

## พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

### HOTEL EMPLOYEES' GREEN BEHAVIOR

วรรณวิชนี ทองอินทรราช\*

Wanwichanee Tongintarad\*

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

Faculty of Management Sciences, Surat Thani Rajabhat University

Received: December 25, 2025 / Revised: March 10, 2026 / Accepted: March 13, 2026

#### บทคัดย่อ

บทความเชิงวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอโครงร่างเชิงแนวคิดที่บูรณาการทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) และทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support Theory: OST) เพื่ออธิบายกลไกการเกิดพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงสังเคราะห์ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management) และการรับรู้การสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Perceived Green Organizational Support: PGOS) เป็นปัจจัยแวดล้อมและจิตวิทยาที่สำคัญในการส่งเสริมทัศนคติและการรับรู้ความสามารถในควบคุมพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน บทความนี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมไม่ได้เกิดจากความตั้งใจของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ถูกขับเคลื่อนด้วยแรงสนับสนุนจากองค์กร ข้อค้นพบเชิงแนวคิดนี้ช่วยเติมเต็มแนวคิดจากวรรณกรรมเดิมโดยการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยระดับองค์กรและกระบวนการทางจิตวิทยาระดับบุคคลซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในอุตสาหกรรมโรงแรม

**คำสำคัญ:** ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การรับรู้การสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน

\*Corresponding Author

E-mail: wanwichanee.ton@sru.ac.th

## Abstract

This article aims to present a conceptual framework integrating the Theory of Planned Behavior (TPB) and Organizational Support Theory (OST) to explain the mechanisms behind the emergence of green behavior among employees in the hotel industry. A synthetic literature review has revealed that Green Human Resource Management and Perceived Green Organizational Support (PGOS) are significant environmental and psychological factors in promoting attitudes and perceived self-control on employee green behavior. This article presents an integrated framework indicating that green behavior is not solely a matter of individual intention but is driven by organizational support. This theoretical finding fills concept in existing literature by explaining the link between organizational-level factors and individual psychological processes, systematically influencing the development of hotel employees' green behavior in the hotel industry.

**Keywords:** Theory of Planned Behavior, Organizational Support Theory, Green Human Resource Management, Perceived Green Organizational Support, Employee's Green Behavior

## บทนำ

ประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นหนึ่งในสามเสาหลักของมิติความยั่งยืนตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เป็นวาระระดับโลกขององค์การสหประชาชาติที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ ธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวและการบริการซึ่งเป็นฟันเฟืองหนึ่งในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการซึ่งเป็นฟันเฟืองหนึ่งในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ธุรกิจโรงแรมจะต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นไปที่การสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม เป็นประเด็นที่ท้าทายของธุรกิจโรงแรมที่จะต้องสร้างสมดุลระหว่างการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการจัดการโรงแรมหลังจากสถานการณ์โรคระบาด เนื่องจากจำนวนการขยายตัวของนักท่องเที่ยวหลังสถานการณ์โรคระบาดเพิ่มสูงขึ้น ความท้าทายเกิดขึ้นทั้งในด้านการตอบสนองต่อผู้ให้บริการโรงแรม การบริหาร

พนักงานในฐานะผู้ใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการ ตลอดจนบทบาทการดำเนินงานทางธุรกิจไปพร้อมกับการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Kuo et al., 2022)

ปัญหาสำคัญที่พบคือ นโยบายและกลไกด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมอาจไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ หากขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาจะพยายามอธิบายพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานผ่านปัจจัยส่วนบุคคลหรือนโยบายองค์กร แต่ส่วนใหญ่ยังเป็นการศึกษาแบบแยกส่วน ทำให้ขาดความเข้าใจในกลไกที่ว่า ปัจจัยสนับสนุนจากองค์กรเข้าไปปรับเปลี่ยนกระบวนการตัดสินใจของพนักงานได้อย่างไร บทความวิชาการฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอโครงร่างเชิงแนวคิดที่บูรณาการทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งการอธิบายแรงจูงใจภายในบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ และทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support Theory: OST) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งการอธิบายแรงจูงใจภายนอกที่ส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ เพื่ออธิบายกลไกการเกิด

พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเป็นการนำเสนอข้อคิดเห็นเชิงวิชาการและกรอบแนวคิดใหม่ที่ชี้ให้เห็นถึงองค์ความรู้เชิงแนวคิดที่เพิ่มขึ้นจากรวบรวมกรณี

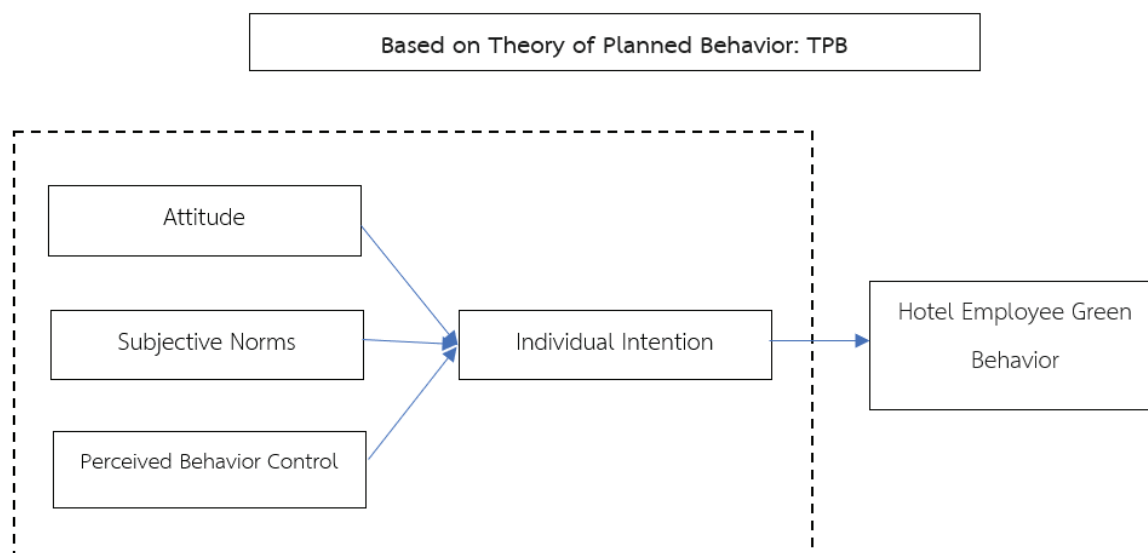
### พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม (Hotel Employee Green Behavior)

บทความนี้มุ่งเน้นการอธิบายพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้มุมมองทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) มุมมองทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support

Theory: OST) และมุมมองจากการบูรณาการสองทฤษฎีร่วมกันเพื่อใช้อธิบายกลไกพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมแบบองค์รวม ดังนี้

### มุมมองทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน (Theory of Planned Behavior: TPB)

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ในบทความนี้ มุ่งเน้นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจของบุคคล (Individual Intention) กับพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม (Hotel Employee Green Behavior) ดังภาพที่ 1



**Figure 1** The Relationship between Factors Influencing Hotel Employee Green Behavior with Theory of Planned Behavior Perspective

**Source:** Summarized by the author

ภาพที่ 1 แสดงถึงมุมมองทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ของ Ajzen (1991) ที่กล่าวถึงทฤษฎีนี้เป็นเรื่องการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมว่า การเกิดพฤติกรรมขึ้นอยู่กับผลจากความตั้งใจของบุคคล (Individual Intention) และความตั้งใจของบุคคลเกิดจากปัจจัย 3 ประเด็นด้วยกัน คือ ทศนคติของบุคคล (Attitude) บรรทัดฐานทาง

สังคม (Subjective Norms) และการรับรู้ในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavior Control) การสร้างกลไกหรือนโยบายในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีแนวโน้มเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องมีการทำความเข้าใจปัจจัยที่เป็นสาเหตุก่อน การนำทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) มาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Employee

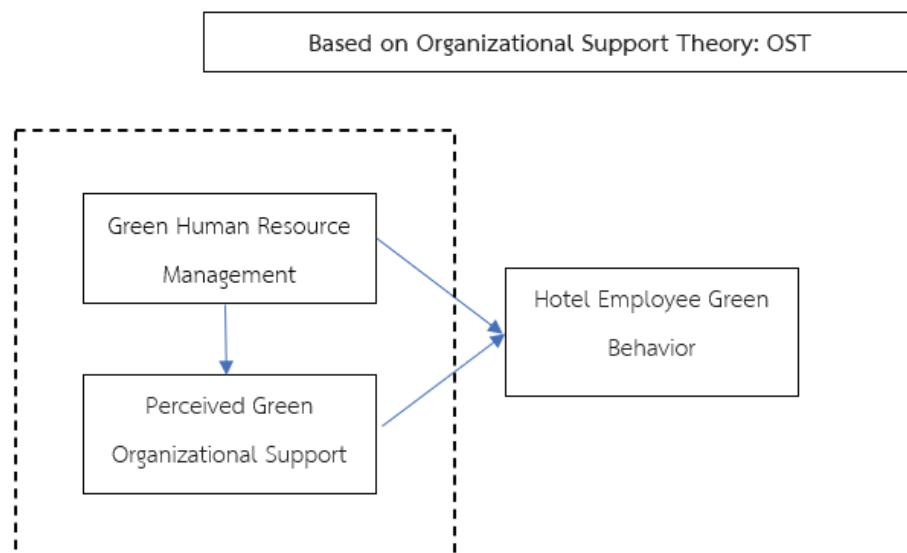
Green Behavior) จากผลการศึกษางานวิจัยย้อนหลังในรอบ 20 ปีย้อนหลังเกี่ยวกับการวิจัยโดยประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ในการอธิบายพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Employee Green Behavior) พบว่า มีงานวิจัยหลากหลายชิ้นงานนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางทั้งงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กร ด้านจิตวิทยา ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม และด้านการท่องเที่ยว และงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนกับพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Employee Green Behavior) โดยใช้การวิจัยแบบการวิเคราะห์ห่อหุ้ม (Meta Analysis) พบว่า ทิศนคติของบุคคล (Attitude) บรรทัดฐานทางสังคม (Subjective Norms) และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavior Control) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Katz et al., 2022)

สำหรับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ในอุตสาหกรรมโรงแรมและการท่องเที่ยว มีการประยุกต์ใช้เพื่อตอบคำถามเรื่องประเด็น ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมกับการมุ่งใจพนักงาน ซึ่งมีการตั้งข้อสันนิษฐานว่า พฤติกรรมถูกกำหนดขึ้นจากความเชื่อ เช่น ความเชื่อเชิงพฤติกรรม เชิงบรรทัดฐาน และเชิงการรับรู้ในควบคุมพฤติกรรม สามารถทำนายต่อพฤติกรรมได้ ซึ่งเป็นเหตุผลเฉพาะตนและเป็นกลไกในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นประเด็นที่ถูกกละเลยในการทำนายพฤติกรรมมนุษย์ ด้วยเหตุนี้ การกระตุ้นพฤติกรรมที่ยั่งยืนของพนักงาน ควรทำความเข้าใจว่าเหตุใดบุคคลจึงแสดงออกถึงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Meng et al., 2022) งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานโรงแรมในเชิงรุก มีการ

กล่าวถึงประเด็นเรื่องบรรทัดฐาน (Norm) ตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ว่า บรรทัดฐาน (Norm) ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และอัตลักษณ์ด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ผลลัพธ์เหล่านี้ยังสอดคล้องกับบรรทัดฐานทางสังคม (Subjective Norm) และทัศนคติของบุคคล (Attitude) ซึ่งเป็นปัจจัยตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน เป็นเครื่องยืนยันถึงประโยชน์ด้านการทำความเข้าใจจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) ซึ่งเชื่อมต่อการกำหนดกลไกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) สามารถใช้เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ได้ดีขึ้นจากการเชื่อมโยงเข้ากับองค์ประกอบบริบทต่างๆ ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่จูงใจที่ทำให้เกิดความตั้งใจของบุคคล (Intention) และส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรม (Behavior) ของมนุษย์ที่พึงประสงค์ ส่งผลดีต่อความสำเร็จในเป้าหมายเรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการกำหนดนโยบายเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Kuo et al., 2022)

#### มุมมองทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory: OST)

ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory: OST) ในบทความนี้มุ่งเน้นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management) กับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Perceived Green Organizational Support) ที่มีผลต่อกับพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม (Hotel Employee Green Behavior) ดังภาพที่ 2



**Figure 2** The Relationship between Factors Influencing Hotel Employee Green Behavior with Organizational Support Theory Perspective

Source: Summarized by the author

ภาพที่ 2 แสดงถึงมุมมองทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory: OST) Rhoades และ Eisenberger (2002) อธิบายทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กรไว้อย่างน่าสนใจ โดยมีการทบทวนวรรณกรรมการวิจัยหลากหลายฉบับที่มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสนับสนุนองค์กรในการใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรว่า เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับองค์กรในการให้รางวัลแก่ความพยายามของพนักงานในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านสังคมและอารมณ์ เพื่อตอบสนองการปฏิบัติตามคุณค่าขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการใส่ใจเกี่ยวกับความอยู่ดีมีสุขของพนักงานสำหรับพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน การลดความเครียดจากการทำงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรโดยตัวแทนขององค์กร มักถูกมองว่าเป็นการบ่งชี้ถึงเจตนารมณ์ขององค์กรในด้านกฎหมาย ศีลธรรม และการเงินขององค์กรจากการกระทำของตัวแทนองค์กรมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของ

ตัวแทนองค์กร นับว่าตัวแทนองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนบทบาทด้านบรรทัดฐาน และวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความต่อเนื่องและมีผลในการกำหนดพฤติกรรมตามบทบาทที่องค์กรต้องการจากพนักงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นประเด็นที่พนักงานมองว่าการปฏิบัตินั้นเป็นประโยชน์หรือขัดแย้งกับการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ทฤษฎีการสนับสนุนองค์กรเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เป็นรากฐานของผลที่ตามมาจากการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กร ซึ่งมีแนวทางการสนับสนุนไว้หลายประการ ประการแรก เป็นบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งองค์กรควรสร้างนโยบายในการดูแลสวัสดิการของพนักงาน เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ประการที่สอง การดูแลเอาใจใส่ และเคารพซึ่งกันและกัน เป็นหนึ่งในแนวทางการสนับสนุนจากองค์กรในการตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน ประการที่สาม การสร้างการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรมาจากการเสริมสร้างความเชื่อและความคาดหวังด้านรางวัลโดยพนักงานจะมีการ

เปรียบเทียบผลงานกับรางวัลที่ตนได้รับตามความก้าวหน้าของผลงานที่เพิ่มขึ้น กระบวนการเหล่านี้ควรปรากฏผลลัพธ์ในทางที่ดีสำหรับพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้น หรืออารมณ์เชิงบวกในด้านอื่น ๆ และสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กร เช่น ความมุ่งมั่นของพนักงานในการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ขององค์กร หรือการลดอัตราการลาออกของพนักงานลง เป็นต้น

Rhoades et al. (2002) กล่าวว่า ทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการมุ่งเน้นการตอบสนองด้านสังคมและอารมณ์ของพนักงานเพื่อกำหนดให้องค์กรตอบสนองด้านรางวัลจากความพยายามที่เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน การทำให้พนักงานแสดงถึงการปฏิบัติตามข้อตกลงขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ พนักงานจะรับรู้ได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรมีการสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนการปฏิบัติตนของพนักงาน ผ่านการตระหนักถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความห่วงใยสวัสดิภาพของพนักงาน การสร้างการรับรู้ของพนักงานเกิดจากตัวแทนองค์กร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นตัวแทนขององค์กร เป็นต้น ซึ่งการวางแผนนโยบายและการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่เป็นตัวแทนขององค์กรที่มีต่อพนักงานจะบ่งบอกถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

สำหรับการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการรับรู้ของพนักงานในการสนับสนุนการปฏิบัติงานจากองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จากการทบทวนวรรณกรรมการวิจัย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management) เป็นกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อสร้างการจัดการพนักงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและเพิ่มระดับประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมในอุตสาหกรรมโรงแรมตามแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมและความมุ่งมั่นของ

พนักงานในการสร้างความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Patwary et al., 2023) นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management) และพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Employee Green Behavior) ในอุตสาหกรรมโรงแรมว่าเป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลซึ่งกันและกัน (Chaudhary, 2019; Pham et al., 2019; Raza & Khan, 2022; Muisyo et al., 2022; Tanveer et al., 2023)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมยังส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรอีกด้วย (Perceived Green Organizational Support) (Aboramadan & Karatepe, 2021; Aboramadan et al., 2022b; Hameed et al., 2022) การรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์กร ส่งผลให้พนักงานพยายามรักษาภาพลักษณ์เชิงบวกและมีพฤติกรรมเอาชนะความท้าทายจนประสบความสำเร็จในเป้าหมายองค์กร นอกจากนี้ เมื่อองค์กรสนับสนุนผ่านแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างเหมาะสม พนักงานจะมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะรับรู้ในเชิงบวกเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสนับสนุนพนักงานยังคงพฤติกรรมให้คงอยู่อย่างสม่ำเสมอ ด้านการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กรเรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นการระบุความเชื่อขององค์กรเชื่อมโยงไปยังการรับรู้ของพนักงานว่า องค์กรของตนชื่นชมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม โดยทั่วไปแล้ว องค์กรพยายามสร้างกระบวนการสนับสนุนพนักงานขององค์กรโดยสร้างกิจกรรมการรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรยังคงสนับสนุนพนักงานหลังจากปฏิบัติตามนโยบายและยังคงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องผ่าน

กลไกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนจากองค์กรจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงการแลกเปลี่ยนทางสังคมในด้านความรู้สึก บรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน และความต้องการของพนักงานที่ถูกเติมเต็มจากองค์กร (Aboramadan et al., 2022b) ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการสนับสนุนความเป็นมิตรขององค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งการสร้างภาวะผู้นำที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมของพนักงานในการสร้างนวัตกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมระหว่างพนักงาน (Aboramadan et al., 2022a)

งานวิจัยของ Hameed et al. (2022) มีงานวิจัยที่นำเสนอแนวทางการสนับสนุนพนักงานด้านความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในทางปฏิบัติสำหรับผู้จัดการองค์กรไว้ในหลายประการ ในฐานะที่ผู้จัดการองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งสามารถพัฒนาให้เป็นโอกาสในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ การนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมาใช้ไม่เพียงช่วยสนับสนุนการดำเนินงานอย่างยั่งยืน แต่ยังช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้านความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร จะทำให้เกิดความตระหนักรู้ในบทบาทและความรับผิดชอบของตน ส่งผลให้องค์กรสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในงานวิจัยนี้ยังกล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติในการสนับสนุนพนักงานด้านความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจอีกว่า ผู้จัดการองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมจากองค์กร

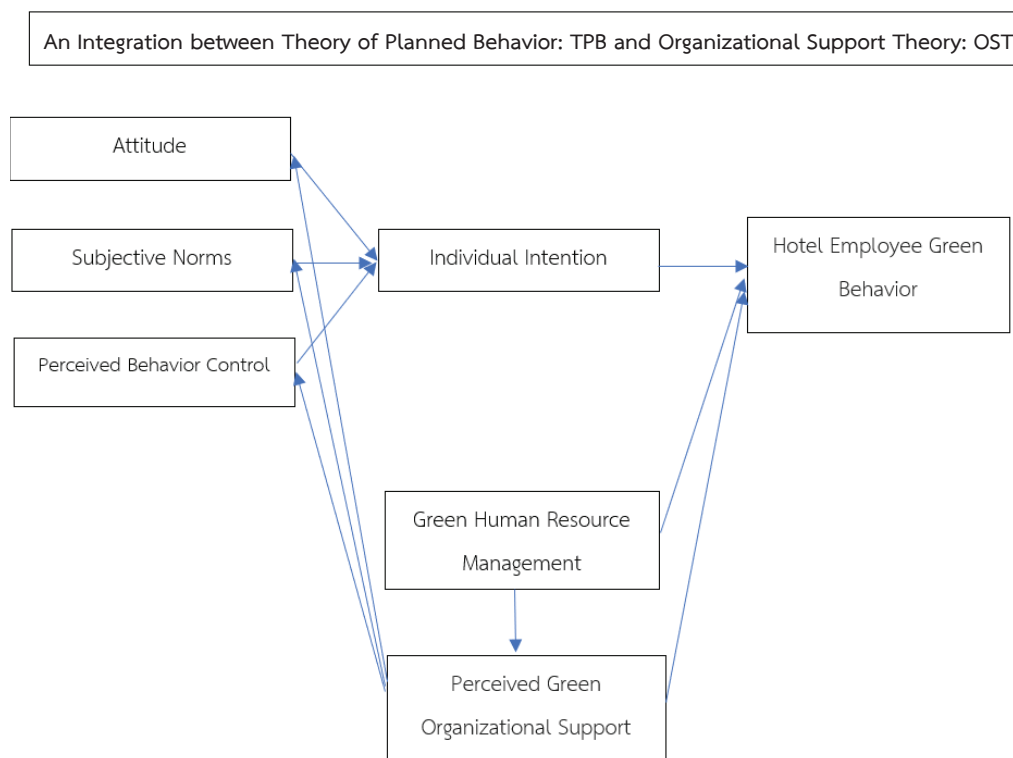
หรือการรับรู้การสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Perceived Green Organizational Support) โดยการสนับสนุนดังกล่าวควรครอบคลุมทั้งการพัฒนาความสามารถ การสร้างแรงจูงใจ และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการให้คุณค่าและสนับสนุนความพยายามด้านสิ่งแวดล้อม จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นและเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมดังกล่าวช่วยสนับสนุนให้พนักงานสามารถรับมือกับปัญหาสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และเอื้อต่อการเกิดแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในระยะยาว การฝึกอบรมด้านความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมยังสามารถดำเนินการผ่านกิจกรรมให้ความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการใช้ทรัพยากร การลดปริมาณขยะ และการใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า เป็นต้น การลงทุนในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมถือเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว เนื่องจากช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารควรแสดงบทบาทความเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งอาจนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

**การบูรณาการสองทฤษฎี: กลไกขับเคลื่อนพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Employee Green Behavior) แบบองค์รวม**

จากการอธิบายและการทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อที่ผ่านมา ในหัวข้อนี้จะเป็นส่วนของการ

สังเคราะห์ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) และทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support Theory: OST) เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการระบุดกรอบแนวคิดใหม่ในการวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยมองว่าปัจจัยจากองค์กรทำหน้าที่เป็นแรงส่งเสริมและกระตุ้นปัจจัยจิตวิทยาภายในบุคคล ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการนี้ไม่ได้เป็นทางตรงแต่ส่งผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร จากการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคล เมื่อองค์กรจัดสรรรางวัลหรือแสดงความชื่นชมต่อพฤติกรรม ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พนักงานจะประเมินพฤติกรรมนั้นว่ามีค่าและส่งผลดีต่อตนเอง นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติเชิงบวกในความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ การสนับสนุนจากองค์กรในรูปแบบของทรัพยากร การฝึกอบรม และระบบพื้นฐาน ยังส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ในการ

ควบคุมพฤติกรรม เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกว่ามีเครื่องมือและมีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองจะเพิ่มขึ้น ทำให้พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นได้ง่าย ในมิติของบรรทัดฐานทางสังคม การบูรณาการแสดงให้เห็นว่า บรรยากาศในองค์กรที่เน้นความยั่งยืน ซึ่งเกิดจากการสนับสนุนจากองค์กร ทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันทางสังคมที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องปกติและน่ายกย่อง การศึกษาในบางบริบทพบว่า บรรทัดฐานทางสังคม อาจไม่สามารถทำนายพฤติกรรมได้ดีนัก หากพนักงานไม่รู้สึกว่าได้รับแรงสนับสนุนที่แท้จริงจากองค์กร แต่เมื่อมีการบูรณาการการรับรู้การสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรเข้าไป บรรทัดฐานทางสังคมนั้นจะมีผลต่อความตั้งใจของบุคคลและส่งผลต่อเนื่องต่อพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังภาพที่ 3



**Figure 3** The Relationship between Factors Influencing Hotel Employee Green Behavior with Theory of Planned Behavior and Organizational Support Theory Integration

Source: Synthesized by the author

ภาพที่ 3 แสดงถึงมุมมองการบูรณาการทั้งสองทฤษฎีร่วมกันในการอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน กล่าวคือ พฤติกรรมเกิดจากความตั้งใจ (Intention) ซึ่งถูกกำหนดโดยทัศนคติของบุคคล (Attitude) บรรทัดฐานทางสังคม (Subjective Norms) และการรับรู้ในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavior Control) ตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) และเกิดจากปัจจัยด้านองค์กรที่ทำหน้าที่สนับสนุนความต้องการด้านสังคมและอารมณ์ของพนักงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกอยากตอบแทนและปฏิบัติตามคุณค่าขององค์กร ตามทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support Theory: OST)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management) เป็นปัจจัยนำเข้า (Antecedents Variable) ที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้ของพนักงาน เรื่องการสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Perceived Green Organizational Support) จากทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support Theory: OST) ซึ่งจะช่วยสร้างแรงจูงใจของพนักงานให้เกิดพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัล เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะสร้างการรับรู้การสนับสนุนเรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Perceived Green Organizational Support) การรับรู้นี้จะเสริมสร้างปัจจัยภายในตัวบุคคลตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ได้แก่ ทัศนคติ (Attitude) เมื่อพนักงานเห็นองค์กรให้คุณค่าเรื่องสิ่งแวดล้อม พนักงานจะเกิดความเชื่อมั่น และทัศนคติที่ดีต่อการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม บรรทัดฐานทางสังคม (Subjective Norms) เกิดจากตัวแทนองค์กรที่เป็นผู้บังคับบัญชาแสดงออกถึงนโยบายด้านความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จะสร้างบรรทัดฐานทางสังคมที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติตาม

และการรับรู้ในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavior Control) ที่เกิดจากการสนับสนุนทรัพยากร และการฝึกอบรมที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีขีดความสามารถที่จะควบคุมและลงมือทำพฤติกรรม การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้จริง ทำให้เกิดความตั้งใจของบุคคล (Individual Intention) ที่ถูกหล่อหลอมจากการรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนและปัจจัยจิตวิทยาส่วนบุคคล จะนำไปสู่พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ พนักงานจะรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและพยายามรักษาภาพลักษณ์ และรู้สึก ทำทายในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การมุ่งเน้นการบูรณาการสองทฤษฎีหลักที่เป็นรากฐานสำคัญในด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ซึ่งอธิบายปัจจัยภายในจิตใจระดับบุคคล และทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support Theory: OST) ซึ่งอธิบายอิทธิพลจากบริบทแวดล้อมตัวบุคคล การสังเคราะห์แนวคิดจากทั้งสองทฤษฎีเข้าด้วยกันจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นภาพรวมของแรงจูงใจและการสนับสนุนที่ร้อยเรียงเป็นเรื่องราวเดียวกัน เพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

องค์ความรู้ในบทความครั้งนี้ เป็นการมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management) ในมุมมองใหม่ จากเดิมที่เป็นเพียงเครื่องมือในการจัดการ มาเสนอเป็นเครื่องมือกระตุ้นเชิงจิตวิทยาในการแลกเปลี่ยนทางสังคมตามทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support Theory: OST) ผ่านการรับรู้การสนับสนุนเรื่องความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Perceived Green Organizational Support) และส่งผลต่อโครงสร้างการตัดสินใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ในการแสดงพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Hotel Employee Green Behavior) ตามทฤษฎี

พฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ซึ่งเป็นการประสานมุมมองเชิงการบริหารและเชิงจิตวิทยาเข้าด้วยกัน

### บทสรุป

อุตสาหกรรมโรงแรมต้องเผชิญแรงกดดันเรื่องความยั่งยืน การสร้างพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Employee Green Behavior) จึงเป็นหัวใจสำคัญ การสังเคราะห์องค์ความรู้ผ่านการบูรณาการทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) และทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Organizational Support Theory: OST) เพื่ออธิบายกลไกที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Employee Green Behavior) แบบองค์รวม โดยการเชื่อมโยงปัจจัยระดับบุคคลกับระดับองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ซึ่งมีตัวแปรการสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Perceived Green Organizational Support) ในฐานะตัวแปรสำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงานโรงแรมไม่ใช่เรื่องของความสมัครใจของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลจากการสนับสนุนขององค์กรที่เป็นลักษณะของกลไกการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานและองค์กร การรวมทั้งสองทฤษฎีเข้าด้วยกันจะช่วยตอบคำถามว่า ทำไมพนักงานบางคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมจึงไม่มีพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน เพราะเนื่องจากพนักงานขาดการรับรู้ในการสนับสนุนการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรในการควบคุมพฤติกรรมและขาดแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเชิงสังคม ทัศนคติที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมจากทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนจะถูกกระตุ้นให้กลายเป็นพฤติกรรมที่ยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อพนักงานรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประเด็นที่น่าสนใจคือ การสนับสนุนจากองค์กรทำหน้าที่ในการกระตุ้นขีดความสามารถ

สามารถด้านความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เมื่อองค์กรสนับสนุนผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พนักงานจะรับรู้ถึงสิ่งที่ปฏิบัติส่งผลต่อขีดความสามารถของพนักงานในฐานะสมาชิกขององค์กร ทำให้มีการควบคุมพฤติกรรมของตนเองในด้านความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้น การสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในฐานะพันธะสัญญาในการตอบแทนองค์กรด้วยพฤติกรรมความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบค่าน้ำหนักความสำคัญของการสนับสนุนความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Perceived Green Organizational Support) ที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management) องค์ประกอบของความตั้งใจของบุคคล และพฤติกรรมการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Employee Green Behavior) เพื่อทดสอบให้เห็นความสำคัญและเส้นทางของการเชื่อมโยงของตัวแปรต่าง ๆ ตามโครงสร้างเชิงแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

ผู้บริหารโรงแรมที่ต้องการให้อัตลักษณ์ของโรงแรมเป็นโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ควรสร้างการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรให้เป็นรูปธรรม เช่น การอบรมความรู้ด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างการรับรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารสองทางที่เปิดพื้นที่ให้พนักงานได้แสดงออกด้วยการรับฟังความเห็น การให้รางวัลพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพราะประเด็นความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมนี้จะสำเร็จได้ พนักงานต้องรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนประเด็นนี้อย่างจริงจังมากกว่า

การจัดทำนโยบายชี้แจงเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการสร้างทัศนคติที่ดีและการรับรู้ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการควบคุมพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้จริง นอกจากนี้ โรงแรมควรนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมไปปรับใช้ให้กลมกลืนไปในทุกขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับ

สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ประเด็นพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรต้องไม่เพียงเป็นกิจกรรมแยกส่วนแต่ต้องฝังอยู่ในวัฒนธรรมการทำงานเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดบรรทัดฐานทางสังคมในฐานะสมาชิกขององค์กรว่า การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กรยอมรับ

## References

- Aboramadan, M., & Karatepe, O. M. (2021). Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3199-3222. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1440>
- Aboramadan, M., Crawford, J., Turkmenoglu, M. A., & Farao, C. (2022a). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter? *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103330>
- Aboramadan, M., Kundi, Y. M., & Becker, A. (2022b). Green human resource management in nonprofit organizations: Effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support. *Personnel Review*, 51(7), 1788-1806. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0078>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., & Maqbool, A. (2022). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 43(3), 595-613. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0244>
- Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1146-1157. <https://doi.org/10.1002/csr.2260>
- Kuo, F. I., Fang, W. T., & LePage, B. A. (2022). Proactive environmental strategies in the hotel industry: Eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1240-1261. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1931254>

- Meng, B., Lee, M. J., Chua, B. -L., & Han, H. (2022). An integrated framework of behavioral reasoning theory, theory of planned behavior, moral norm and emotions for fostering hospitality/ tourism employees' sustainable behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4516-4538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0151>
- Muisyo, P. K., Su, Q., Hashmi, H. B. A., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The role of green HRM in driving hotels' green creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1331-1352. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0833>
- Patwary, A. K., Mohd Yusof, M. F., Bah Simpong, D., Ab Ghaffar, S. F., & Rahman, M. K. (2023). Examining proactive pro-environmental behaviour through green inclusive leadership and green human resource management: An empirical investigation among Malaysian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2012-2029. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2022-0213>
- Pham, N. T., Tuckova, 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. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Raza, S. A., & Khan, K. A. (2022). Impact of green human resource practices on hotel environmental performance: The moderating effect of environmental knowledge and individual green values. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2154-2175. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0553>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565>
- Tanveer, M. I., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. (2024). Green HRM and hospitality industry: Challenges and barriers in adopting environmentally friendly practices. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 121-141. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2022-0389>



**Name and Surname:** Wanwichanee Tongintarad

**Highest Education:** Ph.D. Logistics Management, Burapha University

**Affiliation:** Faculty of Management Sciences, Surat Thani Rajabhat University

**Field of Expertise:** Business and Logistics