

คุณค่าของประสบการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน
เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
The Value of Employee Experience on Environmental Behavior
for Sustainable Performance in Thailand's Hotel Industry

ทิพย์กนก เวียงคำ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, E-mail: wiangkham_t@su.ac.th

สันติธร ภูริภักดี

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, E-mail: pooripakdee_s@su.ac.th

วิโรจน์ เจษฎาถลักษณ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: jadesadalug_v@su.ac.th

Tipkanok Wiangkham

Faculty of Management Science, Silpakorn University

Santidhorn Pooripakdee

Faculty of Management Science, Silpakorn University

Viroj Jadesadalug

Faculty of Management Science, Silpakorn University

รับเข้า : 13 มิถุนายน 2568 แก้ไข : 23 มิถุนายน 2568 ตอรับ : 29 มิถุนายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางในพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม และผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายสิ่งแวดล้อมในภาคธุรกิจบริการ รวมถึงผู้บริหารจากหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งสิ้น 15 คน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์แรก พบว่า รูปแบบปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ด้านการสร้างพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ 2) ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม ต่อมาผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่สอง พบว่า องค์ประกอบของการ

สร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านการมองเห็นคุณค่าของตนเอง 2) ความปลอดภัยทางจิตใจ 3) ความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ 4) ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม 5) ความรู้สึกหรือความผูกพันทางใจต่อความยั่งยืน 6) พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยในการนำเสนอโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติใหญ่ ได้แก่ 1) การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงานในองค์กร 2) คุณค่าของประสบการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน 3) ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: ประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม; พนักงาน; ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

Abstract

This study aims to explore the factors and components involved in shaping employees' environmental experience, with the goal of developing a conceptual model for environmental experience among employees in the hotel industry in Thailand. A qualitative research approach was employed, using in-depth interviews with 15 key informants, including senior hotel executives, environmental policy experts in the service sector, and government agency representatives.

Findings related to the first objective revealed that the key factors contributing to the development of employees' environmental experience in Thai hotel businesses include: (1) creation of a physically green environment, (2) implementation of environmentally-driven technological changes, and (3) cultivation of an organizational environmental culture. For the second objective, six core components were identified as constituting the employees' environmental experience: (1) self-worth recognition, (2) psychological safety, (3) physical and mental readiness, (4) environmental awareness and perception, (5) emotional attachment to sustainability, and (6) environmentally responsible behaviors. Based on the findings, a conceptual model of employees' environmental experience in the hotel industry in Thailand is proposed. The model consists of three major dimensions: (1) the creation of environmental experiences within the organization, (2) the perceived value of experience influencing environmental behavior, and (3) sustainable performance.

Keywords: Employee Experience; Employees; Sustainable Performance

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจทั่วโลก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมบริการที่มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเข้มข้นและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยตรง (Chan & Hsu, 2016) ภาคธุรกิจโรงแรมในฐานะผู้ให้บริการหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ไม่เพียงมีบทบาททางเศรษฐกิจ แต่ยังเผชิญความท้าทายใน การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดของเสีย และการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Mensah, 2020)

ในบริบทดังกล่าว แนวทางการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมได้ขยายขอบเขตจากการจัดการเชิงระบบและเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Environmental Employee Experience) ซึ่งสะท้อนถึงการรับรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Clarke, 2006) การสร้างประสบการณ์เชิงบวกด้านสิ่งแวดล้อมสามารถส่งเสริมแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติสิ่งแวดล้อม มิติสังคม และมิติธรรมาภิบาล (Daily et al., 2012; Jabbour et al., 2010)

อย่างไรก็ตามนั้น แม้จะมีการให้ความสำคัญด้านการสร้างความตระหนักรู้ถึงบทบาทของพนักงานในกระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้นในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาคธุรกิจโรงแรมนั้น แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการศึกษาและประยุกต์ใช้องค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและรูปแบบเชิงโครงสร้างของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่กำลังปรับตัวเข้าสู่แนวทางการดำเนินงานที่ยั่งยืนเพื่อบูชาสู่มาตรฐานความยั่งยืนในระดับสากล งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาถึงองค์ประกอบและรูปแบบหลักที่ส่งผลต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีทรัพยากรธรรมชาติขององค์กร (Natural-Resource-Based View: NRBV) และทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement Theory) เป็นฐานในการวิเคราะห์และอธิบาย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

3. เพื่อพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดประสบการณ์ของพนักงาน (Employee Experience)

ประสบการณ์ของพนักงาน (Employee Experience) ถูกนำมาใช้ในช่วงแรกเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ส่วนการนำแนวคิดด้านประสบการณ์ของพนักงานมาใช้ในการจัดการในองค์กร จึงเป็นเพียงกลยุทธ์ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยทาง Abhari et al. (2008) กล่าวว่า วิวัฒนาการของการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กร เริ่มต้นจากแนวคิดการสร้างประสบการณ์ในแง่มุมการตลาด ซึ่งมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เพื่อนำไปสู่ประสบการณ์เชิงบวกกับแบรนด์หรือองค์กร การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดลูกค้า จึงกลายเป็นพื้นฐานสำคัญในธุรกิจบริการ ซึ่งต่อมาได้ถูกนำมาปรับใช้ในบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง สร้างการมีส่วนร่วมและเกิดความผูกพันกับองค์กร จึงสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อใดก็ตามที่องค์กรเริ่มตระหนักว่าประสบการณ์ที่พนักงานได้รับจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในด้านกายภาพ ด้านจิตใจ หรือด้านสังคม ล้วนส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างประสบการณ์ของพนักงาน จึงไม่ได้เป็นเพียงการจัดการสวัสดิการหรือสิ่งแวดล้อมการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการออกแบบประสบการณ์ ที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าร่วมกันของคนในองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร และเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในระยะยาว

ในยุคนั้นต่อมา ต่อมา Morgan (2017) ได้กล่าวถึง แนวคิดการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องหันมาให้ความสนใจ โดยถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานในองค์กร และเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในองค์กร โดยผ่านการเชื่อมโยงประสบการณ์ของลูกค้าและประสบการณ์ของพนักงานไปพร้อมกัน การสร้างประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างการรับรู้ด้านความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก ให้แก่พนักงานในองค์กร ผ่านการจัดการองค์กรที่คำนึงถึงคุณค่าที่จะได้รับของพนักงาน รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการองค์กร ส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจ การสร้างความรู้สึกลึกซึ้งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สร้างคุณค่าและความพึงพอใจสูงสุดให้กับพนักงานในองค์กร อาทิ ความสุข ความเป็นอยู่ รวมถึงวัฒนธรรมในองค์กรที่ดี เป็นต้น พร้อมกับมีเป้าหมายหลักนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์กรได้ จึงสามารถสรุปได้ว่า การสร้างประสบการณ์ให้กับพนักงานเกิดขึ้นจากการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technological) และการสร้าง

วัฒนธรรมในองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Cultural) จะเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การสร้างประสบการณ์ของพนักงานให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญแนวคิดนี้จะต้องมีพื้นฐานระหว่างความคาดหวังของพนักงาน และนายจ้างร่วมกันอย่างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ประสบการณ์ของพนักงาน จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ช่วยสะท้อนมุมมองของพนักงาน และปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้แก่คนในองค์กรได้อย่างครอบคลุม ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เกิดประสิทธิผลในการทำงานระยะยาว อีกทั้งยังมีส่วนช่วยกำหนดบทบาทภาวะผู้นำองค์กรต่อการพัฒนาองค์กร (Kulkarni & Mohanty, 2022) โดยทาง Bersin et al. (2017) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ของพนักงานเป็นแนวคิดที่ต้องการการกระทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของพนักงานในองค์กร โดยจะต้องครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ พันธกิจ (Mission) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) สถานที่ทำงาน (Workplace) วัฒนธรรม (Culture) ทีมทำงาน (Team) การยอมรับของคนในองค์กร (Inclusion) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ส่งผลให้เกิดกรอบการทำงานของประสบการณ์ของพนักงาน ที่มีประสิทธิภาพ 6 ด้าน ได้แก่ งานที่สร้างความหมายให้กับชีวิต (Meaningful Work) การจัดการองค์กรที่แข็งแกร่ง (Strong Management) สถานที่ทำงานที่ดี (Positive Workplace) การมีโอกาสในการเติบโต (Growth Opportunities) ความไว้วางใจในองค์กร (Trust in Organization) และสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Health and Well-being)

2. แนวคิดประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Green Organizational Employee Experience)

จากการศึกษาวิจัยในบริบทประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานที่ผ่านมา พบว่าเป็นเพียงบริบทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นเพียงการสร้างข้อปฏิบัติและแนวทางในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อนำไปสู่การรักษาชื่อเสียงและผลกำไรขององค์กร (Jabbour, 2013; Renwick et al., 2013) นอกจากนี้ Dumont et al. (2017); (Luu, 2018) ยังพบว่ายังขาดการศึกษาในด้านแนวคิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่จะนำไปสู่การดำเนินงานธุรกิจที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง (Abuelhassan & Elsayed, 2020; Amjad et al., 2021; Rawashdeh, 2018)

เมื่อองค์กรให้ความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมผ่านกิจกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงาน (Fernández et al., 2003) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Parker (2011); Renwick et al. (2016) ที่ได้กล่าวว่า การให้ความสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร ภายใต้การนำแนวทางด้านการเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ในการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งยังช่วยส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจถึงปัญหาและตระหนักถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ เมื่อองค์กรได้นำแนวคิดด้านการสร้างประสบการณ์

ด้านสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงานมาสนับสนุนในการกำหนดนโยบายขององค์กรได้แล้วนั้น จะเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจปัญหาสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การสร้างนโยบายด้านการประหยัดพลังงาน การลดขยะ การสร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม และการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม (Zoogah, 2011) ดังนั้น การที่องค์กรเกิดความประสบความสำเร็จในแผนการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรได้นั้นจึงควรให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่มีมาตรฐาน และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่เหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Alam et al., 2024)

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

ซึ่งในการศึกษาวิจัยด้านประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม (Green Experience) ถือเป็นรูปแบบของเหตุการณ์หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้องในภาคการบริการทั้งหมด ได้แก่ พนักงานและลูกค้า (Ababneh, 2021) การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมยังส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร (Peerzadah et al., 2018; Ren et al., 2018; Shafaei et al., 2020) และยังทำให้เกิดคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมแก่คนในองค์กรในรูปแบบการรับรู้เชิงบวกต่อองค์กร ส่งผลต่อการคงอยู่และการดำเนินงานธุรกิจในระยะยาว (Singh & Singh, 2018; Suriyankietkaew & C. Avery, 2014)

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มประชากรในการวิจัยจาก 1) ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม (Chief Executive) ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีการพิจารณาจากโรงแรมที่ได้รับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในระดับดีเยี่ยม (Gold Green) ของกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2) ประธานสมาคมโรงแรมไทย (Presidential of Thai Hotels Association) 3) ผู้อำนวยการสูงของหน่วยงานรัฐบาล (Managerial Positions) จำนวนทั้งหมด 15 ท่าน ซึ่งจะต้องมีอายุการทำงานที่มากกว่า 5 ปีขึ้นไป และมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนนโยบายและดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือ โดยมีการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และมีการทดลองสัมภาษณ์กับกลุ่มนักร้องเพื่อปรับปรุงความชัดเจนของคำถาม นอกจากนี้ยังใช้การทวนสอบจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) และการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือของข้อมูล รวมถึงการอภิปรายร่วมกับที่ปรึกษา (Peer Debriefing) เพื่อป้องกันอคติของผู้วิจัย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

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

โดยการวิจัยคุณภาพนั้น ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จากกลุ่มโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อมภายใต้การเข้าร่วมโครงการโรงแรมสีเขียว ของกรมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และได้รับรางวัลมาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในระดับทอง (Gold Green) ซึ่งผู้ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถให้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องในการวิจัยได้เป็นอย่างดีเยี่ยม (สุรางค์ จันทวานิช, 2556)

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) หรือกรณีที่ต้องกรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรงก็จะเลือกผู้ที่รับผิดชอบงานด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรงเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงแรม

ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อม

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

1. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ คือ แหล่งเวลา คือ พิจารณาว่าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ แหล่งสถานที่ คือ พิจารณาว่าข้อมูลจากต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และแหล่งบุคคล คือ พิจารณาว่าเมื่อบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

2. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเป็นการบรรยายความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) คือการเลือกหาจุดที่น่าสนใจ อันจะทำให้เข้าใจง่าย มีการสรุปย่อ ปรับข้อมูลดิบที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) การแสดงข้อมูล (Data Display) คือ กระบวนการวิเคราะห์ การเลือกกลุ่มข้อมูลตัวอย่างหรือสารสนเทศที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อแสดงตัวอย่างให้เห็น ก่อให้เกิดความเข้าใจ อันจะโยงไปสู่การวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป โดยการแสดงข้อมูลกระทำในรูปของการเขียนเล่าเรื่อง (Narrative Text) 3) การสร้างข้อสรุปและยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) เป็นการสังเคราะห์ ข้อความย่อ ๆ ในช่วงแรกเข้าด้วยกันเป็นบทสรุป และตรวจสอบยืนยันเป็นผลการสรุปการวิจัยขั้นสุดท้าย (นิศา ชูโต, 2551)

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า มีรูปแบบปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม

ของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจในประเทศไทย ออกเป็น 3 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านการสร้างพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ (Green Physical Space) 2) ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Technology Transformation) 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture) โดยจากบทสัมภาษณ์ พบว่า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 5, 10 กล่าวว่า “ในองค์กรของเราให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ (Green Physical Space) เป็นอย่างมาก เพราะเราเชื่อว่าสภาพแวดล้อมที่ดีจะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สุขภาพ และพลังงานเชิงบวกให้กับพนักงาน เราออกแบบพื้นที่ทำงานให้มีแสงธรรมชาติ ใช้วัสดุที่ยั่งยืน และเพิ่มพื้นที่สีเขียวทั้งภายในและภายนอกอาคาร เพื่อให้พนักงานได้สัมผัสกับธรรมชาติในชีวิตประจำวัน ซึ่งช่วยลดความเครียดและเพิ่มความผูกพันกับองค์กร”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 และ 4 กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม (Green Technology Transformation) คือจุดเปลี่ยนสำคัญในการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เราได้พัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อติดตามการใช้พลังงาน น้ำ และของเสียในแต่ละแผนก รวมถึงการใช้ระบบอัตโนมัติในการควบคุมอุณหภูมิและแสงสว่าง ซึ่งพนักงานสามารถเห็นผลลัพธ์เชิงสิ่งแวดล้อมจากพฤติกรรมของตนแบบเรียลไทม์ สิ่งนี้ช่วยทำให้เกิดความตระหนักและแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 7, 11 และ 12 กล่าวว่า “สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture) เราไม่ได้มองเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นแค่โครงการหรือกิจกรรม แต่เป็นค่านิยมร่วมขององค์กร เราจัดการอบรมอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารภายในที่เน้นเรื่องความยั่งยืน และมีการยกย่องพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เราเชื่อว่าหากพนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสีเขียว เขาจะกลายเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว”

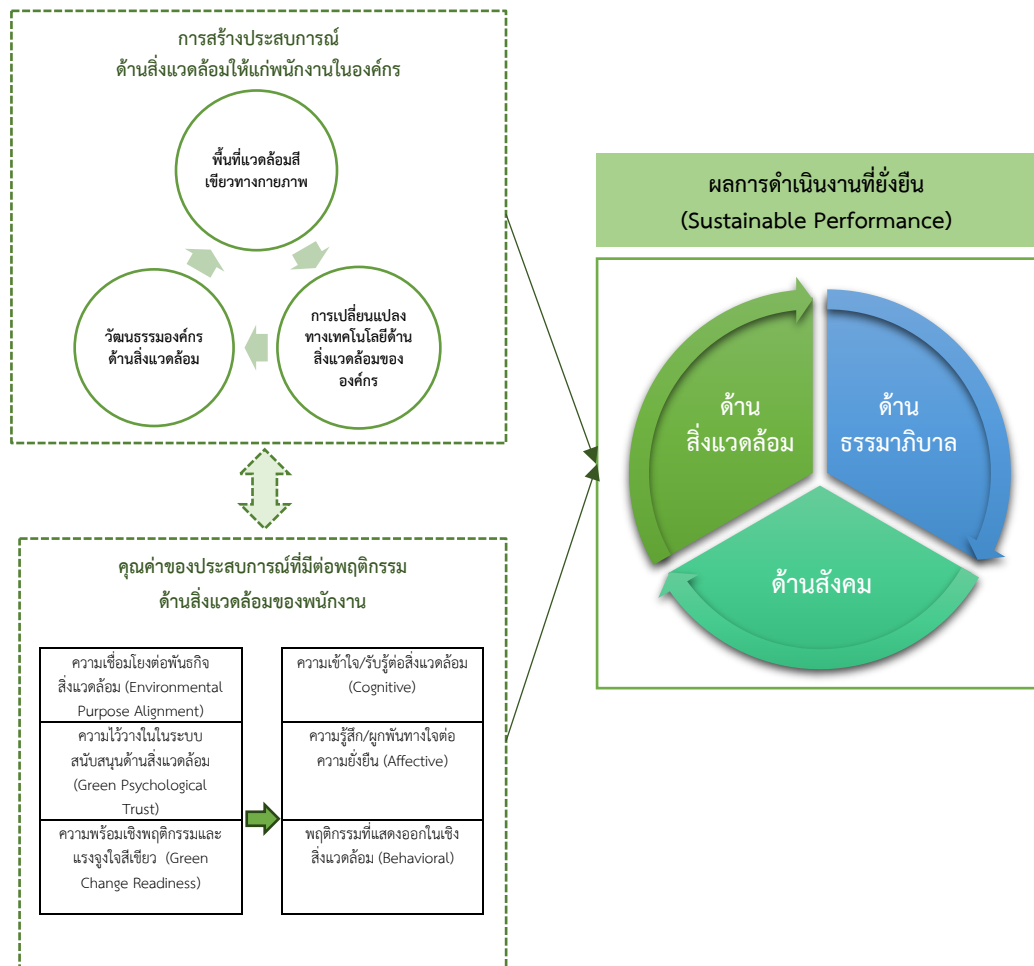
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยจากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 ด้าน สรุปรายละเอียดไว้ ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับ
ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

มิติขององค์ประกอบ	คำอธิบายบทบาทความสำคัญด้านองค์ประกอบ ของประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร
ด้านการมองเห็นคุณค่า ของตนเอง (Meaningfulness)	มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของบทบาท ตนเองในกระบวนการขับเคลื่อนความยั่งยืน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการที่ตนทำมีคุณค่าต่อ สิ่งแวดล้อม องค์กร และสังคม จะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ และความเต็มใจในการมีส่วนร่วม อย่างจริงจังในกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม
ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)	เป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่เอื้อต่อการแสดงออกอย่างเปิดเผยของพนักงานในการเสนอความคิดเห็นเชิง สิ่งแวดล้อม ทดลองแนวทางใหม่ และกล้าร่วมกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนโดยไม่กลัวผลลัพธ์เชิงลบ ความปลอดภัยทางจิตใจยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ร่วมกันภายใน องค์กร
ความพร้อมด้านร่างกาย และจิตใจ (Physical and Mental Readiness)	มีผลต่อศักยภาพของพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีพลังและต่อเนื่อง โดยพนักงานที่มีสุขภาพที่ดีจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อเป้าหมายสีเขียวขององค์กร มีแรงจูงใจในการร่วมมือ และสามารถริเริ่มแนวทางที่สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมได้ อย่างยั่งยืน
ความเข้าใจ หรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม (Cognitive)	เป็นรากฐานทางความคิดที่ส่งเสริมการตัดสินใจและพฤติกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม พนักงานที่มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม จะสามารถเชื่อมโยง บทบาทตนกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างลึกซึ้ง และมีแนวโน้มพัฒนาสู่ การเรียนรู้ร่วมและการสร้างวัฒนธรรมสีเขียวที่มั่นคง
ความรู้สึกหรือความผูกพัน ทางใจต่อความยั่งยืน (Affective)	ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจในบทบาทของตนเองต่อเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม เป็น แรงผลักดันเชิงอารมณ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงรุก ความผูกพันทางใจยังส่งผลให้พนักงานมีความ สม่ำเสมอในการแสดงออก และพร้อมเป็นแบบอย่าง (Green Role Model) ที่มีอิทธิพลต่อ ทีมงานและวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม
พฤติกรรมที่แสดงออก ในเชิงสิ่งแวดล้อม (Behavioral)	สะท้อนการนำความรู้ ความตระหนัก และแรงจูงใจไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น การเสนอแนวทางลด ของเสีย การประหยัดพลังงาน หรือการมีส่วนร่วมในโครงการเพื่อชุมชน พฤติกรรมเชิง สิ่งแวดล้อมที่แสดงออกอย่างสม่ำเสมอจะมีส่วนสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม ที่ฝังรากในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างยั่งยืน

3. การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย



ภาพที่ 1 โมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากภาพที่ 1 งานวิจัยนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเป็นการสังเคราะห์จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้ในวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 ที่พบว่า เป้าหมายสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของพนักงาน และนำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรได้นั้น ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ESG (Environmental, Social and Governance) โดยโมเดลที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นถึงกลไกเชิงโครงสร้างที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบแรก คือ การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กร เกิดขึ้นจากการออกแบบและจัดการสภาพแวดล้อมในองค์กร โดยพิจารณาครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) การจัดพื้นที่แวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อสุขภาวะทั้งทางกายและจิตใจของพนักงาน อาทิ การมีพื้นที่สีเขียว การสร้างระบบระบายอากาศที่ดี เพื่อก่อให้เกิดการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดความเครียด (2) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ การสื่อสารภายในองค์กรที่เน้นเรื่องความยั่งยืน การจัดกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม และการปลูกฝังจิตสำนึกสีเขียว และ (3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ ระบบจัดการพลังงานอัตโนมัติ หรือเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร

องค์ประกอบที่สอง คือ คุณค่าของประสบการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน โดยส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานโดยแบ่งออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้พนักงานรับรู้บทบาทของตนมีคุณค่าและสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร 2) ความไว้วางใจในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ 3) ความพร้อมในการปรับตัวและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 4) ความรู้และความเข้าใจด้านสิ่งแวดล้อมที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง 5) ความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในบทบาทของตนที่ส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) พฤติกรรมเชิงรุก อาทิ การริเริ่มเสนอแนวทางใหม่ การลดการใช้ทรัพยากร และการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจ

องค์ประกอบที่สาม คือ การเกิดผลลัพธ์ของกระบวนการทั้งหมดที่สะท้อนผ่านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร ในสามมิติหลัก ได้แก่ 1) ด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ การลดพลังงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านสังคม อาทิ การยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างยั่งยืน 3) ด้านธรรมาภิบาล อาทิ การดำเนินงานที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งทั้งสามมิตินี้ล้วนเป็นผลลัพธ์ปลายทางของความสำเร็จในกระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อมผ่านประสบการณ์ของพนักงาน

จึงกล่าวได้ว่า การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่พนักงานในองค์กรธุรกิจโรงแรม จึงไม่ควรถูกมองเพียงในเชิงกิจกรรมหรือโครงการระยะสั้น หากแต่ควรเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีการออกแบบอย่างเป็นระบบและบูรณาการทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่ระดับผู้นำเชิงนโยบายไปจนถึงประสบการณ์เชิงพฤติกรรมของพนักงาน โมเดลนี้จึงเป็นรากฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของเศรษฐกิจสีเขียวอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจในประเทศไทย ออกเป็น 3 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านการสร้างพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ (Green Physical Space) 2) ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Technology Transformation) 3) ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture) สอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Green Management) การศึกษาพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างในองค์กร รวมถึงผลกระทบของพฤติกรรมเหล่านี้ต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Behavior) และเชื่อมโยงกับ การออกแบบพื้นที่สีเขียว การใช้เทคโนโลยีสะอาด และการสร้างวัฒนธรรมสีเขียว ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสบการณ์ของพนักงานและภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว (Sustainability) โดยแนวทางเหล่านี้ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร แต่ยังช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมในระยะยาว (B. F. Daily et al., 2009; Ones & Dilchert, 2012; Renwick et al., 2013; Robertson & Barling, 2013) จากที่กล่าวมานั้น ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างพื้นที่แวดล้อมสีเขียวทางกายภาพ (Green Physical Space) เนื่องจากบทบาทสำคัญหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจ ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญขององค์กรในการขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน และเป็นกลไกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร Liebowitz (2010) โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจโรงแรมซึ่งมีความซับซ้อนด้านการจัดการพื้นที่การสร้างพื้นที่สีเขียว เช่น การออกแบบอาคารประหยัดพลังงาน การใช้แสงธรรมชาติ การมีพื้นที่ต้นไม้หรือสวนแนวตั้ง รวมถึงการจัดการระบบหมุนเวียนอากาศที่ดี ล้วนส่งผลต่อทั้งความเป็นอยู่ของพนักงาน และการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในชีวิตประจำวันของผู้ปฏิบัติงาน Mandip (2012) โดยระบุว่า การออกแบบสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ไม่เพียงส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน แต่ยังช่วยกระตุ้นพฤติกรรมสีเขียวของพนักงานอย่างยั่งยืน (Robertson & Barling, 2013) นอกจากนี้ยังพบว่า ประสบการณ์ของบุคคลเกิดขึ้นจากการรับรู้แบบองค์รวม ซึ่งหมายความว่า การมีสภาพแวดล้อมสีเขียวที่ดีในเชิงกายภาพ จะมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานต่อวัฒนธรรมสีเขียวขององค์กรโดยรวม (Wertheimer, 1938) สอดคล้องกับ Robertson and Barling (2013) กล่าวว่า การมีพื้นที่สีเขียวภายในโรงแรมช่วยลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ของพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการออกแบบ

สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรกับธรรมชาติสามารถส่งผลเชิงบวกต่อสุขภาพจิตและแรงจูงใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม Han et al. (2020) การออกแบบสถานที่ทำงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในโรงแรมหรูสามารถลดความเครียดของพนักงาน เพิ่มความพึงพอใจในงาน และส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของการออกแบบสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพจิตและแรงจูงใจของพนักงาน ดังนั้น พื้นที่แวดล้อมสีเขียวจึงไม่ใช่เพียงแค่เครื่องมือด้านสถาปัตยกรรมหรือสิ่งอำนวยความสะดวก แต่ยังเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงเชิงลึกกับพฤติกรรม อารมณ์ และแรงจูงใจของพนักงานในการมีส่วนร่วมกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร การมีพื้นที่สีเขียวและการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสามารถกระตุ้นพฤติกรรมสีเขียวของพนักงานและเพิ่มความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมที่ต้องพึ่งพาการสร้างสรรค์ประสบการณ์ร่วมกันของพนักงานและผู้ให้บริการ (Kulkarni, 2022; Liebowitz, 2010)

1.2 ด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Green Technology Transformation) เนื่องจากบทบาทสำคัญหนึ่ง ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมไปสู่ความยั่งยืน และมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสบการณ์ของพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะในด้านความรู้สึกมีส่วนร่วม ความภูมิใจ และความเข้าใจในเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม (Daily et al., 2012) สอดคล้องกับ Gholami et al. (2013) กล่าวว่า การอบรมและให้อำนาจแก่พนักงานในการใช้เทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวต่อแนวทางความยั่งยืนขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ Jabbour (2013) เน้นว่าการฝึกอบรมควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ จะยกระดับความสามารถของพนักงานในการรับมือกับปัญหาสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ สำหรับธุรกิจโรงแรม เทคโนโลยีด้านสิ่งแวดล้อมยังมีบทบาทในฐานะเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ดึงดูดทั้งลูกค้าและบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีค่านิยมด้านความยั่งยืน นอกจากนี้ พฤติกรรมของพนักงานและผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีผลอย่างมากต่อการปรับใช้เทคโนโลยีสีเขียวให้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ เทคโนโลยีที่ดีไม่สามารถนำไปสู่ความยั่งยืนได้หากไม่ได้รับการยอมรับหรือบูรณาการเข้าสู่กระบวนการทำงานของคนในองค์กรอย่างแท้จริง เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมจึงเป็นหนึ่งในตัวกระตุ้นสำคัญของพฤติกรรมสีเขียวของพนักงาน องค์กรที่ลงทุนในเทคโนโลยีสีเขียวจะมีประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมและมีแรงจูงใจในระดับพนักงานเพิ่มขึ้นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจึงควรสร้างควบคู่กับการฝึกอบรมพนักงานเพื่อสร้างผลกระทบทางบวกต่อสิ่งแวดล้อม (Del Brío & Junquera, 2003; Lo et al., 2012; Renwick et al., 2013; Zhang et al., 2019)

1.3 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Organizational Culture) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยฝังรากแนวคิดความยั่งยืนลงในพฤติกรรมของพนักงาน และส่งผลโดยตรงต่อการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในระดับปัจเจกและระดับองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจโรงแรมซึ่งพึ่งพาการมีส่วนร่วมของพนักงานในการให้บริการและดำเนินงานในชีวิตประจำวัน

จากการศึกษาของ Harris and Crane (2002) พบว่า วัฒนธรรมสีเขียวในองค์กรช่วยผลักดันให้พนักงานเกิดความเชื่อมโยงทางอารมณ์และค่านิยมร่วมกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร และทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมสีเขียวที่เกิดขึ้นโดยสมัคร มากกว่าการปฏิบัติตามกฎ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้ Bonnie F Daily et al. (2009) ยังกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพควรออกแบบให้สอดคล้องกับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาบุคลากรที่มีค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อม การให้รางวัล และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความต่อเนื่องในการสร้างประสบการณ์สีเขียวของพนักงานในทุกขั้นตอนของการทำงาน สำหรับธุรกิจโรงแรมซึ่งมีพนักงานจำนวนมากและต้องพึ่งพากระบวนการให้บริการแบบเผชิญหน้ากับลูกค้า การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนสิ่งแวดล้อมจึงกลายเป็น กลยุทธ์หลักในการสร้างทั้งความยั่งยืน และภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งสามารถถ่ายทอดผ่านพฤติกรรมของพนักงานสู่ลูกค้า และก่อให้เกิดความประทับใจและการมีส่วนร่วมจากผู้ให้บริการ (Jabbour et al., 2023; Kim et al., 2020; Pham et al., 2023; Renwick et al., 2013)

2. องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ด้านการมองเห็นคุณค่าของตนเอง 2) ความปลอดภัยทางจิตใจ 3) ความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจ 4) ความเข้าใจหรือการรับรู้ต่อสิ่งแวดล้อม 5) ความรู้สึกหรือความผูกพันทางใจต่อความยั่งยืน 6) พฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาทั้งในระดับสากลและในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสิ่งแวดล้อม (Green Human Resource Management: GHRM) ที่มีบทบาทสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มจากงานวิจัยของ Lamm et al. (2013) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ความมั่นใจในตนเองด้านสิ่งแวดล้อม และการสนับสนุนจากองค์กร ล้วนมีผลต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการออกแบบระบบส่งเสริมพนักงานอย่างรอบด้าน ทั้งด้านจิตวิทยาและทักษะ ในทำนองเดียวกัน Renwick et al. (2013) เน้นย้ำบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสิ่งแวดล้อมผ่านการฝึกอบรมสีเขียว ระบบประเมินผล และแรงจูงใจเชิงสิ่งแวดล้อมที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้สึกปลอดภัยในการแสดงออกและการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองของพนักงานในองค์กร เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่แท้จริง นอกจากนี้งานของ Cheema et al. (2020) ยังเสริมว่า นโยบายสีเขียวที่องค์กรมีความชัดเจนในการสร้างนโยบายร่วมกับการสื่อสารและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับเจตคติและพฤติกรรมจริง ซึ่งเป็น

สิ่งยืนยันความสำคัญของการออกแบบประสบการณ์พนักงานแบบบูรณาการ ขณะเดียวกัน นกัสน อัครพัฒนานนท์ (2561) และ จิราพร พูลสวัสดิ์ (2563) ก็สะท้อนว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร การมีแบบอย่างที่ดีการสื่อสารภายใน และการเชื่อมโยงกับระบบวัดผล (KPI) เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมของพนักงานในภาคโรงแรมโดยตรง ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้กับกรอบแนวคิดของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรที่พบในงานวิจัยนี้ ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับแนวคิดในระดับสากลเท่านั้น แต่ยังได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทของประเทศไทย ซึ่งตอกย้ำถึงความสำคัญของการออกแบบระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีมิติด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3. การพัฒนาโมเดลประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

การสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานในองค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยควรได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของพนักงาน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรในมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ภายใต้กรอบ ESG (Environmental, Social, and Governance) ทั้งนี้ การพัฒนาแนวทางดังกล่าวจำเป็นต้องเชื่อมโยงกลไกภายในขององค์กรกับคุณค่าภายในของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 การออกแบบประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Green Employee Experience Design) โดยเน้นการออกแบบพื้นที่ทางกายภาพที่เอื้อต่อสุขภาวะ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Lin et al. (2023) ที่พบว่า การมีพื้นที่ทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการใช้เทคโนโลยี สีเขียวช่วยเสริมสร้างประสบการณ์เชิงบวกและความผูกพันของพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

3.2 การสร้างคุณค่าของประสบการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน (Green Value Internalization) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ที่พนักงานได้รับ และแปรเปลี่ยนเป็นแรงจูงใจ ความเชื่อ และพฤติกรรมในเชิงอนุรักษ์ โดยองค์ประกอบนี้ครอบคลุมทั้งการรับรู้ความเชื่อมโยงกับพันธกิจ ความไว้วางใจในระบบ ความสามารถในการปรับตัว ความรู้ที่สามารถลงมือปฏิบัติ ความภาคภูมิใจในบทบาทตนเอง และพฤติกรรมเชิงรุก งานวิจัยของ Kim et al. (2021) ยืนยันว่า การรับรู้คุณค่าของตนในภารกิจด้านสิ่งแวดล้อมจะกระตุ้นแรงจูงใจภายใน และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจ

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

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการนำผลงานวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการสามารถนำข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ในด้านปัจจัยการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน เช่น บริบททางกายภาพของสถานที่ทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ไปใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมการทำงานในโรงแรม เพื่อกำหนดแนวทางในการออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม
2. ผู้ประกอบการสามารถนำข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ในด้านการศึกษาองค์ประกอบการสร้างประสบการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมของพนักงาน มาสร้างเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนานโยบายและกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างการรับรู้ ความตระหนัก และทัศนคติที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมในหมู่พนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับความยั่งยืนขององค์กร
3. ผู้ประกอบการสามารถนำข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแผนปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียว การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนตามกรอบ ESG ในธุรกิจโรงแรมอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกเก็บแบบสอบถามและทำการทบทวนวรรณกรรมโดยเลือกหน่วยวิเคราะห์เป็นระดับองค์กร โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรทั้งหมด เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องในการสร้างนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร ดังนั้น เพื่อให้ข้อมูลของการวิจัยมีความสมบูรณ์ ครบถ้วนมากขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการวิจัยโดยเลือกกลุ่มประชากรเป็นฝั่งของพนักงานโรงแรม โดยต้องเป็นกลุ่มประชากรที่มาจากโรงแรมสีเขียวทั้งหมดในประเทศไทย เพื่อที่จะได้เห็นมุมมองและแนวการตอบคำถามที่เป็นฝั่งของพนักงานในองค์กร ที่มีส่วนสำคัญอีกฝั่งหนึ่งในการออกแบบประสบการณ์และสภาพแวดล้อม เสริมสร้างความรู้สึกรู้สึกมีความหมายต่อสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- จิราพร พูลสวัสดิ์. (2563). แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวในโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชาย โพธิ์สีดา. (2552). ศิลปะการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภัสสร อัครพัฒนานนท์. (2561). การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิตา ชูโต. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินโพร จำกัด.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 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.
- 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,
- 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.
- 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.
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. *Global Human Capital Trend Report*, 51-61.

- Chan, E. S. W., & Hsu, C. H. C. (2016). Environmental management research in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 886–923.
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' eco-friendly behavior and environmental performance: The influence of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079.
- Clarke, M. (2006). Employee involvement in environmental initiatives in Australian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(5), 469–481.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256.
- 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.
- Del Brío, J. Á., & Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies. *Technovation*, 23(12), 939–948.
- 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.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835–2857.
- 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.

- Gholami, R., Sulaiman, A. B., Ramayah, T., & Molla, A. (2013). Senior managers' perception on green information systems (IS) adoption and environmental performance: Results from a field survey. *Information & Management*, 50(7), 431-438.
- Han, H., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., & Lee, S. (2020). Utilizing green design as workplace innovation to relieve service employee stress in the luxury hotel sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4527.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214-234.
- 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., 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.
- Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., R., D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., & Godinho Filho, M. (2023). Leveraging green human resource management for sustainable tourism and hospitality: A mediation model for enhancing green reputation. *Discover Sustainability*, 4, 1-12.
- 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, W. G., McGinley, S., Choi, H.-M., & Agmapisarn, C. (2020). Hotels' environmental leadership and employees' organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102375.
- 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, A., & Mohanty, R. P. (2022). Employee experience and its impact on sustainable organizational development: A conceptual framework. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 305-322.
- Kulkarni, M. B., & Mohanty, V. (2022). An experiential study on drivers of employee experience. *Int. J. Manag. Humanit*, 8, 1-7.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197.
- Liebowitz, J. (2010). The role of green IT in environmental sustainability. *IT Professional*, 12(1), 36-39.
- 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.
- Lo, S. H., Peters, G. J. Y., & Kok, G. (2012). A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2933-2967.
- 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.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- Mensah, I. (2020). Sustainable resource use strategies in the hotel industry in Ghana: A stakeholder perspective. *Journal of cleaner production*, 262, 121403.
- 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.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.

- 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.
- 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.
- Pham, N. T., Jabbour, C. J. C., Vo-Thanh, T., Huynh, T. L. D., & Santos, C. (2023). Greening hotels: Does motivating hotel employees promote in-role green performance? The role of culture. In *Knowledge Management, Organisational Learning and Sustainability in Tourism* (pp. 57-76). Routledge.
- 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.
- 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.
- 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.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.
- 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.
- 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.

- Suriyankietkaew, S., & C. Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- 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.
- Wertheimer, M. (1938). *Laws of organization in perceptual forms*. In W. D. Ellis (Ed.), A source book of Gestalt psychology.
- Zhang, D., Rong, Z., & Ji, Q. (2019). Green innovation and firm performance: Evidence from listed companies in China. *Resources, Conservation and Recycling*, 144, 48-55.
- 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.