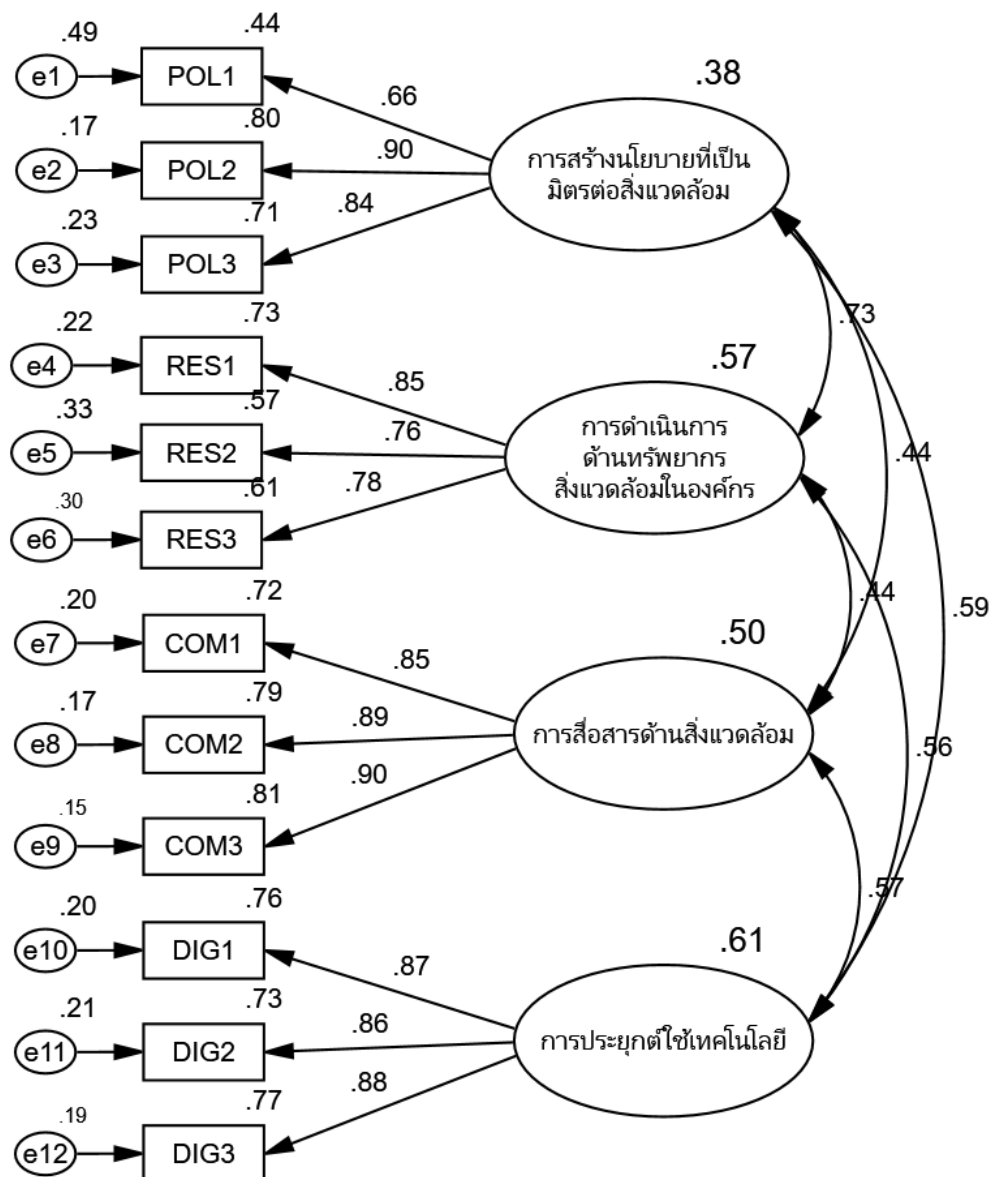
ตัวแปร	ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม				ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม				ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		
	TRA1	TRA2	TRA3	TRA4	INV1	INV2	INV3	INV4	INT1	INT2	INT3
TRA1	1.000										
TRA2	0.729	1.000									
TRA3	0.707	0.687	1.000								
TRA4	0.722	0.746	0.784	1.000							
INV1	0.448	0.421	0.478	0.492	1.000						
INV2	0.477	0.461	0.477	0.486	0.746	1.000					
INV3	0.446	0.471	0.492	0.474	0.772	0.744	1.000				
INV4	0.484	0.481	0.502	0.505	0.720	0.769	0.778	1.000			
INT1	0.551	0.515	0.504	0.540	0.515	0.521	0.521	0.561	1.000		
INT2	0.561	0.531	0.543	0.556	0.486	0.500	0.495	0.552	0.755	1.000	
INT3	0.522	0.488	0.481	0.526	0.471	0.499	0.449	0.494	0.706	0.734	1.000

3.1.2 ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรบ่งชี้แบบจำลองด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม มีจำนวน 4 ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี รวม 12 ตัวแปรสังเกตได้ โดยใช้วิธีการโมเดลการวัดแบบส่งสะท้อน (Reflective Measurement Model : RMM) ผลทดสอบพบว่ามีความสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า $\text{Chi-Square} = 35.066$ $\text{df} = 34.0$ $\text{Sig.} = 0.417 > 0.05$ และ $\text{CMIN/df.} = 1.031 < 2.0$ และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ $1.000 > 0.90$, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ $0.981 > 0.90$, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ $0.957 > 0.80$, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ $0.010 < 0.05$, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ $0.026 < 0.05$, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ $0.986 > 0.90$ และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ $1.000 > 0.90$ และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (TLI) เท่ากับ $0.999 > 0.90$ และ Hoelter เท่ากับ $425 > 200$ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์กล่าวได้ว่าดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) แสดงผลดังภาพ 12 และตารางที่ 40





Chi-square=35.066 df.= 34 Sig.= .417 CMIN/df. = 1.031 n. = 307
 CFI=1.000 NFI=.986 GFI=.981 AGFI=.957 IFI=1.000
 RMSEA=.010 RMR=.026 TLI=.999 HOELTER=425.000

ภาพที่ 12 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 40 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลอง ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

ด้านความคิดริเริ่มด้านการ บริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	λ	SE.	t-value	R ²	AVE	CR.	Cronbach
ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม				38.0%	0.649	0.845	0.803
POL1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.66	-	-	44.0%			
POL2	0.90	0.11	12.728***	80.0%			
POL3	0.84	0.10	12.360***	71.0%			
ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร				57.0%	0.635	0.839	0.785
RES1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.85	-	-	73.0%			
RES2	0.76	0.07	12.244***	57.0%			
RES3	0.78	0.08	11.048***	61.0%			
ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม				50.0%	0.771	0.910	0.910
COM1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.85	-	-	72.0%			
COM2	0.89	0.06	19.504***	79.0%			
COM3	0.90	0.06	19.785***	81.0%			
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี				61.0%	0.751	0.901	0.904
DIG1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.87	-	-	76.0%			
DIG2	0.86	0.05	19.083***	73.0%			
DIG3	0.88	0.05	19.694***	77.0%			

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 4 ตัวแปรแฝง ได้แก่ ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี รวมทั้งหมด 12 ตัวแปรสังเกตได้ ผลวิเคราะห์พบว่า มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.66 – 0.90 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวแปรสังเกตได้ (Cheung & Wang, 2017) มีค่าความคลาดเคลื่อนระหว่าง 0.06 – 0.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองรายข้อระหว่าง 44.0% - 81.0% ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองของตัวแปรแฝงมีค่าระหว่าง 38.0% - 61.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง 0.635 – 0.771 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี (Hair et al., 2014) มีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.839– 0.910 มากกว่า 0.60 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง (Fornell & Larcker, 1981) และ

ผลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบ์ระหว่าง 0.785 – 0.910 มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรบ่งชี้มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (Pallant, 2020) ผลมีค่าการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ และจากตาราง 4.25 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.223 – 0.802 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและไม่เกิน 0.90 (Field, 2013) แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดไว้จึงสรุปได้ว่าตัวชี้วัดองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทุกตัวแปรมีความสอดคล้องและความเที่ยงตามเกณฑ์สามารถนำเข้าแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

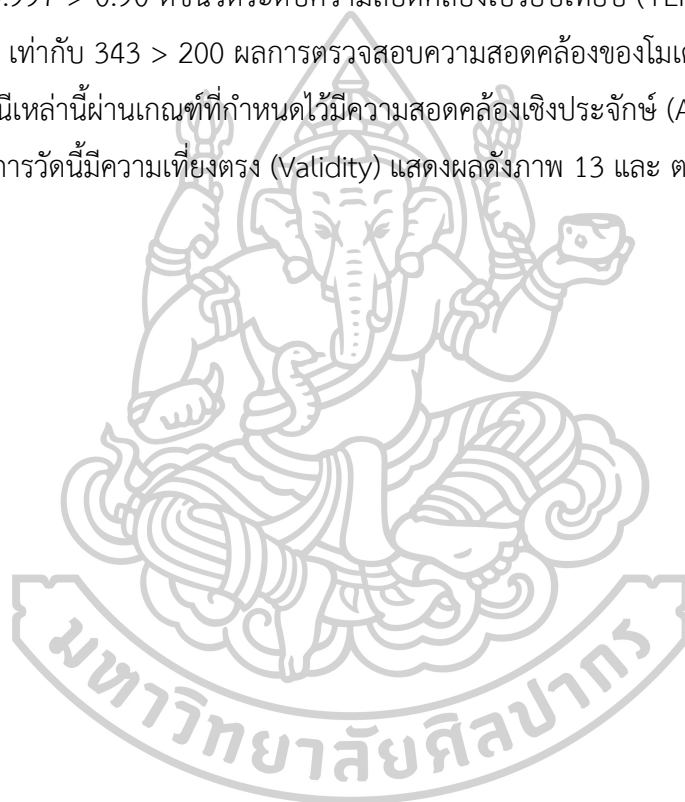
ตารางที่ 41 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

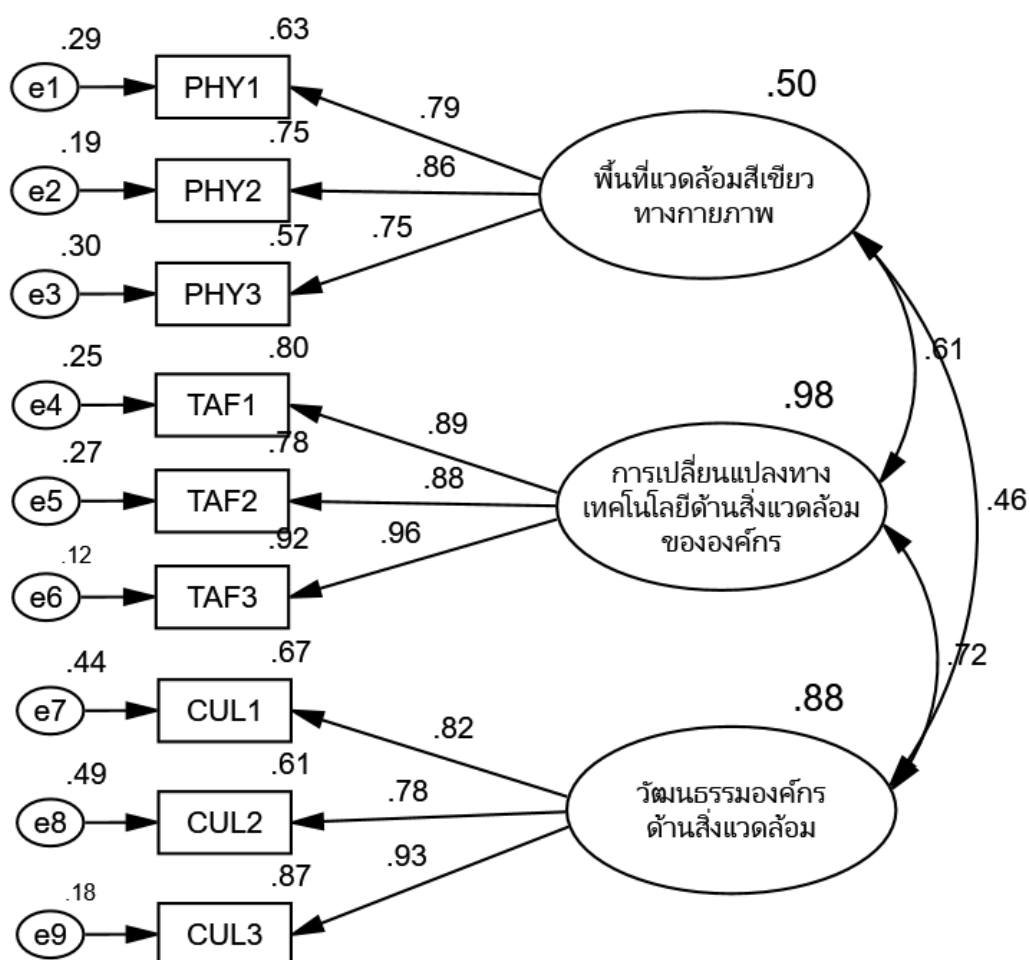
ตัวแปร	ด้านการสร้างนโยบายที่ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม			ด้านการดำเนินการด้าน ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม			ด้านการสื่อสารด้าน สิ่งแวดล้อม			ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี		
	POL1	POL2	POL3	RES1	RES2	RES3	COM1	COM2	COM3	DIG1	DIG2	DIG3
POL1	1.000											
POL2	0.572	1.000										
POL3	0.573	0.753	1.000									
RES1	0.358	0.565	0.525	1.000								
RES2	0.335	0.513	0.443	0.660	1.000							
RES3	0.292	0.330	0.223	0.414	0.573	1.000						
COM1	0.315	0.321	0.321	0.283	0.280	0.521	1.000					
COM2	0.309	0.314	0.317	0.291	0.298	0.555	0.753	1.000				
COM3	0.333	0.339	0.329	0.328	0.322	0.538	0.762	0.802	1.000			
DIG1	0.384	0.409	0.359	0.300	0.406	0.430	0.450	0.470	0.449	1.000		
DIG2	0.426	0.453	0.369	0.343	0.361	0.433	0.446	0.478	0.485	0.750	1.000	
DIG3	0.396	0.465	0.337	0.309	0.393	0.458	0.458	0.426	0.440	0.772	0.753	1.000

3.1.3 ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรบ่งชี้แบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร มีจำนวน 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม รวม 9 ตัวแปรสังเกตได้ โดยใช้วิธีการโมเดลการวัดแบบส่งผลสะท้อน (Reflective Measurement Model : RMM) ผลทดสอบพบว่ามีค่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า Chi – Square = 21.137 df = 14.0 Sig. =

$0.098 > 0.05$ และ $CMIN/df. = 1.510 < 2.0$ และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ $0.997 > 0.90$, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ $0.985 > 0.90$, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ $0.953 > 0.80$, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ $0.041 < 0.05$, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ $0.028 < 0.05$, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ $0.991 > 0.90$ และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ $0.997 > 0.90$ ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (TLI) เท่ากับ $0.992 > 0.90$ และ Hoelter เท่ากับ $343 > 200$ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวได้ว่าดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) แสดงผลดังภาพ 13 และ ตารางที่ 42





Chi-square=21.137 df.= 14 Sig.= .098 CMIN/df. = 1.510 n. = 307
 CFI=.997 NFI=.991 GFI=.985 AGFI=.953 IFI=.997
 RMSEA=.041 RMR=.028 TLI=.992 HOELTER=343.000

ภาพที่ 13 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

ตารางที่ 42 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน
ในองค์กร

ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม ของพนักงานในองค์กร	λ	SE.	t-value	R ²	AVE	CR.	Cronbach
ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ				50.0%	0.648	0.846	0.843
PHY1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.79	-	-	63.0%			
PHY2	0.86	0.07	15.013***	75.0%			
PHY3	0.76	0.07	13.399***	57.0%			
ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม				98.0%	0.832	0.937	0.952
TAF1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.89	-	-	80.0%			
TAF2	0.89	0.03	37.330***	78.0%			
TAF3	0.96	0.05	21.506***	92.0%			
ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม				88.0%	0.717	0.883	0.904
CUL1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.82	-	-	67.0%			
CUL2	0.78	0.05	19.909***	61.0%			
CUL3	0.93	0.08	15.206***	87.0%			

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งหมด 9 ตัวแปรสังเกตได้ ผลวิเคราะห์พบว่ามีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.76 – 0.96 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวแปรสังเกตได้ (Cheung & Wang, 2017) มีค่าความคลาดเคลื่อนระหว่าง 0.03 – 0.07 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองรายข้อระหว่าง 57.0% - 92.0% ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองของตัวแปรแฝงมีค่าระหว่าง 50.0% - 98.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง 0.648 – 0.832 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี (Hair et al., 2014) มีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.846 – 0.937 มากกว่า 0.60 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง (Fornell & Larcker, 1981) และผลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ระหว่าง 0.843 – 0.952 มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรบ่งชี้มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง

(Pallant, 2020) ผลมีค่าการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ จากตาราง 4.27 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.264 – 0.850 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและไม่เกิน 0.90 (Field, 2013) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดไว้ จึงสรุปได้ว่าตัวชี้วัดองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรทุกตัวแปรมีความสอดคล้องและความเที่ยงตามเกณฑ์สามารถนำเข้าแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

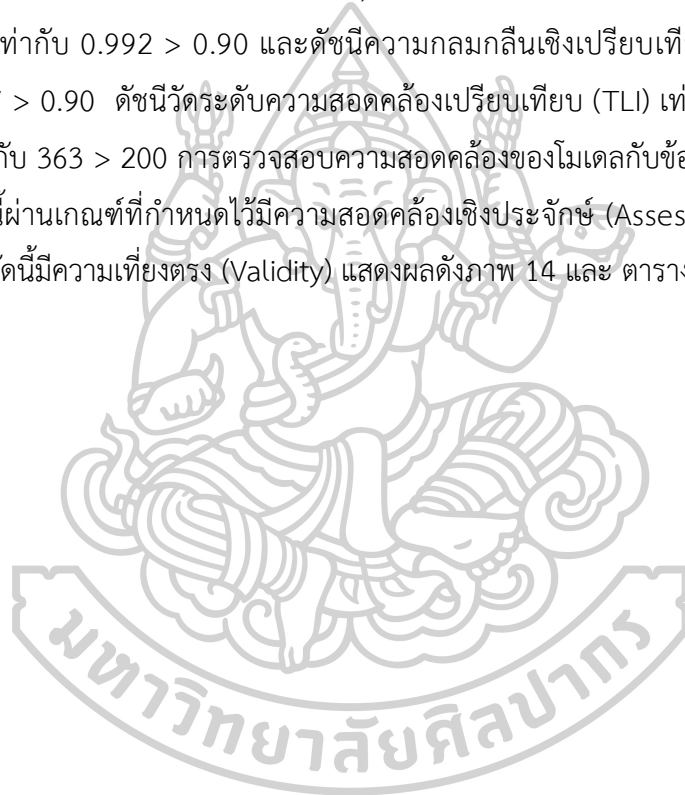
ตารางที่ 43 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

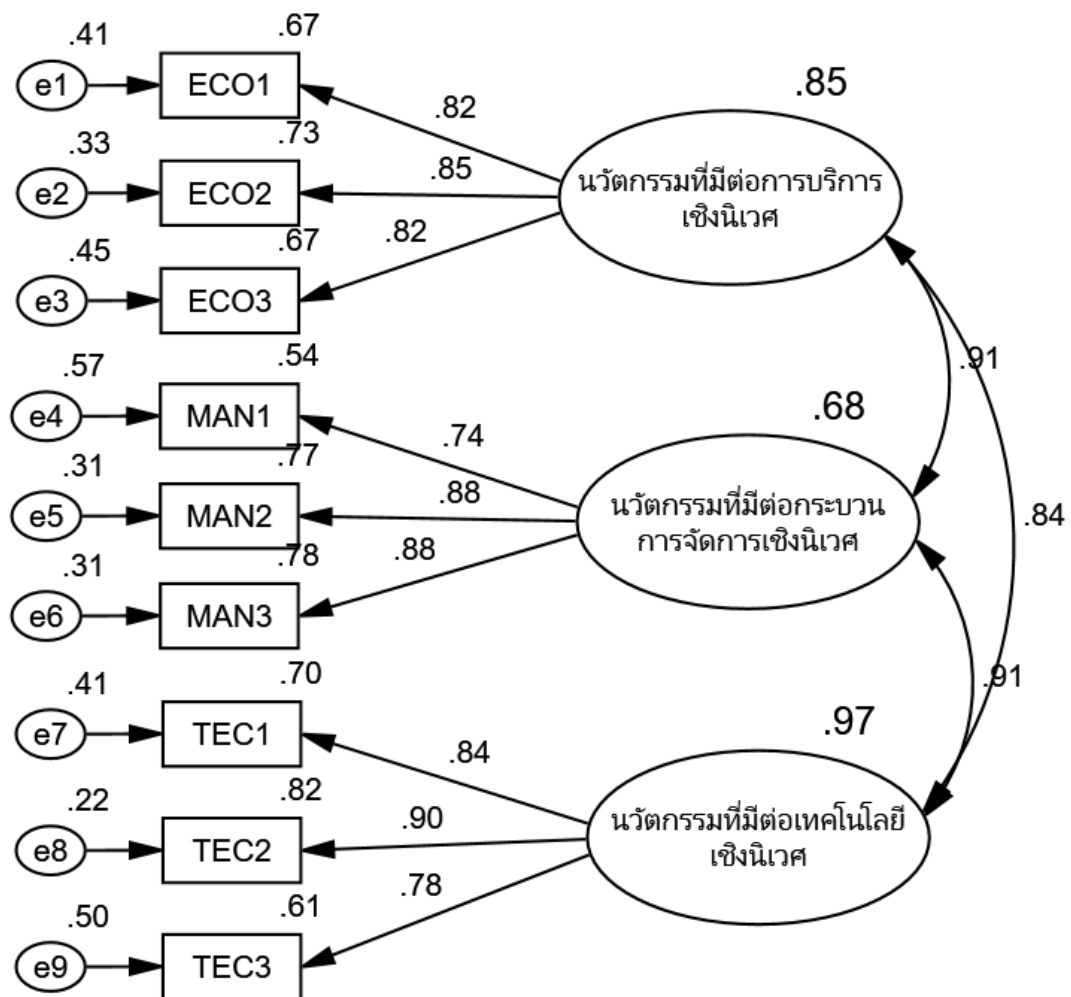
ตัวแปร	ด้านพื้นที่แวดล้อม สีเขียวทางกายภาพ			ด้านการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม			ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสิ่งแวดล้อม		
	PHY1	PHY2	PHY3	TAF1	TAF2	TAF3	CUL1	CUL2	CUL3
PHY1	1.000								
PHY2	0.695	1.000							
PHY3	0.565	0.667	1.000						
TAF1	0.434	0.491	0.482	1.000					
TAF2	0.436	0.438	0.477	0.819	1.000				
TAF3	0.482	0.462	0.434	0.850	0.845	1.000			
CUL1	0.301	0.317	0.406	0.538	0.558	0.586	1.000		
CUL2	0.292	0.264	0.295	0.449	0.475	0.526	0.782	1.000	
CUL3	0.389	0.337	0.385	0.586	0.612	0.664	0.760	0.737	1.000

3.1.4 ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรบ่งชี้แบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีจำนวน 3 ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ รวม 9 ตัวแปรสังเกตได้ ใช้วิธีการโมเดลการวัดแบบ

ส่งผลสะท้อน (Reflective Measurement Model : RMM) ผลทดสอบพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่า Chi - Square = 18.886 df = 13.0 Sig. = 0.127 > 0.05 และ CMIN/df. = 1.453 < 2.0 และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.997 > 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.987 > 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.954 > 0.80, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.038 < 0.05, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.023 < 0.05, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.992 > 0.90 และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ 0.997 > 0.90 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (TLI) เท่ากับ 0.993 > 0.90 ผล Hoelter เท่ากับ 363 > 200 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์กล่าวได้ว่าดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) แสดงผลดังภาพ 14 และ ตารางที่ 44





Chi-square=18.886 df.= 13 Sig.= .127 CMIN/df. = 1.453 n. = 307
 CFI=.997 NFI=.992 GFI=.987 AGFI=.954 IFI=.997
 RMSEA=.038 RMR=.023 TLI=.993 HOELTER=363.000

ภาพที่ 14 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ตารางที่ 44 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติองค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ขององค์กร	λ	SE.	t-value	R^2	AVE	CR.	Cronbach
ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ				85.0%	0.692	0.871	0.883
ECO1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.82	-	-	68.0%			
ECO2	0.85	0.06	16.625***	73.0%			
ECO3	0.82	0.06	17.992***	67.0%			
ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ				68.0%	0.697	0.873	0.867
MAN1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.74	-	-	54.0%			
MAN2	0.88	0.08	14.932***	77.0%			
MAN3	0.88	0.08	15.114***	78.0%			
ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ				97.0%	0.711	0.880	0.876
TEC1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.84	-	-	70.0%			
TEC2	0.90	0.05	19.405***	82.0%			
TEC3	0.78	0.06	16.016***	61.0%			

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ รวมทั้งหมด 9 ตัวแปรสังเกตได้ ผลวิเคราะห์พบว่ามีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.74 – 0.90 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวแปรสังเกตได้ (Cheung & Wang, 2017) มีค่าความคลาดเคลื่อนระหว่าง 0.05 – 0.08 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองรายข้อระหว่าง 54.0% - 82.0% ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองของตัวแปรแฝงมีค่าระหว่าง 68.0% - 97.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง 0.692– 0.711 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงภูเข่าที่เชื่อถือได้ว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี (Hair et al., 2014) มีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.871– 0.880มากกว่า 0.60 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง (Fornell & Larcker, 1981) และผลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัคระหว่าง 0.867 – 0.883 มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรบ่งชี้มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (Pallant, 2020) ผลมีค่าการวัด

มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ และจากตาราง 4.29 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.517 – 0.777 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและไม่เกิน 0.90 (Field, 2013) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใดไว้จึงสรุปได้ว่าตัวชี้วัดองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรทุกตัวแปรมีความสอดคล้องและความเที่ยงตามเกณฑ์สามารถนำเข้าแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ตารางที่ 45 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

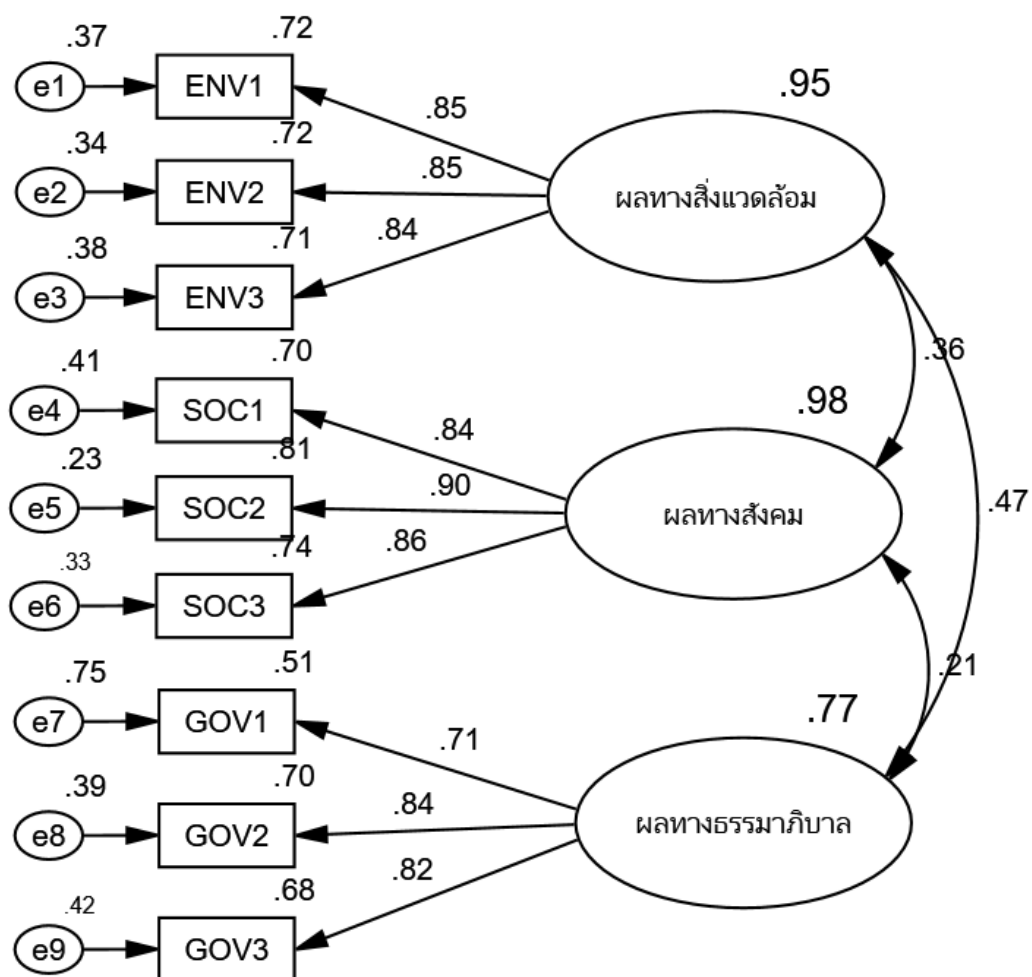
ตัวแปร	ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการ			ด้านนวัตกรรมที่มีต่อ			ด้านนวัตกรรมที่มีต่อ		
	บริการเชิงนิเวศ			กระบวนการจัดการเชิงนิเวศ			เทคโนโลยีเชิงนิเวศ		
	ECO1	ECO2	ECO3	MAN1	MAN2	MAN3	TEC1	TEC2	TEC3
ECO1	1.000								
ECO2	0.702	1.000							
ECO3	0.734	0.714	1.000						
MAN1	0.768	0.696	0.758	1.000					
MAN2	0.672	0.666	0.654	0.642	1.000				
MAN3	0.661	0.683	0.626	0.630	0.777	1.000			
TEC1	0.573	0.570	0.517	0.539	0.690	0.677	1.000		
TEC2	0.597	0.647	0.608	0.601	0.683	0.717	0.768	1.000	

3.1.5 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรบ่งชี้แบบจำลองด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน จำนวน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านธรรมาภิบาล รวม 9 ตัวแปรสังเกตได้ โดยใช้วิธีการโมเดลการวัดแบบส่งผลสะท้อน (Reflective Measurement Model : RMM) ผลทดสอบพบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีค่า Chi – Square = 28.417 df = 21.0 Sig. = 0.129 > 0.05 และ CMIN/df. = 1.353 < 2.0 และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.995 > 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.980 > 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.957 > 0.80, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของ

การประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ $0.034 < 0.05$, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ $0.048 < 0.05$, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบเกี่ยวกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ $0.982 > 0.90$ และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ $0.995 > 0.90$ ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (TLI) เท่ากับ $0.992 > 0.90$ และ Hoelter เท่ากับ $352 > 200$ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์กล่าวได้ว่าดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) แสดงผลดังภาพ 15 และ ตารางที่ 46





Chi-square=28.417 df.= 21 Sig.= .129 CMIN/df. = 1.353 n. = 307
 CFI=.995 NFI=.982 GFI=.980 AGFI=.957 IFI=.995
 RMSEA=.034 RMR=.048 TLI=.992 HOELTER=352.000

ภาพที่ 15 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ตารางที่ 46 ผลวิเคราะห์สถิติองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	λ	SE.	t-value	R ²	AVE	CR.	Cronbach
ด้านสิ่งแวดล้อม				95.0%	0.716	0.883	0.886
ENV1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.85	-	-	68.0%			
ENV2	0.85	0.06	17.016***	81.0%			
ENV3	0.84	0.06	16.887***	59.0%			
ด้านสังคม				98.0%	0.751	0.900	0.898
SOC1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.84	-	-	70.0%			
SOC2	0.90	0.05	18.789***	81.0%			
SOC3	0.86	0.06	18.230***	74.0%			
ด้านธรรมาภิบาล				77.0%	0.629	0.835	0.828
GOV1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.71	-	-	51.0%			
GOV2	0.84	0.09	12.581***	70.0%			
GOV3	0.82	0.09	12.563***	68.0%			

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ประกอบด้วย 3 ตัวแปรแฝง ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านธรรมาภิบาล รวมทั้งหมด 9 ตัวแปรสังเกตได้ ผลวิเคราะห์พบว่ามีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.71– 0.90 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกตัวแปรสังเกตได้ (Cheung & Wang, 2017) มีค่าความคลาดเคลื่อนระหว่าง 0.05 – 0.09 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสองรายข้อระหว่าง 51.0% - 81.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง 0.629 – 0.751 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงเข้าสู่ที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี (Hair et al., 2014) โดยมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.835 – 0.900 มากกว่า 0.60 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง (Fornell & Larcker, 1981) ผลการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบักระหว่าง 0.828– 0.898 มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรบ่งชี้มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (Pallant, 2020) ผลมีค่าการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝงซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ จากตาราง 4.31 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.108 – 0.771 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและไม่เกิน 0.90 (Field, 2013) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมากไม่มีการควบคุมตัวแปรใด

ไว้จึงสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดองค์ประกอบเชิงยืนยันผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนทุกตัวแปรมีความสอดคล้องและความเที่ยงตามเกณฑ์สามารถนำเข้าแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ตารางที่ 47 ผลวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรชี้วัดด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

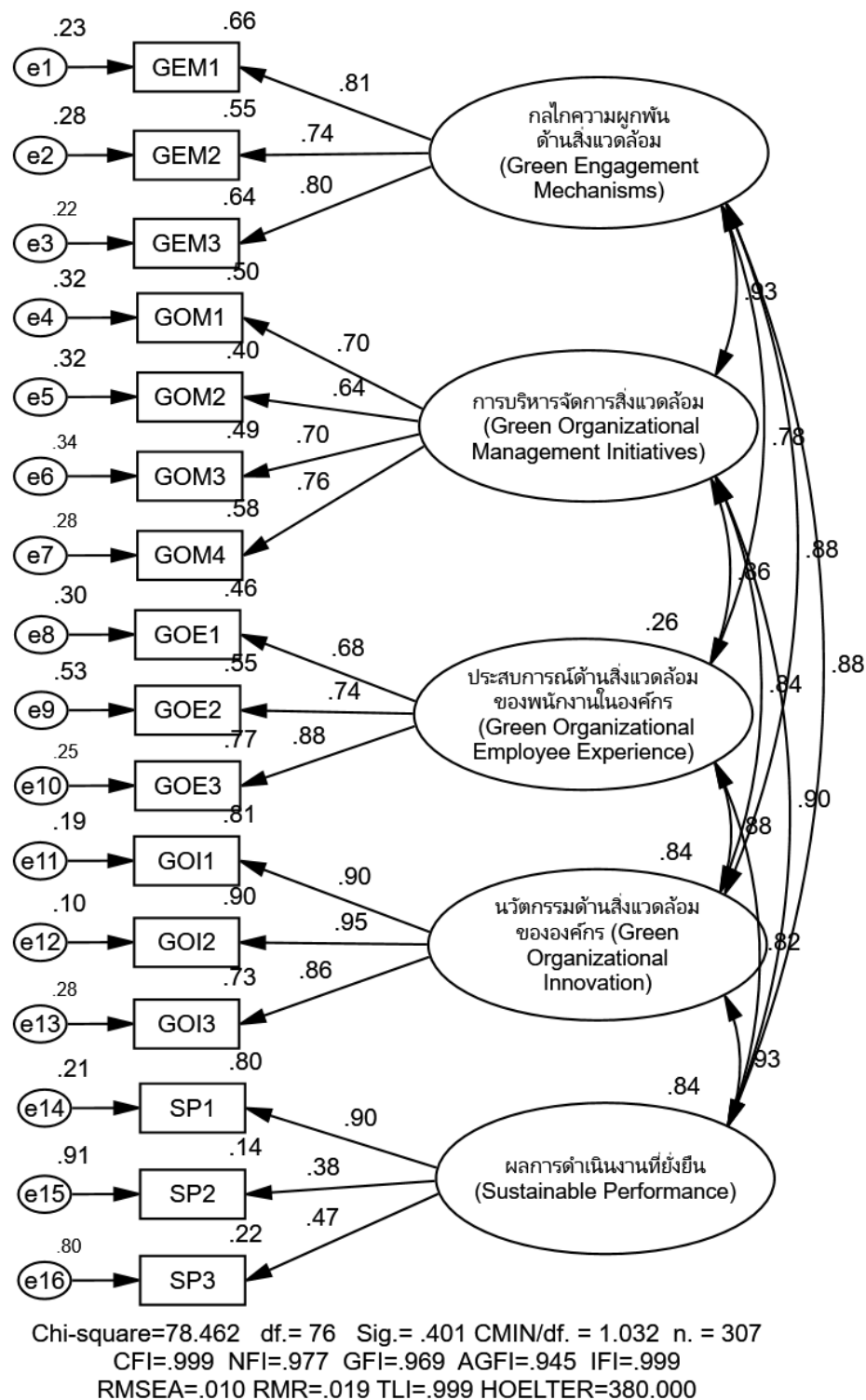
ตัวแปร	ด้านสิ่งแวดล้อม			ด้านสังคม			ด้านธรรมาภิบาล		
	ENV1	ENV2	ENV3	SOC1	SOC2	SOC3	GOV1	GOV2	GOV3
ENV1	1.000								
ENV2	0.728	1.000							
ENV3	0.714	0.726	1.000						
SOC1	0.260	0.229	0.278	1.000					
SOC2	0.270	0.260	0.290	0.753	1.000				
SOC3	0.236	0.231	0.282	0.720	0.771	1.000			
GOV1	0.440	0.412	0.396	0.158	0.149	0.145	1.000		
GOV2	0.350	0.301	0.297	0.175	0.151	0.201	0.577	1.000	
GOV3	0.322	0.263	0.277	0.133	0.108	0.235	0.570	0.710	1.000

3.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองตัวแปรบ่งชี้แบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยรวม จำนวน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน รวมทั้งหมด 16 ตัวแปรสังเกตได้ ใช้วิธีการโมเดลการวัดแบบส่งผลสะท้อน (Reflective Measurement Model : RMM) ผลทดสอบพบว่ามีค่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีค่า Chi – Square = 78.462 df = 76.0 Sig. = 0.401 > 0.05 และ CMIN/df. = 1.032 < 2.0 และมีความสอดคล้องและค่าสถิติโดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.999 > 0.90, ดัชนีวัดความ

กลมกลืน (GFI) เท่ากับ $0.969 > 0.90$, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ $0.945 > 0.80$, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ $0.010 < 0.05$, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน หรือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ $0.019 < 0.05$, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ $0.977 > 0.90$ และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ $0.999 > 0.90$ ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (TLI) เท่ากับ $0.999 > 0.90$ และ Hoelter เท่ากับ $380 > 200$ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์กล่าวได้ว่าดัชนีเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) โมเดลในการวัดนี้มีความเที่ยงตรง (Validity) แสดงผลดังภาพ 16 และตารางที่ 48





ภาพที่ 16 องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรวม

ตารางที่ 48 ผลวิเคราะห์ค่าสถิติการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน
ในองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยรวม

ตัวแปรบ่งชี้แฝง	λ	SE.	t-value	R ²	AVE	CR.
ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม				44.0%	0.616	0.828
GEM1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.81	-	-	66.0%		
GEM2	0.74	0.06	14.019***	55.0%		
GEM3	0.80	0.06	15.679***	65.0%		
ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม				33.0%	0.508	0.805
GOM1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.72	-	-	52.0%		
GOM2	0.67	0.08	11.202***	45.0%		
GOM3	0.70	0.09	10.603***	49.0%		
GOM4	0.76	0.09	12.469***	57.0%		
ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร				30.0%	0.613	0.825
GOE1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.72	-	-	53.0%		
GOE2	0.74	0.13	11.158***	55.0%		
GOE3	0.88	0.15	11.279***	77.0%		
ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร				86.0%	0.818	0.931
GOI1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.91	-	-	83.0%		
GOI2	0.95	0.04	28.582***	89.0%		
GOI3	0.86	0.05	20.731***	73.0%		
ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน				98.0%	0.531	0.759
SP1 (ค่าคงที่พารามิเตอร์)	0.98	-	-	95.0%		
SP2	0.61	0.05	12.126***	38.0%		
SP3	0.52	0.05	9.858***	27.0%		

*** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ผลวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยรวม ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผลคือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนรวมทั้งหมด 16 ตัวแปรสังเกตได้ ผลวิเคราะห์พบว่ามีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.52– 0.98 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

ที่ผ่านเกณฑ์ ที่กำหนดทุกตัวแปรสังเกตได้ (Cheung & Wang, 2017) มีค่าความคลาดเคลื่อนระหว่าง 0.04 – 0.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองรายข้อ (R^2) 27.0% - 95.0% ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองระหว่างตัวแปรแฝง 30.0% - 98.0% ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนถูกสกัดได้ (AVE) ระหว่าง 0.508 – 0.818 มากกว่า 0.50 กล่าวได้ว่า โมเดลการวัดมีความตรงเชิงลู่เข้าที่ดีถือว่าตัวแปรมีความเป็นเอกภาพที่ดี (Hair et al., 2014) และมีค่าความเที่ยงรวม (CR) ระหว่าง 0.759 - 931 มากกว่า 0.60 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยรวมทุกตัวความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง (Fornell & Larcker, 1981) ผลมีค่าการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูงที่บ่งบอกถึงความเป็นเอกภาพตัวแปรแฝง ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ สามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ตรวจสอบสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในส่วนนี้วิเคราะห์ตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก การตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์และตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multi Collinearity) ประมวลผลข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สรุปผลได้ดังนี้

4.1 การตรวจสอบความเที่ยงเชิงจำแนกของมาตรวัดตัวแปร

ผลวิเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงเชิงจำแนกของมาตรวัดตัวแปรการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยวิธี The Heterotrait - Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) เพื่อทำการวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนกระหว่างตัวแปรแฝง มีจำนวน 5 ตัวแปรแฝงประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน รวมทั้งหมด 16 ตัวแปรสังเกตได้ ผลวิเคราะห์พบว่ามีความเที่ยงเชิงจำแนกของมาตรวัดระหว่างตัวแปรแฝงโดยวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

เปรียบเทียบเพื่อวิเคราะห์สหสัมพันธ์เป็นรายคู่ตัวแปรแฝง มีค่าระหว่าง 0.758 – 0.934 มีค่าน้อยกว่า 1.00 ทุกคู่สหสัมพันธ์ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ (Henseler et al., 2015) แสดงให้เห็นว่าทุกตัวแปรแฝงมีความเที่ยงเชิงจำแนกของมาตรวัดตัวแปรสามารถนำเข้าโมเดลแบบจำลองการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน แสดงผลดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 ผลวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงเชิงจำแนกของมาตรวัดตัวแปรการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมและกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ตัวแปร	GOM	GEM	GOE	GOI	SP
GOM					
GEM	0.934				
GOE	0.910	0.830			
GOI	0.822	0.875	0.889		
SP	0.832	0.862	0.758	0.876	

4.2 การตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ของตัวแปร

ในส่วนนี้ทำการวิเคราะห์เพื่อทำการตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีจำนวน 5 ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน รวมทั้งหมด 25 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.207 - 0.857 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเชิงบวกและไม่เกิน 0.90 (Field, 2013) แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความเป็นอิสระต่อกันไม่มีความสัมพันธ์กันมาก ไม่มีการควบคุมตัวแปรใดไว้ มีความเที่ยงตรง มีความเป็นเอกภาพ ตัวแปรแฝงตามเกณฑ์นำเข้าโมเดลแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แสดงผลดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 ผลตรวจสอบปัญหาสหสัมพันธ์ตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้าง
ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่
ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม			ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม				ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน			ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร				ด้านผลการดำเนินงาน		
	GEM1	GEM2	GEM3	GOM1	GOM2	GOM3	GOM4	GOE1	GOE2	GOE3	GOI1	GOI2	GOI3	SP1	SP2	SP3	
GEM1	1.000																
GEM2	0.589	1.000															
GEM3	0.651	0.617	1.000														
GOM1	0.558	0.492	0.622	1.000													
GOM2	0.441	0.450	0.480	0.549	1.000												
GOM3	0.485	0.433	0.545	0.402	0.493	1.000											
GOM4	0.626	0.515	0.572	0.503	0.498	0.540	1.000										
GOE1	0.465	0.395	0.423	0.411	0.533	0.415	0.541	1.000									
GOE2	0.477	0.495	0.456	0.407	0.453	0.468	0.493	0.551	1.000								
GOE3	0.554	0.492	0.538	0.541	0.449	0.416	0.502	0.416	0.636	1.000							
GOI1	0.658	0.595	0.627	0.546	0.425	0.518	0.555	0.414	0.590	0.709	1.000						
GOI2	0.676	0.627	0.657	0.573	0.442	0.558	0.606	0.408	0.611	0.740	0.857	1.000					
GOI3	0.596	0.560	0.562	0.497	0.443	0.516	0.564	0.429	0.668	0.675	0.743	0.813	1.000				
SP1	0.640	0.585	0.632	0.568	0.470	0.555	0.606	0.422	0.564	0.672	0.791	0.803	0.720	1.000			
SP2	0.433	0.411	0.397	0.463	0.293	0.316	0.403	0.288	0.295	0.411	0.511	0.494	0.413	0.605	1.00		
SP3	0.374	0.440	0.400	0.303	0.288	0.304	0.407	0.207	0.298	0.367	0.449	0.469	0.346	0.520	0.37	1.000	

4.3 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบพหุ

ผลวิเคราะห์ในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบพหุ (Multicollinearity) ของตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีจำนวน 5 ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน รวมทั้งหมด 16 ตัวแปรสังเกตได้ ผลวิเคราะห์มีค่าพื้นที่นอกเหนือจากความแปรปรวนระหว่างตัวแปรอิสระหรือค่า Tolerance ค่าระหว่าง 0.157 - 0.665 มากกว่า 0.20 จึงเป็นค่าที่ยอมรับได้และไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Menard, 2001) ผลวิเคราะห์ค่า Variance Inflation Factor (VIF) หรือตัวชี้วัดความเพ้อของความแปรปรวนของค่าสัมประสิทธิ์ มีค่าระหว่าง 1.504 - 6.367 ซึ่งมิต้าน้อยกว่า 10.00 จึงสามารถยอมรับได้

(Chatterjee & Simonoff, 2013) สรุปว่าไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือ Multicollinearity ตัวแปรอิสระทั้งหมดมีความเป็นอิสระต่อกันตรงตามเกณฑ์เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ กล่าวได้ว่าไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือ Multicollinearity โมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แสดงผลดังตาราง 51

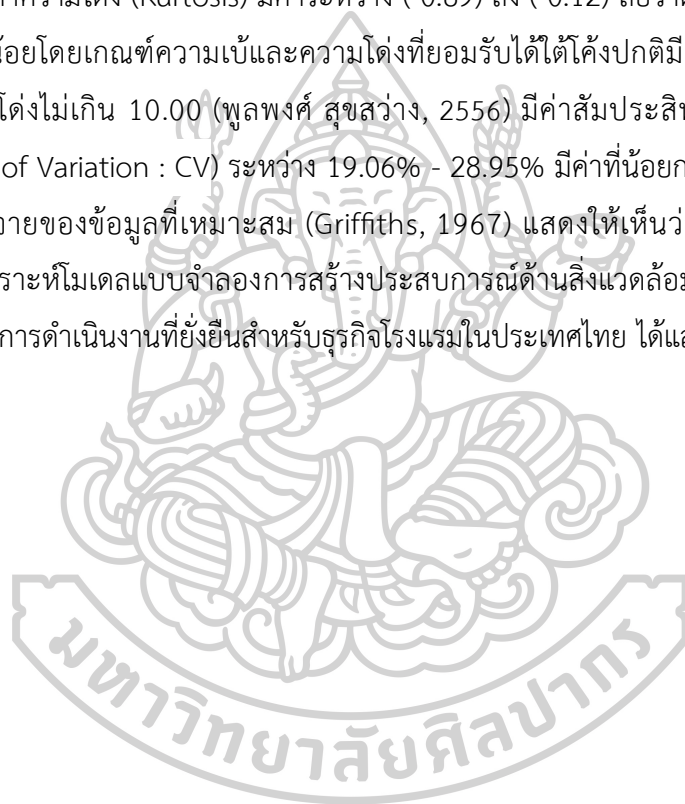
ตารางที่ 51 วิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบพหุตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Tolerance	VIF
ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม	GEM1	0.398	2.512
	GEM2	0.475	2.104
	GEM3	0.384	2.607
ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	GOM1	0.459	2.180
	GOM2	0.520	1.923
	GOM3	0.538	1.857
	GOM4	0.437	2.289
ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร	GOE1	0.530	1.886
	GOE2	0.411	2.434
	GOE3	0.362	2.762
ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร	GOI1	0.219	4.557
	GOI2	0.157	6.367
	GOI3	0.277	3.616
ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	SP1	0.157	4.229
	SP2	0.277	1.697
	SP3	0.665	1.504

4.4 การตรวจสอบการแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนา

ผลวิเคราะห์การตรวจสอบค่าสถิติตัวแปรแบบจำลองผลการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีจำนวน 5 ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ผลการดำเนินงาน

ที่ยั่งยืน รวมทั้งหมด 16 ตัวแปรสังเกตได้ มีค่าพิสัยที่ 3.00 – 4.00 ค่าต่ำสุด 1.00 และสูงสุด 5.00 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.70 – 3.98 อยู่ในเกณฑ์ระดับมากมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.74 – 1.09 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ยโดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 30% ของค่าเฉลี่ยและมีค่าความแปรปรวน (Variance) หรือค่ากำลังสองของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อวัดการกระจายของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.54 – 1.19 มีค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงตัวแปรมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวาจนถึงเบ้ซ้าย แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดมีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง (-0.77) ถึง (-0.16) มีค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าระหว่าง (-0.89) ถึง (-0.12) ถือว่าตัวแปรมีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติเล็กน้อยโดยเกณฑ์ความเบ้และความโด่งที่ยอมรับได้ได้โค้งปกติมีค่าความเบ้ไม่เกิน 3.00 และค่าความโด่งไม่เกิน 10.00 (พูลพงศ์ สุขสว่าง, 2556) มีค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน (Coefficient of Variation : CV) ระหว่าง 19.06% - 28.95% มีค่าที่น้อยกว่า 30.0% แสดงให้เห็นว่ามีการกระจายของข้อมูลที่เหมาะสม (Griffiths, 1967) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ตัวเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลแบบจำลองการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้แสดงผลดังตาราง 5

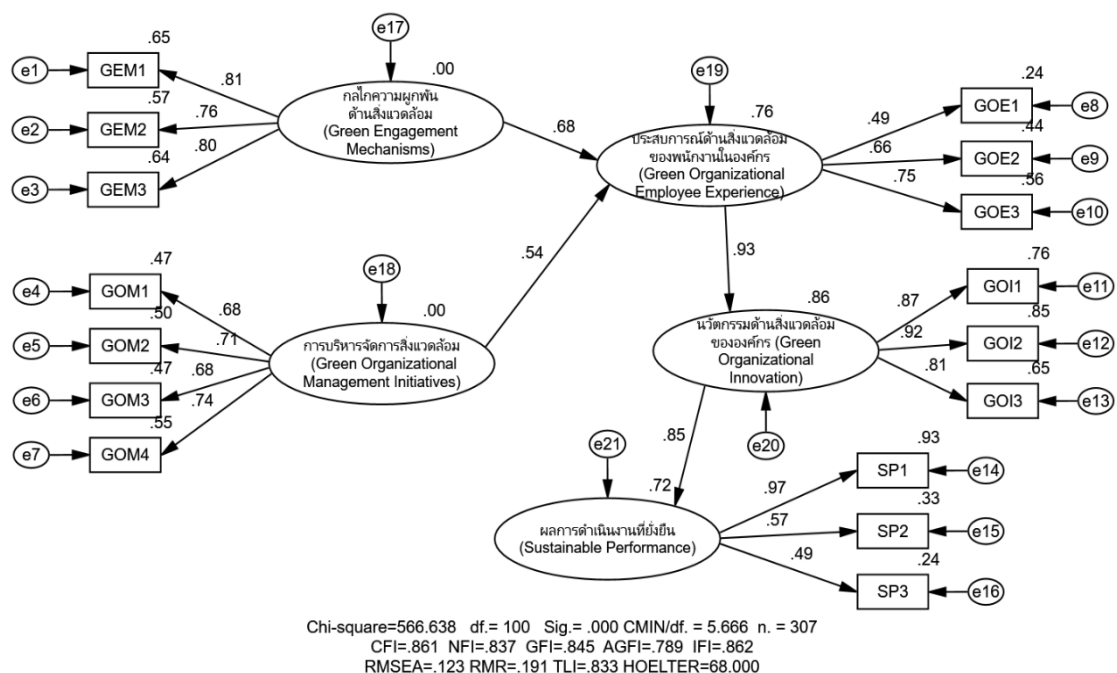


ตารางที่ 52 วิเคราะห์ตรวจสอบแจกแจงค่าสถิติเชิงพรรณนาตัวแปรแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	พิสัย	ต่ำสุด	สูงสุด	$\bar{X}$	SD.	ค่าแปรปรวน	ความเบ้	ความโด่ง	CV.
ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม									
GEM1	3.25	1.75	5.00	3.83	0.82	0.68	-0.27	-0.67	21.46%
GEM2	3.00	2.00	5.00	3.84	0.79	0.63	-0.16	-0.89	20.71%
GEM3	3.33	1.67	5.00	3.82	0.79	0.62	-0.21	-0.59	20.55%
ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม									
GOM1	3.67	1.33	5.00	3.84	0.80	0.64	-0.31	-0.42	20.78%
GOM2	3.00	2.00	5.00	3.87	0.74	0.54	-0.23	-0.51	19.06%
GOM3	3.67	1.33	5.00	3.89	0.82	0.67	-0.29	-0.71	20.94%
GOM4	3.33	1.67	5.00	3.79	0.83	0.68	-0.16	-0.79	21.80%
ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร									
GOE1	3.00	2.00	5.00	3.87	0.75	0.57	-0.16	-0.58	19.50%
GOE2	4.00	1.00	5.00	3.77	1.09	1.19	-0.57	-0.56	28.95%
GOE3	4.00	1.00	5.00	3.79	1.06	1.12	-0.67	-0.39	27.93%
ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร									
GOI1	4.00	1.00	5.00	3.80	1.02	1.05	-0.71	-0.12	26.96%
GOI2	4.00	1.00	5.00	3.74	1.03	1.06	-0.65	-0.28	27.57%
GOI3	4.00	1.00	5.00	3.81	1.02	1.04	-0.64	-0.42	26.79%
ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน									
SP1	4.00	1.00	5.00	3.77	1.02	1.04	-0.67	-0.14	27.03%
SP2	4.00	1.00	5.00	3.81	1.06	1.12	-0.77	-0.16	27.72%
SP3	4.00	1.00	5.00	3.70	1.01	1.02	-0.40	-0.64	27.32%

4.5 วิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในส่วนนี้วิเคราะห์สมการโครงสร้าง (System Equation Model : SEM) ของโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีจำนวน 5 ตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน รวมทั้งหมด 16 ตัวแปรสังเกตได้ เพื่อทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างและทำการปรับโมเดลให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ค่าสถิติเป็นที่ยอมรับโดยวิธีเชื่อมตัวแปร Modification Indices และทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของโมเดลสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักตัวแปรและค่า R^2 เพื่อทำการตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ สรุปผลดังภาพที่ 17 - 18



ภาพที่ 17 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ก่อนใช้วิธีดัดชนีการปรับโมเดล

ตารางที่ 53 ค่าสถิติสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ก่อนการปรับโมเดล

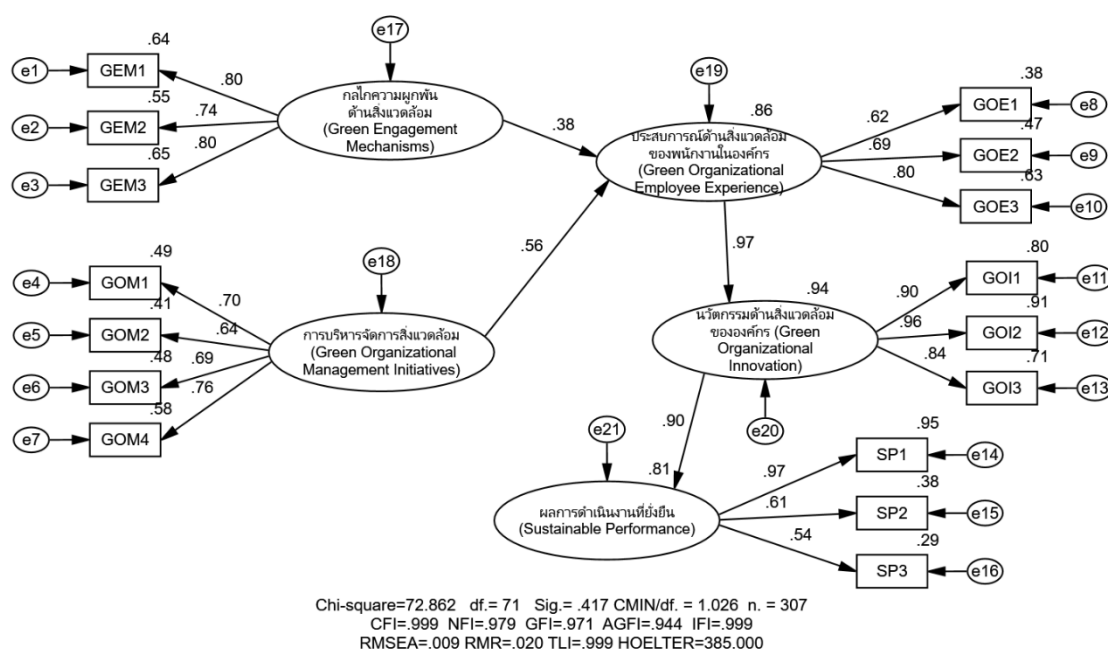
ดัชนี	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-Square = 566.638 df. = 100.00				
Sig.	> 0.05	0.000	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Bollen (1989) and Sorbon (1996)
CMIN/df.	< 2.0	5.666	ไม่ตรงเกณฑ์	Bollen (1989) , Diamantopoulos , Siguaw (2000)
GFI	> 0.90	0.845	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Browne and Cudeck (1993)
AGFI	> 0.80	0.789	ไม่ตรงเกณฑ์	Durande-Moreau an Usunier(1999), Harrison walker (2001)
NFI	> 0.90	0.837	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Mueller (1996)
IFI	> 0.90	0.862	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Mueller (1996)
CFI	> 0.90	0.861	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.191	ไม่ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos , Siguaw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.123	ไม่ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Browne and Cudeck (1993)
TLI	> 0.90	0.833	ไม่ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos , Siguaw (2000)
Hoelter	> 200	68	ไม่ตรงเกณฑ์	Hoelter (1983)

ผลวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ก่อนใช้วิธีดัชนีการปรับโมเดล ผลทดสอบค่า Chi-Square เท่ากับ 566.638 df = 100.00 Sig. = 0.000 < 0.05 และ CMIN/df. เท่ากับ 5.666 > 2.0 พบว่าในทุกดัชนีไม่มีความสอดคล้องโดยดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 0.861 < 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.845 < 0.90, ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.789 < 0.80, ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.123 > 0.05, ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อนหรือรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.191 > 0.05, ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (NFI) เท่ากับ 0.837 > 0.90 และดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) เท่ากับ 0.862 > 0.90 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (TLI) เท่ากับ 0.833 > 0.90 และ Hoelter เท่ากับ 68 < 200 ซึ่งดัชนีเหล่านี้ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดกล่าวได้ว่าโมเดลตั้งต้นนั้นไม่มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้จึงนำมาปรับค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างสองตัวแปรโดยใช้ค่าสถิติดัชนีการปรับโมเดล (Modification Index) จำนวน 29 เส้นทางดังแสดงในตารางที่ 43 และผลการปรับดัชนีการปรับ

โมเดลเพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ให้มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์แสดงผลดังภาพที่ 18

ตารางที่ 54 ผลการปรับดัชนีโมเดล (Modification Index) เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

NO.	Path	MI	S.E.	C.R.	Sig.
1	e17 <--> e18	0.34	0.04	8.641	0.000*
2	e4 <--> e5	0.05	0.02	2.515	0.012*
3	e4 <--> e6	-0.05	0.02	-2.511	0.012*
4	e9 <--> e8	0.09	0.03	2.818	0.005*
5	e8 <--> e13	-0.05	0.03	-1.761	0.007*
6	e7 <--> e8	0.06	0.02	2.791	0.005*
7	e10 <--> e9	0.10	0.04	2.940	0.003*
8	e4 <--> e3	0.06	0.02	3.301	0.000*
9	e6 <--> e10	-0.07	0.02	-2.917	0.004*
10	e8 <--> e12	-0.12	0.03	-4.569	0.000*
11	e2 <--> e16	0.08	0.03	2.814	0.005*
12	e7 <--> e16	0.06	0.03	2.106	0.035*
13	e1 <--> e7	0.04	0.02	1.845	0.005*
14	e2 <--> e10	-0.05	0.02	-2.074	0.038*
15	e10 <--> e8	-0.06	0.03	-1.839	0.006*
16	e8 <--> e11	-0.09	0.03	-3.44	0.000*
17	e8 <--> e14	-0.07	0.02	-2.922	0.003*
18	e8 <--> e16	-0.06	0.03	-2.098	0.036*
19	e7 <--> e10	-0.05	0.02	-1.971	0.049*
20	e12 <--> e14	-0.04	0.01	-2.984	0.003*
21	e5 <--> e11	-0.04	0.02	-2.500	0.012*
22	e7 <--> e11	-0.04	0.02	-2.399	0.016*
23	e5 <--> e12	-0.05	0.02	-3.478	0.000*
24	e7 <--> e12	-0.03	0.02	-1.669	0.009*
25	e12 <--> e15	-0.04	0.02	-1.784	0.047*
26	e5 <--> e8	0.08	0.02	3.875	0.000*
27	e9 <--> e13	0.12	0.03	4.022	0.000*
28	e4 <--> e15	0.08	0.03	3.046	0.002*
29	e9 <--> e12	-0.02	0.02	-1.079	0.028*



ภาพที่ 18 แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างโมเดลการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย หลังใช้วิธีดัชนีการปรับโมเดล

ตารางที่ 55 ค่าสถิติสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ใช้วิธีดัชนีการปรับโมเดล

ดัชนี	เกณฑ์วัด	ผลลัพธ์	ผลสรุป	แนวคิดในการอ้างอิง
Chi-Square = 72.862 df. = 71.0				
Sig.	> 0.05	0.417	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Bollen (1989), Sorbon (1996)
CMIN/df.	< 2.0	1.026	ตรงเกณฑ์	Bollen (1989), Diamantopoulos, Fan and Sivo (2005)
GFI	> 0.90	0.971	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006), Browne and Cudeck (1993), Miles (1998)
AGFI	> 0.80	0.944	ตรงเกณฑ์	Durande-Moreau an Usunier(1999), Harrison walker(2001)
NFI	> 0.90	0.979	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Mueller (1996)
IFI	> 0.90	0.999	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Mueller (1996)
CFI	> 0.90	0.999	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006) , Suciu, Tavares and Zalmon (2018)
RMR	< 0.05	0.020	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos , Sigauw (2000)
RMSEA	< 0.05	0.009	ตรงเกณฑ์	Hair et al. (2006),Browne and Cudeck (1993)
TLI	> 0.90	0.999	ตรงเกณฑ์	Diamantopoulos , Sigauw (2000)
Hoelter	> 200	385	ตรงเกณฑ์	Hoelter (1983)

จากภาพโมเดลสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 5 ตัวแปรแฝง ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนรวมทั้งหมด 16 ตัวแปรสังเกตได้ หลังจากปรับค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างสองตัวแปรโดยใช้ค่าสถิติดัชนีการปรับโมเดล (Modification Index) ผลวิเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี มีค่า Chi - Square เท่ากับ 72.862 df = 71.0 Sig. = 0.417 > 0.05 และ CMIN/df. เท่ากับ 1.026 < 2.0 สอดคล้องกับตามแนวคิด (Bollen, 1989; Hair et al., 2006; Jöreskog & Sörbom, 1996) ผลวิเคราะห์หลังปรับโมเดล พบว่า ดัชนีมีความสอดคล้องและค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 9 ดัชนี สรุปได้ดังนี้

1. ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นการเปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าที่สมควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป จึงมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ตามแนวคิด (Hair et al., 2006; Suci et al., 2018) มีค่าเท่ากับ 0.999 > 0.90 เป็นไปตามเกณฑ์มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์

2. ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นการแสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลซึ่งค่าที่สมควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป จึงมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ ตามแนวคิดของ (Hair et al., 2006; Shevlin & Miles, 1998) ผลวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.971 > 0.90 เป็นไปตามเกณฑ์ดัชนีมีความสอดคล้องเชิงประจักษ์

3. ดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดลปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระค่าที่ยอมรับได้ควรค่ามากกว่า 0.80 ตามแนวคิด (Durrande-Moreau & Usunier, 1999) มีค่าเท่ากับ 0.944 > 0.80 เป็นไปตามเกณฑ์โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

4. ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรโดยค่าที่ดีมากควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 ตามเกณฑ์ (Browne & Cudeck, 1992; Hair et al., 2006) ผลวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.009 < 0.08 ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

5. ดัชนีความกลมกลืนประเภทเปรียบเทียบกับรูปแบบอิสระ (Normed fit index; NFI) เป็นค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีถึงเกณฑ์โดยค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ตามแนวคิดของ (Hair et al., 2006) ซึ่งผลวิเคราะห์หามีค่าเท่ากับ $0.979 > 0.90$ ผลของค่าดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

6. ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (Incremental fit index; IFI) เป็นค่าดัชนีที่ทดสอบเปรียบเทียบรูปแบบทดสอบกับรูปแบบฐานที่ตัวแปรทุกตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์จะแสดงว่ารูปแบบทางทฤษฎีสามารถใช้อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้อย่างดีโดยค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ตามแนวคิดของ (Hair et al., 2006) ซึ่งผลวิเคราะห์หามีค่าเท่ากับ $0.999 > 0.90$ เป็นไปตามเกณฑ์แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

7. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เป็นค่าแสดงขนาดของเศษส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยค่าที่เหมาะสมควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือเข้าใกล้ 0 มากที่สุด ตามเกณฑ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ซึ่งผลวิเคราะห์หามีค่าเท่ากับ $0.020 < 0.05$ เป็นค่าที่เหมาะสมเป็นตามเกณฑ์แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

8. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis index : TLI) ดัชนีบ่งบอกถึงความกลมกลืนข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลที่กำหนดขึ้นเป็นการคำนวณหาปริมาณที่เปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบระหว่างโมเดลสมมติฐานค่าที่ดีควรมีค่า 0.90 ขึ้นไปแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ตามเกณฑ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ซึ่งผลวิเคราะห์หามีค่าเท่ากับ $0.999 > 0.90$ เป็นค่าที่เหมาะสมเป็นตามเกณฑ์แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

9. ดัชนีวัดขนาดตัวอย่าง (Hoelter) ค่าดัชนีชี้วัดที่นำเสนอขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับตัวแบบสมการโครงสร้างค่าที่ดีควรมีค่า 200 ขึ้นตามเกณฑ์แนวคิด (Hoelter, 1983) ซึ่งผลวิเคราะห์หามีค่าเท่ากับ $385 > 200$ เป็นค่าที่เหมาะสมเป็นตามเกณฑ์แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์

จากผลวิเคราะห์ค่าดัชนีทั้ง 9 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสรุปได้ว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขเป็นไปตามเกณฑ์การโมเดลในการวัดมีความเที่ยงตรง (Validity)

หรือ OK Fit Confirm ในระดับการยอมรับทางสถิติที่ 0.05 สรุปผลทดสอบเส้นอิทธิพลได้ดังตารางที่ 56

ตารางที่ 56 ผลวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร (เส้นทาง)			λ	SE.	t-value	Sig.	R ²
ด้านประสบการณ์ด้าน		ด้านการบริหารจัดการ	0.56	0.17	2.722	0.006*	86.0%
สิ่งแวดล้อมของพนักงาน	<--	สิ่งแวดล้อม					
ด้านประสบการณ์ด้าน		ด้านกลไกความผูกพัน	0.38	0.14	1.988	0.047*	86.0%
สิ่งแวดล้อมของพนักงาน	<--	ด้านสิ่งแวดล้อม					
ด้านนวัตกรรมด้าน		ด้านประสบการณ์ด้าน	0.97	0.19	10.126	0.000*	94.0%
สิ่งแวดล้อมขององค์กร	<--	สิ่งแวดล้อมของพนักงาน					
ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน		ด้านนวัตกรรมด้าน	0.90	0.04	22.571	0.000*	81.0%
	<--	สิ่งแวดล้อมขององค์กร					

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลวิเคราะห์ทดสอบสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตัวแปรประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.54 – 0.97 มีค่าความคลาดเคลื่อนระหว่าง 0.04 – 0.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสองรายข้อ (R²) 29.0% – 91.0% พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระรูปคะแนนมาตรฐานสรุปผลการทดสอบได้ดังนี้

1. ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม มีจำนวน 3 ตัวแปรสังเกตได้ (GEM1 – GEM3) ได้แก่ ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยระหว่าง 0.74– 0.80 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (R²) ร้อยละ 55.0% – 65.0% โดยด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม มีผลต่อสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจ

โรงแรมในประเทศไทย โดยเป็นอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 เส้นทาง และ อิทธิพลทางอ้อม 2 เส้นทาง สรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อต้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.38 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.14 มีค่า t. - value เท่ากับ 1.988 และ ค่า Sig. เท่ากับ $0.047 < 0.05$ อิทธิพลเปลี่ยนแปลง 86.0% มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

1.2 ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อต้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยรวม 0.37 (0.38×0.97)

1.3 ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อต้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรและด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยรวม 0.33 ($0.38 \times 0.97 \times 90$)

2. ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีจำนวน 4 ตัวแปรสังเกตได้ (GOM1 – GOM4) ได้แก่ ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอยระหว่าง 0.64 – 0.76 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (R^2) ร้อยละ 41.0% - 58.0% โดยด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีผลต่อสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเป็นอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 เส้นทางและอิทธิพลทางอ้อม 2 เส้นทาง สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อต้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.56 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.17 มีค่า t. - value เท่ากับ 2.722 และ ค่า Sig. เท่ากับ $0.006 < 0.05$ อิทธิพลเปลี่ยนแปลง 83.0% มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2.2 ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อต้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยรวม 0.54 (0.56×0.97)

2.3 ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อต้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนส่งผ่านตัวแปรคั่นกลางด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ในองค์กรและด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยรวม 0.49 ($0.56 \times 0.97 \times 90$)

3. ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีจำนวน 3 ตัวแปรสังเกตได้ (GOE1 – GOE3) ได้แก่ ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอยระหว่าง 0.62 – 0.80 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (R^2) ร้อยละ 38.0% - 63.0% โดยด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีผลต่อสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเป็นอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 เส้นทาง สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.97 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.19 ค่า t - value เท่ากับ 10.126 และค่า Sig. เท่ากับ $0.000 < 0.05$ อิทธิพลเปลี่ยนแปลง 94.0% มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4. ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีจำนวน 3 ตัวแปรสังเกตได้ (GOI1 – GOI3) ได้แก่ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอยระหว่าง 0.84 – 0.96 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (R^2) ร้อยละ 71.0% - 91.0% โดยด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีผลต่อสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเป็นอิทธิพลทางตรง จำนวน 1 เส้นทาง สรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.90 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.04 มีค่า t - value เท่ากับ 22.571 และ ค่า Sig. เท่ากับ $0.000 < 0.05$ อิทธิพลเปลี่ยนแปลง 81.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

5. ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีจำนวน 3 ตัวแปรสังเกตได้ (SP1 – SP3) ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านธรรมาภิบาล มีค่าน้ำหนักสัมประสิทธิ์ถดถอยระหว่าง 0.54 – 0.97 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (R^2) ร้อยละ 29.0% - 95.0% โดยผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเป็นตัวแปรผลของสมการเชิงโครงสร้างแบบจำลองการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

4.6 ผลวิเคราะห์เส้นอิทธิพลสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย นำมาสรุปผลการทดสอบเส้นทางอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมได้ดังนี้

ตารางที่ 57 ผลวิเคราะห์เส้นอิทธิพลสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	อิทธิพล	ด้านประสบการณ์ ด้านสิ่งแวดล้อม ของพนักงาน	ด้านนวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม ขององค์กร	ด้านผลการ ดำเนินงาน ที่ยั่งยืน
ด้านกลไกความผูกพัน	อิทธิพลทางตรง	0.38	-	-
ด้านสิ่งแวดล้อม	อิทธิพลทางอ้อม	-	0.37	0.34
	อิทธิพลโดยรวม	0.38	0.37	0.34
ด้านการบริหารจัดการ	อิทธิพลทางตรง	0.56	-	-
สิ่งแวดล้อม	อิทธิพลทางอ้อม	-	0.54	0.49
	อิทธิพลโดยรวม	0.56	0.54	0.49
ด้านประสบการณ์ด้าน	อิทธิพลทางตรง	-	0.97	-
สิ่งแวดล้อมของ	อิทธิพลทางอ้อม	-	-	0.88
พนักงาน	อิทธิพลโดยรวม	-	0.97	0.88
ด้านนวัตกรรมด้าน	อิทธิพลทางตรง	-	-	0.90
สิ่งแวดล้อมขององค์กร	อิทธิพลทางอ้อม	-	-	-
	อิทธิพลโดยรวม	-	-	-
R ²		86.0%	94.0%	81.0%

ผลวิเคราะห์ค่าอิทธิพลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตารางที่ 57 ผลวิเคราะห์เส้นอิทธิพลสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน สรุปผลการทดสอบเส้นอิทธิพลได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสูงสุด ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.90 รองลงมา ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.88 ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.49 และด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.34 โดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง 81.0% และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรสูงสุด ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.97 รองลงมา ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.54 และด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.37 โดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง 94.0% นอกจากนี้ ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.56 และมีอิทธิพลต่อด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม 0.38 มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง 86.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

4.7 ผลวิเคราะห์สมมติฐานสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผลวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย ประกอบด้วย ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตัวแปรผล คือ ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน นำมาสรุปผลวิเคราะห์สมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมมีผลต่อด้านประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

ผลทดสอบสนับสนุนสมมติฐาน H1 ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมมีผลต่อด้านประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.38 โดยอิทธิพลเปลี่ยนแปลง 86.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 2 ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีผลต่อด้านประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

ผลทดสอบสนับสนุนสมมติฐาน H2 ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมมีผลต่อด้านประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.56 โดยอิทธิพลเปลี่ยนแปลง 86.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 3 ด้านประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีผลต่อด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ผลทดสอบสนับสนุนสมมติฐาน H3 ด้านประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรมีผลต่อด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.97 โดยอิทธิพลเปลี่ยนแปลง 94.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ด้านประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนผ่านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ผลทดสอบสนับสนุนสมมติฐาน H4 ด้านประสพการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานมีผลต่อด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยมีด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่านมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.37 โดยอิทธิพลเปลี่ยนแปลง 94.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 5 ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีผลต่อด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ผลทดสอบสนับสนุนสมมติฐาน H5 ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีผลต่อด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.90 โดยอิทธิพลเปลี่ยนแปลง 81.0% อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตารางที่ 58 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างการพัฒนาโมเดล
การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการ
ดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

	สมมติฐาน	ผลลัพธ์	อิทธิพล	เส้นทาง	สัมประสิทธิ์	R ²
H1	ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมมี ผลต่อด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม ของพนักงานในองค์กร	ยอมรับ	ทางตรง	เชิงบวก	0.38	86.0%
H2	ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมมีผลต่อด้านประสบการณ์ด้าน สิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร	ยอมรับ	ทางตรง	เชิงบวก	0.56	86.0%
H3	ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของ พนักงานในองค์กรมีผลต่อด้านนวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร	ยอมรับ	ทางตรง	เชิงบวก	0.97	94.0%
H4	ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ส่งผลกระทบทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานที่ยั่งยืนผ่านนวัตกรรมด้าน สิ่งแวดล้อมขององค์กร	ยอมรับ	ทางอ้อม	เชิงบวก	0.37	94.0%
H5	ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีผลต่อด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ยอมรับ	ทางตรง	เชิงบวก	0.90	81.0%

* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรในการวิจัย โดยใช้วิธี
วิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research Methodology) เพื่อศึกษา
องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมใน
ประเทศไทย โดยพิจารณาผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมที่
ได้รับมาตรฐานการเป็นโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย
ของการศึกษาในครั้งนี้ โดยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม (Chief
Executive) ทั้งหมดจำนวน 12 โรงแรม ประกอบด้วย บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)
บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) โรงแรมแบงค็อก แมริออท มาร์คีส์ ควีนส์ปาร์ค โรงแรมเจดับบลิว
แมริออท กรุงเทพฯ โรงแรมวอลดอร์ฟ แอสโทเรีย กรุงเทพฯ โรงแรมอมารี กรุงเทพฯ โรงแรมสยาม
เคมปินสกี กรุงเทพฯ โรงแรม ดิ แอทธินี โฮเทล แบงค็อก, อะ ลักซ์ซูรี คอลเล็คชั่น โรงแรมเมอเวนพิก
ซิตีเอ็มเอส เวลเนส รีสอร์ท กรุงเทพฯ โรงแรมมิเลีย เชียงใหม่ โรงแรมเรเนซองส์ พัทยา รีสอร์ท แอนด์
สปา โรงแรมบ้านทะเลดาว รวมถึงมีการสัมภาษณ์ประธานสมาคมโรงแรมไทย ผู้อำนวยการสำนักงาน
พื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเมืองพัทยาและพื้นที่เชื่อมโยง และผู้อำนวยการสูงของ
กรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
จำนวน 3 คน สรุปรู้อให้สัมภาษณ์เชิงลึกทั้งสิ้นจำนวน 15 คน เพื่อช่วยยืนยันและขยายผลการวิจัยเชิง
ปริมาณในขั้นตอนที่ 1 ให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังนั้น เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการ
สร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
ซึ่งตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 นั้นสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังภาพที่ 19 ดังนี้



ภาพที่ 19 องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับ

ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากภาพที่ 19 ได้นำเสนอองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้เชี่ยวชาญจากด้านสิ่งแวดล้อมจากหน่วยงานของรัฐบาลที่ โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามลำดับ ดังนี้

จากการศึกษา พบว่า การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เกิดขึ้นจากการที่พนักงานในโรงแรมจะต้องรู้สึกว่าการที่ตนทำมีความหมายและมีผลกระทบเชิงบวก ซึ่งเกิดจากปัจจัยร่วม เช่น ความเข้าใจในนโยบายสิ่งแวดล้อมขององค์กร การได้รับการยอมรับ การมีอิสระในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร และยังเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ไปสู่ความยั่งยืน เมื่อโรงแรมมีการสร้างความเชื่อมโยงด้านการมองเห็นคุณค่าของตัวเองให้กับพนักงานในองค์กรแล้วนั้น จะช่วยกระตุ้นความเข้าใจ (Cognitive) เกี่ยวกับเป้าหมายของความยั่งยืน ส่งผลต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจ (Affective) ในการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่พฤติกรรมที่ยั่งยืน (Behavioral) อย่างสมัครใจและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผ่านการสร้างคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกันอย่างตั้งใจและสมัครใจ

ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมองเห็นคุณค่าของตนเองของพนักงานนั้น มีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ความเชื่อมโยงของงานกับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ (Purpose/Impact) คือ การที่พนักงานรู้ว่าสิ่งที่ทำมีผลกระทบต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อม เช่น การรู้ว่าการแยกขยะช่วยลดปริมาณขยะที่ส่งไปฝังกลบจริง 2) การได้รับข้อมูลและการสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) คือ การสร้างให้พนักงานมีความเข้าใจว่านโยบายสิ่งแวดล้อมขององค์กรคืออะไร และมีเป้าหมายเพื่ออะไร เช่น โรงแรมจัดประชุมพนักงานเรื่อง Green Goal ทุกไตรมาส 3) การได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า (Recognition) คือ พนักงานรู้สึกว่ามีคนเห็นและได้รับการชื่นชม เช่น การมอบรางวัล Green Hero of the Month 4) การมีอิสระในการมีส่วนร่วม (Autonomy & Voice) คือ พนักงานสามารถเลือกวิธีการหรือเสนอไอเดียในกิจกรรมสิ่งแวดล้อม เช่น พนักงานเสนอแนะการลดใช้พลาสติกในแผนกตนเอง 5) การมีส่วนร่วมกับทีมงานหรือผู้บริหาร (Connection with Others) คือ ความรู้สึกว่าได้ทำคนเดียว แต่มีเพื่อนร่วมทีมหรือหัวหน้าที่ใส่ใจเรื่องเดียวกัน เช่น ผู้จัดการลงมาช่วยคัดแยกขยะกับพนักงานหน้าบ้าน 6) การพัฒนาตนเองผ่านงาน (Growth) คือ พนักงานเรียนรู้ทักษะหรือได้รับความรู้ใหม่จากการมีส่วนร่วม เช่น พนักงานได้รับความรู้เรื่องเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) จะมีความเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของตนในการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน และเกิดแรงจูงใจภายในที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแสดงออกทั้งในระดับความเข้าใจ (Cognitive) ความรู้สึกผูกพัน (Affective) และพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral)

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการถอดบทสนทนา พบว่า องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านการมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Meaningfulness) 2) ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) 3) ความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Readiness) 4) ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Cognitive) 5) ความรู้สึกหรือความผูกพันทางใจต่อความยั่งยืน (Affective) 6) พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อม (Behavioral) โดยมีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ ดังนี้

1) ด้านการมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Meaningfulness)

การมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Meaningfulness) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ว่างานของตนมีความหมายต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม จะเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างมีจิตสำนึก อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมเชิงรุกในระดับองค์กรอย่างยั่งยืน โดยสามารถอ้างอิงจากข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

1.1 บทบาทด้านการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เมื่อพนักงานตระหนักว่าสิ่งที่ตนทำในแต่ละวัน จะเกิดแรงขับเคลื่อนที่ไม่ขึ้นอยู่กับคำสั่งจากผู้บริหารหรือแรงจูงใจภายนอก แต่เกิดจากความรู้สึภาคภูมิใจในตนเอง และความตั้งใจที่จะทำอย่างต่อเนื่องโดยสมัครใจ

“เราเชื่อว่าแรงจูงใจภายในคือรากฐานของการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม พนักงานของเราจะไม่รู้สึกว่าการแยกขยะหรือประหยัดพลังงานเป็นแค่ภาระ หากเขารับรู้ว่าการกระทำของเขามีผล เช่น การลดคาร์บอน การช่วยเหลือชุมชน เราจึงมี ‘Green Impact Board’ ให้เขาเห็นว่าจำนวนขยะที่แยกเมื่อวานส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรอย่างไร เขารู้ว่าเขากำลังสร้างผลกระทบที่แท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2568) สอดคล้องกับ “ที่มีเลย เราให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างหัวใจของพนักงานกับธรรมชาติของเมืองเชียงใหม่ ซึ่งเต็มไปด้วยความงดงามและเปราะบาง พนักงานของเราหลายคนเป็นคนท้องถิ่น เขาจึงรู้ว่าการประหยัดน้ำ หรือการลดเศษอาหาร ไม่ได้แค่ช่วยโรงแรม แต่ช่วยบ้านเกิดของเขาเอง เราจัดกิจกรรม ‘My Impact Diary’ ให้พนักงานแต่ละคนเขียนสิ่งที่เขาทำในแต่ละวันเพื่อสิ่งแวดล้อม และสิ่งนี้กลายเป็นแรงบันดาลใจให้เขาทำมากขึ้น โดยไม่ต้องมีรางวัลใด ๆ มากกระตุ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2568) สอดคล้องกับ “เราสร้างแรงจูงใจภายในให้พนักงานเห็นว่าทุกสิ่งเล็ก ๆ ที่เขาทำมีผลจริง โดยเฉพาะในชุมชนเล็ก ๆ อย่างของเรา พนักงานแม่บ้านรู้ดีว่าหากเขาช่วยกันลดการใช้น้ำยาทำความสะอาดที่มีสารเคมี ก็จะช่วยให้ไม่ไหลลงทะเลและทำร้ายปะการัง เราใช้การเล่าเรื่องผลกระทบให้เขาเห็น เช่น พาไปดูชายหาดที่สะอาดขึ้นหลังทำโครงการแยกขยะ หรือบอกว่าอาหารที่เหลือถูกนำไปช่วยชาวบ้านในชุมชน นั่นแหละคือแรงจูงใจที่ออกมาจากใจ ไม่ใช่จากคำสั่ง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12, 2568)

1.2 บทบาทด้านการเสริมความผูกพันและความเป็นเจ้าของ (Organizational Commitment & Ownership) การมองเห็นคุณค่าของตนเองทำให้พนักงานไม่มองว่างานของตนเป็นแค่หน้าที่ แต่เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจร่วมกับองค์กรในการขับเคลื่อนความยั่งยืน ส่งผลให้เกิด

ความผูกพันในระดับจิตใจ และรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ “เจ้าของความเปลี่ยนแปลง” เมื่อพนักงานมีความเป็นเจ้าของ เขาจะใส่ใจรายละเอียดเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมโดยไม่ต้องถูกควบคุม

“เราสร้าง *Meaningfulness* โดยผูกเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมเข้ากับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำในโครงการ *Dusit Future Leader Program* โดยให้พนักงานระดับหัวหน้าร่วมออกแบบกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมในโรงแรมของตนเอง พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม ตั้งแต่คนครัวไปจนถึงพนักงานต้อนรับ เรามี *Green Storytelling Board* ที่ถ่ายทอดเรื่องราวของพนักงานที่มีบทบาทโดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม เช่น เชฟที่พัฒนาระบบจัดเก็บเศษอาหาร หรือพนักงานต้อนรับที่แนะนำแขกเกี่ยวกับการเดินทางแบบ *Low Carbon*” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2568) สอดคล้องกับ “เราเน้นให้พนักงานรู้สึกว่าเขเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ขับเคลื่อนโรงแรมไปสู่ความยั่งยืน ไม่ใช่แค่ผู้ทำตามคำสั่ง เราจัดให้แต่ละแผนกมี ‘*Green Goal*’ ของตัวเองที่พนักงานช่วยกันกำหนด เช่น แผนกแม่บ้านเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้ 100% ภายในปีหน้า เมื่อเขาเป็นคนตั้งเป้าหมายเอง เขาจะภูมิใจและพยายามทำให้สำเร็จยิ่งกว่านั้น เราเปิดพื้นที่บนอินเทอร์เน็ตให้ทุกคนแชร์ผลลัพธ์และเรื่องราวของตนเอง เช่น พนักงานซักผ้าที่คิดวิธีประหยัดน้ำ ทำให้เขารู้ว่าสิ่งที่เขาทำมีค่าและมีคนรับรู้ นั่นคือหัวใจของความเป็นเจ้าของที่แท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2568) สอดคล้องกับ “ความผูกพันกับองค์กรในมุมมองของเราคือการทำให้พนักงานรู้ว่าความคิดและการลงมือทำของเขามีผลต่อภาพรวมของโรงแรม เรามีโครงการ ‘*From You to Planet*’ ที่เปิดให้พนักงานทุกตำแหน่งส่งไอเดียเพื่อสิ่งแวดล้อมเข้ามา โดยไม่จำกัดว่าเป็นฝ่ายปฏิบัติหรือฝ่ายสนับสนุน และมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยพนักงานเองร่วมตัดสิน พอเขารู้ว่าเสียงของเขามีความหมาย เขาจะรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการโดยไม่ต้องบอก เราเคยมีกรณีที่พนักงานห้องครัวระดับต้นเสนอปรับอุณหภูมิของห้องเย็นให้เหมาะสม ลดการใช้พลังงานไปได้มาก สิ่งนี้ทำให้เกิดความผูกพันและความภาคภูมิใจในบทบาทที่ตนเองรับผิดชอบ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2568)

1.3 บทบาทด้านการกระตุ้นพฤติกรรมสีเขียวเชิงรุก (Proactive Green Behavior) การเห็นคุณค่าในงานที่ทำ ช่วยให้พนักงานริเริ่มการกระทำที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยไม่ต้องรอคำสั่ง เช่น การคิดวิธีแยกประเภทขยะให้สะดวกขึ้น การเสนอแนวทางลดการใช้พลาสติก หรือการช่วยออกแบบกิจกรรมลดเศษอาหารในแผนกตนเอง พฤติกรรมเหล่านี้เกิดจากความเชื่อว่าทำมีความหมาย

“ในโรงแรมเครือเซ็นทรัล เราเห็นว่าพนักงานเริ่มเปลี่ยนจาก ‘ผู้ทำตาม’ มาเป็น ‘ผู้คิดก่อนทำ’ เพราะเขารู้ว่าการแยกขยะ การประหยัดน้ำ หรือ การใช้อุปกรณ์แบบรีฟิล ไม่ใช่แค่ช่วยโรงแรมลดต้นทุน แต่ช่วยลดผลกระทบต่อชุมชนจริง ๆ ล่าสุด พนักงานแผนกจัดเลี้ยงของเราเสนอให้ใช้กล่องอาหารจากเยื่อพืชในงานประชุมแทนพลาสติก ซึ่งเรานำมาปรับใช้อย่างเป็นทางการ และยังนำแนวคิดของเขาไปแชร์ในเครือข่ายโรงแรมอื่น ๆ ด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2568) สอดคล้องกับ หลังจาก ที่พนักงานเข้าใจว่าเขาทำเพื่ออะไร เราจะเริ่มเห็นพฤติกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นโดยไม่ต้องสั่ง เช่น แม่บ้านบางคนออกแบบถังแยกขยะใหม่ให้ใช้ง่ายขึ้น หรือทีมครัวที่ปรับวิธีจัดเก็บวัตถุดิบเพื่อลดเศษอาหาร นี่คือ ผลลัพธ์จาก Meaningfulness ไม่ใช่แค่รับคำสั่ง แต่คิดเอง ลงมือเอง และพัฒนาเอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2568) สอดคล้องกับ “เรา มองว่าการที่พนักงานเสนอแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมด้วยตัวเองสะท้อน ถึงความเข้าใจที่ลึกซึ้งและความรู้สึกเป็นเจ้าของ นั่นคือสิ่งที่เราต้องการ สร้าง พนักงานบริการห้องอาหารของเราหลายคนเริ่มแนะนำแขกถึงวิธี ลดอาหารเหลือ เช่น แนะนำขนาดพอดีของการตักในบุฟเฟต์ หรือถาม ความต้องการของแขกก่อนเสิร์ฟซ้ำ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ถูกระบุใน SOP แต่ เกิดขึ้นจากความตั้งใจของพนักงานที่เห็นว่าการกระทำของเขามี ความหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2568)

1.4 บทบาทด้านการเพิ่มความเข้าใจในภาพรวมของความยั่งยืน (Systemic Understanding of Sustainability) เมื่อพนักงานเข้าใจว่า บทบาทเล็ก ๆ ของตน เช่น การเลือกวัตถุดิบท้องถิ่น หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดูแลห้องพัก มีผลเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับองค์กร เช่น การลดคาร์บอน ฟุตพริ้นต์ หรือการสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน จะเกิดการเรียนรู้และเข้าใจระบบความยั่งยืนทั้งองค์กร อย่างเป็นองค์รวม ทำให้สามารถตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่าง มีเหตุผล

“เราพยายามทำให้พนักงานเห็นว่าแต่ละบทบาท แม้จะเล็กน้อย เช่น การใช้ผ้าเช็ดตัวอย่างประหยัด หรือการแนะนำแขกเรื่องการใช้ทรัพยากร ล้วนส่งผลต่อเป้าหมายองค์กร เช่น การลดการปล่อยคาร์บอน หรือการลดต้นทุนด้านพลังงาน พนักงานจะรู้สึกว่าเป็นเพียงเรื่องเฉพาะของแผนก CSR แต่เป็นของทุกคนที่เกี่ยวข้องกับระบบ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2568) สอดคล้องกับ “โรงแรมหลายแห่งในเครือข่ายของเราเริ่มให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานในประเด็นที่เชื่อมโยงภาพรวมของความยั่งยืน เช่น เราร่วมกับโรงแรมพัฒนาหลักสูตร ‘Green Hotel Literacy’ ที่อธิบายให้พนักงานเข้าใจว่าทำไมการเลือกใช้วัตถุดิบในท้องถิ่นถึงช่วยลดคาร์บอน หรือทำไมการรีไซเคิลสบู่นั้นถึงช่วยแก้ปัญหาขยะในชุมชน เมื่อพนักงานเข้าใจความเชื่อมโยงเหล่านี้ เขาจะไม่มองว่างานของตนเป็นเพียงหน้าที่ แต่เห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ใหญ่กว่าและมีความหมายมากขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 13, 2568) สอดคล้องกับ “เราทำงานกับโรงแรมหลายแห่งในพัทยาเพื่อเชื่อมโยงบทบาทของพนักงานกับแผนแม่บทการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เช่น การใช้แหล่งน้ำท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในชุมชน การจัดการขยะที่ต้นทาง สิ่งเหล่านี้ถูกอธิบายให้พนักงานในโรงแรมเห็นว่ากิจกรรมของเขาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของเมืองพัทยาในฐานะเมืองท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนระดับโลก ความเข้าใจเชิงระบบแบบนี้ช่วยให้พนักงานมีวิจารณญาณและลงมือปฏิบัติด้วยเหตุผล ไม่ใช่แค่ตามนโยบายเท่านั้น” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 14, 2568) สอดคล้องกับ “เราร่วมมือกับกลุ่มโรงแรมเพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากกิจกรรมในโรงแรม เช่น Carbon Tracker หรือ Water Footprint Monitor ซึ่งพนักงานสามารถเห็นข้อมูลที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมประจำวันของตน เช่น การตั้งอุณหภูมิเครื่องปรับอากาศ หรือการเปลี่ยนผ้าปูที่นอน พอเขาเห็นว่าการตัดสินใจเล็กน้อยเหล่านี้สะสมและส่งผลกระทบต่อองค์กรและนโยบายชาติ เช่น NDCs หรือเป้าหมาย Net Zero เขาจะเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย และเข้าใจตนเองในฐานะส่วนหนึ่งของระบบใหญ่” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2568)

1.5 บทบาทด้านการขยายแรงบันดาลใจสู่ทีมงาน (Team Engagement & Inspiration)
พนักงานที่รู้สึกว่ามีคุณค่า จะกลายเป็นแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงาน โดยผ่านการปฏิบัติจริง เช่น การแสดงออกเชิงพฤติกรรมและค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อม (Green Role Model) ในหน่วยงาน หรือการแชร์แนวทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมผ่านช่องทางภายในองค์กร เช่น จอ Digital Board, Internal Newsletter หรือการประชุมสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบเปิด (Townhall Meeting) ส่งผลให้เกิดวงจรของการเรียนรู้และ जुใจซึ่งกันและกันในหมู่พนักงาน

“เรามองว่าความยั่งยืนจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริงเมื่อมันถูกส่งต่อจากพนักงานสู่พนักงาน ไม่ใช่แค่สื่อสารจากบนลงล่าง เราเริ่มจากการสร้าง ‘Green Role Model’ ในแต่ละแผนก โดยไม่เน้นตำแหน่ง แต่เน้นผลกระทบจริงที่พนักงานสร้าง เช่น แม่บ้านที่คิดวิธีลดการใช้ถุงขยะ หรือเชฟที่คิดเมนู Zero Waste เมื่อเพื่อนร่วมงานเห็นสิ่งที่เขาทำถูกนำเสนอผ่าน Digital Board หรือแชร์ใน Dusit Intranet ทุกคนจะรู้สึก “ถ้าเขาทำได้ ฉันก็ทำได้” มันกลายเป็นแรงบันดาลใจที่จับต้องได้ และทำให้ความยั่งยืนแทรกซึมลงในวัฒนธรรมการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2568) สอดคล้องกับ “เราใช้แนวคิด ‘Inspire from Within’ ในการขยายผลความยั่งยืน โดยพนักงานที่มีแนวทางปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมดีเด่นจะได้รับเลือกเป็น Green Champion of the Month ซึ่งไม่ใช่แค่การให้รางวัล แต่เราจะถ่ายทอดเรื่องราวของเขาใน Townhall, Newsletter และจอภายในโรงแรม เช่น พนักงานครัวที่ปรับกระบวนการเตรียมอาหารเพื่อลดเศษวัตถุดิบ หรือพนักงานต้อนรับที่แนะนำแขกเรื่องลดพลาสติก การที่เพื่อนร่วมงานได้เห็น ‘คนธรรมดา’ ใกล้เคียงสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกได้จริง ๆ ทำให้เกิดการเลียนแบบเชิงบวกโดยไม่ต้องสั่งการ และช่วยสร้างวัฏจักรของแรงบันดาลใจภายในทีม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2568) “เมื่อเรายกย่องพนักงานที่มีบทบาทด้านสิ่งแวดล้อม เช่น พนักงานห้องครัวที่ลดขยะอาหารได้ 30% ผ่านจอ digital board หรือภายใน townhall ประจำเดือน สิ่งเหล่านี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ทำตาม และยังทำให้พนักงานรู้ว่าเสียงของเขามีความหมาย เราเชื่อว่าแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานมีพลังมากกว่าการอบรมหรือสั่งการจากเบื้อง

บน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2568)

1.6 บทบาทด้านวางรากฐานวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว (Foundation of Sustainable Culture) การออกแบบการมองเห็นคุณค่าของตนเองเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เช่น การผูก การมองเห็นคุณค่าของตนเองเข้ากับ Green KPI การสื่อสารผลลัพธ์ผ่าน Dashboard และการยกย่อง พนักงานที่มีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการให้ความสำคัญกับสิ่งที่พนักงานร่วมมือทำ ซึ่งเป็นการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง

“เราต่อยอด *Meaningfulness* ไปสู่ระบบวัฒนธรรมองค์กร เช่น การกำหนด Green KPI สำหรับแต่ละแผนก การจัดเวที ‘Green Idea Day’ ให้พนักงานเสนอแนวทางลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อภายใน องค์กรที่ยั่งยืนไม่ใช่แค่มีนโยบาย แต่ต้องปลูกฝังความเชื่อร่วมว่าทุกคนมีบทบาท” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก หมายเลข 9, 2568) สอดคล้องกับ “ที่มีเลีย เชียงใหม่ เราออกแบบ วัฒนธรรมองค์กรสีเขียวผ่านการสร้างความหมายในสิ่งที่พนักงานทำ ประจำวัน เราผูก Green KPI กับทุกแผนก เช่น แผนกแม่บ้านมีเป้าหมาย ลดการใช้ผงซักฟอกร้อยละ 15 ต่อเดือน และแผนกครัวมีเป้าหมายลดเศษอาหารต่อมื้อ เรามี Green Performance Dashboard ติดอยู่ในห้อง พนักงาน ซึ่งแสดงผลจริงรายสัปดาห์ พนักงานจะรู้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็น ผลจากการมีส่วนร่วมของเขา และสิ่งนี้ทำให้เขารู้ว่าสิ่งที่เขาทำมีความหมาย เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมร่วม ไม่ใช่ภาระของแค่บางฝ่าย” (ผู้ให้ ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2568) สอดคล้องกับ “เราผูกวัฒนธรรมสีเขียว เข้ากับการเล่าเรื่องของพนักงาน ไม่ใช่แค่ตัวเลข KPI เรามี Green Employee Spotlight ในทุกเดือนที่เล่าเรื่องของพนักงานที่มีบทบาทโดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม เช่น พนักงานซักรีดที่เสนอเปลี่ยนวิธีอบผ้าเพื่อลด การใช้พลังงานลงได้ 18% หรือบาร์เทนเดอร์ที่เลือกใช้สมุนไพรท้องถิ่น แทนวัตถุดิบนำเข้า เมื่อเรื่องราวของพวกเขาถูกถ่ายทอดใน Newsletter และแชร์ใน Townhall ทั้งองค์กรจะรู้ว่านี่คือสิ่งที่เรายกย่อง เราไม่ได้พูด ถึงสิ่งแวดล้อมแค่ในวันสิ่งแวดล้อมโลก แต่เราหล่อหลอมมันในวิถีคิดและการยอมรับกันทุกวัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11, 2568) สอดคล้อง

กับ “แม้ว่าเราเป็นโรงแรมขนาดกลางในต่างจังหวัด แต่เราสร้างวัฒนธรรมสีเขียวด้วยความตั้งใจ เรามีประชุมทีมทุกสัปดาห์ที่เปิดโอกาสให้พนักงานแชร์สิ่งที่เขาทำเพื่อสิ่งแวดล้อม เช่น แม่บ้านที่รีเริ่มแยกผ้าขนหนูตามประเภทการใช้งานเพื่อลดการซัก หรือพนักงานครัวที่ใช้เปลือกมะนาวทำผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด พฤติกรรมเหล่านี้ไม่ใช่แค่ได้รับคำชม แต่เราบันทึกไว้ใน ‘Green Logbook’ ขององค์กร เพื่อให้คนรุ่นใหม่เรียนรู้จากสิ่งที่รุ่นพี่ทำได้ เราเชื่อว่านี้คือวิธีปลูกวัฒนธรรมที่แท้จริง ที่ไม่ใช่มาจากนโยบายของโรงแรมแต่อย่างเดียว แต่เกิดจากร่องรอยที่เกิดขึ้นทุกวันในที่ทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11, 2568)

ตามที่กล่าวมานั้น องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย คือ การสร้างการมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Meaningfulness) ให้แก่พนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าส่งที่ตนเองทำมีคุณค่า มีความหมาย และเป็นกลไกสำคัญขององค์กรที่จะสามารถส่งผลต่อองค์กร สังคม หรือสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement) พนักงานจะทำงานเชิงรุกตามนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยไม่ต้องรอคำสั่ง และรู้สึกถึงเป็นบุคคลที่งานที่ทำนั้นมีคุณค่า ไม่ใช่เป็นเพียงแค่คนที่ทำงานบริการแต่เป็นหนึ่งในผู้เปลี่ยนแปลงขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร ทำให้มีแนวโน้มที่จะส่งต่อพฤติกรรมสีเขียวสู่เพื่อนร่วมงาน และแขก สามารถนำพาความยั่งยืนให้องค์กรอย่างแท้จริง พนักงานจะรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของความยั่งยืนด้วยตนเอง ไม่ใช่เพียงแค่เป็นนโยบายที่ผู้บริหารสั่งการลงมาให้ปฏิบัติตาม การที่พนักงานเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำคือรากฐานที่แข็งแกร่งที่สุดของการพัฒนาองค์กรในด้าน ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้แกพนักงานและสร้างความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

2) ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)

ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้าง ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เนื่องจากช่วยให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น เสนอแนวทางใหม่ ๆ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนโดยไม่เกรงกลัวผลกระทบเชิงลบ พนักงานที่รู้สึกปลอดภัยจะเกิดความผูกพัน มีความเป็นเจ้าของในบทบาทของตน และพร้อม ขับเคลื่อนพฤติกรรมสีเขียวอย่างสมัครใจ ซึ่งส่งผลต่อการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและ สนับสนุนเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยสามารถอ้างอิงจากข้อความให้สัมภาษณ์ ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

2.1 การเปิดพื้นที่ให้พนักงานเสนอแนวทางเพื่อความยั่งยืน (Empowering Sustainable Voice) เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่ถูกตัดสิน เขาจะกล้าเสนอแนวทางใหม่ เช่น การลดการใช้ทรัพยากร การจัดการขยะอย่างสร้างสรรค์ หรือการแจ้งปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่พบในกระบวนการทำงาน ซึ่งล้วนเป็นพฤติกรรมเชิงรุกที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

“เราสร้างพื้นที่ที่พนักงานสามารถเสนอแนวทางใหม่ ๆ โดยไม่กลัวว่าจะโดนปฏิเสธ ไม่ว่าจะเป็นคนครัวหรือพนักงานแม่บ้าน ทุกคนสามารถเสนอไอเดีย เช่น วิธีลดขยะอาหาร หรือการใช้วัตถุดิบท้องถิ่นผ่านเวที 'Green Suggestion Café' ซึ่งจัดทุกเดือน เราเชื่อว่าความยั่งยืนต้องเริ่มจากการเปิดใจฟัง ไม่ใช่แค่การสั่ง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2568) สอดคล้องกับ “ในพื้นที่พืทยา เราทำงานร่วมกับโรงแรมและชุมชนเพื่อสร้างระบบที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในด้านสิ่งแวดล้อม เราเน้นการ ‘ฟังเสียงจากแนวหน้า’ คือพนักงานในโรงแรมที่อยู่หน้างานทุกวัน เช่น แม่บ้าน ครัว หรือเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า เพราะเขามองเห็นปัญหาและโอกาสมาก่อนใคร เราสนับสนุนให้โรงแรมจัดเวทีย่อย เช่น เว็กร์กชื้อขนาดเล็กที่ไม่มีลำดับชั้น เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวทาง เช่น การลดพลาสติกในห้องพัก หรือการใช้ของเหลือจากห้องอาหารมาทำปุ๋ยหมัก พอพวกเขาเห็นว่าสิ่งที่เสนอได้รับการนำไปใช้จริง เขาจะเกิดความมั่นใจและกล้าเสนอมากขึ้น เป็นวงจรของการมีส่วนร่วมที่ต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 14, 2568) สอดคล้องกับ “Empowering sustainable voice คือหนึ่งในหลักการที่เราผลักดันในแนวทาง ESG สำหรับภาคธุรกิจ เราให้ความสำคัญกับการเปิดพื้นที่ให้พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้มีโอกาสเสนอแนวทางที่เกี่ยวกับการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการของเสีย หรือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เราเคยเห็นกรณีในโรงแรมระดับ 5 ดาวที่พนักงานแผนกซักรีดเสนอวิธีปรับการใช้น้ำร้อน เพื่อลดพลังงานและลดค่าใช้จ่ายในเวลาเดียวกัน สิ่งนี้เกิดขึ้นได้เพราะเขารู้สึกว่าองค์กรฟังและไม่ตำหนิเมื่อลองผิดพลาด เราจึงผลักดันให้แนวคิดเรื่อง ‘เสียงของ

พนักงาน’ เป็นหัวใจของการสร้างนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน”
(ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2568)

2.2 การส่งเสริมความเป็นเจ้าของและความผูกพันกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม (Building ownership and connection to green initiatives) เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกปลอดภัย จะเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทของตนและพร้อมเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร นำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อวัฒนธรรมสีเขียว และเกิดความผูกพันที่ลึกซึ้งกับภารกิจด้านความยั่งยืนขององค์กร

“เรามองว่า *Meaningfulness* ต้องเชื่อมกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน พนักงานทุกคนรู้ว่าการแยกขยะหรือการลดขยะอาหารไม่ได้เป็นแค่นโยบาย แต่เป็นส่วนหนึ่งของ *Net Zero Goal* ของ *Marriott Global* เราจึงให้แต่ละแผนกกำหนด *Green KPI* ร่วมกัน พอเขามีส่วนร่วมในการกำหนด เขาก็รู้สึกว่ามันคือเป้าหมายของเขา ไม่ใช่ของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2568) สอดคล้องกับ “เราใช้การยกย่องผู้มีบทบาทด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบ *Green Spotlight* หรือ *Leadership Stories* เพื่อให้พนักงานรู้ว่าสิ่งที่เขาทำไม่ได้ถูกมองข้าม เขาจะเกิดความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร เพราะเขารู้ว่าตนเองเป็นฟันเฟืองสำคัญ ไม่ใช่แค่ผู้ปฏิบัติงาน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2568) สอดคล้องกับ “การสร้างความเป็นเจ้าของเริ่มจากความไว้วางใจ เราให้พนักงานเป็นผู้นำโปรเจกต์เล็ก ๆ เช่น การคัดแยกพลาสติกหรือการลดการใช้น้ำในแผนกของตน โดยไม่มีใครคอยควบคุม พอเขาทำได้จริง เขาจะภูมิใจและรู้สึกว่าเป้าหมายของโรงแรมคือสิ่งที่เขามีส่วนสร้าง ไม่ใช่แค่รับคำสั่งมาทำ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2568) สอดคล้องกับ “เราจัดให้พนักงานมีสิทธิ์เสนอเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมของแผนกตนเอง และเมื่อข้อเสนอใดได้รับการบรรจุเป็นแผนงานจริง เราจะประกาศเกียรติคุณในที่ประชุม ทุกครั้งที่พนักงานเห็นว่าความคิดของเขามีค่า เขาจะเริ่มรู้สึกว่าองค์กรนี้คือของเขา และเป้าหมายความยั่งยืนก็คือภารกิจร่วมกัน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2568) สอดคล้องกับ “เราให้ความสำคัญกับ *Emotional Connection* ระหว่างพนักงานกับ

เป้าหมาย ESG โดยเฉพาะในแผนปฏิบัติการ เช่น ห้องครัวหรือ
 แม่บ้าน เรามีกิจกรรม storytelling ให้พนักงานเล่าถึงสิ่งที่เขาทำเพื่อ
 สิ่งแวดล้อมและผลที่เกิดขึ้นจริง สิ่งนี้ทำให้เขาเห็นคุณค่าในสิ่งเล็ก ๆ ที่
 เขาทำ และเชื่อมโยงกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก
 หมายเลข 9, 2568) สอดคล้องกับ “เรามองว่าความยั่งยืนต้องเริ่มจาก
 ความรู้สึกของพนักงานว่าเขามีบทบาท เราให้เขามีส่วนร่วมใน
 Wellness & Green Lab ที่เสนอแนวทางการลดการใช้พลังงานหรือ
 ของเสียในโรงแรม ซึ่งหลายไอเดียกลายเป็นนโยบายถาวร สิ่งนี้ช่วย
 สร้าง sense of ownership อย่างลึกซึ้ง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข
 10, 2568) สอดคล้องกับ “การส่งเสริมความเป็นเจ้าของต้องมาจากการ
 ยอมรับ พนักงานที่คิดแนวทางลดขยะจะได้รับการนำเสนอใน
 townhall ทุกเดือน เราเล่าเรื่องความสำเร็จของเขาผ่านสื่อภายใน
 โรงแรม ทำให้เกิดแรงบันดาลใจและความผูกพันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
 ด้วยกันเอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11, 2568) สอดคล้องกับ
 “ในโรงแรมขนาดกลางอย่างเรา ความรู้สึกของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ
 ที่สุด เราให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน โดย
 ไม่จำกัดแค่ฝ่ายบริหาร เช่น พ่อครัวเสนอการหมักขยะครัวเป็นปุ๋ย
 หัวหน้าแม่บ้านเสนอใช้น้ำสมุนไพรทำความสะอาด เราไม่ใช้คำว่าหน้าที่
 แต่ใช้คำว่าร่วมกันดูแลสิ่งแวดล้อมของเรา” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข
 12, 2568)

ตามที่กล่าวมานั้น การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจให้กับพนักงานจะส่งผลต่อการสร้าง
 ประสบการณ์ของพนักงาน หมายถึงสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองสามารถแสดง
 ความคิดเห็น เรียนรู้ และริเริ่มสิ่งใหม่ได้โดยไม่ต้องกลัวผลกระทบเชิงลบ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้าง
 ประสบการณ์สีเขียวของพนักงานในโรงแรมอย่างยั่งยืน โดยส่งผลเชิงบวกต่อทั้งด้านความเข้าใจ
 (Cognitive) ความรู้สึกผูกพัน (Affective) และพฤติกรรมเชิงรุก (Behavioral) ต่อสิ่งแวดล้อม
 แนวทางการส่งเสริม ได้แก่ การอบรมผู้นำให้รับฟังอย่างเปิดใจ การสร้างพื้นที่ให้พนักงานกล้าคิดกล้า
 ทำ และการเชิดชูความคิดริเริ่ม ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าในตนเอง กล้าสื่อสารและมีส่วนร่วมใน
 เป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ซึ่งสามารถใช้เป็นกรอบวิเคราะห์และ
 แนวทางในการออกแบบงานวิจัยด้านประสบการณ์พนักงานในมิติสิ่งแวดล้อมของธุรกิจบริการได้อย่าง
 มีประสิทธิภาพ

3) ความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Readiness)

มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เนื่องจาก เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ส่งเสริมให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานที่มีสุขภาวะที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจจะมีพลังในการเรียนรู้ มีแรงจูงใจในการริเริ่มพฤติกรรมสีเขียว และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ร่วมกับทีมงาน และรักษาความสม่ำเสมอในการมีส่วนร่วมกับการกิจด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาว โดยสามารถอ้างอิงจากข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

3.1 ความยืดหยุ่นต่อเป้าหมายสิ่งแวดล้อม (Green Goal Responsiveness) กล่าวคือ พนักงานที่มีสุขภาวะที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจจะมีพลังและความมั่นคงเพียงพอในการเข้าร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างเต็มที่ สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเรียนรู้ระบบแยกขยะใหม่ การปรับกระบวนการทำงานให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือการมีส่วนร่วมในโครงการเชิงชุมชนที่ต้องใช้ความยืดหยุ่นและร่างกายแข็งแรงร่วมกัน

“เราใช้แนวคิด ‘Total Well-being’ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เราพบว่าพนักงานที่มีความสมดุลทางกายและใจ จะพร้อมเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการลดคาร์บอน หรือการจัดซื้อจัดจ้างแบบยั่งยืน พนักงานของเรามีส่วนร่วมออกแบบแนวทางเหล่านี้เอง เพราะพวกเขามีพื้นที่ทางสุขภาวะที่มั่นคงพอจะคิด วิเคราะห์ และปรับตัว” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2568) สอดคล้องกับ “เรามีโครงการ ‘Wellness for Sustainability’ ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีทั้งสุขภาพที่ดี และเข้าใจเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม เราพบว่าหลังจากกิจกรรมฝึกสมาธิและสุขภาวะทางจิตใจ พนักงานกล้าเข้าร่วมเวิร์กช็อปสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น การลดการใช้พลาสติกหรือเสนอแนวทางจัดการเศษอาหารในแผนกตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2568) สอดคล้องกับ “ความยั่งยืนในระดับปฏิบัติการต้องการพนักงานที่ไม่หมดไฟ เราจึงมีโปรแกรมสนับสนุนทั้งโภชนาการ การออกกำลังกาย และการปรึกษาเรื่องความเครียด เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกพร้อม เขาจะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น เปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เป็น

มิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือเรียนรู้ระบบใหม่ ๆ ได้อย่างไม่รู้สึกรู้สเป็นภาระ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2568) สอดคล้องกับ “เราออกแบบ ‘Sustainable Energy Zones’ สำหรับพนักงาน เพื่อให้เขามีพื้นที่พักผ่อน คลายเครียด และฟื้นฟูพลังใจ พนักงานที่ฟื้นตัวดี จะมีแรงในการเข้าร่วมโครงการสีเขียว เช่น การคัดแยกขยะ การรีไซเคิล การทำปุ๋ยหมัก ฯลฯ ซึ่งล้วนเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้พลังและความตั้งใจ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2568) สอดคล้องกับ “เรามีโปรแกรม ‘Balance & Breathe’ ให้พนักงานเริ่มต้นวันใหม่ด้วยกิจกรรมสร้างสมาธิ เพราะเราพบว่าพนักงานที่มีจิตใจมั่นคงจะพร้อมรับภารกิจสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน เช่น การทำงานร่วมกับหลายแผนกเพื่อออกแบบโครงการ Zero Waste Sunday หรือการร่วมกิจกรรมในชุมชนอย่างมีเป้าหมาย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2568) สอดคล้องกับ “จากฐานข้อมูลของสมาชิก เราพบว่าโรงแรมที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน มักมีความก้าวหน้าด้านนโยบายสีเขียว เพราะพนักงานมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจในการมีส่วนร่วม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนว่า Wellness กับ Sustainability เดินคู่กันได้อย่างชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 13, 2568) สอดคล้องกับ “การปรับตัวต่อเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมต้องใช้พลังของคนทำงาน เราแนะนำให้องค์กรต่าง ๆ ผสานการส่งเสริมสุขภาพเข้ากับกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การวัด Carbon Handprint จากกิจกรรมของพนักงาน หรือการเปิดพื้นที่พักใจควบคู่กับโครงการลดพลังงานในองค์กร สิ่งเหล่านี้ทำให้ความยั่งยืนไม่ใช่แค่เป้าหมาย แต่เป็นประสบการณ์ที่พนักงานรู้สึกถึงจริง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2568)

3.2 การสร้างแรงขับเคลื่อนพฤติกรรมเพื่อความยั่งยืน (Green Behavior Activation)

มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในโรงแรม โดยช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสีเขียวที่เกิดจากแรงจูงใจภายในและความรู้สึกเป็นเจ้าของ พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนให้เริ่มแนวทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จะมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร ทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน อันนำไปสู่การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่มั่นคงและยั่งยืน

“พฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ไม่อาจเกิดจากคำสั่งได้ ต้องเริ่มจากการปลูกให้พนักงานรู้สึกว่าการกระทำเล็ก ๆ ของเขามีความหมาย เรามีกลไก ‘Green Spark’ ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนเสนอแนวทางลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในแต่ละวัน และเมื่อแนวคิดเหล่านั้นถูกนำไปใช้จริง พวกเขาจะรู้สึกว่า ‘ฉันมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง’ ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทรงพลังมาก” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2568) สอดคล้องกับ “พนักงานของเราหลายคนมีไอเดียดี ๆ เช่น การรีไซเคิลน้ำแข็งละลายจากคอนเตเนอร์บาร์ หรือการปรับรูปแบบการเสิร์ฟอาหารเพื่อลดการใช้พลาสติก เราสนับสนุนทุกข้อเสนอ และติดตามผลลัพธ์ในแผง ‘Green Initiative Wall’ ทุกไอเดียที่เกิดขึ้นจริงคือพลังของพนักงานในการเปลี่ยนองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2568) สอดคล้องกับ “เรามีโครงการ Green Lab ที่ให้แต่ละแผนกทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบแยกขยะแบบใหม่หรือการใช้ทรัพยากรทดแทน ถั่วลันเตา เราก็เรียนรู้ ถ้าสำเร็จ เราขยายผลต่อ พนักงานจะรู้สึกว่าพวกเขามีอิสระในการริเริ่ม และนี่คือจุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมสีเขียวที่แท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2568) สอดคล้องกับ “แนวทางของเราคือให้พนักงานกล้าเสนอแนวคิดแม้จะเล็กน้อย เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเริ่มจากความคิดเล็ก ๆ เราจึงสร้าง ‘Idea to Impact Platform’ เพื่อรวบรวมแนวคิดสีเขียวจากพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นจากแม่บ้าน หรือเชฟ เมื่อพนักงานเห็นว่าแนวคิดของเขาถูกนำไปใช้จริง มันจะสร้างพลังมหาศาล” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2568) สอดคล้องกับ “เราสนับสนุนให้ทุกคนกลายเป็น ‘Green Champion’ ผ่านการแชร์ไอเดียในประชุมรายเดือน พนักงานมีพื้นที่ในการนำเสนอและทดลอง เราเชื่อว่า ความยั่งยืนไม่ได้อยู่ที่แผนงาน แต่เริ่มจากความเชื่อมั่นในตัวพนักงานว่าเขาทำได้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2568) สอดคล้องกับ “โรงแรมเรามีแนวทาง Empower & Encourage ผ่านกิจกรรม Green Pitch ที่เปิดให้พนักงานทุกแผนกนำเสนอแนวคิดสิ่งแวดล้อมต่อผู้บริหาร และมีทุนสนับสนุนการนำร่อง เช่น โครงการปลูกผักแนวตั้งหรือการลดการใช้พลาสติกในแผนกซักรีด พนักงานจึงรู้สึกว่าพวกเขามีบทบาทต่อความ

ยั่งยืน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2568) สอดคล้องกับ “เรามี Wellness + Green Program ที่ผสานแนวคิดสุขภาวะกับสิ่งแวดล้อม พนักงานสามารถออกแบบกิจกรรมที่เชื่อมโยงสองมิตินี้ เช่น การใช้วัสดุธรรมชาติในการจัดอบรมสุขภาพ หรือการใช้พื้นที่สีเขียวเพื่อเวิร์คชอป สิ่งเหล่านี้เกิดจากความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจจากพนักงานเอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2568) สอดคล้องกับ “แม้จะเป็นโรงแรมขนาดเล็ก แต่เราสนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนเป็นเจ้าของหนึ่งแนวคิด สิ่งแวดล้อมที่เขายากผลักดัน เช่น การทำปุ๋ยหมักจากเศษผัก การนำขวดพลาสติกมารีไซเคิลเป็นของตกแต่ง ทุกอย่างเริ่มจากพนักงาน ไม่ใช่ผู้บริหาร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12, 2568) สอดคล้องกับ “เราส่งเสริมให้สมาชิกโรงแรมทุกแห่งสร้างระบบที่เปิดให้พนักงานเสนอแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อมและให้การสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม เพราะเราพบว่า เมื่อพนักงานเห็นว่าแนวคิดเขามีค่าจริง เขาจะกลายเป็นแรงขับเคลื่อนที่แท้จริงในองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 13, 2568) สอดคล้องกับ “พฤติกรรมที่เปลี่ยนโลกไม่จำเป็นต้องเริ่มจากนโยบายรัฐ เท่านั้น หากแต่เริ่มจากพนักงานในโรงแรมที่เสนอไอเดียประหยัดพลังงาน ปรับปรุงกระบวนการ หรือสร้างนวัตกรรมเล็ก ๆ นี่คือฐานรากของพลังเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2568)

จากที่กล่าวมานั้น ความยืดหยุ่นต่อเป้าหมายสิ่งแวดล้อม (Green Goal Responsiveness) และ การสร้างแรงขับเคลื่อนพฤติกรรมเพื่อความยั่งยืน (Green Behavior Activation) เป็นสองปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในโรงแรมอย่างเป็นระบบ โดยความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อเป้าหมายสิ่งแวดล้อมช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวและการมีส่วนร่วมกับนโยบายหรือแนวทางใหม่ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่การสร้างแรงขับเคลื่อนพฤติกรรมส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน พร้อมริเริ่มพฤติกรรมสีเขียวที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งสองมิตินี้มีบทบาทร่วมกันในการเสริมสร้างความพร้อมและความผูกพันของพนักงานต่อการกิจด้านความยั่งยืน และหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมั่นคงและยั่งยืน

4) ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Cognitive)

ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Cognitive) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เนื่องจากการรับรู้ (Perception) และความเข้าใจ (Comprehension) ต่อความสำคัญของสิ่งแวดล้อม เป็นพื้นฐานทางความคิดที่ช่วยให้พนักงานสามารถเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ของตนกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ พนักงานที่มีความเข้าใจในมิติของสิ่งแวดล้อมจะตระหนักถึงผลกระทบของพฤติกรรมตนเองที่มีต่อระบบนิเวศ องค์กร และสังคมโดยรวม ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีความหมาย ความรู้และความเข้าใจในด้านสิ่งแวดล้อมยังมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนพฤติกรรมสีเขียว (Green Behavior) และการตัดสินใจที่มีความรับผิดชอบ เช่น การประหยัดพลังงาน การลดของเสีย หรือการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนในทุกระดับของการทำงาน

นอกจากนี้ การส่งเสริมความเข้าใจในระดับปัจเจกยังสามารถต่อยอดไปสู่การเรียนรู้ร่วม (Collective Learning) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน (Sustainability Transition) อย่างเป็นระบบ กล่าวได้ว่า การรับรู้และความเข้าใจในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม คือ รากฐานของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงานที่ไม่เพียงแต่เน้นการมีส่วนร่วมในเชิงปฏิบัติเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการยกระดับกรอบความคิดและค่านิยมภายในองค์กรในระยะยาว โดยสามารถอ้างอิงจากข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

4.1 การปลูกฝังจิตสำนึกเพื่อความยั่งยืน (Cultivating Sustainability Awareness)

เป็นกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของตนเองกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม องค์กร และสังคมโดยรวม พนักงานที่มีจิตสำนึกด้านความยั่งยืนจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้าน ESG ขององค์กรได้อย่างเป็นธรรมชาติ เช่น การประหยัดพลังงาน การลดของเสีย การเลือกใช้ทรัพยากรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ จิตสำนึกที่ถูกปลูกฝังจะช่วยสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ยั่งยืน ทำให้พนักงานไม่เพียงปฏิบัติตาม แต่ลงมือทำด้วยความเชื่อ ซึ่งส่งผลต่อการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวในระยะยาว กล่าวได้ว่า จิตสำนึกด้านความยั่งยืนเป็นรากฐานของการออกแบบประสบการณ์ที่มีความหมาย และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพฤติกรรมสีเขียวที่มั่นคงและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรในยุคเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน

“เราพยายามเชื่อมโยงเรื่องความยั่งยืนเข้ากับคุณค่าของพนักงานแต่ละคน เช่น เราจัดเวิร์กช็อป ‘My Impact, My Choice’ ที่ให้พนักงานสะท้อนว่า การเลือกของเขาแต่ละวันสร้างผลกระทบอย่างไรต่อสิ่งแวดล้อม การให้พื้นที่ในการตั้งคำถามและค้นหาความหมายของการทำงานคือจุดเริ่มของจิตสำนึก เราไม่เพียงแต่สอนพฤติกรรม แต่สร้างกรอบคิดที่ยั่งยืน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2568) สอดคล้องกับ “เรามีโครงการ ‘Green Reflection Day’ ทุกไตรมาส ให้พนักงานทุกระดับได้ถอดบทเรียนจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อม เช่น การไปช่วยปลูกป่าหรือเก็บขยะชายหาด แล้วกลับมาแชร์ว่าเราได้เรียนรู้อะไร และอยากเปลี่ยนอะไรในชีวิตประจำวันในที่ทำงาน ความเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเริ่มต้นจากความรู้สึกเชื่อมโยงนี้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2568) สอดคล้องกับ “หนึ่งในกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จคือ ‘Green Insight Dialogue’ ที่เปิดพื้นที่สนทนาอย่างลึกซึ้งระหว่างผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับบทบาทของแต่ละคนในการสร้างโรงแรมที่ยั่งยืน เราพบว่า พนักงานรู้สึกผูกพันกับแนวคิดนี้มากขึ้นเมื่อพวกเขามีโอกาสแสดงความคิดเห็น และรู้ว่าความเห็นของเขาไม่ถูกมองข้าม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2568) สอดคล้องกับ “เรานำเรื่องสิ่งแวดล้อมมาเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมภาวะผู้นำ เช่น ในโปรแกรม ‘Lead with Purpose’ เราให้พนักงานระดับหัวหน้าออกแบบโปรเจกต์ที่เชื่อมโยงกับ SDGs และถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นต่อทีมของตนเอง นี่คือการฝังจิตสำนึกผ่านการมีส่วนร่วมไม่ใช่แค่รับคำสั่ง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2568) สอดคล้องกับ “พนักงานของเราทุกคนได้รับการอบรมเกี่ยวกับ Eco-Wellness ทั้งในด้านโภชนาการ การใช้ทรัพยากร และจิตวิญญาณ เช่น มีการฝึกสมาธิก่อนปฏิบัติงานในบางแผนกที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เราเชื่อว่าหากจิตใจสงบ เขาจะเห็นคุณค่าของธรรมชาติและเลือกปฏิบัติอย่างยั่งยืนโดยอัตโนมัติ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2568) สอดคล้องกับ “พนักงานของเราถูกชวนให้ไปลงพื้นที่กับเกษตรกรท้องถิ่น เรียนรู้เรื่องปุ๋ยอินทรีย์และการปลูกผักอย่างยั่งยืน พอเขาเห็นที่มาของอาหาร เห็นความเหนื่อยของชาวบ้าน เขาจะรู้สึกอยาก

ลดเศษอาหารโดยไม่ต้องมีใครบอก นี่คือการเรียนรู้ที่ปลูกฝังจิตสำนึกได้ลึกที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2568)

4.2 การเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมเพื่อวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน (Fostering Collaborative Learning for Sustainable Culture)

เมื่อพนักงานมีระดับความเข้าใจที่ลึกซึ้งในด้านสิ่งแวดล้อม จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีมงาน และเกิดการสร้างค่านิยมร่วมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่แนวปฏิบัติที่ยั่งยืนในระยะยาว ความเข้าใจเชิงระบบจึงไม่เพียงเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล แต่ยังเป็นกลไกในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวอย่างเป็นองค์รวมและต่อเนื่อง

“สำหรับเราความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้เชี่ยวชาญ แต่เป็นความรู้ร่วมที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เราจัด Green Learning Circle ทุกเดือน โดยให้แต่ละแผนกมาแชร์สิ่งที่ตนทำ เช่น การลดพลาสติกในสปา หรือการใช้วัสดุติดิบบท้อถิ่นในครัว การแลกเปลี่ยนนี้ทำให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในทุกระดับ และเป็นแรงบันดาลใจซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2568) สอดคล้องกับ “เราเริ่มต้นจากการให้ความรู้เชิงระบบแก่หัวหน้างาน เช่น ผลกระทบของคาร์บอนฟุตพริ้นต์จากกิจกรรมในโรงแรม แล้วให้เขาถ่ายทอดผ่านกิจกรรมกลุ่ม เช่น Green Morning Brief หรือ Green Reflection Circle พนักงานทุกคนได้ฟังและแลกเปลี่ยนกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่ได้เป็นทางเดียว และนำไปสู่การเปลี่ยนวิธีคิดของทั้งทีม ไม่ใช่แค่คนใดคนหนึ่ง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2568) สอดคล้องกับ “เรามีกระบวนการ Co-Design Workshop ทุกไตรมาส ให้พนักงานจากแผนกต่าง ๆ มาร่วมกันออกแบบกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การปรับลดการใช้พลังงานในแผนกแม่บ้าน หรือการจัดกิจกรรม Zero-Waste สำหรับลูกค้า การที่พนักงานร่วมกันคิดและตัดสินใจ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกและร่วมมือกันมากขึ้น ซึ่งสะท้อนเป็นวัฒนธรรมองค์กรจริง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11, 2568) สอดคล้องกับ “การเรียนรู้ร่วมของเราอาจไม่เป็นทางการมากนัก แต่ได้ผลดี เช่น การจัดวงสนทนาในตอนเช้าทุกวันศุกร์ที่พนักงานสามารถพูดคุย

เรื่องสิ่งแวดล้อม แร่ปัญหา หรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำไปทดลองใช้ในงานของตนเอง ทุกคนได้ฟังกันและกัน สิ่งนี้ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นต่อเนื่อง และสะท้อนเป็นความร่วมมือในทุกระดับของโรงเรียน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12, 2568) สอดคล้องกับ “สมาคมฯ ส่งเสริมแนวทาง Green Peer Learning Network ระหว่างโรงเรียน โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนทุกไตรมาส เปิดโอกาสให้โรงเรียนสมาชิกมาเล่า Best Practice ด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งกันและกัน วิธีนี้ช่วยให้เกิดการยกระดับร่วมกันในอุตสาหกรรม และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนจากการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ใช่แค่การบังคับตามนโยบาย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 13, 2568) สอดคล้องกับ “เราทำงานกับโรงเรียนในพื้นที่โดยใช้แนวทาง Learning by Doing ร่วมกับภาคประชาชน เช่น โครงการโรงเรียนสีเขียวพญา ให้พนักงานโรงแรมมาทดลองทำงานร่วมกับชุมชน เช่น การจัดการขยะอินทรีย์หรือการทำปุ๋ยหมักร่วมกัน จากประสบการณ์จริงนี้ พนักงานได้เข้าใจระบบความยั่งยืน และนำแนวคิดกลับไปปรับใช้กับองค์กรตนเองอย่างลึกซึ้ง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 14, 2568) สอดคล้องกับ “เรามองว่าองค์กรโรงแรมต้องเปลี่ยนจากการเรียนรู้แบบสั่งสอน มาเป็นการเรียนรู้แบบสร้างร่วม (Co-Learning) พนักงานไม่เพียงแค่เข้าใจปัญหาสิ่งแวดล้อม แต่สามารถสะท้อนและแลกเปลี่ยนแนวคิดกันภายในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เติบโตไปพร้อมกับเป้าหมายความยั่งยืนของประเทศ ซึ่งกรมฯ พร้อมสนับสนุนองค์ความรู้และเวทีให้เกิดการเรียนรู้ร่วมเหล่านี้ต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2568)

จากที่กล่าวมานั้น การรับรู้และความเข้าใจในมิติของสิ่งแวดล้อมมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในระดับองค์กร เนื่องจากเป็นรากฐานทางความคิดที่เอื้อต่อการตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบ และการแสดงออกผ่านพฤติกรรมสีเขียวที่มีคุณภาพ ทั้งในระดับปัจเจกและการมีส่วนร่วมในระดับทีมงาน ความเข้าใจดังกล่าวยังส่งผลต่อการหล่อหลอมค่านิยมร่วม และกระบวนการเรียนรู้ร่วม (Collective Learning) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว และการเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นระบบในระยะยาว

5) ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจ (Affective)

ในบริบทของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และความภาคภูมิใจ (Pride) ถือเป็นองค์ประกอบเชิงอารมณ์ (Affective Domain) ที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุกด้านความยั่งยืนภายในองค์กรโรงแรม พนักงานที่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร มักจะแสดงออกผ่านพฤติกรรมที่แฝงด้วยความรับผิดชอบ ความใส่ใจ และความกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนกิจกรรมหรือแนวทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการควบคุมจากผู้บริหาร ความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเองและในความสำเร็จขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมยังเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งมีผลต่อความสม่ำเสมอในการมีส่วนร่วม ตลอดจนการเป็นต้นแบบ (Green Role Model) ให้กับเพื่อนร่วมงานในทีม อันนำไปสู่การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบทางอารมณ์ดังกล่าวไม่เพียงส่งเสริมทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อสิ่งแวดล้อม หากแต่ยังเป็นแรงขับเคลื่อนเชิงคุณค่าที่สำคัญต่อการปลูกฝังจิตสำนึกด้านความยั่งยืน และการสร้างพลวัตองค์กรที่ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ESG อย่างเป็นระบบ โดยสามารถอ้างอิงจากข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

5.1 การส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุกด้านสิ่งแวดล้อม (Proactive Green Behavior)

การส่งเสริมพฤติกรรมที่สะท้อนถึงแรงจูงใจภายในและความตระหนักรู้ของพนักงานที่แสดงออกอย่างสมัครใจ โดยไม่ขึ้นอยู่กับการควบคุมจากภายนอก พฤติกรรมดังกล่าวมีลักษณะเชิงรุก เช่น การริเริ่มแนวทางการใช้ทรัพยากร การเสนอวิธีจัดการขยะอย่างสร้างสรรค์ การประหยัดพลังงาน หรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สนับสนุนความยั่งยืนภายในองค์กร พฤติกรรมเชิงรุกนี้มีบทบาทในการยกระดับคุณภาพการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวที่ยั่งยืน ทั้งในระดับปัจเจกและทีมงาน โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมที่ต้องพึ่งพาพนักงานในการส่งมอบคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่ลูกค้าและชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม

“การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่รอได้ เราจึงเปิดพื้นที่ให้พนักงานเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมโดยไม่ต้องรอคำสั่ง เช่น การลดการใช้พลาสติกในพื้นที่ห้องอาหาร หรือการปรับระบบ HVAC ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เราไม่ได้ใช้แค่ KPI ควบคุม แต่ใช้การสื่อสารที่เปิดกว้างเพื่อให้พนักงานรู้ว่าความคิดของเขามีคุณค่าและสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2568)

สอดคล้องกับ “ในโครงการ Dusit Green Lab พนักงานได้รับอิสระในการออกแบบกิจกรรมสิ่งแวดล้อมที่ตอบโจทย์พื้นที่ปฏิบัติงานของตนเอง เช่น พนักงานครัวเสนอการใช้วัตถุดิบท้องถิ่นเพื่อเพิ่มความยั่งยืนในเมนู ขณะที่แผนกแม่บ้านพัฒนา ‘Green Checklist’ ในการทำความสะอาดที่ลดการใช้น้ำและเคมี สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงพฤติกรรมเชิงรุกที่เราต้องการ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2568) สอดคล้องกับ “เราใช้กลยุทธ์ Green Voice คือให้พนักงานทุกระดับเสนอแนวทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น แอปภายในองค์กร หรือ Green Box ที่ตั้งไว้ตามพื้นที่ทำงาน ทุกไอเดียจะถูกคัดกรองและนำเสนอในการประชุมผู้บริหารอย่างจริงจัง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 6, 2568) สอดคล้องกับ “เราเชื่อว่าพฤติกรรมสีเขียวเริ่มต้นจากการรู้สึก ‘ฉันมีสิทธิคิดและเปลี่ยนแปลง’ พนักงานจึงเสนอให้เปลี่ยนจากน้ำดื่มขวดพลาสติกในห้องประชุมเป็นระบบกดน้ำและแก้วใช้ซ้ำ ซึ่งเรานำไปใช้จริงในทุกกิจกรรมของโรงแรม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2568) สอดคล้องกับ “เราสนับสนุนให้โรงแรมในพื้นที่ออกแบบ ‘Green Participation Program’ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรม เช่น เก็บขยะชายหาด ปลูกป่าชายเลน หรือพัฒนาแนวทาง Zero Waste สำหรับโรงแรมของตนเอง เพราะเราเชื่อว่าความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดจากแรงขับเคลื่อนของผู้ปฏิบัติงาน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 14, 2568)

5.2 การสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในโรงแรม โดยเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างสมัครใจและยั่งยืน แรงจูงใจภายในเกิดจากรู้สึกพึงพอใจส่วนบุคคล ความภาคภูมิใจในบทบาทของตน และการรับรู้ถึงคุณค่าของการมีส่วนร่วมในเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมสีเขียว (Green Behavior) โดยไม่ต้องพึ่งแรงผลักดันจากภายนอก เช่น การแยกขยะ การประหยัดทรัพยากร หรือการเสนอแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ แรงจูงใจภายในยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความสม่ำเสมอในการมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม มีความคิดริเริ่ม และเป็นแบบอย่างให้กับเพื่อนร่วมงาน (Green Role Model) ซึ่งเป็นรากฐานของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

แรงจูงใจภายในจึงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปลูกฝังพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่ลึกซึ้งและยั่งยืนในระดับปัจเจกและระดับองค์กรในภาคธุรกิจโรงแรม

“แรงจูงใจภายในคือหัวใจของความยั่งยืน พนักงานที่รู้ว่าหน้าที่ของตนมีคุณค่าต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะลงมือทำโดยไม่ต้องรอคำสั่ง เช่น พนักงานแม่บ้านที่ริเริ่มลดการใช้น้ำโดยออกแบบวิธีทำความสะอาดใหม่ หรือพนักงานครัวที่ปรับสัดส่วนการผลิตอาหารให้เหมาะสมกับจำนวนแขก ทั้งหมดเกิดจากความภูมิใจในบทบาทตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2568) สอดคล้องกับ “ในดุสิต เราเน้นสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคุณค่าของแต่ละตำแหน่งกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน เช่น พนักงานต้อนรับรู้ว่าการลดเอกสารกระดาษเป็นส่วนหนึ่งของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งพวกเขาภูมิใจและมีความสุขที่จะทำ แม้ไม่มีแรงจูงใจทางวัตถุก็ตาม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2568) สอดคล้องกับ “เราให้ความสำคัญกับการยกย่องพนักงานที่แสดงพฤติกรรมเชิงรุกต่อสิ่งแวดล้อม เช่น แรงงานส่วนหลังบ้านที่เสนอแนวทางแยกขยะให้สะดวกขึ้น หรือพนักงานที่นำแนวคิด Zero Waste ไปทดลองในงานเลี้ยงภายในโรงแรม เราเชื่อว่าการเห็นผลลัพธ์ที่ตนมีส่วนร่วมเป็นแรงผลักดันจากภายในที่ยั่งยืนที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 5, 2568) สอดคล้องกับ “พนักงานของเราไม่ได้ทำตามเพราะถูกสั่ง แต่เพราะเชื่อว่าสิ่งที่ทำคือเรื่องถูกต้อง เราเห็นตัวอย่างจากแผนกซักรีดที่ลดการใช้น้ำจากแนวคิดของพนักงานเอง รวมถึงกิจกรรม ‘Green Spotlight’ ที่เปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอความสำเร็จด้านสิ่งแวดล้อมของตัวเองต่อทั้งองค์กร เป็นการจุดพลังภายในอย่างแท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2568) สอดคล้องกับ “เรามีระบบ Mentor ด้านความยั่งยืน ที่ให้พนักงานรุ่นใหม่เรียนรู้จากพนักงานที่มีแนวคิดเขียวอยู่แล้ว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแรงจูงใจภายใน ไม่ใช่จากแรงจูงใจภายนอก เหล่านี้คือการสร้าง Green Culture ที่เติบโตจากใจคน ไม่ใช่แค่จากนโยบาย” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2568) สอดคล้องกับ “เมื่อพนักงานรู้ว่าการกระทำของเขาส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมจริง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประหยัดพลังงาน หรือการให้คำแนะนำเชิงเดียวกับแขก ความภาคภูมิใจจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ สิ่งนี้

ทำให้พวกเขามีแรงบันดาลใจทำซ้ำ และส่งต่อแนวคิดเหล่านั้นต่อไป”
 (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2568) สอดคล้องกับ “แรงจูงใจภายในทำให้พนักงานกลายเป็นผู้นำโดยธรรมชาติในด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การเริ่มแคมเปญ ‘Bring Your Own Bottle’ โดยแผนกบริการ และได้รับการตอบรับจากพนักงานทั้งองค์กร เพราะเขาเชื่อในคุณค่าของสิ่งที่ทำ ไม่ใช่เพราะต้องทำ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 11, 2568)
 สอดคล้องกับ “การปลูกฝังแรงจูงใจภายในเริ่มจากการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านสิ่งแวดล้อมให้เข้าถึงใจพนักงานทุกระดับ เราเน้นสร้างความรู้สึกว่าเขามีบทบาทในภาพรวมขององค์กร เช่น การจัดเวที Townhall สี่เขียว ที่เปิดให้พนักงานสะท้อนบทบาทตนเองต่อความสำเร็จด้าน ESG” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 12, 2568)

จึงกล่าวสรุปได้ว่า แรงจูงใจภายในเป็นกลไกทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสมัครใจและต่อเนื่อง เช่น การประหยัดพลังงาน การลดของเสีย และการเสนอแนวทางเชิงสร้างสรรค์โดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจากภายนอก พนักงานที่มีแรงจูงใจภายในจะรู้สึกภาคภูมิใจในบทบาทของตน และมีความผูกพันกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร ส่งผลให้เกิดความสม่ำเสมอในการมีส่วนร่วมและเป็นต้นแบบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

6) พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อม (Behavioral)

พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อมของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กรโรงแรม พฤติกรรมเหล่านี้อาจปรากฏในรูปแบบของการแยกขยะอย่างถูกวิธี การประหยัดพลังงาน การลดการใช้ทรัพยากร หรือการเสนอแนวทางเชิงรุกที่ส่งเสริมการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยพฤติกรรมดังกล่าวไม่เพียงแต่แสดงถึงระดับการตระหนักรู้และความเข้าใจของพนักงานเท่านั้น หากยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว (Green Organizational Culture) ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ พฤติกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน และส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีมงาน ซึ่งล้วนส่งเสริมให้ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานมีความหมาย มีคุณค่า และมีผลต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งในระดับปัจเจกและองค์กรโดยรวม โดยสามารถอ้างอิงจากข้อความให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

6.1 การแสดงความริเริ่มในเชิงรุก (Proactive Environmental Initiative)

มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในโรงแรม เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความตระหนักรู้ แรงจูงใจภายใน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ ที่พนักงานมีต่อเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร พนักงานที่กล้าเสนอแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การลดของเสีย การประหยัดพลังงาน หรือการมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อชุมชน ไม่เพียงช่วยส่งเสริมคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมภายในทีมงาน เกิดการสร้างนวัตกรรมสีเขียว และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และยั่งยืน กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมเชิงรุกของพนักงานจึงเป็นกลไกสำคัญในการหล่อหลอมประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ฝังรากในระดับบุคคล ทีมงาน และวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว

“เราเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเริ่มจากตัวคนในองค์กร พนักงานของเราหลายคนไม่ได้รอคำสั่ง แต่เสนอวิธีประหยัดพลังงานและลดของเสียด้วยตัวเอง เราเห็นความภูมิใจในแววตาของเขา และเมื่อเขารู้สึกเป็นเจ้าของ มันไม่ใช่แค่หน้าที่ แต่มันคือแรงบันดาลใจ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 7, 2568) สอดคล้องกับ “สิ่งแวดล้อมไม่ใช่เรื่องของแผนกใดแผนกหนึ่ง เราเปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอไอเดียผ่าน Townhall และมีระบบที่สะท้อนผลลัพธ์กลับไปถึงพนักงานโดยตรง สิ่งนี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเสียสละของพวกเขามีความหมาย และกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตนเอง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2568) สอดคล้องกับ “สำหรับเราสุขภาพของพนักงานคือจุดเริ่มต้นของความยั่งยืน เมื่อพนักงานรู้สึกดี เขาจะมีพลังในการเปลี่ยนแปลง เราจึงไม่มองความยั่งยืนแยกจากสุขภาพ แต่รวมเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน พนักงานจึงมีแรงจูงใจที่ลึกซึ้ง ไม่ใช่แค่เพราะนโยบาย แต่เพราะเขาเชื่อในสิ่งที่ทำ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 9, 2568) สอดคล้องกับ “เราพบว่าพนักงานแม่บ้านของเรามีไอเดียที่น่าสนใจมาก เช่น ห้องพักปลอดขยะ ซึ่งเขาคิดกันเองและทดลองทำกันเองก่อน เราในฐานะผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนให้สิ่งเหล่านี้เติบโต และกลายเป็นนวัตกรรมของโรงแรม” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 10, 2568) สอดคล้องกับ “แม้เราจะไม่ใช่วิทยาลัย แต่เรายึดหลักว่าทุกคนสามารถเป็นนักเปลี่ยนแปลงได้ พนักงานของเราคิดโครงการใหม่ ๆ เช่น การรีไซเคิลถุงช้อปปิ้ง หรือการลดการใช้น้ำ ซึ่งเกิดจากความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในสิ่งที่ดี และได้เห็นผลลัพธ์ชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข

12, 2568) สอดคล้องกับ “เราพยายามผลักดันให้โรงแรมเห็นว่า ความยั่งยืนต้องไม่ใช่งานเสริม แต่ต้องเป็นงานหลัก เมื่อพนักงานรับรู้แบบนั้น เขาจะเริ่มคิด พูด และลงมือทำในสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เพราะเขารู้ว่าเขาคือคนสำคัญในกระบวนการนี้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2568) สอดคล้องกับ “โรงแรมควรเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และพนักงานก็ต้องรู้สึกถึงพันธะนั้น เราจึงร่วมมือกับหลายโรงแรมในการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับท้องถิ่น เช่น ปลูกป่าชายเลนหรือจัดตลาดเขียว สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้ว่าการกระทำของเขามีผลต่อโลกใบนี้จริง ๆ” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2568) สอดคล้องกับ “พนักงานโรงแรมคือผู้ส่งมอบประสบการณ์ให้กับลูกค้า หากเขามีจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง เขาจะสามารถถ่ายทอดแนวคิดนั้นได้อย่างมีพลัง สิ่งนี้ไม่สามารถสร้างได้จากคำสั่ง แต่มาจากการที่เขามีแรงจูงใจจากภายใน และรู้สึกว่าตนคือส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2568) สอดคล้องกับ “เราพยายามผลักดันให้โรงแรมเห็นว่า ความยั่งยืนต้องไม่ใช่งานเสริม แต่ต้องเป็นงานหลัก เมื่อพนักงานรับรู้แบบนั้น เขาจะเริ่มคิด พูด และลงมือทำในสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เพราะเขารู้ว่าเขาคือคนสำคัญในกระบวนการนี้” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 13, 2568) สอดคล้องกับ “พนักงานโรงแรมคือผู้ส่งมอบประสบการณ์ให้กับลูกค้า หากเขามีจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง เขาจะสามารถถ่ายทอดแนวคิดนั้นได้อย่างมีพลัง สิ่งนี้ไม่สามารถสร้างได้จากคำสั่ง แต่มาจากการที่เขามีแรงจูงใจจากภายใน และรู้สึกว่าตนคือส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 15, 2568)

6.2 ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ (Consistency of Green Practice)

เป็นกลไกสำคัญในการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในโรงแรม โดยช่วยเหลือห่อหุ้มพฤติกรรมเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และเสริมสร้างค่านิยมด้านความยั่งยืนในระดับบุคคลและองค์กร ความสม่ำเสมอในการแสดงพฤติกรรมสีเขียว เช่น การแยกขยะหรือประหยัดพลังงาน ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายใน สร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และนำไปสู่การเป็นแบบอย่างเชิงพฤติกรรม (Green Role Model) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

“การสร้างความสำเร็จคือหัวใจของความยั่งยืน เราไม่เพียงให้ความรู้
 ครั้งเดียวแล้วจบ แต่สร้างระบบติดตามและทบทวนการปฏิบัติงานด้าน
 สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เช่น การทำ Green Checklist และการสื่อสาร
 ผ่านแพลตฟอร์มภายใน ทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณสมบัติเขาเชื่อมโยงกับ
 ภาพใหญ่ขององค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 1, 2568) สอดคล้องกับ
 “เรามองว่าความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จริง ต้องเริ่มจากวินัย พนักงานต้อง
 เห็นว่าแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมไม่ใช่แค่นโยบายชั่วคราว แต่เป็น
 มาตรฐานในการทำงาน เราจึงจัดกิจกรรมทบทวนทุกเดือน และสื่อสาร
 อย่างชัดเจนว่า ‘ทำไมต้องทำ’ เพื่อให้พฤติกรรมเหล่านี้ฝังอยู่ใน
 วัฒนธรรมองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 2, 2568) สอดคล้องกับ
 “เราสร้างความสม่ำเสมอผ่านระบบที่วัดผลได้ เช่น dashboard ราย
 แผนก และการ audit ภายในทุกไตรมาส พนักงานจะรู้ว่าเขาไม่ได้ทำคน
 เดียว แต่เป็นส่วนหนึ่งของทีม และทุกคนกำลังไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่ง
 สร้างความผูกพันและแรงผลักดันจากภายในได้อย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้
 ข้อมูลหลักหมายเลข 3, 2568) สอดคล้องกับ “เราออกแบบ SOP ที่
 เชื่อมโยงกับแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมทุกจุด ตั้งแต่การใช้น้ำในครัว การ
 แยกขยะ ไปจนถึงการใช้พลังงานในพื้นที่หลังบ้าน ความสำเร็จไม่ได้
 ได้มาจากการควบคุมเพียงอย่างเดียว แต่จากการที่พนักงานเห็นว่า
 พฤติกรรมของเขาได้รับการสนับสนุนจากระบบโดยรวมของโรงแรม”
 (ผู้ให้ข้อมูลหลักหมายเลข 4, 2568) สอดคล้องกับ “เรายึดแนวคิด ‘ทุกวัน
 คือวันสิ่งแวดล้อม’ การทำให้แนวทางด้านสิ่งแวดล้อมกลายเป็นส่วนหนึ่ง
 ของงานประจำคือสิ่งสำคัญ เราใช้ระบบ mentorship ให้พนักงานรุ่น
 ใหม่เรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ และให้รางวัลกับหน่วยงานที่สามารถ
 รักษามาตรฐานได้ต่อเนื่อง ซึ่งสร้างทั้งแรงจูงใจและวัฒนธรรมร่วม” (ผู้ให้
 ข้อมูลหลักหมายเลข 8, 2568)

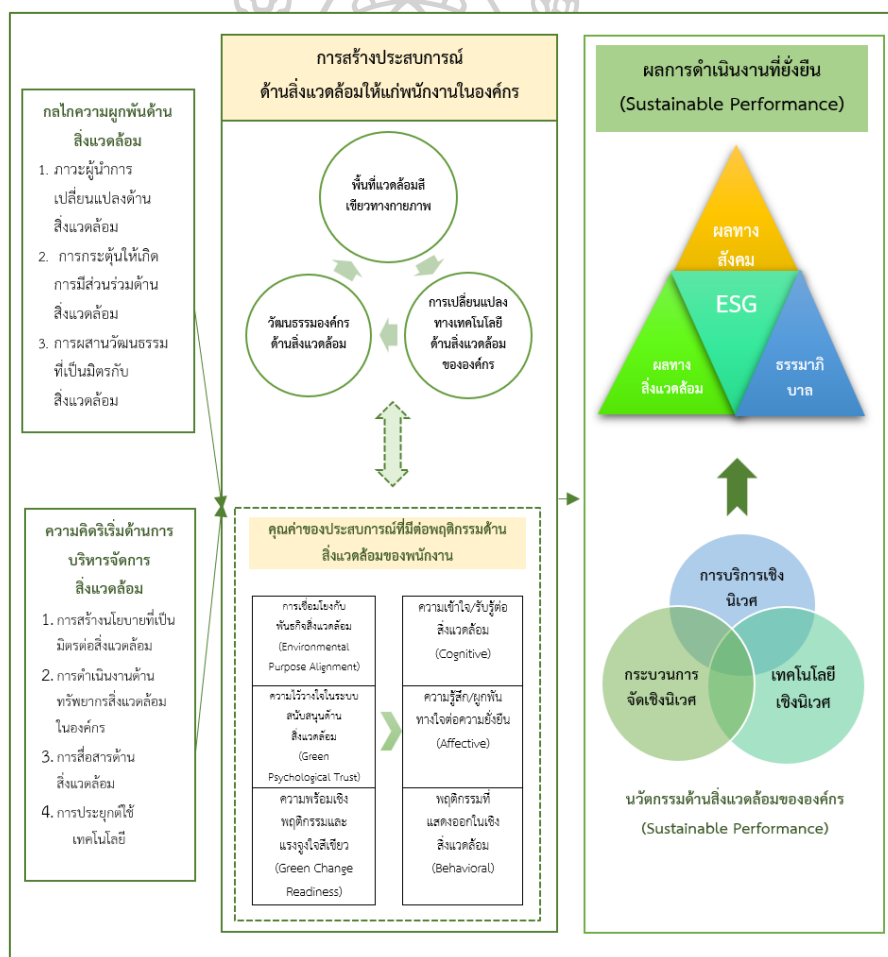
จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน
ในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 ด้าน สรุปรายละเอียดไว้ในตารางที่ 59

ตารางที่ 59 สรุปของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรม
ในประเทศไทย

มิติขององค์ประกอบ	คำอธิบายบทบาทความสำคัญของประสบการณ์ ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร
ด้านการมองเห็นคุณค่า ของตนเอง (Meaningfulness)	มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของ บทบาทตนเองในกระบวนการขับเคลื่อนความยั่งยืน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการที่ตนทำมี คุณค่าต่อสิ่งแวดล้อม องค์กร และสังคม จะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ และความเต็มใจ ในการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม
ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)	เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่เอื้อต่อการแสดงออกอย่างเปิดเผยของพนักงานในการเสนอความ คิดเห็นเชิงสิ่งแวดล้อม ทดลองแนวทางใหม่ และกล้าร่วมกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนโดยไม่ กลัวผลลัพธ์เชิงลบ ความปลอดภัยทางจิตใจยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ และ การเรียนรู้ร่วมภายในองค์กร
ความพร้อมด้านร่างกาย และจิตใจ (Physical and Mental Readiness)	มีผลต่อศักยภาพของพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีพลังและ ต่อเนื่อง โดยพนักงานที่มีสุขภาพที่ดีจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อเป้าหมายสีเขียว ขององค์กร มีแรงจูงใจในการร่วมมือ และสามารถริเริ่มแนวทางที่สร้างผลกระทบเชิงบวก ต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน
ความเข้าใจ หรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Cognitive)	เป็นรากฐานทางความคิดที่ส่งเสริมการตัดสินใจและพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม พนักงานที่มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม จะสามารถเชื่อมโยงบทบาทตนกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างลึกซึ้ง และมีแนวโน้มพัฒนาสู่การเรียนรู้ร่วมและการสร้างวัฒนธรรมสีเขียวที่มั่นคง
ความรู้สึกหรือความผูกพัน ทางใจต่อความยั่งยืน (Affective)	ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเองต่อเป้าหมายด้าน สิ่งแวดล้อม เป็นแรงผลักดันเชิงอารมณ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงรุก ความผูกพันทางใจยัง ส่งผลให้พนักงานมีความสม่ำเสมอในการแสดงออก และพร้อมเป็นแบบอย่าง (Green Role Model) ที่มีอิทธิพลต่อทีมงานและวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม
พฤติกรรมที่แสดงออก ในเชิงสิ่งแวดล้อม (Behavioral)	สะท้อนการนำความรู้ ความตระหนัก และแรงจูงใจไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น การเสนอ แนวทางลดของเสีย การประหยัดพลังงาน หรือการมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อชุมชน พฤติกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอจะมีส่วนสำคัญต่อการสร้าง ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ฝังรากในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร สำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ในขั้นที่ตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (The Development of Green Employee Experience Model for Hotel Business's Sustainable Performance) จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณในวัตถุประสงค์ที่ 2 และผลการวิจัยเชิงคุณภาพในวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อนำเสนอแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 โมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน
ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากภาพที่ 20 งานวิจัยได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีเป้าหมายสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของพนักงาน และนำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรในสามมิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ESG (Environmental, Social, and Governance) โมเดลที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นถึงกลไกเชิงโครงสร้างที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบแรก เริ่มจากกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันในระดับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีบทบาทในการสร้างฐานความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ กลไกเหล่านี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสีเขียวในการจัดการเชิงระบบภายในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นรากฐานสำคัญที่นำไปสู่การออกแบบประสบการณ์ที่มีความหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบถัดมา คือ ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีบทบาทเป็นกลไกระดับยุทธศาสตร์ โดยทำหน้าที่แปลงเจตนารมณ์ของผู้นำและนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้กลายเป็นแนวทางการจัดการที่ชัดเจน ครอบคลุมการวางแผน การออกแบบโครงการ จัดสรรทรัพยากร การสร้างระบบติดตามและประเมินผล รวมถึงการขับเคลื่อนนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในระดับองค์กร ความคิดริเริ่มเหล่านี้ช่วยเสริมความต่อเนื่องให้กับกลไกเชิงโครงสร้าง และทำให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ฝังลึกในระดับปฏิบัติการ

ต่อมาในส่วนของ “การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน” นั้น เกิดขึ้นจากการออกแบบและจัดการสภาพแวดล้อมในองค์กรรวม โดยพิจารณาครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) การจัดพื้นที่แวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อสุขภาวะทั้งทางกายและจิตใจของพนักงาน เช่น การมีพื้นที่สีเขียว ระบบระบายอากาศที่ดี และบรรยากาศการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดความเครียด (2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การสื่อสารภายในองค์กรที่เน้นเรื่องความยั่งยืน การจัดกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม และการปลูกฝังจิตสำนึกสีเขียว และ (3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบจัดการพลังงานอัตโนมัติ หรือเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร

ประสบการณ์ที่พนักงานได้รับจากกระบวนการข้างต้น จะก่อให้เกิด “คุณค่าภายใน” ที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ (1) ความสอดคล้อง

กับพันธกิจขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร (2) ความไว้วางใจในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ (3) ความพร้อมในการปรับตัวและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (4) ความรู้และความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง (5) ความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในบทบาทของตนที่ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) พฤติกรรมเชิงรุก อาทิ การริเริ่มเสนอแนวทางใหม่ การลดการใช้ทรัพยากร และการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจ

ในขณะเดียวกัน องค์กรยังจำเป็นต้องส่งเสริมวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างกลไกที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยวัฒนธรรมเหล่านี้ครอบคลุมทั้งในมิติของการให้บริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (เช่น การลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว) การพัฒนากระบวนการภายในที่ลดของเสียและการปล่อยคาร์บอน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์และบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาด วัฒนธรรมเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมประสบการณ์ของพนักงาน ควบคู่กับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในภาพรวม

ผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดนี้จะสะท้อนผ่านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรในสามมิติหลัก ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม (เช่น การลดพลังงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ) ด้านสังคม (เช่น การยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างยั่งยืน) และด้านธรรมาภิบาล (เช่น การดำเนินงานที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้) ซึ่งล้วนเป็นผลลัพธ์ปลายทางของความสำเร็จในกระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อมผ่านประสบการณ์ของพนักงาน

การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงานในองค์กรธุรกิจโรงแรม จึงไม่ควรถูกมองเพียงในเชิงกิจกรรมหรือโครงการระยะสั้น หากแต่ควรเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีการออกแบบอย่างเป็นระบบและบูรณาการทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำเชิงนโยบายไปจนถึงประสบการณ์เชิงพฤติกรรมของพนักงาน โมเดลนี้จึงเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของเศรษฐกิจสีเขียวอย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เป็นการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) ด้วยเทคนิคของการผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบที่มีต่อกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จากนั้นได้มีการศึกษาถึงองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อช่วยยืนยันและขยายผลการวิจัยให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประสิทธิภาพดำเนินงานในกลุ่มโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย

การศึกษานี้เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ ผู้วิจัยได้ออกแบบแนวทางการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาผลกระทบที่มีต่อกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ขั้นตอนที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก และขั้นตอนที่ 3 เพื่อพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัยและการพัฒนา

ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1

ผลกระทบที่มีต่อกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเริ่มจากการ ทบทวนวรรณกรรมและสกัดตัวแปรในงานวิจัย เพื่อสร้างร่างโมเดลในการวิจัยมาพัฒนาเป็น แบบสอบถาม จากจำนวน 307 คน โดยใช้วิธีระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ระเบียบวิธี วิจัยเชิงพรรณนาและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลใช้กลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ 4) ผู้ที่ได้รับผิดชอบด้าน สิ่งแวดล้อมในโรงแรมเป็นผู้ตอบ แล้วนำผลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

โดยมุ่งวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม ด้านความคิดริเริ่มด้าน การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ด้านนวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างด้านเพศส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 40.72 รองลงมาเป็นเพศ ชาย จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 40.72 และ LGBTQIA+ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 18.57 โดยส่วนใหญ่มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 48.86 รองลงมา อายุ 30 - 40 ปี ใน ด้านระดับการศึกษาส่วนมากระดับปริญญาตรี จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 76.22 รองลงมาเป็น ระดับปริญญาโท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 18.89 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีรายได้เฉลี่ยต่อ เดือน 35,001 - 45,000 บาท จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 50.81 รองลงมา 25,001 - 35,000 บาท จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30.29 กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามนี้มีประสบการณ์การ ทำงานในโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียว (Green Hotel) จำนวน 10 - 20 ปี มีจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 50.49 รองลงมาน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 36.16 จำนวน 21 - 30 ปี โดยมีตำแหน่งงานในโรงแรมปัจจุบันเป็นผู้บริหารระดับสูง (General Manager, Managing Director) จำนวน 225 คน คิดเป็น ร้อยละ 73.29 รองลงมา ผู้บริหารระดับกลาง (Assistant Managing Director, Manager) จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.52 ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในโรงแรมปัจจุบัน จำนวน 10 - 20 ปี มีจำนวน 162 คน คิดเป็น ร้อยละ 52.77 รองลงมา น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 42.35

โรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมพบว่าโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 307 คน หรือ 100.00 ได้ผ่านการรับการรับรองมาตรฐานโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel)

ในด้านระดับผลการประเมินรางวัลโรงแรมสีเขียว (Green Hotel) พบว่า ส่วนมากอยู่ระดับทอง (Gold Class) จำนวน 124 คน คิดเป็น ร้อยละ 40.39 รองลงมา ระดับเงิน (Silver Class) จำนวน 102 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.22 และระดับทองแดง (Bronze Class) จำนวน 81 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.38 มีที่ตั้งของโรงแรมในภาคใต้ จำนวน 122 คน คิดเป็น ร้อยละ 39.74 รองลงมา ภาคกลาง จำนวน 73 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.78 ภาคเหนือ จำนวน 39 คน คิดเป็น ร้อยละ 12.70 ภาคตะวันออก จำนวน 37 คน คิดเป็น ร้อยละ 12.05 ภาคตะวันตก จำนวน 21 คน คิดเป็น ร้อยละ 6.84 และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.89 โดยมีจำนวนพนักงานโรงแรม จำนวน 100 - 300 คน จำนวน 186 คน คิดเป็น ร้อยละ 60.59 น้อยกว่า 100 คน จำนวน 81 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.38 และจำนวน 301 - 500 คน จำนวน 36 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.73 และมากกว่า 500 คน จำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.30 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า (1) ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms) มีการจัดลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม รองลงมา ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (2) ด้านความคิดริเริ่มด้านบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Organizational Management Initiatives) มีการจัดลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รองลงมา ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร (3) ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience) มีการจัดลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อม รองลงมา ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม และด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ (4) ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) มีการจัดลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านนวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ รองลงมา ด้านนวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ และด้านนวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ (5) ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance) มีการจัดลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านสังคม รองลงมา ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านธรรมาภิบาล

จากนั้นผู้วิจัยได้นำบทสรุปจากการพัฒนาโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ตามองค์ประกอบเชิงยืนยัน ทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms) ประกอบด้วย

1.1 ด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม คือ กระบวนการที่ผู้นำในองค์กรโรงแรมใช้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแรงบันดาลใจในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืน ส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน และขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลัก ESG (Environment, Social, Governance) อาทิ ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมมีบทบาทในการขับเคลื่อนโครงการ "Zero Waste to Landfill" หรือการจัดการแคมเปญการลดใช้พลาสติกแบบครั้งเดียว (single-use plastic) และโปรแกรมฝึกการอบรมด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

1.2 ด้านการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม คือ การมุ่งให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ผ่านกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ ระบบแรงจูงใจ และการมีพื้นที่ในการแสดงออกและเสนอแนวคิดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมในระยะยาว อาทิ การใช้ระบบคะแนนสิ่งแวดล้อม (Green Points) ที่ให้พนักงานสะสมแต้มจากการเข้าร่วมกิจกรรม เช่น การนำภาชนะส่วนตัวมาใช้ในโรงอาหาร หรือการเข้าร่วมอบรมด้านสิ่งแวดล้อม

1.3 ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คือ กระบวนการปลูกฝังค่านิยมและพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมไว้ในวิถีการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งส่งเสริมจิตสำนึก การมีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานของพนักงานในแนวทางที่สนับสนุนความยั่งยืนในระยะยาว อาทิ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การเป็นแบบอย่างของผู้นำ การจัดอบรมสร้างจิตสำนึก การตั้งทีมขับเคลื่อนสิ่งแวดล้อม การวัดผลและสื่อสารความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ซึ่งล้วนมีส่วนช่วยเสริมสร้างจิตสำนึกและพฤติกรรมที่ยั่งยืนในองค์กร

2. ด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Initiatives) ประกอบด้วย

2.1 ด้านการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม คือ การกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมด้านการใช้ทรัพยากร การจัดการของเสีย พลังงาน และการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนในระยะยาว

2.2 การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร คือ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดการใช้ทรัพยากร ลดของเสีย และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยเทคโนโลยี กระบวนการ และแนวทางที่ยั่งยืน เพื่อสนับสนุนเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรในระยะยาว อาทิ การแยกขยะต้นทางร่วมกับพันธมิตรของโรงแรม โดยจัดถังแยกประเภทอย่างเป็นระบบ พร้อมบันทึกข้อมูลเพื่อประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการ การติดตั้งระบบประหยัดน้ำอัจฉริยะในห้องพัก และใช้พืชคลุมดินเพื่อลดการใช้น้ำในสวน การใช้ระบบควบคุมพลังงานอัตโนมัติ (Energy Management System) ในห้องประชุมและห้องพัก เพื่อปรับอุณหภูมิและแสงสว่างให้เหมาะสมตามการใช้งานจริง และนำเศษอาหารจากครัวมาผลิตปุ๋ยหมักสำหรับดูแลภูมิทัศน์โดยรอบโรงแรม

2.3 ด้านการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม คือ การถ่ายทอดแนวทางและเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกระดับ โดยมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การใช้หน้าจอแสดงผลในพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อนำเสนอข้อมูลการลดคาร์บอนและผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อมรายเดือน การจัดกิจกรรมเวิร์กช็อปด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกับชุมชน พร้อมเผยแพร่ผ่านโซเชียลมีเดียของโรงแรม

2.4 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี คือ การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนากระบวนการภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักความยั่งยืนในระยะยาว อาทิ การใช้เทคโนโลยี IoT เพื่อตรวจจับการใช้งานห้องพักและปรับระบบไฟฟ้าให้อัตโนมัติเพื่อประหยัดพลังงาน

3. ด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience) ประกอบด้วย

3.1 ด้านพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ คือ การออกแบบและจัดการพื้นที่ทางกายภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับหลักสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยเน้นการเพิ่มพื้นที่สีเขียว การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาวะของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว อาทิ การจัดพื้นที่สีเขียวเพื่อการพักผ่อนของพนักงาน เช่น สวนบนดาดฟ้า หรือระเบียงสีเขียว เป็นต้น

3.2 ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร คือ ระบบการดำเนินงานที่ช่วยเสริมสร้างต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาท ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละแผนก โดยช่วยเสริมสร้างความรู้ ความตระหนัก ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เสริมสร้างทักษะดิจิทัล และสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในระยะยาว อาทิ พนักงานแผนกแม่บ้านได้รับการลด

ภาระการเปิด-ปิดอุปกรณ์ และมีหน้าที่รายงานความผิดปกติของระบบผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมทักษะด้านเทคโนโลยี

3.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม คือระบบความเชื่อและแนวปฏิบัติที่องค์กรส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมแก่บุคลากร และส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงานในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว อาทิ พนักงานทุกระดับต้องเข้าร่วมกิจกรรมสีเขียวประจำปี เช่น วันปลอดขยะ (Zero Waste Day) และมีระบบให้รางวัลพนักงานที่แสดงพฤติกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับพันธกิจขององค์กร เกิดภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และแสดงพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจ

4. ด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) ประกอบด้วย

4.1 ด้านการบริการเชิงนิเวศ คือ การออกแบบและดำเนินการบริการโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนวิถีการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความรู้ ทัศนคติ และความสามารถในการให้บริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน อาทิ การใช้ผลิตภัณฑ์ออร์แกนิกและภาชนะที่ย่อยสลายได้ในห้องอาหาร พร้อมฝึกอบรมพนักงานให้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการลดรอยเท้าคาร์บอน

4.2 ด้านกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ คือ การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลให้พนักงานต้องพัฒนาทักษะ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และมีบทบาทในการขับเคลื่อนแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน โดยเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ การพัฒนาระบบการแยกขยะต้นทางแบบดิจิทัล และติดตามข้อมูลผ่าน Dashboard สิ่งแวดล้อมแบบเรียลไทม์ พนักงานในครัว แม่บ้าน และแผนกอาหารต้องเรียนรู้การแยกขยะอย่างถูกต้อง พร้อมบันทึกข้อมูลลงระบบ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและเสริมทักษะด้านเทคโนโลยี

4.3 ด้านเทคโนโลยีเชิงนิเวศ คือ การนำเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดของเสีย และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพนักงานในด้านการปรับตัว พัฒนาทักษะใหม่ และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร อาทิ การใช้ระบบ IoT ตรวจสอบการเคลื่อนไหวในห้องพักเพื่อควบคุมการเปิด-ปิดไฟและเครื่องปรับอากาศ พนักงานแม่บ้านสามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนการตรวจสอบห้องพัก โดยใช้ข้อมูลจากระบบแทนการตรวจเช็คแบบเดิม เพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระงาน

5. ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance) ประกอบด้วย

5.1 ด้านสิ่งแวดล้อม คือ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดของเสีย และการส่งเสริมการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักความยั่งยืน อาทิ การลดการใช้พลาสติกในโรงแรมโดยใช้ขวดแก้ว การลดปริมาณขยะจากสร้างต้นแบบด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในอุตสาหกรรมโรงแรม

5.2 ด้านสังคม คือ ความสามารถขององค์กรในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ และศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ โดยเน้นการสร้างคุณค่าร่วมกับพนักงาน ชุมชน และสังคมอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และความยั่งยืนขององค์กร อาทิ พนักงานลงพื้นที่ช่วยเหลือชุมชนใกล้โรงแรม เช่น การให้ทุนการศึกษา เด็กยากจน และกิจกรรมฟื้นฟูพื้นที่สาธารณะ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงแรมกับชุมชน และปลูกฝังจิตสำนึกให้แกพนักงาน การดำเนินโครงการพัฒนาอาชีพแก่ชุมชน เช่น การฝึกอบรมแม่บ้านในชุมชนเพื่อรองรับการจ้างงานในโรงแรม การส่งเสริมการจ้างงานท้องถิ่น ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน

5.3 ด้านธรรมาภิบาล คือ ความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินงานภายใต้หลักการบริหารจัดการที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ และการเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน อาทิ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ลดความเสี่ยงจากการทุจริต และส่งเสริมความเชื่อมั่นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดจรรยาบรรณทางธุรกิจให้พนักงานทุกระดับลงนามรับทราบและเข้าร่วมอบรมเป็นประจำทุกปี พนักงานตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อในบทบาทหน้าที่ และปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ

ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2

การวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research Methodology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ ประธานสมาคมโรงแรมไทย และผู้อำนวยการสูงของหน่วยงานรัฐบาล รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 คน เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ทั้ง 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Meaningfulness) ประกอบด้วย (1) ความเชื่อมโยงของงานกับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ (Purpose/Impact) ซึ่งทำให้พนักงานตระหนักว่าสิ่งที่ตนทำมีผลกระทบต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อม เช่น การแยกขยะช่วยลดปริมาณขยะที่ส่งไปฝังกลบได้จริง (2) การได้รับข้อมูล

และการสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) โดยองค์กรมีการสื่อสารเป้าหมายและนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจง่ายและต่อเนื่อง เช่น การจัดประชุมเรื่อง Green Goal ทุกไตรมาส (3) การได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่า (Recognition) ที่แสดงให้เห็นว่าการกระทำด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานได้รับการชื่นชมและให้ความสำคัญ เช่น การมอบรางวัล Green Hero of the Month (4) การมีอิสระในการมีส่วนร่วม (Autonomy & Voice) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนวคิดหรือเลือกแนวทางในการดำเนินกิจกรรมสิ่งแวดล้อม เช่น การเสนอแนวทางลดการใช้พลาสติกในแผนก (5) การมีส่วนร่วมกับทีมงานหรือผู้บริหาร (Connection with Others) ที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร เช่น ผู้จัดการร่วมกิจกรรมคัดแยกขยะกับพนักงาน และ (6) การพัฒนาตนเองผ่านงาน (Growth) ซึ่งพนักงานได้รับความรู้หรือทักษะใหม่ เช่น ความเข้าใจเรื่องเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ทำให้เกิดแรงจูงใจภายในในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยแสดงออกทั้งในระดับความเข้าใจ (Cognitive) ความรู้สึกผูกพัน (Affective) และการกระทำที่เห็นได้ชัดเจน (Behavioral)

2. ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ประกอบด้วย (1) การเปิดพื้นที่ให้เสนอแนวทางเพื่อความยั่งยืน (Empowering Sustainable Voice) คือ การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น เสนอวิธีการใช้ทรัพยากร จัดการขยะอย่างสร้างสรรค์ หรือแจ้งปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในงาน ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงรุกและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (2) การสร้างความเป็นเจ้าของและความผูกพันกับเป้าหมายสิ่งแวดล้อม (Building Ownership and Connection to Green Initiatives) คือ การทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในบทบาทของตนและมีส่วนร่วมกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันอย่างลึกซึ้งต่อวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวในระยะยาว

3. ความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Readiness) ประกอบด้วย (1) ความยืดหยุ่นต่อเป้าหมายสิ่งแวดล้อม (Green Goal Responsiveness) คือ พนักงานที่มีสุขภาพที่ดีจะสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเรียนรู้ระบบแยกขยะใหม่ หรือการมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน (2) การสร้างแรงขับเคลื่อนพฤติกรรมเพื่อความยั่งยืน (Green Behavior Activation) คือ การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสีเขียวผ่านแรงจูงใจภายในและความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมจะมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง และช่วยเหลือหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน

4. ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Cognitive) ประกอบด้วย (1) การปลูกฝังจิตสำนึกเพื่อความยั่งยืน (Cultivating Sustainability Awareness) คือ การทำให้พนักงานตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีผลต่อสิ่งแวดล้อม องค์กร และสังคม ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ESG อย่างเป็นธรรมชาติ พร้อมกระตุ้นแรงจูงใจภายในและการลงมือทำด้วยความเชื่อ (2) การเสริมสร้าง

การเรียนรู้ร่วมเพื่อวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน (Fostering Collaborative Learning for Sustainable Culture) คือ การส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกันในทีม นำไปสู่การสร้างค่านิยมร่วมและการขับเคลื่อนวัฒนธรรมสีเขียวขององค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์รวม

5. ความรู้สึกหรือความผูกพันทางใจต่อความยั่งยืน (Affective) ประกอบด้วย (1) การส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุกด้านสิ่งแวดล้อม (Proactive Green Behavior) คือ การสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างสมัครใจ เช่น การริเริ่มแนวทางลดทรัพยากร การจัดการขยะอย่างสร้างสรรค์ หรือการเข้าร่วมกิจกรรมด้านความยั่งยืน ซึ่งสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพที่ช่วยขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว (2) การสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ การปลูกฝังให้พนักงานลงมือทำด้วยความเชื่อ ความตระหนัก และคุณค่าในตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมสีเขียวที่ยั่งยืนและต่อเนื่องในระดับบุคคลและทีม

6. พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อม (Behavioral) ประกอบด้วย (1) การแสดงควมริเริ่มในเชิงรุก (Proactive Environmental Initiative) คือ การที่พนักงานกล้าเสนอแนวทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การลดของเสียหรือเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อชุมชน ซึ่งสะท้อนถึงความตระหนักรู้ แรงจูงใจภายใน และความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อเป้าหมายขององค์กร ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมและสร้างนวัตกรรมสีเขียว (2) ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ (Consistency of Green Practice) คือ การแสดงพฤติกรรมสีเขียวอย่างต่อเนื่อง เช่น การแยกขยะหรือประหยัดพลังงาน ซึ่งช่วยลดหลอมพฤติกรรมเชิงบวก เสริมแรงจูงใจภายใน และสร้างบทบาทเป็นแบบอย่างในองค์กร อันเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมสีเขียวที่มั่นคงและยั่งยืน

ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 3

นำเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (The Development of Green Employee Experience Model for Hotel Business's Sustainable Performance) จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณในวัตถุประสงค์ที่ 2 และ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อนำเสนอแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย งานวิจัยนำเสนอแนวทางในการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่มุ่งส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ภายใต้กรอบ ESG โดยการพัฒนาโมเดล

ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้านที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และสามารถสะท้อนกลไกภายในองค์กรที่มีผลต่อผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน ประกอบด้วย

1. กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร คือ องค์กรต้องวางรากฐานผ่านภาวะผู้นำเชิงสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสีเขียว ซึ่งกลไกเหล่านี้ช่วยสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งผลต่อการออกแบบประสบการณ์ที่มีความหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2. ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม คือ การจัดการสิ่งแวดล้อมในระดับยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยสำคัญที่แปลงนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติ ผ่านการวางแผน จัดสรรทรัพยากร ติดตามผล และขับเคลื่อนนวัตกรรม อันนำไปสู่การฝังรากวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมในระดับปฏิบัติการขององค์กร

3. การออกแบบประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน คือ การสร้างประสบการณ์ของพนักงาน ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) พื้นที่แวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อสุขภาวะ เช่น พื้นที่สีเขียวและอากาศถ่ายเทดี (2) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อมผ่านการสื่อสารและกิจกรรม (3) การใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

4. คุณค่าภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรม คือ ประสบการณ์ที่พนักงานในองค์กรจะได้รับและนำไปสู่การก่อเกิดคุณค่าภายในของพนักงานใน 6 มิติ ได้แก่ (1) ความสอดคล้องกับพันธกิจด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร หมายถึง สร้างการรับรู้ว่าหน้าที่ของตนมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายด้านความยั่งยืน ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (2) ความไว้วางใจในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม หมายถึง ทำให้พนักงานเชื่อมั่นในแนวทางและนโยบายขององค์กร และพร้อมสนับสนุนกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เช่น การแยกขยะ การลดการใช้ทรัพยากร หรือการรายงานข้อมูลอย่างโปร่งใส (3) ความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติใหม่ เช่น การเรียนรู้เทคโนโลยีสีเขียว หรือการเข้าร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยืดหยุ่น (4) ความรู้และความเข้าใจที่สามารถนำไปปฏิบัติ หมายถึง การทำให้พนักงานมีทักษะในการดำเนินกิจกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การประหยัดพลังงาน การจัดการขยะ และการสื่อสารแนวคิดสิ่งแวดล้อมแก่ลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน (5) ความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในบทบาทตนเอง หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของตนในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืน ทำให้เกิดความทุ่มเทและจงรักภักดีต่อองค์กร (6) พฤติกรรมเชิงรุกที่แสดงออกอย่างสมัครใจและมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร เป็นผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่แสดงถึงความตื่นตัวภายใน เช่น การเสนอแนวทางใหม่ การริเริ่มกิจกรรมสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมโดยไม่ต้องถูกกำกับ ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นเจ้าของในวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว

5. การส่งเสริมวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อม คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการบริการ กระบวนการ และเทคโนโลยีในองค์กร เช่น การลดพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว การใช้ระบบวิเคราะห์ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด และการปรับปรุงระบบจัดการภายใน เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมประสบการณ์เชิงบวกของพนักงานอย่างยั่งยืน

6. ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร คือ ผลลัพธ์จากกระบวนการสร้างประสบการณ์ สิ่งแวดล้อมในองค์กรสะท้อนสู่ความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ (1) ด้านสิ่งแวดล้อม คือ การลดการใช้พลังงาน ทรัพยากร และของเสียอย่างมีประสิทธิภาพ (2) ด้านสังคม คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตพนักงานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (3) ด้านธรรมาภิบาล คือ ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

ตามที่ได้กล่าวมานั้น คุณค่าภายในทั้ง 6 มิติ มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้พนักงาน แสดงออกถึงพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ โดยเป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่ช่วยสร้างความผูกพัน แรงจูงใจ และความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ ซึ่งนำไปสู่การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านความยั่งยืนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร ธุรกิจโรงแรม

อภิปรายผลการวิจัย

1. งานวิจัยฉบับนี้ได้นำเสนอโมเดลการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานใน องค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ของพนักงาน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรในสามมิติ ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้าน สังคม และด้านธรรมาภิบาล ภายใต้กรอบแนวคิดด้านความยั่งยืน ESG (Environmental, Social, and Governance) โมเดลที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้างองค์กร นโยบาย การจัดการภายใน ประสบการณ์ของ พนักงาน ไปจนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Engagement Mechanisms) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมและพฤติกรรมขององค์กร โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม ที่สามารถผลักดันให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนอย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (2013) ที่ชี้ว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถจูงใจทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในองค์กรได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การเปิดพื้นที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ

เสนอแนวคิดหรือกิจกรรมสิ่งแวดล้อมอย่างสร้างสรรค์ ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของ และผูกพันกับวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร Kim and Park (2017); Saks (2006) ในขณะที่การผสมวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เช่น การตั้งคณะทำงานด้านสิ่งแวดล้อม การให้รางวัล และการสื่อสารที่ต่อเนื่อง ก็มีผลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมที่ยั่งยืนของพนักงาน

1.2 ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Initiatives) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทของนโยบายและการจัดการในระดับองค์กรที่มีต่อการสร้างความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร การจัดการของเสีย และการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะเมื่อมีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกับการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย งานวิจัยของ Deci and Ryan (2000) ระบุว่า ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีมีบทบาทสำคัญในการลดต้นทุนองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรภายในได้อย่างยั่งยืน

1.3 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience) ซึ่งเน้นให้เห็นถึงการออกแบบสิ่งแวดล้อมในเชิงกายภาพ จิตใจ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ประสบการณ์ที่ดีจะช่วยหล่อหลอมให้เกิดคุณค่าภายใน (Intrinsic Values) ซึ่งนำไปสู่แรงจูงใจเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Deci & Ryan, 2000) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาวะ การเข้าถึงเทคโนโลยีที่สนับสนุนงานด้านสิ่งแวดล้อม และการหล่อหลอมวัฒนธรรมที่ชัดเจน ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความผูกพัน ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรสีเขียว

1.4 นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) ซึ่งประกอบด้วยบริการเชิงนิเวศ การปรับปรุงกระบวนการ และการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร โดยเฉพาะนวัตกรรมที่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ระบบ IoT ควบคุมพลังงาน หรือการจัดการขยะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ล้วนช่วยส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ (Chen et al., 2006) ที่ชี้ว่า นวัตกรรมสีเขียวมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

1.5 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance) ซึ่งสามารถวัดผลได้ในสามมิติหลัก ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านธรรมาภิบาล ด้านสิ่งแวดล้อมเน้นการลดการใช้ทรัพยากร ลดการปล่อยของเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพ ด้านสังคมเน้นการสร้างคุณค่าร่วมกับพนักงานและชุมชน เช่น การส่งเสริมอาชีพท้องถิ่น และการปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะในหมู่พนักงาน ส่วนด้านธรรมาภิบาลเน้นการดำเนินงานที่โปร่งใส ยึดหลักจริยธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้อง

กับแนวคิดของ Dyllick and Hockerts (2002) ที่ระบุว่าความยั่งยืนขององค์กรควรตั้งอยู่บนฐานของการสร้างสมดุลระหว่างมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวม

2. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ ประธานสมาคมโรงแรมไทย และผู้อำนวยการระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐจำนวน 15 คน ได้สะท้อนถึงมิติสำคัญของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรธุรกิจโรงแรมที่สามารถเชื่อมโยงความรู้สึกภายในกับพฤติกรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร โดยประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 ด้านการมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Meaningfulness) ซึ่งให้เห็นว่าพนักงานที่ตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของตนกับเป้าหมายสิ่งแวดล้อมขององค์กร จะเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและแรงจูงใจภายใน ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่ทรงพลังต่อพฤติกรรมสีเขียวอย่างยั่งยืน ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Chaudhary (2020) ที่เน้นว่า “Green Meaningful Work” เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมพฤติกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของพนักงาน

2.2 ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) มีบทบาทในการเปิดพื้นที่ให้พนักงานกล้าเสนอแนวคิด ปรับปรุงการทำงานให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และรู้สึกเป็นเจ้าของต่อเป้าหมายด้านความยั่งยืน ซึ่งสะท้อนผลการศึกษาของ Kim et al. (2021) ที่พบว่า ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาในที่ทำงานช่วยเพิ่มความถี่ของการแสดงพฤติกรรมสีเขียวโดยสมัครใจ และลดความกลัวการถูกประเมินจากผู้อื่น

2.3 ความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Readiness) เน้นการส่งเสริมสุขภาพของพนักงานและการปรับตัวต่อแนวปฏิบัติใหม่ เช่น ระบบแยกขยะ หรือกิจกรรมเพื่อชุมชน งานวิจัยของ Yusliza et al. (2020) สนับสนุนว่าเมื่อพนักงานมีสุขภาพและสมดุลในการทำงาน จะมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมเชิงรุกด้านสิ่งแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น

2.4 ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Cognitive) แสดงให้เห็นถึงการตระหนักรู้และการเรียนรู้ร่วมภายในทีม ซึ่งช่วยเสริมสร้างค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกันในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้เชิงระบบและความรู้ด้าน ESG ช่วยให้พนักงานสามารถออกแบบพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับงานของ Pham et al. (2020) ซึ่งชี้ว่า "Green Training and Awareness" เป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสีเขียว

2.5 ความรู้สึกหรือความผูกพันทางใจต่อความยั่งยืน (Affective) ชี้ว่า ความรู้สึกภาคภูมิใจในบทบาทของตนเอง และแรงจูงใจภายในที่ไม่ได้เกิดจากการบังคับ แต่จากการเชื่อในคุณค่า จะช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิงรุกด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ (Ren et al., 2023) สนับสนุนว่า

พนักงานที่มีแรงจูงใจจากภายในจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมแม้ไม่มีแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัลหรือแรงกดดันจากผู้บริหาร

2.6 พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อม (Behavioral) เป็นผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดจากความเข้าใจ ความเชื่อ และแรงจูงใจที่เกิดจากการออกแบบประสบการณ์ขององค์กร พฤติกรรมที่สม่ำเสมอและแสดงออกโดยสมัครใจ เช่น การแยกขยะ การลดใช้พลังงาน และการริเริ่มกิจกรรมสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงาน สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานได้ฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมสีเขียวอย่างแท้จริง J. Y. Yong et al. (2020) ยืนยันว่า พฤติกรรมเชิงรุกที่ต่อเนื่องจะช่วยสร้างความยั่งยืนในระดับองค์กรและลดต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาว

3. ผลการสังเคราะห์จากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยควรได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรในมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ภายใต้กรอบ ESG (Environmental, Social, and Governance) ทั้งนี้ การพัฒนาแนวทางดังกล่าวจำเป็นต้องเชื่อมโยงกลไกภายในขององค์กรกับคุณค่าภายในของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Engagement Mechanisms) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การมีภาวะผู้นำที่เน้นด้านสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวล้วนเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างประสบการณ์ที่มีความหมายแก่พนักงาน งานวิจัยของ Kuo et al. (2022) สนับสนุนว่า ความเป็นผู้นำด้านสิ่งแวดล้อม (Green Transformational Leadership) มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความมุ่งมั่นของพนักงานในการแสดงพฤติกรรมเชิงอนุรักษ์และการยอมรับนโยบายสีเขียวขององค์กร

3.2 ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Initiatives) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางนโยบาย การจัดการทรัพยากร และการขับเคลื่อนนวัตกรรมในระดับยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างยั่งยืนในทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรมซึ่งต้องบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ Pham et al. (2020) ระบุว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจบริการ

3.3 การออกแบบประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Green Employee Experience Design) โดยเน้นการออกแบบพื้นที่ทางกายภาพที่เอื้อต่อสุขภาวะ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Lin et al. (2023) ที่พบว่าการมีพื้นที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

และการใช้เทคโนโลยีสีเขียวช่วยเสริมสร้างประสบการณ์เชิงบวกและความผูกพันของพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

3.4 คุณค่าภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรม (Green Value Internalization) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ที่พนักงานได้รับ และแปรเปลี่ยนเป็นแรงจูงใจ ความเชื่อ และพฤติกรรมในเชิงอนุรักษ์ โดยองค์ประกอบนี้ครอบคลุมทั้งการรับรู้ความเชื่อมโยงกับพันธกิจ ความไว้วางใจในระบบความสามารถในการปรับตัว ความรู้ที่สามารถลงมือปฏิบัติ ความภาคภูมิใจในบทบาทตนเอง และพฤติกรรมเชิงรุก งานวิจัยของ Kim et al. (2021) ยืนยันว่า การรับรู้คุณค่าของตนในภารกิจด้านสิ่งแวดล้อมจะกระตุ้นแรงจูงใจภายใน และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจ

3.5 การส่งเสริมนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม (Green Organizational Innovation) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินงานทางธุรกิจและเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ หรือการใช้เทคโนโลยีสีเขียว โดยมีพนักงานเป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนงานของ Rhou and Singal (2020) พบว่า โรงแรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.6 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร (Sustainable Performance) ใน 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านสิ่งแวดล้อม (ลดของเสีย การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ) มิติด้านสังคม (เสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงาน) และมิติด้านธรรมาภิบาล (ส่งเสริมความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบ) ทั้งหมดนี้สะท้อนถึงการที่การออกแบบประสบการณ์ของพนักงานที่ดีสามารถแปลงเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ขององค์กรในระยะยาว ซึ่งตรงกับแนวทางของ Waqas et al. (2022) ที่เสนอว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสีเขียวมีผลกระทบทางตรงต่อความยั่งยืนขององค์กรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการวิจัยและพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เพื่อต่อยอดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยครั้งนี้ ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของพนักงานและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนในมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) สามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะสำคัญได้ 2 ประการ ดังนี้ มีข้อเสนอแนะทั้งสิ้น 2 ประการ ได้แก่

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากโมเดลการพัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ได้นั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรธุรกิจโรงแรมที่มีแนวคิดด้านการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนและควรมีการดำเนินการในระดับนโยบายทั้งในระดับองค์กรและระดับภาครัฐบาล ดังนี้

1.1 การกำหนดนโยบายระดับองค์กร ที่มีการบูรณาการประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานองค์กรธุรกิจโรงแรม โดยผู้บริหารขององค์กรควรส่งเสริมให้มีการจัดทำนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมการพัฒนาประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความหมายในงาน (Meaningfulness) ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) และการเตรียมความพร้อมทั้งทางกายและจิตใจของพนักงาน (Physical and Mental Readiness) ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในระยะยาว

1.2 การกำหนดมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐบาล โดยที่ภาครัฐบาลควรมีบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เช่น การจัดให้มีเกณฑ์ประเมินองค์กรสีเขียวที่รวมมิติของการมีส่วนร่วมของพนักงาน การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีแก่โรงแรมที่ดำเนินนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในระดับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม

1.3 การบรรจุแนวทางการพัฒนาเข้าสู่แผนพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนระดับชาติ โดยให้ความสำคัญในด้านองค์ประกอบและแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไว้ในแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ หรือยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมบริการ เพื่อสร้างความยั่งยืนทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งได้พัฒนาแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยอาศัยข้อมูลจากโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั่วประเทศไทย และมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารในโรงแรมขนาดใหญ่และหรูหรา พบว่า การสร้างประสบการณ์ดังกล่าวสามารถส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งและสามารถขยายผลในเชิง

ยุทธศาสตร์ได้อย่างรอบด้าน จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตที่ควรได้รับการพิจารณา ดังต่อไปนี้

ประการแรก งานวิจัยครั้งนี้มีการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มุ่งเน้นสัมภาษณ์ในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่และหรูหราเป็นหลัก ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารจัดการและทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กยังเป็นสัดส่วนสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย การวิจัยในอนาคตต่อไปควรศึกษากลุ่มเป้าหมายเหล่านี้เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบ กลไก และข้อจำกัดในการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในบริบทที่แตกต่างกัน และเพื่อนำไปสู่การออกแบบแนวทางที่เหมาะสมกับขนาดองค์กรอย่างแท้จริง

ประการที่สอง ควรมีการศึกษาความเชื่อมโยงเชิงลึกระหว่างประสบการณ์ของพนักงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การลดของเสียและการประหยัดพลังงาน ด้านสังคม เช่น ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน และด้านธรรมาภิบาล เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อยืนยันว่าแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีผลกระทบในเชิงบวกต่อความยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง

ประการที่สาม ควรมุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการรับรู้และการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และแรงจูงใจภายใน ซึ่งอาจเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผ่านจากแนวทางเชิงโครงสร้างขององค์กรไปสู่พฤติกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมของพนักงาน นอกจากนี้ ควรพิจารณาบริบทด้านวัฒนธรรมองค์กรและภูมิภาคที่อาจมีผลต่อความแตกต่างของการตอบสนองเชิงพฤติกรรมในแต่ละพื้นที่

ประการที่สี่ ควรมีการศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนและยกระดับประสบการณ์สีเขียวของพนักงาน เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับการเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อม การประยุกต์กระบวนการนำกลไกหรือองค์ประกอบของเกม (Game Mechanics) เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม หรือการใช้แดชบอร์ด (Dashboard) ในการติดตามและประเมินผลพฤติกรรมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานและสอดคล้องกับแนวโน้มขององค์กรยุคดิจิทัล

ประการที่ห้า ควรมีการเปรียบเทียบแนวทางการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมกับภาคบริการอื่น ๆ เช่น ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจสปา หรือธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เพื่อศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของบริบท รวมถึงการถอดบทเรียนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมบริการที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการสุดท้าย ควรมีการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) โดยนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริงในบริบทของโรงแรม และดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งก่อนและหลังการใช้แนวทางดังกล่าว เพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม ทักษะ และผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะช่วยยืนยันความมีประสิทธิภาพ ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการประยุกต์ใช้แนวทางนี้ในระดับองค์กรและนโยบายได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น





ภาคผนวก





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ภายใน 216005

ที่ อว 8603.16/7202

วันที่ 26 ธันวาคม 2567

เรื่อง ผลการพิจารณาขอรับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ (นักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ)

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (เลขที่โครงการ REC 67.1002-149-7788) ไปยังสำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ เพื่อขอรับการพิจารณารับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากรแล้ว นั้น

บัดนี้ สำนักงานบริหารการวิจัยฯ ขอแจ้งผลการพิจารณาให้ทราบว่า โครงการวิจัยดังกล่าว เป็นโครงการวิจัยที่มีลักษณะได้รับการพิจารณาแบบรวดเร็ว (Expedited review) จึงออกหนังสือรับรองให้กับโครงการวิจัยดังกล่าวตามเอกสารแนบ โดยขอให้ดำเนินการ ดังนี้

1. รายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัยทุก 6 เดือน
2. รายงานแจ้งปิดเมื่อโครงการเสร็จสิ้น
3. ผู้วิจัยต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในหนังสือรับรองจากคณะกรรมการฯ แล้วเท่านั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงจากเอกสารที่ได้รับรองดังกล่าว ต้องแจ้งต่อคณะกรรมการฯ พิจารณาก่อนเริ่มดำเนินการวิจัย และหากคณะกรรมการฯ พบว่ามีการดำเนินการวิจัยไปก่อนได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผลการดำเนินการวิจัยนั้น ถือเป็นโมฆะ

อนึ่ง เมื่อหนังสือรับรองหมดอายุและผู้วิจัยยังดำเนินการวิจัยไม่แล้วเสร็จ หากผู้วิจัยประสงค์จะขอต่ออายุเอกสารรับรองโครงการวิจัย ผู้วิจัยต้องยื่นเสนอขอต่ออายุการรับรองโครงการไม่เกิน 30 วัน หลังจากวันหมดอายุการรับรอง กรณีที่ผู้วิจัยไม่ยื่นเสนอขอต่ออายุการรับรองโครงการเกิน 30 วัน หลังจากวันหมดอายุการรับรองจะถือว่าผู้วิจัยมีความประสงค์ปิดโครงการ ซึ่งผู้วิจัยจะไม่สามารถดำเนินการวิจัยนั้นต่อไป หากผู้วิจัยต้องการดำเนินการวิจัยต่อ ต้องยื่นโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาใหม่

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ หากผู้วิจัยมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่นางสาววาริ จิตต์รัตนสุข (เบอร์สำนักงาน) 098-5479738 ภายใน 216005

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อัครมงคลพร)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

สำเนาเรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี (อาจารย์ที่ปรึกษา)



มหาวิทยาลัยศิลปากร

หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

รหัสโครงการ: REC 67.1002-149-7788

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย): การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อผลการดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ชื่อโครงการ (ภาษาอังกฤษ): THE DEVELOPMENT OF GREEN EMPLOYEE EXPERIENCE MODEL FOR HOTEL BUSINESS'S SUSTAINABLE PERFORMANCE IN THAILAND

ผู้วิจัยหลัก: นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ

สังกัด: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อาจารย์ที่ปรึกษา: 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี

สังกัด: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์

สังกัด: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เอกสารที่รับรอง:

1. แบบเสนอโครงการวิจัยเพื่อการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ฉบับภาษาไทย) เวอร์ชัน 02 ฉบับลงวันที่ 25 ธันวาคม 2567
2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย สำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ หรือผู้ที่รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรม เวอร์ชัน 02 ฉบับลงวันที่ 25 ธันวาคม 2567
3. แบบสอบถามการวิจัย เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 2 ตุลาคม 2567
4. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เวอร์ชัน 01 ฉบับลงวันที่ 25 ธันวาคม 2567

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยยึดหลักเกณฑ์ตามรายงานเบลมอนด์ และมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมายข้อบังคับ และข้อกำหนดภายในประเทศ โดยขอให้รายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัยทุก 6 เดือน และรายงานผลการวิจัยเมื่อโครงการเสร็จสิ้น



(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อัครมงคลพร)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

หมายเลขใบรับรอง COA 67.1226-094

วันที่รับรอง: 26 ธันวาคม พ.ศ. 2567

วันหมดอายุ: 25 ธันวาคม พ.ศ. 2568

สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

6 ถนนราชมรรคาใน ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000

โทร 0-3425-5808 โทรสาร (Fax) : 0-3425-5808

email: humanethics@su.ac.th



ภาคผนวก ข
หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8618/3186

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กันยายน 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อนุพงษ์ อินฟ้าแสง

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการท่องเที่ยว โรงแรม และเวิลด์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังดำเนินการ วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย "

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสกลนคร

โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/3185

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กันยายน 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ โพธิ์ฤกษ์นันท์

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย "

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/3184

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กันยายน 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธารทิพย์ เหล่าวิโรจน์กุล

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย "

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/3183

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กันยายน 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ภูมิพัฒน์ ทองคำ

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย "

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/3182

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

16 กันยายน 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พรชพล คำไล้

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย "

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุรินทร์ วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.0 3259 4031



ภาคผนวก ค
ผลการตรวจสอบคำดัชนีวัดความสอดคล้องของแบบสอบถาม
และข้อเสนอแนะสำหรับแนวคำถามสัมภาษณ์



แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความคุณฉันทิน
เรื่อง การพัฒนาโมเดลประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร
เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบประเมินความเที่ยงตรง IOC ของเครื่องมือวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.2 เพื่อพัฒนาโมเดลการจัดการประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

คำชี้แจง : แบบประเมินความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม) สำหรับ
 ดุษฎีนิพนธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคำถามที่มีความเหมาะสมในการ
 เก็บรวบรวมนำไปใช้เป็นเครื่องมือการเก็บรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย ขอให้ท่านได้กรุณาแสดงความคิดเห็นโดย
 ใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำไป
 พิจารณาปรับปรุงต่อไป

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม								
1	เพศ 1. ชาย 2. หญิง	1	1	1	1	1	1	เพิ่มเพศ LGBTQIA+
2	อายุ 1. น้อยกว่า 30 ปี 2. 30 - 40 ปี 3. 41- 50 ปี 4. 51 - 60 ปี 5. มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	1	1	
3	ระดับการศึกษา 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก 5. อื่น ๆ..... (โปรดระบุ)	1	1	1	1	1	1	
4	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 1. น้อยกว่า 5,000 2. 5,000 – 15,000 3. 15,001 – 25,000 4. 25,001 – 35,000 5. 35,001 – 45,000 6. มากกว่า 45,000	1	1	1	1	1	1	ควรเริ่มต้นที่ฐานเงินเดือน ขั้นต่ำ 12,000-15, 000 บาท

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5		
5	ประสบการณ์การทำงานในโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียว (Green Hotel) 1. น้อยกว่า 10 ปี 2. 10 - 20 ปี 3. 21 - 30 ปี 4. มากกว่า 30 ปี	1	1	1	1	1	1	
6	ตำแหน่งงานในโรงแรมปัจจุบัน 1. ผู้บริหารระดับสูง 2. ผู้จัดการทั่วไป 3. ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป 4. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 5. อื่นๆ (โปรดระบุ)	1	1	1	0	0	0.6	1. ผู้บริหารระดับสูง (General Manager, Managing Director) 2. ผู้บริหารระดับกลาง (Assistant Director, Manager) 3. ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Assistant Manager, Supervisor)
7	ประสบการณ์การทำงานในโรงแรมปัจจุบัน 1. น้อยกว่า 10 ปี 2. 10 - 20 ปี 3. 21 - 30 ปี 4. มากกว่า 30 ปี	1	1	1	1	1	1	
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม								
1	โรงแรมได้รับการรับรองมาตรฐานโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) โดยกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม 1. ผ่านการรับรอง 2. ไม่เคยผ่านการรับรอง	1	1	1	1	1	1	

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5		
2	ระดับผลการประเมินรางวัลโรงแรมสีเขียว (Green Hotel Award) 1. ระดับทอง (Gold Class) 2. ระดับเงิน (Silver Class) 3. ระดับทองแดง (Bronze Class)	1	1	1	1	1	1	
3	ที่ตั้งของโรงแรม 1. ภาคเหนือ 2. ภาคกลาง 3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4. ภาคตะวันออก 5. ภาคตะวันตก 6. ภาคใต้	1	1	1	1	1	1	
4	จำนวนพนักงาน 1. น้อยกว่า 100 คน 2. 101 - 200 คน 3. มากกว่า 200 คน	1						1. น้อยกว่า 100 คน 2. 101 - 300 คน 3. 301-500 คน 4. มากกว่า 500 คน
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร								
ส่วนที่ 1 กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms) หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กร การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร								
การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม								
1	ผู้บริหารของโรงแรมมีการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	
2	ผู้บริหารของโรงแรมปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อให้พนักงานเกิดประทับใจในตัวผู้บริหาร	1	1	1	1	1	1	
3	ผู้บริหารของโรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	
4	ผู้บริหารของโรงแรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการวางแผนด้านสิ่งแวดล้อมเสมอ	1	1	1	1	1	1	
การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Involvement)								
5	โรงแรมให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบแผนงานฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1	
6	โรงแรมมีการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานเข้าถึงเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) ขององค์กร	1	1	1	1	1	1	

ข้อ	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5		
7	โรงแรมให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1	
8	โรงแรมสนับสนุนให้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	
การสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม								
9	โรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามคำนิยามขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง	1	1	1	1	1	1	
10	โรงแรมส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างเคร่งครัด	1	1	1	1	1	1	
11	โรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ขององค์กรด้านการสร้างวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมอย่างมุ่งมั่น	1	1	1	1	1	1	
ส่วนที่ 2 ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Organizational Management Initiatives) หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและส่งเสริมความยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานในองค์กร รวมถึงการนำแนวคิดสีเขียว (Green Practices) และแนวคิดโรงแรมสีเขียว (Green Hotel) มาใช้ในการจัดการองค์กร								
การสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy)								
12	โรงแรมมีการกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	
13	โรงแรมมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	1	1	1	1	1	1	
14	โรงแรมปฏิบัติตามมาตรฐานนโยบายด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเคร่งครัด	1	1	1	1	1	1	
การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Environmental Resources)								
15	การดำเนินงานของโรงแรมมุ่งเน้นต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด	1	1	1	1	1	1	
16	โรงแรมบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติอยู่เสมอ	1	1	1	1	0	0.8	เปลี่ยนเป็น ตามที่กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมกำหนด
17	โรงแรมให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนโดยรอบอยู่เสมอ	1	1	1	1	0	0.8	เปลี่ยนเป็น อย่างสม่ำเสมอ

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5		
การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Communication)								
18	โรงแรมมีการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการสื่อสารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กรไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	
19	โรงแรมมีการส่งเสริมการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1	
20	โรงแรมให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อคิดเห็นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรผ่านช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy)								
21	โรงแรมมีการกำหนดแผนงานด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	
22	โรงแรมได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับเทคโนโลยีการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	1	
23	โรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานพร้อมกับจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1	
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร								
ส่วนที่ 3 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience) หมายถึง การสร้างบรรยากาศวัฒนธรรม และการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการปกป้องสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนในการทำงาน ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของพนักงานให้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความหมายและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร								
พื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ (Green Physical Space)								
24	โรงแรมออกแบบใช้วัสดุตกแต่งสถานที่ภายนอกอาคารเพื่อตอบสนองนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	1	
25	โรงแรมออกแบบสถานที่ภายในอาคารเพื่อสร้างบรรยากาศความรู้สึกเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	1	
26	โรงแรมมีการออกแบบพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานโดยเน้นรูปแบบให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	1	
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Technology Transformation)								
27	โรงแรมกำหนดแผนงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	
28	โรงแรมจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	
29	โรงแรมนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการทำงานของพนักงาน	1	1	1	0	0	0.6	เพิ่มการนำไปปรับใช้กับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมด้วย

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5		
วัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture)								
30	โรงแรมกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อการสร้างจิตสำนึกของพนักงานให้เห็นถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	
31	โรงแรมมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานให้เห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	
32	โรงแรมให้ความสำคัญกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นการให้เกิดจิตสำนึกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	1	
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร								
ส่วนที่ 4 นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) หมายถึง การสร้างและพัฒนากระบวนการในการทำงานให้กับพนักงาน โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร ทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ประหยัดเวลา และเพิ่มคุณภาพของงาน รวมถึงสร้างประสิทธิภาพการบริการที่ดีต่อลูกค้า สร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์กรได้อย่างยั่งยืน								
นวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ (Eco- Services)								
33	โรงแรมมีการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	1	
34	โรงแรมเชื่อมั่นต่อความไว้วางใจของลูกค้าในประสิทธิภาพนวัตกรรมขององค์กร	1	1	0	0	1	0.6	โรงแรมเชื่อมั่นต่อประสิทธิภาพนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร ส่งผลในความไว้วางใจของลูกค้า
35	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการลดต้นทุนการให้บริการด้วยนวัตกรรมบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	1	0	1	0	1	0.6	โรงแรมเชื่อมั่นนวัตกรรมการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการลดต้นทุนการให้บริการ
นวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ (Eco-Knowledge Management Process)								
36	โรงแรมนำนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมาพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	1	1	1	1	1	1	
37	โรงแรมเชื่อมั่นในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมต่อการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	1	1	0	1	1	0.8	ปรับเป็นโรงแรมสามารถประยุกต์...
38	โรงแรมเชื่อมั่นในคุณภาพการทำงานของพนักงานด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	1	0	1	1	1	0.8	ปรับเป็นโรงแรมมีความเชื่อมั่น
นวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ (Eco-Technology)								
39	โรงแรมมีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	
40	โรงแรมเชื่อมั่นต่อความยั่งยืนในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม	1	1	1	-1	0	0.4	ปรับเป็นโรงแรมนำ..
41	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม	1	1	1	-1	1	0.6	โรงแรมสามารถลดการปล่อย.....จากการนำ.....มาใช้

ข้อ	ข้อความในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5		
ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ดีทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social), และการกำกับดูแลกิจการ (Governance) โดยการสร้างความยั่งยืนในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม								
ผลทางสิ่งแวดล้อม (Environment)								
42	โรงแรมสามารถลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	
43	โรงแรมสามารถลดต้นทุนด้านการใช้พลังงานไฟฟ้าในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	
44	โรงแรมได้รับการรับรองมาตรฐานหรือได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	
ผลทางสังคม (Social)								
45	โรงแรมสามารถสร้างชื่อเสียงที่ดีในมุมมองของพนักงาน	1	1	1	1	1	1	
46	โรงแรมสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานในมุมมองสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	1	1	
47	โรงแรมมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ	1	1	1	1	1	1	
ผลทางธรรมาภิบาล (Governance)								
48	โรงแรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านการบริหารจัดการโรงแรม	1	1	1	1	1	1	
49	โรงแรมสามารถสร้างระบบการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือ	1	1	1	1	1	1	
50	โรงแรมมีมาตรฐานการทำงานภายใต้หลักนิติธรรมองค์กร	1	1	1	1	1	1	

๑๑ ขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูล ๑๑





แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ)

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย เรื่อง การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อผลการดำเนินการที่ยั่งยืนของ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้ มีจำนวน 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ชื่อ - สกุล ของผู้ให้สัมภาษณ์

.....

1.2 ตำแหน่งปัจจุบัน ของผู้ให้สัมภาษณ์

.....

1.3 หน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

2.1 ปัจจัยด้านกลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

2.1.1 ท่านคิดว่าการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.1.2 ท่านคิดว่าการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.1.3 ท่านคิดว่าการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.2 ปัจจัยด้านความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

2.2.1 ท่านคิดว่าการสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.2.2 ท่านคิดว่าการดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.2.3 ท่านคิดว่าการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.2.4 ท่านคิดว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

3.1 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

3.1.1 ท่านคิดว่าประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.1.2 ท่านคิดว่าประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.1.3 ท่านคิดว่าประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.2 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนหรือไม่ อย่างไร

3.2.1 ท่านคิดว่าประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อผลทางสิ่งแวดล้อมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.2.2 ท่านคิดว่าประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อผลทางสังคมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.2.3 ท่านคิดว่าประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อผลทางหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่านวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์

สถานที่ในการสัมภาษณ์.....





แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เพื่อผลการดำเนินการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินการที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านประสบการณ์สิ่งแวดล้อมของพนักงาน

ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนางานด้านประสบการณ์สิ่งแวดล้อมของพนักงานในธุรกิจโรงแรมได้ต่อไปในอนาคต จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับโดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน และหากท่านมีข้อสงสัยหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 094-296-1951 หรืออีเมล tipkanok.w@rmutp.ac.th

นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง ☐ LGBTQIA+

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 30 - 40 ปี ☐ 41- 50 ปี
☐ 51 - 60 ปี ☐ มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ..... (โปรดระบุ)

4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

☐ น้อยกว่า 12,000 ☐ 12,000 – 15,000 ☐ 15,001 – 25,000
☐ 25,001 – 35,000 ☐ 35,001 – 45,000 ☐ มากกว่า 45,000

5. ประสบการณ์การทำงานในโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียว (Green Hotel)

☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ 10 - 20 ปี ☐ 21 - 30 ปี
☐ มากกว่า 30 ปี

6. ตำแหน่งงานในโรงแรมปัจจุบัน

☐ ผู้บริหารระดับสูง (General Manager, Managing Director)
☐ ผู้บริหารระดับกลาง (Assistant Managing Director, Manager)
☐ ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Assistant Manager, Supervisor)

7. ประสบการณ์การทำงานในโรงแรมปัจจุบัน

☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ 10 - 20 ปี ☐ 21 - 30 ปี
☐ มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1. โรงแรมได้รับการรับรองมาตรฐานโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) โดยกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม

☐ ผ่านการรับรอง ☐ ไม่เคยผ่านการรับรอง

2. ระดับผลการประเมินรางวัลโรงแรมสีเขียว (Green Hotel)

☐ ระดับทอง (Gold Class) ☐ ระดับเงิน (Silver Class) ☐ ระดับทองแดง (Bronze Class)

3. ที่ตั้งของโรงแรม

☐ ภาคเหนือ ☐ ภาคกลาง ☐ ภาคตะวันออก/เฉียงเหนือ
☐ ภาคตะวันออก ☐ ภาคตะวันตก ☐ ภาคใต้

4. จำนวนพนักงาน

☐ น้อยกว่า 100 คน ☐ 101 - 300 คน ☐ 301 - 500 คน
☐ มากกว่า 500 คน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ 5=

เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย และ 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ส่วนที่ 1 กลไกความผูกพันด้านสิ่งแวดล้อม (Green Engagement Mechanisms) หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กร การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร						
การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Transformational Leadership)						
1	ผู้บริหารของโรงแรมมีการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยไว้อย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารของโรงแรมปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการรักษาสีงแวดล้อมเพื่อให้นักงงานเกิดประทับใจในตัวผู้บริหาร					
3	ผู้บริหารของโรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาองค์ความรู้ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง					
4	ผู้บริหารของโรงแรมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการวางแผนด้านสิ่งแวดล้อมเสมอ					
การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Involvement)						
5	โรงแรมให้ความสำคัญกับการกำหนดรูปแบบแผนงานฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ6.					
6	โรงแรมมีการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานเข้าถึงเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) ขององค์กร					
7	โรงแรมให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ					
8	โรงแรมสนับสนุนให้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม					
การสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Environmental Integration)						
9	โรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามค่านิยมขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง					
10	โรงแรมส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการตามแผนการฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมแก่พนักงานอย่างเคร่งครัด					
11	โรงแรมให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านเป้าหมายของการมีวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Shared Vision) อย่างมุ่งมั่น					

ส่วนที่ 2 ความคิดริเริ่มด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม (Green Organizational Management Initiatives) หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและส่งเสริมความยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานในองค์กร รวมถึงการนำแนวคิดสีเขียว (Green Practices) และแนวคิดโรงแรมสีเขียว (Green Hotel) มาใช้ในการจัดการองค์กร						
การสร้างนโยบายที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy)						
12	โรงแรมมีการกำหนดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน					
13	โรงแรมมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต					
14	โรงแรมปฏิบัติตามมาตรฐานนโยบายด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเคร่งครัด					
การดำเนินการด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในองค์กร (Environmental Resources)						
15	การดำเนินงานของโรงแรมมุ่งเน้นต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด					
16	โรงแรมบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติตามที่กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมกำหนด					
17	โรงแรมสนับสนุนกิจกรรมด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ					
การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Communication)						
18	โรงแรมมีการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการสื่อสารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในองค์กรไว้อย่างชัดเจน					
19	โรงแรมมีการส่งเสริมการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ					
20	โรงแรมให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อคิดเห็นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรผ่านช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง					
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Digital Literacy)						
21	โรงแรมมีการกำหนดแผนงานด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานไว้อย่างชัดเจน					
22	โรงแรมได้สนับสนุนงบประมาณสำหรับเทคโนโลยีการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรอย่างเพียงพอ					
23	โรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานเห็นคุณค่าในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานพร้อมกับจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ส่วนที่ 3 ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร (Green Organizational Employee Experience) หมายถึง การสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรม และการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการปกป้องสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนในการทำงาน ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของพนักงานให้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความหมายและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร						
พื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ (Green Physical Space)						
24	โรงแรมออกแบบใช้วัสดุตกแต่งสถานที่ภายนอกอาคารเพื่อต้อนรับนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อม					
25	โรงแรมออกแบบสถานที่ภายในอาคารเพื่อสร้างบรรยากาศความรู้สึกเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม					
26	โรงแรมมีการออกแบบพื้นที่สำหรับปฏิบัติงานโดยเน้นรูปแบบให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม					
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Technology Transformation)						
27	โรงแรมกำหนดแผนงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน					
28	โรงแรมจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
29	โรงแรมนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของพนักงาน					
วัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture)						
30	โรงแรมกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นต่อการสร้างจิตสำนึกของพนักงานให้เห็นถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน					
31	โรงแรมมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานให้เห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง					
32	โรงแรมให้ความสำคัญกับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมุ่งเน้นการให้เกิดจิตสำนึกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ส่วนที่ 4 นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Organizational Innovation) หมายถึง การสร้างและพัฒนากระบวนการในการทำงานให้กับพนักงาน โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร ทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ประหยัดเวลา และเพิ่มคุณภาพของงาน รวมถึงสร้างประสิทธิภาพการบริการที่ดีต่อลูกค้า สร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่พนักงานในองค์กรได้อย่างยั่งยืน						
นวัตกรรมที่มีต่อการบริการเชิงนิเวศ (Eco- Services)						
33	โรงแรมมีการพัฒนานวัตกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
34	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในการสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า					
35	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมในการลดต้นทุนการให้บริการ					
นวัตกรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการเชิงนิเวศ (Eco-Knowledge Management Process)						
36	โรงแรมนำนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมาพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด					
37	โรงแรมสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมต่อการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม					
38	โรงแรมมีความเชื่อมั่นในนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในการสร้างคุณภาพการทำงานของพนักงาน					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
นวัตกรรมที่มีต่อเทคโนโลยีเชิงนิเวศ (Eco-Technology)						
39	โรงแรมมีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง					
40	โรงแรมเชื่อมั่นต่อความยั่งยืนในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม					
41	โรงแรมเชื่อมั่นต่อการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในด้านการนำเทคโนโลยีเชิงนิเวศมาใช้ในการดำเนินงานของโรงแรม					
ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ดีทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social), และการกำกับดูแลกิจการ (Governance) โดยการสร้างความยั่งยืนในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม						
ผลทางสิ่งแวดล้อม						
42	โรงแรมสามารถลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง					
43	โรงแรมสามารถลดต้นทุนด้านการใช้พลังงานไฟฟ้าในกระบวนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง					
44	โรงแรมได้รับการรับรองมาตรฐานหรือได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง					
ผลทางสังคม						
45	โรงแรมสามารถสร้างชื่อเสียงที่ดีในมุมมองของพนักงาน					
46	โรงแรมสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานในมุมมองสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม					
47	โรงแรมมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ					
ผลทางธรรมาภิบาล						
48	โรงแรมสามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านการบริหารจัดการโรงแรม					
49	โรงแรมสามารถสร้างระบบการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือ					
50	โรงแรมมีมาตรฐานการทำงานภายใต้หลักนิติธรรมองค์กร					



ภาคผนวก ฉ

ตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลำดับที่ผู้ให้ข้อมูลหลัก	รายชื่อองค์กร	ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 1	บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)	Assistant Vice President of Corporate Risk, Legal and Sustainability
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 2	บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	Group Assistant Director of Sustainability
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 3	โรงแรมแบงค็อก แมริออท มาร์คีส์ ควีนส์ปาร์ค	Sustainability Manager
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 4	โรงแรมเจดับบลิว แมริออท กรุงเทพฯ	Training Manager
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 5	โรงแรมวอลดอร์ฟ แอสโทเรีย กรุงเทพ	Human Resources Manager
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 6	โรงแรมอมารี กรุงเทพ	Sustainability Manager
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 7	โรงแรมสยาม เคมปินสกี กรุงเทพ	Director of Engineering
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 8	โรงแรม ดิ แอทธินี โฮเทล แบงค็อก, อะ ลักซ์ซูรี คอลเล็คชั่น	Director of Engineering
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 9	โรงแรมเมอเวนทิก บีดีเอ็มเอส เวลเนส รีสอร์ท กรุงเทพ	Talent & Culture Learning & Development Manager
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 10	โรงแรมมิเลีย เชียงใหม่	Human Resources and Training Manager
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 11	โรงแรมเรเนซองส์ พัทยา รีสอร์ท แอนด์ สปา	Director of Engineering
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 12	โรงแรมบ้านทะเลดาว	Hotel Owner
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 13	สมาคมโรงแรมไทย	ประธานสมาคมโรงแรมไทย
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 14	สำนักงานพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเมืองพัทยาและพื้นที่เชื่อมโยง	ผู้จัดการสำนักงานพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเมืองพัทยาและพื้นที่เชื่อมโยง
ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 15	กรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม	ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน





ที่ อว 8618/2077

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

10 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมเซนทารา แกรนด์
แอท เซ็นทรัลเวิลด์

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลัง
ดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่
ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการ
สัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม สถานที่สัมภาษณ์ ณ โรงแรมเซนทารา แกรนด์ แอท
เซ็นทรัลเวิลด์ เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการ
เข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ
หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2071

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

10 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด
(มหาชน)

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม สถานที่สัมภาษณ์ ณ บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2076

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

10 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมเบ๊งคอก แมริออท มาร์คิส ควีนส์ปาร์ค

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม สถานที่สัมภาษณ์ ณ โรงแรมเบ๊งคอก แมริออท มาร์คิส ควีนส์ปาร์ค เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2074

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

10 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมวอลดอร์ฟ แอสโทเรีย
กรุงเทพฯ

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลัง
ดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่
ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการ
สัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับ
สิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม สถานที่สัมภาษณ์ ณ โรงแรมวอลดอร์ฟ แอสโทเรีย
กรุงเทพฯ เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการ
เข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ
หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2078

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

10 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมเจดับบลิว แมริออท กรุงเทพฯ

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม สถานที่สัมภาษณ์ ณ โรงแรมเจดับบลิว แมริออท กรุงเทพฯ เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2076

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

10 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมอมารี กรุงเทพฯ

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม สถานที่สัมภาษณ์ ณ โรงแรม อมารี กรุงเทพฯ หรือในรูปแบบออนไลน์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2072

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

10 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมสยาม เคมปินสกี กรุงเทพฯ

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม สถานที่สัมภาษณ์ ณ โรงแรมสยาม เคมปินสกี กรุงเทพฯ เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุชริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2075

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

10 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมมีเลีย เชียงใหม่

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม สถานที่สัมภาษณ์ ณ โรงแรมมีเลีย เชียงใหม่ เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/2172

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

24 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้จัดการสำนักงานพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเมืองพัทยาและพื้นที่เชื่อมโยง

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลัง ดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในมุมมองการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม โดยสัมภาษณ์ผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลาในการ เข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618/ 2110

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2568

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน อธิบดีกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม

ด้วยนางสาวทิพย์กนก เวียงคำ รหัสประจำตัว 641230012 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอสังหาริมทรัพย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองด้านการสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและนวัตกรรมด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย สถานที่สัมภาษณ์ ณ กรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา ในการเข้าสัมภาษณ์ และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ หมายเลขโทรศัพท์ 09 4296 1951 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

Dr. W. N. S.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์)
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031





มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
RAJAPRUK UNIVERSITY



ที่ วจ.วรส. 048.11.2/2568

29 มิถุนายน 2568

เรื่อง ตอบรับบทความเพื่อพิจารณาตีพิมพ์วารสาร

เรียน คุณทิพย์กนก เวียงคำ คุณสันติธร ภูริภักดี และคุณวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

ตามที่ท่านได้แก้ไขบทความ เรื่อง “คุณค่าของประสบการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย (The Value of Employee Experience on Environmental Behavior for Sustainable Performance in Thailand's Hotel Industry)” ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่ได้สังกัดเดียวกับผู้วิจัยจากหลากหลายสถาบัน เรียบร้อยแล้วนั้น

กองบรรณาธิการ วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ หมายเลข ISSN 2985-0355 (ผ่านการประเมินคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai-Journal Citation Index: TCI) รอบที่ 5 ให้เป็นวารสารกลุ่มที่ 2 ระหว่าง พ.ศ.2568–2572) เห็นสมควรรับบทความของท่าน เพื่อตีพิมพ์ในวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2568) ทั้งนี้ เมื่อบทความของท่านได้รับการตีพิมพ์แล้วกองดำเนินการวารสารฯ จะแจ้งให้ท่านทราบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.อรุณี สำเภาทอง)

บรรณาธิการวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
โทรศัพท์ 02-432-6101-5 ต่อ 1220 โทรสาร 02-432-6107
เว็บไซต์ <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rpu/index>

www.rpu.ac.th

9 Moo.1 Nakhon In Rd., Bang Khanun, Bang Kruai District, Nonthaburi 11130 Tel. 0 2432 6101 - 5 Fax. 0 2432 6107

๙ หมู่ ๑ ถนนนครินทร์ ตำบลบางขุน บางกรวย จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๓๐ โทรศัพท์ ๐ ๒๔๓๒ ๖๑๐๑ - ๕ โทรสาร ๐ ๒๔๓๒ ๖๑๐๗





ภาพที่ 21 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 1



ภาพที่ 22 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 2



ภาพที่ 23 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 3



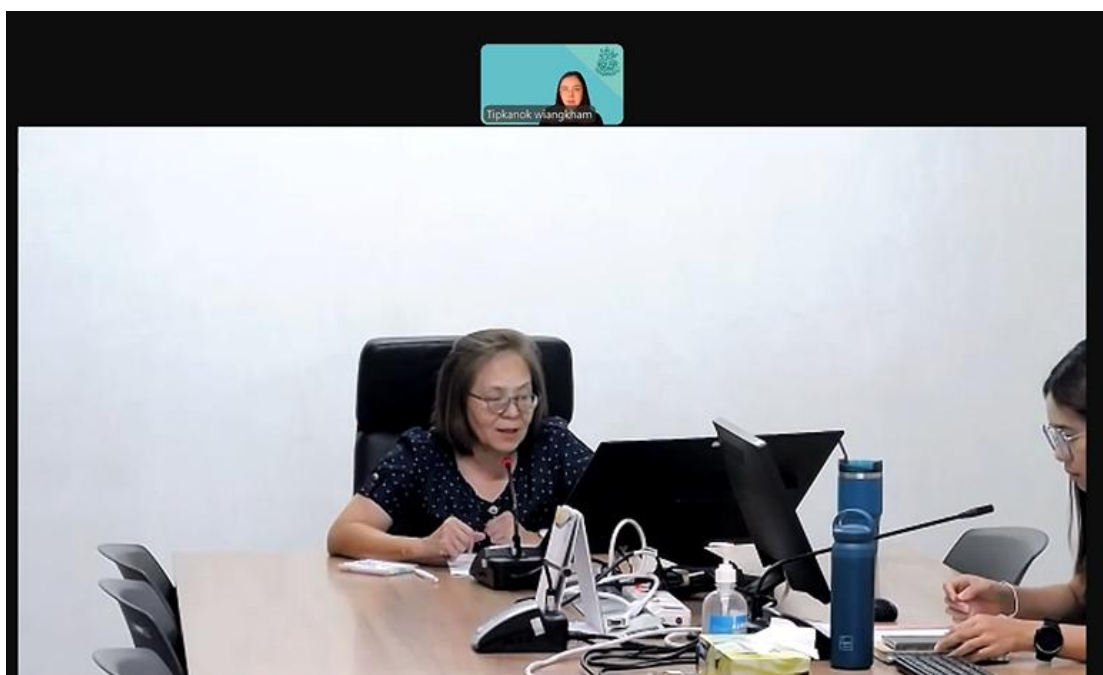
ภาพที่ 24 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 4



ภาพที่ 25 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 5



ภาพที่ 26 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 7



ภาพที่ 27 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 14



ภาพที่ 28 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่ 15

รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. McGraw Hill.
- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204-1226.
- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of cleaner production*, 229, 611-620.
- Abhari, K., Saad, N., & Haron, M. (2008). Enhancing service experience through understanding: Employee experience management. International Seminar on Optimizing Business Research and Information, Binus University, Jakarta, Indonesia,
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23.
- Abuelhassan, A. E., & Elsayed, Y. N. M. (2020). The impact of employee green training on hotel environmental performance in the Egyptian hotels. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 4(1), 24-33.
- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782-1798.
- Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S. A., Qureshi, M. A., & Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225-2239.
- Ahmed, S. F., Mofijur, M., Rafa, N., Chowdhury, A. T., Chowdhury, S., Nahrin, M., Islam, A. S., & Ong, H. C. (2022). Green approaches in synthesising nanomaterials for environmental nanobioremediation: Technological advancements, applications,

- benefits and challenges. *Environmental Research*, 204, 111967.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of cleaner production*, 316, 128112.
- Alam, S., Zhang, J., Shehzad, M. U., Boamah, F. A., & Wang, B. (2024). The inclusive analysis of green technology implementation impacts on employees age, job experience, and size in manufacturing firms: empirical assessment. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 4467-4486.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H.-u.-. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 28191-28206.
- Antonis, N. (2005). *Communication audit as an integrated communication measurement instrument: A case study* [University of South Africa].
- Aouadi, A., & Marsat, S. (2018). Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data. *Journal of business ethics*, 151, 1027-1047.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.
- Asiedu, Y., & Gu, P. (1998). Product life cycle cost analysis: state of the art review. *International journal of production research*, 36(4), 883-908.
- Awan, U., Arnold, M. G., & Gölgeci, I. (2021). Enhancing green product and process innovation: Towards an integrative framework of knowledge acquisition and environmental investment. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1283-1295.
- Azzone, G., & Noci, G. (1998). Identifying effective PMSs for the deployment of "green" manufacturing strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(4), 308-335.
- Bahmani, S., Farmanesh, P., & Khademolomoom, A. H. (2023). Effects of green human resource management on innovation performance through green innovation:

- evidence from northern cyprus on small island universities. *Sustainability*, 15(5), 4158.
- Barik, S., & Yadav, J. (2021). Employee Experience Practices in MNCs During COVID-19 and Its Impact on Psychological Distance of Employees. *Innovations in Information and Communication Technologies (IICT-2020) Proceedings of International Conference on ICRIHE-2020, Delhi, India: IICT-2020*,
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Belk, R. W. (1975). Situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer research*, 2(3), 157-164.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. *Global Human Capital Trend Report*, 51-61.
- Best, J. W. (1977). *Research in education*.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, 314(7080), 572.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
- Bridger, E. (2022). *Employee engagement: A practical introduction* (Vol. 24). Kogan Page Publishers.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological methods & research*, 21(2), 230-258.
- Brunnermeier, S. B., & Cohen, M. A. (2003). Determinants of environmental innovation in US manufacturing industries. *Journal of environmental economics and management*, 45(2), 278-293.

- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). How great managers develop top people. *Workforce*, 78(6), 102-105.
- Buhl, A., Blazejewski, S., & Dittmer, F. (2016). The more, the merrier: Why and how employee-driven eco-innovation enhances environmental and competitive advantage. *Sustainability*, 8(9), 946.
- Busch, T., & Hoffmann, V. H. (2011). How hot is your bottom line? Linking carbon and financial performance. *Business & Society*, 50(2), 233-265.
- Busch, T., & Lewandowski, S. (2018). Corporate carbon and financial performance: A meta-analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 22(4), 745-759.
- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132.
- Cadden, T., Marshall, D., & Cao, G. (2013). Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management: an international journal*, 18(1), 86-103.
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229, 107744.
- Cannas, C., Pellegrini, L., & Roncella, A. (2023). Nonbanking financial institutions and sustainability issues: empirical evidence on the impact of environmental, social and governance scores on market performance. *Journal of Credit Risk*.
- Chan, E. S., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.
- Chang, C. H. (2018). How to enhance green service and green product innovation performance? The roles of inward and outward capabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 411-425.
- Chang, K. (2015). The impacts of environmental performance and propensity disclosure on financial performance: Empirical evidence from unbalanced panel data of heavy-pollution industries in China. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 8(1), 21-36.

- Chatterjee, S., & Simonoff, J. S. (2013). *Handbook of regression analysis*. John Wiley & Sons.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of operations management*, 22(2), 119-150.
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 906869.
- Chen, Y.-S. (2008). The driver of green innovation and green image-green core competence. *Journal of business ethics*, 81, 531-543.
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of business ethics*, 114, 489-500.
- Chen, Y.-S., Lai, S.-B., & Wen, C.-T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67, 331-339.
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384-404.
- Cheung, G. W., & Wang, C. (2017). Current approaches for assessing convergent and discriminant validity with SEM: Issues and solutions. *Academy of management proceedings*,
- Chiou, T.-Y., Chan, H. K., Lettice, F., & Chung, S. H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 47(6), 822-836.
- Chiu, J.-Z., & Hsieh, C.-C. (2016). The impact of restaurants' green supply chain practices on firm performance. *Sustainability*, 8(1), 42.
- Christi, P. (2020). *Employee experience model: Organizational trust, work environment, meaningful work [Blog post]* <https://www.altaconsultllc.com/post/employee->

experience-model

- Cohen-Rosenthal, E. (2000). A walk on the human side of industrial ecology. *American Behavioral Scientist*, 44(2), 245-264.
- Conklin, D., Watson, E., & Hogson, R. (1991). *Sustainable development: a manager's handbook*. National Round Table on the Environment and the Economy.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (2021). Corporate stakeholders, corporate valuation and ESG. *European Financial Management*, 27(2), 196-207.
- Cresswell, J. (2013). Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches. In.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing*. Harper & Row.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631-647.
- Daily, B. F., & Huang, S. c. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2010). From green product definitions and classifications to the Green Option Matrix. *Journal of cleaner production*, 18(16-17), 1608-1628.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of business ethics*, 95, 471-486.
- Daud, S. R., Mukapit, M., Hussin, N., Yahya, W. K., & Rahim, N. A. (2021). Digital Employee Experience (DEX): A Preliminary Study. *Insight Journal*, 8(3), 105-116.
- Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2002). FEATURES-THE STRATEGY AND STRUCTURE OF FIRMS IN THE ATTENTION ECONOMY-Attention has become a scarce resource in the knowledge economy. Managing that resource has become imperative for almost any. *Ivey business journal*, 66(4), 48-54.
- De Mendonca, T. R., & Zhou, Y. (2019). Environmental performance, customer satisfaction, and profitability: A study among large US companies. *Sustainability*, 11(19), 5418.

- De Stefano, M. C., Montes-Sancho, M. J., & Busch, T. (2016). A natural resource-based view of climate change: Innovation challenges in the automobile industry. *Journal of cleaner production*, 139, 1436-1448.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delmas, M., Hoffmann, V. H., & Kuss, M. (2011). Under the tip of the iceberg: Absorptive capacity, environmental strategy, and competitive advantage. *Business & Society*, 50(1), 116-154.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). Introducing LISREL: A guide for the uninitiated.
- Du, Y., & Yan, M. (2022). Green transformational leadership and employees' taking charge behavior: The mediating role of personal initiative and the moderating role of green organizational identity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4172.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), 613-627.
- Durrande-Moreau, A., & Usunier, J.-C. (1999). Time styles and the waiting experience: an exploratory study. *Journal of Service Research*, 2(2), 173-186.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ellis, S. (2019). Unlocking staff engagement through digitalisation. *MyCustomer*, available at: www.mycustomer.com/community/blogs/steve-ellis/unlocking-staff-engagement-through-digitalisation (accessed 14 October 2019).
- Epstein, M. J. (1996). Measuring corporate environmental performance: Best practices for costing and managing an effective environmental strategy. (No Title).

- Fan, X., & Sivo, S. A. (2005). Sensitivity of fit indexes to misspecified structural or measurement model components: Rationale of two-index strategy revisited. *Structural Equation Modeling*, 12(3), 343-367.
- Fang, Z., Razzaq, A., Mohsin, M., & Irfan, M. (2022). Spatial spillovers and threshold effects of internet development and entrepreneurship on green innovation efficiency in China. *Technology in Society*, 68, 101844.
- Farooq, M. S., Salam, M., Jaafar, N., Fayolle, A., Ayupp, K., Radovic-Markovic, M., & Sajid, A. (2017). Acceptance and use of lecture capture system (LCS) in executive business studies: Extending UTAUT2. *Interactive Technology and Smart Education*, 14(4), 329-348.
- Fazal-e-Hasan, S. M., Ahmadi, H., Sekhon, H., Mortimer, G., Sadiq, M., Kharouf, H., & Abid, M. (2023). The role of green innovation and hope in employee retention. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 220-239.
- Femi, A. F. (2014). The impact of communication on workers' performance in selected organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of humanities and Social Science*, 19(8), 75-82.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS quarterly*, 38(2), 329-A315.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Fischer, C., & Pöhler, A. (2018). Supporting the change to digitalized production environments through learning organization development. *The impact of digitalization in the workplace: An educational view*, 141-160.
- Fletcher, M. (1999). The effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation: A South African perspective. *Team performance management: An international journal*, 5(5), 150-163.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frost, R. (2004). International Organization for Standardization (ISO). *The Quality Assurance Journal*, 8(3), 198-206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/qaj.287>
- Fukey, L. N., & Issac, S. S. (2014). Connect among green, sustainability and hotel industry: a prospective simulation study. *Energy conservation*, 6(8).
- Gardner, M. P. (1985). Mood states and consumer behavior: A critical review. *Journal of Consumer research*, 12(3), 281-300.
- Garg, A. (2025). Realization of technology transfer in the global value chain and sustainable economy: A bibliometric analysis. In *Smart Global Value Chain* (pp. 1-24). CRC Press.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2000). The relative importance of perceived ease of use in IS adoption: A study of e-commerce adoption. *Journal of the association for Information Systems*, 1(1), 8.
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131-135.
- Gobe, M., & Zyman, S. (2001). Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people (Vol. Allwoth Press). New York: New York.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87-102.
- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 56-67.
- Goswami, S., & Goswami, B. K. (2021). Exploring the shift from employee engagement to employee experience in improving organizational performance: a study of hospitality sector. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 3142-3151.
- Graham, S., & McAdam, R. (2016). The effects of pollution prevention on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1333-1358.
- Griffiths, J. C. (1967). Scientific method in analysis of sediments. (No Title).

- Guillén, A. (2020). Coronavirus crisis or a new stage of the global crisis of capitalism? *Agrarian South: Journal of Political Economy*, 9(3), 356-367.
- Guillot, S. (2017). How CEOs can use digitisation to enhance employee engagement. *Chief Executive*, available at: <https://chiefexecutive.net/ceos-can-use-digitisation-enhance-employeeengagement/> (accessed 14 October 2019).
- Gustafsson, K. M., & Berg, M. (2020). Early-career scientists in the Intergovernmental Panel on Climate Change. A moderate or radical path towards a deliberative future? *Environmental Sociology*, 6(3), 242-253.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7th Edn Pearson new international edition). Harlow, Essex: Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2006). Multivariate data analysis . Uppersaddle River. In: NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. Prentice-Hall, Inc.
- Han, H., & Hyun, S. S. (2019). Green indoor and outdoor environment as nature-based solution and its role in increasing customer/employee mental health, well-being, and loyalty. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 629-641.
- Han, H., Jongsik, Y., & Hyun, S. S. (2020). Nature based solutions and customer retention strategy: Eliciting customer well-being experiences and self-rated mental health. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102446.
- Handayani, R. (2019). EFFECT OF COMPLEXITY OF WORK, CAREER DEVELOPMENT, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 3(04).
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.
- Hassanein, F., & Özgüt, H. (2022). Sustaining human resources through talent management strategies and employee engagement in the Middle East hotel industry. *Sustainability*, 14(22), 15365.

- Helms, M. M., & Stern, R. (2001). Exploring the factors that influence employees' perceptions of their organisation's culture. *Journal of Management in Medicine*, 15(6), 415-429.
- Hemmelskamp, J. (1997). Environmental policy instruments and their effects on innovation. *European Planning Studies*, 5(2), 177-194.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Hervani, A. A., Helms, M. M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An international journal*, 12(4), 330-353.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of marketing*, 46(3), 92-101.
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological methods & research*, 11(3), 325-344.
- Hsiao, H.-C., Chang, J.-C., & Chen, S.-C. (2014). The influence of support for innovation on organizational innovation: taking organizational learning as a mediator. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23, 463-472.
- Hutton, G., Rehfuess, E., Tediosi, F., & Weiss, M. G. (2007). Behavioral and social aspects of environmental management: Integrating sustainability in organizations. *Environmental Management*, 39(1), 21-35.
- Hwang, J., Kim, J. J., Lee, J. S.-H., & Sahito, N. (2020). How to form wellbeing perception and its outcomes in the context of elderly tourism: moderating role of tour guide services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1029.
- Hwang, J., & Lyu, S. O. (2020). Relationships among green image, consumer attitudes, desire, and customer citizenship behavior in the airline industry. *International Journal of Sustainable Transportation*, 14(6), 437-447.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), 39-49.

- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2010). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill Education.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of cleaner production*, 112, 1824-1833.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jackson, D. L. (2001). Sample size and number of parameter estimates in maximum likelihood confirmatory factor analysis: A Monte Carlo investigation. *Structural Equation Modeling*, 8(2), 205-223.
- Jeon, S. M., Jeong, W., & Kim, D. (2015). The effects of green hotel practices on hotel image, visit intention, and word-of-mouth: Focusing on the moderating roles of consumer environmental worldviews. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences, Special*, 1(1).
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific software international.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kamarulzaman, N., Saleh, A., Hashim, S., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. (2011). An overview of the influence of physical office environments towards employee. *Procedia Engineering*, 20, 262-268.
- Kanan, M., Taha, B., Saleh, Y., Alsayed, M., Assaf, R., Ben Hassen, M., Alshaibani, E., Bakir, A., & Tunsj, W. (2023). Green innovation as a mediator between green human resource management practices and sustainable performance in Palestinian manufacturing industries. *Sustainability*, 15(2), 1077.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The strategy-focused organization: How balanced*

- scorecard companies thrive in the new business environment* (Vol. 1). Harvard Business school press Boston, MA.
- Kerikmäe, T., Hoffmann, T., & Chochia, A. (2018). Legal technology for law firms: Determining roadmaps for innovation. *Croatian International Relations Review*, 24(81), 91-112.
- Khalil, N., Che Abdullah, S. N., Haron, S. N., & Hamid, M. Y. (2024). A review of green practices and initiatives from stakeholder's perspectives towards sustainable hotel operations and performance impact. *Journal of Facilities Management*, 22(4), 653-682.
- Khan, S. J., Dhir, A., Parida, V., & Papa, A. (2021). Past, present, and future of green product innovation. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4081-4106.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of management*, 43(5), 1335-1358.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2021). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of business ethics*, 171(1), 81-99.
- Kim, H.-C., Chua, B.-L., Lee, S., Boo, H.-C., & Han, H. (2016). Understanding airline travelers' perceptions of well-being: The role of cognition, emotion, and sensory experiences in airline lounges. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(9), 1213-1234.
- Kim, H., & Choi, B. (2013). The influence of customer experience quality on customers' behavioral intentions. *Services Marketing Quarterly*, 34(4), 322-338.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management science*, 42(8), 1199-1214.
- Kpognon, K. D., Atangana Ondo, H., Bah, M., & Asare-Nuamah, P. (2022). Fostering labour productivity growth for productive and decent job creation in Sub-Saharan African countries: The role of institutional quality. *Journal of the*

- Knowledge Economy*, 13(3), 1962-1992.
- Kulkarni, M. B., & Mohanty, V. (2022). An experiential study on drivers of employee experience. *Int. J. Manag. Humanit*, 8, 1-7.
- Kuo, T. C., Lo, S. L., & Lai, C. H. (2022). The impact of green transformational leadership on employee green behavior: The mediating role of green self-efficacy. *Sustainability*, 14(2), 659.
- Kyurova, A. (2023). The employee experience as a key component of the SMEs digital transformation strategy. *Economics & Law*, 5(2), 91-98.
- Lam, J., & Ng, A. (1994). Energy consumption in Hong Kong. *Energy*, 19(11), 1157-1164.
- Law, K. M. Y. (2010). Digital technology adoption and sustainable performance in organizations: The role of environmental experience. *Journal of business ethics*(95(3)), 441-452.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American journal of sociology*, 107(2), 321-352.
- Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), 798-811.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of cleaner production*, 255, 120229.
- Lilja, E. (2024). Resistance in Organizational Change and Impact of Leader's Internal State on Employees: Case Study on Finnish SME.
- Lilja, J. (2020). Digitalisation and well-being at work. *Understanding work transformation and the role of acceptance through thematic narrative analysis [thesis]*. Tampere: Tampere University.
- Lin, H., Shao, Y., Li, S., & Guo, L. (2023). Workplace green space and employee well-being: The mediating roles of perceived restorativeness and environmental satisfaction. *Journal of cleaner production*, 401, 136860.
- Lin, X. S., Qian, J., Li, M., & Chen, Z. X. (2018). How does growth need strength influence

- employee outcomes? The roles of hope, leadership, and cultural value. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2524-2551.
- Liu, X., & Lin, K.-L. (2020). Green organizational culture, corporate social responsibility implementation, and food safety. *Frontiers in Psychology*, 11, 585435.
- Longoni, A., & Cagliano, R. (2015). Cross-functional executive involvement and worker involvement in lean manufacturing and sustainability alignment. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), 1332-1358.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of environmental management*, 90(10), 3110-3121.
- Luu, T. T. (2018). Employees' green recovery performance: the roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1308-1324.
- MacCallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate behavioral research*, 32(2), 193-210.
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532.
- Mahto, R. V., & Khanin, D. (2015). Satisfaction with past financial performance, risk taking, and future performance expectations in the family business. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 801-818.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Claudy, M. (2015). Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. *Supply Chain Management: an international journal*, 20(4), 434-454.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the triple top line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251-258.
- McKinney Jr, E. H., Barker, J. R., Smith, D. R., & Davis, K. J. (2004). The role of communication values in swift starting action teams: IT insights from flight crew experience. *Information & Management*, 41(8), 1043-1056.
- Menard, S. (2001). *Applied logistic regression analysis*. SAGE publications.

- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Mohammad Mosadegh Rad, A. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM magazine*, 18(6), 606-625.
- Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 100015.
- Moon, H., Yoon, H. J., & Han, H. (2016). Role of airport physical environments in the satisfaction generation process: mediating the impact of traveller emotion. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(2), 193-211.
- Morakanyane, R., O'Reilly, P., McAvoy, J., & Grace, A. (2020). Determining digital transformation success factors.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Morgan, J. (2018). The technological environment in employee experience. *Leader to Leader*, 2018(87), 28-35.
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS quarterly*, 143-161.
- Moser, A. K. (2015). Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behavior. *Journal of consumer marketing*, 32(3), 167-175.
- Mueller, R. O. (1996). Confirmatory factor analysis. *Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS*, 62-128.
- Mutsuddi, A. U. (2011). *The persuasive power of text messages for behavior change: Encouraging young adults to increase physical activity* [Indiana University].
- Myung, E., McClaren, A., & Li, L. (2012). Environmentally related research in scholarly hospitality journals: Current status and future opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1264-1275.
- Nabi, N., Foyso, K., & Adnan, S. (2017). The role and impact of business communication

- on employee performances and job satisfactions: A case study on Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(3), 1-8.
- Nations, U. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development* <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Newton, T., & Harte, G. (1997). Green business: technician kitsch? *Journal of management studies*, 34(1), 75-98.
- Noviantoro, D., & Peranginangin, J. (2020). Measuring the Impact of Green Behavior on Employee Performance. *Quality-Access to Success*, 21(178).
- Oldham, G. R., & Da Silva, N. (2015). The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace. *Computers in human behavior*, 42, 5-11.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 46(2), 205-222.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Panayides, P. M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
- Parida, S., & Brown, K. (2021). Green human resource management and green innovation. In *Responsible Management in Emerging Markets: A Multisectoral Focus* (pp. 159-183). Springer.
- Park, J., Jeong Kim, H., & McCleary, K. W. (2014). The impact of top management's environmental attitudes on hotel companies' environmental management. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(1), 95-115.
- Park, S. R., & Jang, J. Y. (2021). The impact of ESG management on investment decision: Institutional investors' perceptions of country-specific ESG criteria. *International Journal of Financial Studies*, 9(3), 48.
- Parker, R. (2011). Green organisational performance: Behavioural change interventions based on the theory of planned behaviour. *Going green: The psychology of sustainability in the workplace*, 36.

- Parr, A. (2012). *Hijacking sustainability*. Mit Press.
- Páscoa, C., Telha, A., & Santos, T. (2019). Online organization: a flexible, agile and adaptable organizational instrument. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 10(1), 55-75.
- Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). Green human resource management: a review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(3), 790-795.
- Pellegrini, C. B., Caruso, R., & Mehmeti, N. (2019). The impact of ESG scores on cost of equity and firm's profitability. *New Challenges in Corporate Governance, Theory and Practice*, 3, 38-40.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2020). Greening human resource management and employee commitment toward the environment: An interaction model. *Journal of Business Economics and Management*. (21(2)), 446-463.
- Pine, B., & Gilmore, J. (1999). The experience economy. Boston: Harvard Business School. In.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Rahman, I., Reynolds, D., & Svaren, S. (2012). How "green" are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 720-727.
- Raj, D. (2018). Accelerating employee engagement in the digital age. *People Matters*, available at: www.peoplematters.in/article/leadership/accelerating-employee-engagement-in-the-digital-age-19106 (accessed 15 July 2020).
- Rao, P. H. (2003). Greening of the supply chain: a guide for managers in Southeast Asia. (No Title).
- Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service

- organizations. *Management Science Letters*, 8(10), 1049-1058.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard business review*, 74(2), 56-67.
- Ren, S., Jiang, K., & Tang, G. (2022). Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment. *Human resource management*, 61(1), 75-90.
- Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2023). Green human resource management research: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(1).
- Rennings, K., & Beise, M. (2003). *Lead markets of environmental innovations: a framework for innovation and environmental economics*.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1), 1-46.
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Reynoso, J. (2010). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. *Journal of Service Management*, 21(4), 549-551.
- Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality

- industry. *International Journal of Hospitality Management*(84, 102330).
- Ribeiro-Navarrete, B., Calderon-Monge, E., & Simón-Moya, V. (2023). Digitalisation and digital transformation in the social economy: the cases of Anecoop and Consum. *British Food Journal*, 125(10), 3489-3505.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of business research*, 65(5), 579-585.
- Ronnenberg, S. K., Graham, M. E., & Mahmoodi, F. (2011). The important role of change management in environmental management system implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(6), 631-647.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salama, W. (2021). Impact of management by objectives in enhancing sustainable organisational performance in hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(3), 805-520.
- Salama, W., & Abdelsalam, E. (2021). Impact of hotel guests' trends to recycle food waste to obtain bioenergy. *Sustainability*, 13(6), 3094.
- Salama, W. M., & Mansour, H. (2022). The impact of COVID-19 pandemic on green hotel management. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 440-456.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling (3rd ed.)*. Routledge.
- Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D., & Walsh, B. (2017). Deloitte global human capital trends: rewriting the rules of the digital age. In: Deloitte University Press, New York.
- Shafaei, A., Nejati, M., & Yusoff, Y. M. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060.

- Shakil, M. H. (2021). Environmental, social and governance performance and financial risk: Moderating role of ESG controversies and board gender diversity. *Resources Policy*, 72, 102144.
- Shakil, M. H. (2022). Environmental, social and governance performance and stock price volatility: A moderating role of firm size. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2574.
- Sharma, R., & Gupta, N. (2015). Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability. Proceeding of the Twelfth AIMS International Conference on Management,
- Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual differences*, 25(1), 85-90.
- Shivakumar, S. K. (2019). *Build a next-generation digital workplace: Transform legacy intranets to employee experience platforms*. Apress.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91.
- Standardization, I. O. f. (2010). *ISO 26000:2010 — Guidance on social responsibility* <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Standardization, I. O. f. (2018). *ISO 50001:2018 — Energy management systems — Requirements with guidance for use* <https://www.iso.org/standard/69426.html>
- Stephen, C. (2011). Research methodology in Business and social sciences. *Owerri Canon*.
- Su, X., Xu, A., Lin, W., Chen, Y., Liu, S., & Xu, W. (2020). Environmental leadership, green innovation practices, environmental knowledge learning, and firm performance. *Sage Open*, 10(2), 2158244020922909.

- Suciu, M. C., Tavares, D. C., & Zalmon, I. R. (2018). Comparative evaluation of crustaceans as bioindicators of human impact on Brazilian sandy beaches. *Journal of Crustacean Biology*, 38(4), 420-428.
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273-5291.
- Suparna, G., Yasa, N. N. K., Giantari, I., Sukaatmadja, I. P. G., & Setini, M. (2021). Green transformational leadership to build value, innovation and competitive advantage in era digital. *Management*.
- Suriyankietkaew, S., & C. Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Trends, D. G. H. C. (2017). Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Development LLC*.
- Trimono, T., & Nawangsari, L. C. (2021). Determinants of Employee Green Behavior for Secretariat General Employees of the Ministry of Energy and Mineral Resources. MICOSS 2020: Proceedings of the 1st MICOSS Mercu Buana International Conference on Social Sciences, MICOSS 2020, September 28-29, 2020, Jakarta, Indonesia,
- Tuisku, K., & Houni, P. (2015). Experiences of cultural activities provided by the employer in Finland. *Old site of Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(1), 115-131.
- Ullah, H., Wang, Z., Mohsin, M., Jiang, W., & Abbas, H. (2022). Multidimensional perspective of green financial innovation between green intellectual capital on sustainable business: the case of Pakistan. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(4), 5552-5568.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Vivek, S. D. (2009). *A scale of consumer engagement*. The University of Alabama.
- Vladimíra, Ž., Andrea, Č., & Rastislav, K. (2022). Local Leader and the Labour Law Position in the Context of the Smart City Concept through the Optics of the EU. *TalTech Journal of European Studies*, 12(1), 3-26.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational

- leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1946.
- Wang, Y., Lu, X., & Tan, Y. (2018). Impact of product attributes on customer satisfaction: An analysis of online reviews for washing machines. *Electronic commerce research and applications*, 29, 1-11.
- Waqas, M., Hong, T., & Zubair, S. (2022). Green human resource management and sustainable performance: Mediating role of green organizational culture and innovation. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 713–728.
- Ward, R., & Scott, N. J. (2018). Cues to mental health from men's facial appearance. *Journal of research in personality*, 75, 26-36.
- Wehrmeyer, W., & Parker, K. T. (2017). Identification and relevance of environmental corporate cultures as part of a coherent environmental policy 1. In *Greening people* (pp. 163-184). Routledge.
- Welmilla, I., & Ranasinghe, V. (2020). Green employee engagement. *Contemporary Developments in Human Resource Management*, 77-86.
- Widisatria, D., & Nawangsari, L. C. (2021). The influence of green transformational leadership and motivation to sustainable corporate performance with organizational citizenship behavior for the environment as a mediating: Case study at PT Karya Mandiri Sukses Sentosa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 118-123.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2020). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 258, 120859.
- Yu, J. (2020). Exploring the role of healthy green spaces, psychological resilience, attitude, brand attachment, and price reasonableness in increasing hotel guest retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 133.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource

- management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)* (E. P. ด. I. O. P. S. A. Gary A. Yukl, Ed.). Pearson (International/Harlow edition)
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., & Tanveer, M. I. (2020). A systematic review of green human resource management from 2000 to 2019. *Benchmarking: An international journal*, 27(7), 2005–2038.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 6-31.
- Zhang, D., Mohsin, M., & Taghizadeh-Hesary, F. (2022). Does green finance counteract the climate change mitigation: Asymmetric effect of renewable energy investment and R&D. *Energy Economics*, 113, 106183.
- Zhang, J., & Liu, Z. (2023). Study on the impact of corporate ESG performance on green innovation performance—evidence from listed companies in China A-Shares. *Sustainability*, 15(20), 14750.
- Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.
- Zuckerman, M. (1971). Dimensions of sensation seeking. *Journal of consulting and clinical psychology*, 36(1), 45.
- กงกฤษ หิรัญกิจ, & สมชัย สังข์ทอง. (2545). ธรรมชาติของประเทศไทย: แนวคิดและแนวทางการปฏิรูป. กรุงเทพฯ: กรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม. (2567). ฐานข้อมูลโรงแรมสีเขียว <https://greenhotelthai.com/th/hoteldatabase>
- กรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2567). ฐานข้อมูลโรงแรมสีเขียว <https://greenhotelthai.com/th/hoteldatabase>

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม. (2564). รายงานโครงการโรงแรมสีเขียว: กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรม 4 ดาว และ 5 ดาว. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570).

Retrieved from <https://planning.dusit.ac.th/main/wp-content/uploads/2023/06/>

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ-ฉบับที่-3-พ.พด

กริช แร่งสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย. ซีเอ็ดยูเคชั่น.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. ห้างหุ้น

วนจำกัดสามลดดา.

ชาย โพธิ์สีดา. (2552). ศิลปะการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ถวิลวดี บุรีกุล. (2545). การศึกษาเพื่อพัฒนาศูนย์วัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี. สถาบันพระปกเกล้า.

นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. บริษัท พรินท์ จำกัด.

พลพงศ์ สุขสว่าง. (2556). โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling). วัฒนาพานิช.

ศูนย์พัฒนาวิชาการด้านตลาดการท่องเที่ยว. (2565). *The Next Wellness Tourism Trends*: สรุปสาระสำคัญ

จากงาน *Amazing Thailand Wellness City @ Cha-am & Hua Hin*

<https://tatreviewmagazine.com/article/the-next-wellness-tourism-trends/>

สุภางค์ จันทวานิช. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 11). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุวรรณโณ บวรศักดิ์. (2545). การสร้างธรรมาภิบาล (good governance) ในสังคมไทย. สถาบันพระปกเกล้า.





ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวทิพย์กนก เวียงคำ

วุฒิการศึกษา

2554 - ศิลปศาสตรบัณฑิต (การท่องเที่ยวและโรงแรม)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2558 - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

2568 - ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยว โรงแรม และอีเวนต์)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลงานตีพิมพ์

ทิพย์กนก เวียงคำ และภัทรमुख พงษ์ธา. (2562). องค์ประกอบของเว็บไซต์เพื่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวผ่านผู้ให้บริการด้านการจองการท่องเที่ยวแบบออนไลน์. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการท่องเที่ยวกับมนุษยศาสตร์ ครั้งที่ 1 “การท่องเที่ยวกับมนุษยศาสตร์: การท่องเที่ยวยุคเปลี่ยนผ่าน” (น. 349–370). เชียงใหม่: ภาควิชาการท่องเที่ยว คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (20 ธันวาคม 2562)

ทิพย์กนก เวียงคำ และวงศัลลิตา วีระไพบุลย์. (2565). ประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวแบบฟาร์มที่ส่งผลต่อการกลับมาเยือนซ้ำในจังหวัดเชียงใหม่: บทบาทตัวแปรส่งผ่านของความเพลิดเพลินและความผูกพันกับสถานที่. วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น. ปีที่ 8, ฉบับที่ 9, หน้า 162-176.

ทิพย์กนก เวียงคำ และเกิตศิริ เจริญวิศาล (2565). การตลาดเชิงประสบการณ์ตราสินค้าที่มีอิทธิพลต่อคุณค่าของโรงแรมบูติก. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต, 17(1) หน้า 72-84.

ทิพย์กนก เวียงคำ, ณัฐวุฒิ เหมาะประมาณ, ฉัตรมณี ประทุมทอง, ณัฐรดา ไหมมาลา, วรณวณิช, นงนุชทอง, ดาวรุ่ง พักทอง, เกิตศิริ เจริญวิศาล (2565). กลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ. วารสารสห

วิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 5(4), 1775-1794.

Wiangkham, T. (2015). The development guideline management plans: A case study of Chiang Kham, Phayao Province. In Proceedings of the 5th International Graduate Study Conference 2015: “Creative Education – Intellectual Capital toward ASEAN” (IGSC 2015). Graduate School, Silpakorn University.

Wiangkham, T., Riddhagni, N., Kongmanwattana, P., Maitreemit, P., Watana, S., Sriwong, B. T., Kongmuang, S., Chansiri, G., & Apirakaramwong, A. (2016). Charoen Krung Road, Talat Noi Subdistrict, Bangkok: Conservation and development of an urban historic community (p. 396). In Proceedings of the 1st National and International Conference on Creative Multi-disciplinary Studies for Sustainable Development. The Graduate School, Silpakorn University.

Wiangkham, T., & Pooripakdee, S. (2023, September 18–19). Factors Influencing Customer Perception of Green Hotels in Thailand (p. 18). In Proceedings of the 4th International Conference on Business, Economics, and Finance. UBD School of Business and Economics, Universiti Brunei Darussalam.