

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม

ซานิตย์ หนูนิล

วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Corresponding author: sanit_tu45@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม 2. เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม และ 3. เพื่อศึกษาผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโรงแรม เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมทั้งผู้บริหารหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกมูลนิธิใบไม้เขียว จำนวน 15 ท่าน จาก 5 โรงแรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วย 1. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสารและการพัฒนาบุคลากร และปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร 2. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย ส่วนรูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม พบว่า องค์กรธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านจริยธรรม รวมทั้งด้านมนุษยธรรม นอกจากนี้ยังพบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน รวมทั้งด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร อันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และนำไปสู่ความยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: 1. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2. ธุรกิจโรงแรม 3. มูลนิธิใบไม้เขียว
4. ระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล

Corporate social responsibility of hotel business

Sanit Noonin

Puey Ungphakorn School of Development Studies, Thammasat University,

Pathum Thani 12120, Thailand

Corresponding author: sanit_tu45@hotmail.com

Abstract

The objectives of this research are 1. to investigate factors affecting CSR of hotel business organization, 2. to study the patterns of CSR operation of hotel business organization, and 3. to study the effect of CSR operations on organizational performance. This research is a qualitative study, using questionnaires as research instrument. The data were collected from both human resource managers and managers or staff members who were related to CSR operation. The total number of them are 15 persons from 5 hotels which were members of the Green Leaf Foundation. Content analysis was used to analyze the data. The research results can be divided into three categories. First, the research results on factors affecting CSR of hotel business organization show that factors affecting the CSR operations of the hotel business organization, which were divided into 2 main areas: 1. Internal factors that are leadership factor, organizational policy factor, communication and human resource development factor and organizational resources factor; and 2. External factors that are legal or standard factor and participation with partners factor. Second, the research results on the patterns of CSR operation of hotel business organization show that the hotel business organizations operated CSR in 4 areas--economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility and philanthropic responsibility-- Third, the research results on the effect of CSR operations on organizational performance show that corporate social responsibilities had direct and indirect influence on the organizational performance in 4 aspects as follows: finance, customers, internal process, as well as learning and organizational development.

Keywords: 1. Corporate social responsibility 2. Hotel business 3. Green leaf foundation
4. Balanced scorecard

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมถือเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตสูงสอดคล้องกับข้อมูลจาก Kasikom Research Center (2017) ที่ชี้ให้เห็นว่า ในปี 2560 ธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีเงินรายได้ในธุรกิจโรงแรมสูงถึงประมาณ 564,000-574,000 ล้านบาท มีการขยายตัวร้อยละ 3.7-5.5 ซึ่งการเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่องดังกล่าวของธุรกิจโรงแรมนอกจากจะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาในเชิงเศรษฐกิจของประเทศแล้ว แต่ยังส่งผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม อันเนื่องมาจากกระบวนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโรงแรมอีกด้วย

ในปัจจุบัน กระแสการหันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจโรงแรมมีมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากองค์กรธุรกิจโรงแรมชั้นนำทั่วโลกที่มีการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งยังได้มีการกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ปัจจุบันองค์กรด้านธุรกิจโรงแรมยังได้มีการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากลขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้มีส่วนในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนอกจากจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังจะช่วยสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ในปัจจุบันมีการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยค่อนข้างจำกัด ทั้งในด้านปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งปัจจุบันการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ถือเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกให้ความสนใจ โดยมีปัจจัยผลักดันสำคัญต่าง ๆ อาทิ ปัจจัยด้านกระแสโลกาภิวัตน์ ปัจจัยด้านการเปิดเสรีการค้า และการปฏิรูปด้านกฎหมาย รวมทั้งปัจจัยด้านกระแสเรื่องสิ่งแวดล้อมและสังคม (Akaraborworn, C., & Akaraborworn, P., 2009) ส่วนด้านรูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ขององค์กร ก็ถือเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากมีการจำแนกรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่าง ๆ นั้น มีค่อนข้างหลากหลาย โดยขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่องค์กรนำมาใช้ในการจัดแบ่ง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ตามการจำแนกรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมของ Carroll โดยได้แบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็นระดับหรือที่เรียกกันว่า พีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคม (the pyramid of corporate social responsibility) ประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่ 1. ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (economic responsibility) 2. ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (legal responsibility) 3. ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (ethical responsibility) และ 4. ความรับผิดชอบต่อด้านมนุษยธรรม (philanthropic responsibility) (Carroll, 1999) สำหรับด้านผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น พบว่าปัจจุบันการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในปัจจุบันกำลังทวีความสำคัญและกลายเป็นแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการธุรกิจอันจะส่งผลเชิงบวกต่อองค์กร รวมทั้งต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กับผลการดำเนินงานขององค์กรในมิติต่าง ๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Score Card: BSC) ตามแนวคิดของ Kaplan, & Norton (1996) ซึ่งถือเป็นเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ 1. ด้านการเงิน (financial perspective) 2. ด้านลูกค้า (customer perspective) 3. ด้านกระบวนการภายใน (internal perspective) และ 4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth perspective) มาเป็นกรอบในการศึกษาผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น นำมาสู่การตั้งคำถามการวิจัยเกี่ยวกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนผลจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานของ

องค์กรธุรกิจโรงแรมว่าเป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่การอธิบาย
คำถามการวิจัยผ่านการศึกษาเชิงประจักษ์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม
2. เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม
3. เพื่อศึกษาผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโรงแรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีรายละเอียดวิธีการศึกษา ดังนี้

1. **ผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับการวิจัย** ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) จากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งหมดจำนวน 15 ท่าน จากองค์กรธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกมูลนิธิใบไม้เขียว¹ จำนวน 5 โรงแรม โดยการเลือกองค์กรธุรกิจโรงแรมที่ทำการศึกษามีผู้วิจัยคำนึงถึงความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านลักษณะการประกอบกิจการของโรงแรม คือเลือกศึกษาทั้งเป็นแบบบริหารงานโดยเจ้าของและแบบเครือข่าย ด้านที่ตั้งของโรงแรม คือเลือกศึกษาทั้งโรงแรมที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัด ด้านระยะเวลาในการดำเนินกิจการของโรงแรม คือเลือกศึกษาโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่หลากหลาย รวมทั้งด้านระดับของโรงแรม คือเลือกศึกษาโรงแรมทั้งระดับ 3 ดาว 4 ดาว และ 5 ดาว นอกจากนี้ยังได้พิจารณาถึงโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลในเชิงลึกด้วย

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย** คือ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์โดยพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแนวคำถามในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แนวคำถาม

เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม โดยได้ยึดกรอบรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิดของ Carroll (1999) ที่เรียกว่าพีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคม (the pyramid of corporate social responsibility) และส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ยึดตามแนวคิดของ Kaplan, & Norton (1996) ที่เรียกว่าระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (balanced scorecard) มีการหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยการพิจารณาความสอดคล้องของแนวคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งพิจารณาถึงความถูกต้องเหมาะสมด้านภาษาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

3. **การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย** ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ของข้อความที่ถูกจัดบันทึกไว้อย่างเป็นระบบจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งข้อมูลการศึกษาจากแหล่งทุติยภูมิ (secondary data) อาทิ เว็บไซต์ขององค์กร รายงานประจำปี รายงานความยั่งยืนขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยยังคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูล ซึ่งได้มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data Triangulation) โดยเลือกการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ซึ่งแหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ คือ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล (Chantavanich, 2016)

ผลการวิจัย

1. **ผลการวิจัยด้านปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม** พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร (internal factors) และปัจจัยภายนอกองค์กร (external factors) โดยมีรายละเอียดดังนี้

¹มูลนิธิใบไม้เขียว (Green Leaf Foundation) เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นด้วยความร่วมมือขององค์กรภาคีเครือข่ายต่าง ๆ โดยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการแก้ปัญหา การป้องกัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้เกิดความสมดุล และพัฒนาคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความเจริญเติบโตควบคู่กันได้อย่างมีประสิทธิภาพของธุรกิจ สังคมแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ

1.1 ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย

1.1.1 ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้นำองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว โดยมีบทบาทในการผลักดันให้มีการกำหนดเป็นนโยบาย หรือแผนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร รวมทั้งจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ผู้นำทุกระดับขององค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และร่วมดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...ผู้บริหารของโรงแรมให้ความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนเรื่องนี้ ทั้งในการจัดทำแผนงานงบประมาณ และการสื่อสารให้พนักงานในองค์กร และสังคมภายนอกได้รับทราบ...”

(Hotel 2 respondent, Interview, January 17, 2017)

1.1.2 ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ผลจากการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจโรงแรมที่ทำการศึกษามีการกำหนดประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็นนโยบาย โดยแต่ละองค์กรมีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร หรือมีการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดเป็นนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรดังกล่าวจะช่วยให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนทั้งในด้านการดำเนินงาน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งเป็นแนวทางในการรายงานผลการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงกลับไปยังแผนงานและตัวชี้วัดที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...โรงแรมในเครือฯ ได้กำหนดนโยบายและแผนด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงแรมต่าง ๆ ในเครือฯ มีทิศทาง สอดคล้องกันทั้งองค์กร...”

(Hotel 5 respondent, Interview, February 10, 2017)

1.1.3 ปัจจัยด้านการสื่อสารและการพัฒนาบุคลากร ผลจากการศึกษา ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารและการพัฒนาบุคลากรในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาที่ยั่งยืนมีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งจากการศึกษา พบว่า องค์กรได้มีการสื่อสารประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ การติดป้ายประชาสัมพันธ์ตาม

จุดต่าง ๆ ภายในบริเวณโรงแรม การสื่อสารผ่านเว็บไซต์ขององค์กร การสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรยังได้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ ตลอดจนปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...โรงแรมสื่อสารในเรื่องดังกล่าวให้พนักงานได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งการติดยาประชาสัมพันธ์การทำงานเป็นคลิปวิดีโอเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการทำ CSR ของโรงแรม สำหรับพนักงานที่เข้าใหม่เราก็มีการพูดเรื่องนี้ในการปฐมนิเทศ...”

(Hotel 1 respondent, Interview, January 10, 2017)

1.1.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ (tangible resources) ได้แก่ การมีบุคลากรที่รับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรโดยตรง การได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนหรืองบประมาณจากองค์กร รวมทั้งการมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (intangible resources) ได้แก่ ทรัพยากรด้านเวลา กล่าวคือเวลาที่องค์กรกำหนดช่วงเวลาไว้สำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการมีองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการมีบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีและถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...โรงแรมกำหนดงบประมาณในการดำเนินงานด้าน CSR ไว้ทุกปี ถึงแม้จะเป็นจำนวนเงินที่ไม่มาก แต่คิดว่าสามารถทำอะไรที่เป็นประโยชน์ให้กับชุมชน สังคมได้...”

(Hotel 1 respondent, Interview, January 10, 2017)

1.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1.2.1 ปัจจัยด้านกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ปัจจุบันองค์กรธุรกิจโรงแรมมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ทั้งมาตรฐานในระดับประเทศ และมาตรฐานในระดับสากล สำหรับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายด้านแรงงาน เป็นต้น ส่วนการปฏิบัติตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม อาทิ การดำเนินการภายใต้โปรแกรม Planet 21 การปฏิบัติตามมาตรฐานใบไม้เขียว การปฏิบัติตามมาตรฐานเอิร์ธเช็ก (earth check) เป็นต้น ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...โรงแรมในเครือฯ ดำเนินงานภายใต้โปรแกรม Planet 21 ซึ่งตั้งเป้าไว้จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ในปี 2020 โดยแบ่งเป็น กลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ...”

(Hotel 3 respondent, Interview, January 25, 2017)

1.2.2 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย ผลจากการศึกษา พบว่า การได้รับความร่วมมือจากภาคีเครือข่าย จะช่วยให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการร่วมมือกันขององค์กรและภาคีเครือข่ายทั้งหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจโรงแรมในเครือ คู่ค้า ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งลูกค้าของโรงแรม จะช่วยให้เกิดการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในด้านองค์ความรู้ งบประมาณ กำลังคน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายดังกล่าว จะช่วยสร้างให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้มากขึ้น รวมทั้งยังเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจให้กับองค์กรได้อีกด้วย ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...ภาครัฐมีส่วนสำคัญในการสนับสนุน โดยเฉพาะกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ที่ได้จัดทำมาตรฐานให้องค์กรธุรกิจโรงแรมได้ปฏิบัติตาม...”

(Hotel 1 respondent, Interview, January 10, 2017)

2. ผลการวิจัยด้านรูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม
พบว่า องค์กรธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ
ผลจากการศึกษา พบว่า องค์กรธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน และพัฒนาธุรกิจขององค์กร อาทิ มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์ และรูปแบบบริการใหม่ ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรธุรกิจโรงแรมยังดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรม รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้ ผลการศึกษาพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจดังกล่าวจะช่วยสร้างให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจขององค์กรไปพร้อมกับการสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้นกับสังคม ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...โดยการดำเนินงานประจำจะต้องคำนึงถึง จริยธรรม เช่น เรื่องของ Corruption มันก็มีผลต่อการผิดกฎระเบียบ อันนี้ก็ถือเป็นหนึ่งในจรรยาบรรณของเรา เราตระหนักถึง Shareholder ด้วย...”

(Hotel 2 respondent, Interview, January 17, 2017)

2.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมาย
ผลจากการศึกษา พบว่า องค์กรธุรกิจโรงแรมที่ทำการศึกษามีการปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวถือเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในลำดับต้น ๆ ที่องค์กรธุรกิจโรงแรมจะต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโรงแรม คือ พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 นอกจากนี้ ยังพบว่า องค์กรธุรกิจโรงแรมยังได้ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอื่น ๆ อาทิ กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายด้านแรงงาน เป็นต้น ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...ผู้บริหาร และพนักงานของโรงแรม จะต้องทำตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อน ซึ่งมีการอบรมให้กับพนักงานเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับทำงานอยู่เสมอ โดยเฉพาะเมื่อมีกฎหมายหรือมาตรฐานใหม่ ๆ ออกมา...”

(Hotel 3 respondent, Interview, January 25, 2017)

2.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม
ผลจากการศึกษา พบว่า นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องแล้ว องค์กรธุรกิจโรงแรมยังได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านจริยธรรมอีกด้วย โดยการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงมาตรฐานทางด้านจริยธรรม หรือการมีจริยธรรมทางธุรกิจ เพื่อมุ่งให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยเฉพาะความเป็นธรรมต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการของโรงแรม นอกจากนี้ ยังพบว่า องค์กรธุรกิจโรงแรมยังได้มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับได้มีการประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานทางจริยธรรมผ่านแนวทางที่หลากหลาย ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...โรงแรมกำหนดเป็นจรรยาบรรณ Code of Conduct หรือจริยธรรมในการทำงาน โดยการดำเนินงานประจำจะต้องคำนึงถึงจริยธรรม...”

(Hotel 3 respondent, Interview, January 25, 2017)

2.4 ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านมนุษยธรรม
ผลจากการศึกษา พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านมนุษยธรรมหรือด้านการกุศล ถือเป็นรูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งองค์กรธุรกิจโรงแรมที่ทำการศึกษาให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ โดยแบ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมภายใน ซึ่งพบว่า องค์กรได้มีการ

รับผิดชอบต่อบุคลากร ผ่านการดูแลบุคลากรขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่เหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด มีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานและการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า องค์กรยังได้มีการดูแลครอบคลุมไปถึงครอบครัวและชุมชนของบุคลากรอีกด้วย ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก พบว่า องค์กรได้มีการรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมท้องถิ่นที่เป็นที่ตั้งของโรงแรม และยังรวมไปถึงสังคมในวงกว้าง ผ่านการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของกลุ่มคนพิการ การส่งเสริมสุขภาพอนามัยของคนในชุมชนและสังคม การส่งเสริมอาชีพให้กับกลุ่มแม่บ้านในชุมชน การจ้างงานจากแรงงานในชุมชนท้องถิ่น การจัดโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...ในการทำกิจกรรม CSR เราก็จะเลือกจากชุมชนของพนักงาน เราดูว่าชุมชนของพนักงานคนไหนที่มีความลำบาก ทุกวันดาร หากพนักงานแจ้งมา เราก็จะเลือกไปทำกิจกรรม CSR...”

(Hotel 3 respondent, Interview, January 25, 2017)

3. ผลการวิจัยด้านผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโรงแรม พบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจโรงแรมทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน ผลจากการศึกษา พบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับผลทางตรง คือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรในบางด้าน อาทิ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าวัตถุดิบ เป็นต้น ส่วนผลทางอ้อมนั้น พบว่า เกิดจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรช่วยสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกให้เกิดขึ้นในสายตาของลูกค้า รวมทั้งยังสร้างให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อโรงแรม จึงส่งผลให้มีการกลับมาใช้บริการซ้ำ หรือมีการบอกต่อถึงคุณภาพการบริการของโรงแรม รวมทั้งมีการบอกต่อในเรื่องการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจโรงแรมที่ตนมาพัก ซึ่งการบอกต่อของลูกค้าจะช่วยสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กรธุรกิจโรงแรมดังกล่าวได้ รวมทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถรักษากลุ่มลูกค้าเดิมไว้ได้ และทำให้มีกลุ่ม

ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะนำมาซึ่งส่วนแบ่งการตลาด รายได้ และผลกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...ถ้าเรามีระบบการจัดการด้านพลังงานที่ดี เราจะได้ประโยชน์ที่เป็นตัวเงินกลับมาในระยะยาว...”

(Hotel 4 respondent, Interview, February 2, 2017)

3.2 ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านลูกค้า ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านลูกค้านั้น ยังไม่สามารถอธิบายถึงความเชื่อมโยงได้อย่างชัดเจนนัก เนื่องมาจากการให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวของลูกค้ายังมีค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้าที่เป็นคนไทยและลูกค้ากลุ่มคนไทยที่ยังมีความเข้าใจและให้ความสำคัญในประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมค่อนข้างจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับลูกค้ากลุ่มประเทศตะวันตกและยุโรปที่ค่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ผลจากการศึกษา พบว่า กลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว จะใช้ประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หรือการเป็นโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลือกโรงแรมที่จะเข้าพัก นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยเฉพาะการร่วมบริจาคเงินเพื่อให้องค์กรนำไปเป็นทุนในการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...ลูกค้าถ้าเป็นกลุ่มคนไทย หรือคนไทย ยกเว้นคนญี่ปุ่น ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ สังเกตจากให้ความร่วมมือกับกิจกรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ หรือกิจกรรม CSR ของทางโรงแรม แต่ถ้าเป็นลูกค้ากลุ่มยุโรป หลายประเทศจะให้ความสำคัญ มีการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของทางโรงแรม รวมไปถึงร่วมบริจาคเงินเพื่อทำกิจกรรมอีกด้วย...”

(Hotel 2 respondent, Interview, January 17, 2017)

3.3 ผลของการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน ผลจากการศึกษา พบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน ทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับผลทางตรง พบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรช่วยสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน

ต่าง ๆ ภายในองค์กร สร้างให้เกิดความสามัคคีของบุคลากร รวมทั้งช่วยพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรผ่านการทำกิจกรรมหรือโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนผลทางอ้อมนั้น พบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวจะนำไปสู่ความทุ่มเทและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และจะส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กรในด้านต่าง ๆ อาทิ พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร ระบบการให้บริการลูกค้า เป็นต้น ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...กิจกรรม CSR ลิงค์ไปยังการพัฒนาบุคลากร และกิจกรรมพนักงาน เนื่องจากพนักงานจะมีโอกาสได้ทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร...”

(Hotel 3 respondent, Interview, January 25, 2017)

3.4 ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลจากการศึกษา พบว่า การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนาในหลายมิติ ได้แก่ ช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งยังช่วยสร้างจิตสำนึกให้เกิดความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่า การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยสร้างให้บุคลากรเกิดความสุขและความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการได้ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์

“...การที่โรงแรมได้เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้กับพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ก็เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ปลูกจิตสำนึกเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และความร่วมมือสนับสนุน ซึ่งกันและกัน...”

(Hotel 5 respondent, Interview, February 10, 2017)

อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม ผลจากการศึกษาพบปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลในแต่ละปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและความเป็นไปในทุกด้านขององค์กร รวมทั้งในด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งหากผู้นำองค์กรให้ความสำคัญย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานในด้านดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Robertson, & Barling (2013) ที่ผลการศึกษาระบุว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้านการสร้างแรงจูงใจในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดนโยบายจะช่วยให้การดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรมีทิศทางที่แน่นอน ซึ่งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก็เช่นเดียวกัน หากกำหนดไว้เป็นนโยบายจะช่วยให้การดำเนินงานมีแนวทาง และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bowen (1953) ที่ได้อธิบายในเรื่องดังกล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นพันธะหน้าที่ของธุรกิจในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ หรือดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และสอดคล้องกับคุณค่าที่เป็นที่ยอมรับของสังคม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Shah (2011) ที่ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมมีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

ปัจจัยด้านการสื่อสารและการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากการที่บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีและถูกต้องจะเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ รวมทั้งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก็เช่นเดียวกัน ที่บุคลากรขององค์กรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ รวมทั้งมีเจตคติที่ดีต่อการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษานักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Zibarras, & Ballinger (2012) ที่ผลการศึกษาระบุว่า การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร อาทิ การรณรงค์ การติดแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ การจัดอภิปรายของพนักงานในประเด็นด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นต้น

ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรต้องอาศัยทรัพยากรในการดำเนินงาน หรือที่

เรียกว่าทรัพยากรทางการจัดการ ได้แก่ เงินทุน ทรัพยากรมนุษย์ เครื่องไม้เครื่องมือ รวมทั้งการบริหารจัดการ ซึ่งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ก็จะต้องอาศัยทรัพยากร ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ มาเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ในการดำเนินงาน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Law (2010) ที่ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีผลต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร เช่น การได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนอย่างเพียงพอจากองค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านดังกล่าว เป็นต้น

ปัจจัยด้านกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการมีกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะช่วยให้องค์กรมีกรอบหรือแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้อง เหมาะสม อันจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรมีส่วนในการช่วยพัฒนาชุมชน และสังคมไปพร้อม ๆ กับการเติบโตทางธุรกิจ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Plaewmutcha, & Poboon (2010) ที่ผลการศึกษาดังกล่าวระบุว่า ปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือข้อกำหนดจากภาครัฐ มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นต้น

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่าย เนื่องจากการได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานในทุกด้านขององค์กร สำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก็เช่นเดียวกัน หากองค์กรได้รับความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายต่าง ๆ อาทิ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา ชุมชนท้องถิ่น ลูกค้าของโรงแรม เป็นต้น ก็ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานในด้านดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังจะช่วยสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับกลุ่มเป้าหมายได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Wandaw (2009) ที่ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงแรม เป็นต้น

2. รูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจโรงแรมที่ทำการศึกษามีการดำเนินงาน

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมดังกล่าวสอดคล้องกับรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมของ Carroll ซึ่งประกอบด้วย 1. ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ 2. ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย 3. ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม และ 4. ความรับผิดชอบต่อด้านมนุษยธรรม (Carroll, 1999) นอกจากนี้ หากพิจารณาจะพบว่ารูปแบบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 4 ด้านดังกล่าวครอบคลุมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ที่ได้อธิบายว่าการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อาทิ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ชุมชน รัฐบาล เป็นต้น (Freeman, 1984)

3. ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลจากการศึกษา ชี้ให้เห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ที่แตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View Theory of the Firm) ที่อธิบายถึงบทบาทสำคัญของทรัพยากรที่มีต่อการดำเนินธุรกิจในตลาดของการแข่งขันไว้ว่า หากองค์กรใดสามารถใช้ความสามารถ (capacities) และทรัพยากร (resources) ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดย่อมจะสร้างความสามารถที่เหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ในตลาดได้ ซึ่งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมก็ถือเป็นทั้ง ความสามารถ และทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ดังนั้น การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ (Barney, Ketchen, & Wright, 2011) โดยผู้วิจัยขออภิปรายผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน ผลการศึกษาครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน ทั้งนี้อาจเป็นผลโดยตรงที่เกิดขึ้น กล่าวคือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรบางด้าน

สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ส่วนผลโดยอ้อมนั้น อาจเกิดจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีส่วนในการช่วยสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกให้กับองค์กร ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะต่อลูกค้า ซึ่งภาพลักษณ์เชิงบวกดังกล่าว จะสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ความภักดีต่อองค์กรของลูกค้า อันจะนำมาซึ่งส่วนแบ่งการตลาด รายได้ และผลกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Qu (2008) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านผลตอบแทนจากทุน และด้านการเติบโตของยอดขาย เป็นต้น

3.2 ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านลูกค้า
ผลการศึกษาครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่สามารถอธิบายเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านลูกค้าได้อย่างชัดเจนนัก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวของลูกค้าในองค์กรธุรกิจโรงแรมยังมีค่อนข้างจำกัด สอดคล้องกับการศึกษาของ Tourism Authority of Thailand (2016) ที่ระบุว่า ลูกค้าของโรงแรมที่เป็นคนไทยหรือลูกค้าในกลุ่มประเทศอาเซียนส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากนักเมื่อเทียบกับลูกค้ากลุ่มประเทศตะวันตกที่ค่อนข้างให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ยังชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเริ่มมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านลูกค้า กล่าวคือการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรมได้สร้างให้เกิดความพึงพอใจ และความภักดีต่อองค์กรของลูกค้าบางกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Musau (2015) ที่ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งในด้านการดึงดูดลูกค้า เป็นต้น

3.3 ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน
ผลการศึกษาครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน โดยอาจเป็นผลโดยตรง คือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ขององค์กรจะช่วยพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในให้ดีขึ้น ส่วนผลโดยอ้อมนั้นเกิดจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะช่วยส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และเกิดความผูกพันต่อองค์กรขึ้น ซึ่งความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรดังกล่าว จะนำไปสู่ความทุ่มเทและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และจะส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในขององค์กรในด้านต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Marín, Rubio, & Maya (2012) ที่ผลการศึกษาระบุว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านกระบวนการภายใน (internal process) เป็นต้น

3.4 ผลของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา
ผลการศึกษาครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยอาจเกิดจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จะช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร รวมทั้งยังสร้างให้บุคลากรเกิดความสุขและความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาของนักวิชาการในอดีต อาทิ การศึกษาของ Ali et al. (2010) ที่ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม อาทิ 1. ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร โดยผู้นำองค์กรจะต้องมีบทบาทสำคัญในการผลักดันงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร นอกจากนี้ยังจะต้องสร้างการตระหนักรู้และประพฤติตนเป็นต้นแบบ (role model) ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2. ปัจจัยด้านนโยบายขององค์กร องค์กรควรมีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการสื่อสารนโยบายดังกล่าวไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึง 3. ปัจจัยด้านการสื่อสารและการพัฒนาบุคลากร องค์กรควรมีการสื่อสารและพัฒนาบุคลากรในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนเจตคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าว โดยควรมีการดำเนินการผ่านช่องทางและวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร องค์กรควรสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ อาทิ การจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนวัสดุและอุปกรณ์สำหรับการดำเนินงานอย่างเหมาะสม สำหรับทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ อาทิ การจัดแบ่งเวลาไว้สำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้องค์กรควรมีการสนับสนุนในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

2. องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยเน้นการดำเนินงานที่มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการดำเนินงานหลักขององค์กร (CSR-in process) เน้นการดำเนินงานที่มุ่งเป้าหมายระยะยาว คำนึงถึงผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินงาน และเน้นสร้างให้เกิดคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) ระหว่างการดำเนินธุรกิจกับการพัฒนาชุมชนและสังคม

3. องค์กรควรกำหนดให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินงานขององค์กร โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะต้องครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างรอบด้าน นอกจากนี้องค์กรควรใช้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในอนาคต

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาองค์กรธุรกิจโรงแรม ดังนั้น เพื่อขยายการอธิบายผลการศึกษาให้กว้างขึ้น ในอนาคตผู้วิจัยจึงควรทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าวกับองค์กรในธุรกิจอื่น ๆ หรือทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจโรงแรมกับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เพิ่มเติม

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโรงแรม : การศึกษาเชิงประจักษ์ โรงแรมที่เป็นสมาชิกมูลนิธิไปไม่เขี้ยว โดยได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัยวิทยาลัยดุสิตธานี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

References

- Akaraborworn, Chiraprapha, & Akaraborworn, Prayoon. (2009). **Corporate Social Responsibility (ความรับผิดชอบต่อสังคม)**. Bangkok: Office of the Public Sector Development Commission.
- Ali, I., Rehman, U. K., Ali, I. S., & Zia, M. (2010). Corporate Social Responsibility in Influences, Employee Commitment and Organizational performance. **African Journal of Business Management**, 4(12): 2796-2801.
- Barney, J. B., Ketchen, J. D. Jr., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, 37(5): 1299-1315.
- Bowen, H. R. (1953). **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper and Row.
- Chantavanich, Supang. (2016). **Qualitative Research (การวิจัยเชิงคุณภาพ)** (21st ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. **Business and Society**, 38(3): 269-295.
- Freeman, R. E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**, 39(1): 53-79.
- Kasikorn Research Center. (2017). **Business Trend Analysis**. [Online]. Retrieved December 28, 2018 from <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/kecon/business/Pages/36167.aspx>
- Law, M. Y. K. (2010). Factors Affecting Sustainability Development: High-Tech Manufacturing Firms in

- Taiwan. **Asia Pacific Management Review**, 15(4): 619-633.
- Marín, L., Rubio, A., & Maya, D. R. S. (2012). Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 19: 364-376.
- Musau, G. E. (2015). Effect of Corporate Social Responsibility on the Performance of Banks in Kenya, Cased of Equity Bank, Kitale. **International Journal of Business and Management Intervention**, 4(1): 22-36.
- Plaewmutcha, Sudarat, & Poboorn, Chamlong. (2010). Factors Affecting Corporate Social Responsibility (CSR) Practices of Industries: A Case Study of UBE Group (Thailand) (ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม: กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทอุเบะ (ประเทศไทย)). **Romphruek Journal**, 28(2): 73-104.
- Qu, R. (2008). The Impact of Market Orientation and Corporate Social Responsibility of Firm Performance. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, 21(4): 570-582.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-environmental Behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, 34(2): 176-194.
- Shah, U. K. (2011). Strategic Organizational Drivers of Corporate Environmental Responsibility in the Caribbean Hotel Industry. **Political Science**, 44(4): 321-344.
- Tourism Authority of Thailand. (2016). **European Tourists' Behavior as A Whole (พฤติกรรมนักท่องเที่ยวยุโรปโดยรวม)**. [Online]. Retrieved December 26, 2016 from <https://tatreviewmagazine.files.wordpress.com/2016/07/european-behavior.pdf>
- Wandaw, Wanwisa. (2009). **Environmental Management of Hotels in Krabi (การจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงแรมในจังหวัดกระบี่)**. Master's dissertation, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
- Zibarras, L., & Ballinger, C. (2012). **Promoting Environmental Behavior in the Workplace: Survey of UK Organizations**. London: City University.