

## การพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

### The Development Model of Strategic Corporate Social Responsibility for Hotel Business's Sustainable Performance in Thailand

- ◆ สานิตย์ หนูนิล  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Sanit Noonin  
Ph.D. Students, Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University,  
E-mail: sanit\_tu45@hotmail.com
- ◆ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Viroj Jadesadalug  
Assistant Professor Ph.D., Faculty of Management Science, Silpakorn University,  
E-mail: viroj\_jade@hotmail.com
- ◆ จันทนา แสนสุข  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ  
Jantana Sansook  
Assistant Professor Ph.D., Faculty of Business Administration and Information Technology,  
Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi, E-mail: jantana\_tuk@hotmail.com

---

#### Abstract

This research aims 1) to study the compositions of strategic corporate social responsibility for sustainable performance of hotel business in Thailand and 2) to develop the model of strategic corporate social responsibility of hotel business in Thailand. The data were collected by questionnaire from 4-star and 5-star rated hotels nationwide, a total 238 hotels. The confirmatory factor analysis (CFA) was used to analyze the data. The results showed that the compositions of the strategic corporate social responsibility that order by factor loading score include the following; 1) The environmental friendly perspective, factor loading score is 0.90 2) The economic development perspective, factor loading score is 0.89 and 3) The social

strengthening perspective, factor loading score is 0.79. The results of this research will be useful for applying in the field of strategic corporate social responsibility for hotel businesses and others organizations.

**Keywords:** Strategic Corporate Social Responsibility, Sustainable Performance, Hotel Business

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย และ 2. เพื่อพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ทั่วประเทศ จำนวน 238 ราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 2) ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 และ 3) ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79 โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้องค์กรธุรกิจโรงแรม รวมทั้งองค์กรในธุรกิจอื่น ๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ต่อไป

**คำสำคัญ :** ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ธุรกิจโรงแรม

### บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมบริการที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจอย่างมาก ข้อมูลจาก UNWTO (2013) ระบุว่า มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวทั่วโลกเพิ่มขึ้นจาก 528 ล้านคน ในปี ค.ศ. 1995 เป็น 1,035 ล้านคน ในปี ค.ศ. 2012 และคาดว่าจะมีสูงถึง 1,800 ล้านคน ในปี ค.ศ. 2030 สามารถสร้างรายได้คิดเป็นร้อยละ 5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) สอดคล้องกับรายงานแนวโน้มธุรกิจประจำเดือนเมษายน 2558 ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ระบุว่าธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง (Bank of Thailand, 2015) ดังนั้น การเติบโตอย่างต่อเนื่องดังกล่าวของธุรกิจโรงแรมส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีการเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้สร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อาทิ การปล่อยน้ำเสีย อากาศเสีย การสร้างมลภาวะทางเสียง การทำลายความหลากหลายทางชีวภาพ เป็นต้น รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากในกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะทรัพยากรน้ำ และพลังงานไฟฟ้า (Kasimu, Zaiton and Hassan, 2012) ผนวกกับในปัจจุบันมีการตระหนักถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และการให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของธุรกิจโรงแรม รวมทั้งมีการกำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล

ให้องค์กรธุรกิจโรงแรมต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น นอกจากนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยเป็นผลลัพธ์เชิงบูรณาการที่จะทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างสมดุล โดยพิจารณาใน 3 มิติ ได้แก่ ผลทางเศรษฐกิจ ผลทางสังคม และผลทางสิ่งแวดล้อม (Newport, Chesnes and Lidner 2003; Gray and Milne, 2007; Carleton, 2009; Goel, 2010; Cvelbar and Dwyer, 2013)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรมทั้งในบริบทของประเทศไทย และต่างประเทศ พบว่า ยังมีการศึกษาถึงองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ค่อนข้างจำกัด ดังนั้น การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาถึงองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยเลือกศึกษาธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว เนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งกระบวนการดำเนินงานมีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก นอกจากนั้น โรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ยังต้องปฏิบัติตามมาตรฐานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่เข้มข้นกว่าโรงแรมขนาดเล็ก (Department of Tourism, 2014) โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้่องค์กรธุรกิจโรงแรม รวมทั้งองค์กรในธุรกิจอื่น ๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ตลอดจนเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยที่สนใจศึกษาในประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในมิติ และบริบทอื่น ๆ ต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม

### ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Corporate Social Responsibility: SCSR) เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกด้านขององค์กรที่มุ่งให้เกิดความยั่งยืน (McWilliams and Siegel, 2011) โดยองค์กรสามารถดึงประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ามารวมอยู่ในกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้วยการบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจโดยปกติและหลอมรวมจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Social Responsibility Center, 2013) ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ยังมีลักษณะแตกต่างจากการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมทั่ว ๆ ไป จากการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์สรุปได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (Du, Bhattacharya and Sen, 2007) นอกจากนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ยังต้องคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาว (Waddock, 2004; Social Responsibility Center, 2013) ทำให้เป้าหมายทางธุรกิจกับความคาดหวังของสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ไปทิศทางเดียวกันได้ และทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Husted and Salazar, 2005; Virakul, 2015)

ดังนั้น การวิจัยนี้สามารถอธิบายความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ว่าหมายถึง การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงนโยบาย มุ่งเน้นเป้าหมายในระยะยาว มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการทางธุรกิจ และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

### องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ พบว่า การแบ่งองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการบูรณาการจัดการที่สร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาสังคม (Figge and Hahn, 2004; Placet, Anderson and Fowler, 2005; Lindfelt and Törnroos, 2006; Yodprudtikan, 2012) ดังนั้น การวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงแบ่งองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่

**1. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร (Economic Development: ED)** หมายถึง การดำเนินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร มุ่งเน้นให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุดในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน มุ่งเน้นความโปร่ง ตรวจสอบได้ และการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน (Carroll, 1979; Elkington, 1997; Placet, Anderson and Fowler, 2005; Noonin, Jadesadalug and Sansook, 2016)

**2. ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม (Social Strengthening: SS)** หมายถึง การดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างให้เกิดความเข้มแข็งทางสังคม ทั้งสังคมภายใน คือ พนักงาน โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการให้กับพนักงานเหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทอย่างต่อเนือง ส่วนสังคมภายนอก คือ ชุมชนบริเวณที่ตั้งขององค์กร และสังคมโดยรวม โดยการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาชุมชนและสังคมในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนือง (Elkington, 1997; Placet, Anderson and Fowler, 2005; Goel, 2010; International Organization for Standard, 2010; Noonin, Jadesadalug and Sansook, 2016)

**3. ด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Environmental Friendly: EF)** หมายถึง การดำเนินกลยุทธ์เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การรณรงค์ในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับลูกค้าและพนักงาน

รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Elkington, 1997; Placet, Anderson and Fowler, 2005; Goel, 2010; International Organization for Standard, 2010; Noonin, Jadesadalug and Sansook, 2016)

## วิธีการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ องค์กรธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ประเภทโรงแรมจดทะเบียนในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 420 โรงแรม (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม 2559) (Tourism Authority of Thailand, 2016) เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับมีจำนวนน้อย ดังนั้น เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้จึงเก็บข้อมูลจากประชากรทั้ง 420 โรงแรม และได้รับการตอบกลับเพื่อใช้เป็นตัวอย่างในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 238 ตัวอย่าง โดยมีผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Manager) หรือผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตรงของโรงแรมเป็นผู้ให้ข้อมูล

### เครื่องมือและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้ **ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม **ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงแรม **ตอนที่ 3** แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และ **ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีขั้นตอนในการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้ **1) การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)** โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976) **2) การตรวจสอบตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)** ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันว่าแต่ละข้อความเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.665-0.967 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.40 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006) **3) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทุกข้อความมีค่าอยู่ระหว่าง 0.891-0.966 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006) และ **4) การหาอำนาจจำแนกรายข้อ (Power of Discrimination)** เพื่อพิจารณาว่าข้อความหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อความกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Corrected Item-Total Correlation) พบว่า ค่าอำนาจจำแนกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.581-0.809 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.30 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Pallant, 2010)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Ordered Confirmatory Factor Analysis) โดยกำหนดค่าสถิติและเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010) สรุปดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าสถิติและเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

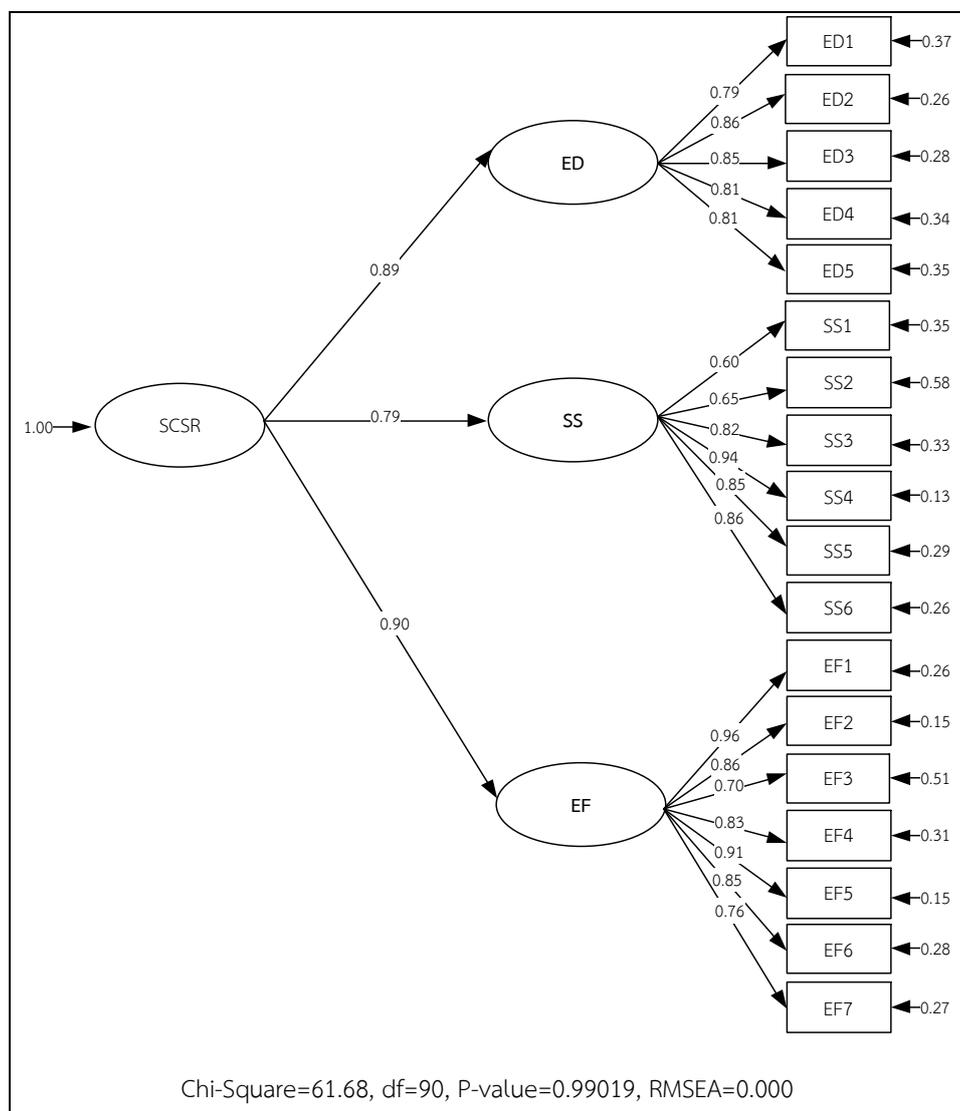
ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา
ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : $\chi^2$ )	p-value > 0.05
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ )	< 2.00
ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI)	$\geq 0.90$
ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงสมบูรณ์ (GFI)	$\geq 0.90$
ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (AGFI)	$\geq 0.90$
ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA)	< 0.08

### ผลการศึกษา

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์โดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กรในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 2) ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และ 3) ด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31

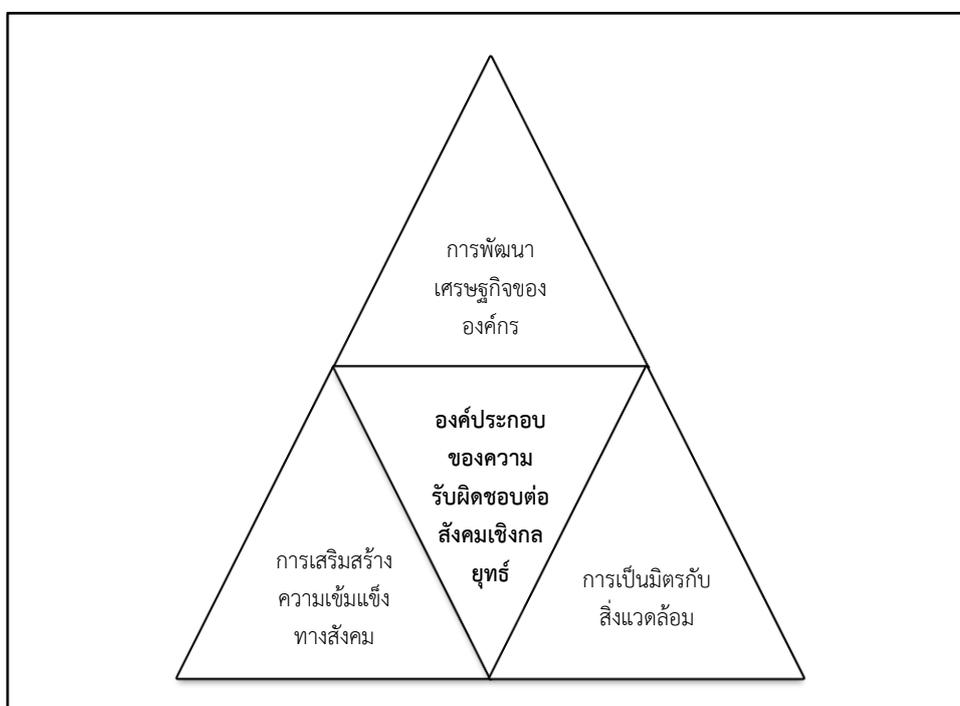
ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.53 ถึง -0.51 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.67 ถึง -0.58 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (Vanichbuncha, 2014) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.437-0.502 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.80 แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2006) ดังนั้น จึงเหมาะที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ พบว่า ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 61.68 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.99 (p-value เท่ากับ 0.99) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 0.68 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่าแสดงว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

จากภาพที่ 1 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร (ED) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.76-0.93 องค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม (SS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.66-0.81 และองค์ประกอบย่อยด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (EF) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.72-0.92 ซึ่งจากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบย่อยทุกด้าน รวมทั้ง ตัวบ่งชี้ทุกตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.40 ดังนั้น สรุปได้ว่าโมเดลองค์ประกอบเชิงยั่งยืนของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีความเชื่อถือได้ (Hair et al., 2006) จากผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยั่งยืนของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ สามารถกำหนดเป็นโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ได้ดังภาพที่ 2



**ภาพที่ 2** โมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

จากภาพที่ 2 แสดงโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1. **การพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร** แบ่งออกเป็น 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กรไว้อย่างชัดเจน 2) การพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจขององค์กร 3) การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดอยู่เสมอ 4) การดำเนินงานของโรงแรมสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน และ 5) การมีมาตรการในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันอย่างรัดกุม

2. **การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม** แบ่งออกเป็น 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน 2) การจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการให้กับพนักงานเหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด 3) การจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น พุ่มเทอย่างต่อเนื่อง 4) กำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมไว้อย่างชัดเจน 5) การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง และ 6) การร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อดำเนินงานด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง

3. **การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** แบ่งออกเป็น 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายหรือแผนงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้อย่างชัดเจน 2) การดำเนินงานขององค์กรมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด 3) การบำบัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานก่อนปล่อยออกสู่ธรรมชาติเสมอ 4) การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด 5) การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6) การรณรงค์ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 7) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลจากวิจัย พบว่า องค์กรประกอบหลักด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 2) ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร และ 3) ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการในอดีตที่ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ว่าเป็นการบูรณาการจัดการที่สร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาสังคม (Figue and Hahn, 2004; Placet, Anderson and Fowler, 2005; Lindfelt and Törnroos, 2006; Yodprudtikan, 2012) โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร** เนื่องจากบทบาทขององค์กรธุรกิจ คือ การดำเนินการเพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กร (Friedman ,1962) ดังนั้น การพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กรจึงถือเป็นความรับผิดชอบต่อประการแรกขององค์กรธุรกิจ สอดคล้องกับพีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) ของ Carroll ที่กำหนดให้ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กรเป็นหน้าที่พื้นฐานขององค์กรธุรกิจในการรักษาความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ (Carroll, 1979) มุ่งเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Placet, Anderson and Fowler, 2005) ซึ่งความสามารถในการดำเนินการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจขององค์กรดังกล่าวถือเป็นระบบย่อยหนึ่งของความยั่งยืนที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ และสามารถตอบสนองคนในรุ่นอนาคตได้อีกด้วย (Alhaddi, 2015)

**2. ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม** เนื่องจากบทบาทสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรธุรกิจ คือ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับชุมชน และสังคม (Simon, 1945) โดยการสร้างความเข้มแข็งทางสังคม ทั้งสังคมภายในองค์กร โดยเน้นสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน การจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม การคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน การพัฒนาทุนมนุษย์ และการสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมภายนอกในวงกว้าง โดยการปฏิบัติต่อกู้ค้าด้วยความเป็นธรรม การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และสังคม (Elkington, 1997; Placet, Anderson and Fowler, 2005; Goel, 2010) สอดคล้องกับมาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) ที่กำหนดมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อออกเป็น 7 ด้านหลัก โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคมอยู่หลายมิติ อาทิ ด้านการปฏิบัติต่อแรงงาน (Labor Practices) คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติต่อแรงงานตามมาตรฐานแรงงานอย่างเคร่งครัด ด้านการปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating Practices) คือ การปฏิบัติที่เป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาสังคม (Community Involvement and Development) คือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และสังคม รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น (International Organization for Standard, 2010)

**3. ด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** เนื่องจากปัจจุบันองค์กรธุรกิจทั่วโลกถูกกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้หันมารับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะด้านการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เนื่องจากรายงานเรื่องการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโลก (The Stern Review on the Economics of Climate Change) ที่แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม (Stern, 2006) โดยการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การลดภาวะเรือนกระจก มลพิษทางน้ำ และอากาศ เป็นต้น (Elkington, 1997; Placet, Anderson and Fowler, 2005; Goel, 2010) โดย International Organization for Standard (2010) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้องค์กรใช้เป็นแนวในการปฏิบัติ อาทิ การมีกลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การมีมาตรการด้านการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การจัดกิจกรรมรณรงค์สิ่งแวดล้อม การมีมาตรการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงาน เป็นต้น สำหรับในธุรกิจโรงแรมองค์กรต่าง ๆ ได้กำหนดแนวทางสำหรับการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อาทิ ASEAN Tourism (2016) กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของธุรกิจโรงแรม (ASEAN Green Hotel Standard) ได้แก่ การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม การใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การร่วมมือกับชุมชนที่ตั้งกิจการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการขยะ การอนุรักษ์น้ำ และพลังงานไฟฟ้า เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนนั้น องค์กรควรกำหนดองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ให้เกิดการบูรณาการกันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

- 1. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร** เป็นการดำเนินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร ที่มุ่งเน้นให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุดในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน มุ่งเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยกำหนดมาตรการในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน อาทิ การบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ โดยจัดโครงการต่อต้านการทุจริต (Anti-corruption) และการกำหนดนโยบายในการรับของขวัญ (Gift Policy) ให้กับพนักงานขององค์กรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ การกำหนดเป็นจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และจริยธรรมในการทำงาน (Ethics) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กรของโรงแรม โนวาเทล กรุงเทพฯ เพลินจิต เป็นต้น
- 2. ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม** เป็นการดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างให้เกิดความเข้มแข็งทางสังคม ทั้งสังคมภายใน คือ การดูแลพนักงาน โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม มีการจ่ายค่าตอบแทนหรือสวัสดิการให้กับพนักงานเหนือกว่าที่กฎหมายกำหนด รวมทั้ง มีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทুম่ทอย่างต่อเนือง ส่วนสังคมภายนอก คือ การดูแลชุมชนบริเวณที่ตั้งขององค์กรและสังคมโดยรวม โดยการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและพัฒนาชุมชน และสังคมในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนือง ตัวอย่างการเสริมสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร อาทิ การให้สิทธิพนักงาน และครอบครัวของห้องพักโรงแรมในเครือในราคาพนักงาน (Staff Rate) การจัดกิจกรรมวันเกิดให้กับพนักงาน การจัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬาและสันทนาการ (Sport Day Activity) การจัดกิจกรรมสังสรรค์ประจำปี (Staff Party) การทำประกันชีวิตกลุ่ม และมีกองทุนช่วยเหลือพนักงาน เป็นต้น ส่วนการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคมภายนอกขององค์กร อาทิ การรับซื้อวัตถุดิบจากชุมชนท้องถิ่นที่ธุรกิจโรงแรมดำเนินกิจการอยู่ การระดมทุนเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทางสังคมกลุ่มต่าง ๆ การรับพนักงานที่อยู่ในชุมชนที่ตั้งของโรงแรม การจัดทำโครงการให้ความรู้ด้านการโรงแรมกับสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนวิชาชีทางด้านโรงแรม โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่อยู่ในพื้นที่เขตชนบท เป็นต้น
- 3. ด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม** เป็นการดำเนินกลยุทธ์เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การรณรงค์ในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับลูกค้าและพนักงานขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังต้องมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอีกด้วย ตัวอย่างการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร อาทิ การนำมาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมมาเป็นแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงแรม ทั้งมาตรฐานในระดับประเทศ และระดับสากล อาทิ การปฏิบัติตามมาตรฐาน Earth Check และมาตรฐานใบไม้เขียว (Green Leaf Standard)

เป็นต้น ส่วนตัวอย่างการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร อาทิ การร่วมกับองค์กรส่วนท้องถิ่นจัดโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สำหรับโรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้ทะเลมีการจัดทำโครงการเก็บขยะบริเวณชายหาด และการจัดทำโครงการปลูกป่า เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ควรศึกษาถึงปัจจัยเชิงเหตุและผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ตามโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยนี้ โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรม รวมทั้งองค์กรในธุรกิจอื่น ๆ

#### References

- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*. 1(2), 6-10.
- ASEAN Tourism. (2016). *ASEAN GREEN HOTEL STANDARD*. (Online.) Available from file:///C:/Users/User/Downloads/20130111081324\_asean\_tourism\_standards\_book%20(1).pdf. Accessed January 11, 2016.
- Bank of Thailand. (2015). *Business Outlook Report: April, 2015*. Available from [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP\\_TH\\_Q1\\_2015.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q1_2015.pdf). Accessed September 26, 2016.
- Carleton, L. K. (2009). Framing Sustainable Performance with The Six-P. *Performance Investment*. 48(8), 37-44.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 4(4), 497-505.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row.
- Cvelbar, K. L. and Dwyer, L. (2013). An importance-performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism*. 21(3), 487-504.
- Department of Tourism. (2014). *Accommodation Standard for Tourism (Hotel) Part 1*. Bangkok: Department of Tourism, Ministry of Tourism and Sports.
- Du S., Bhattacharya, C. B. and Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*. 24(3), 224-241.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of Twenty-first Century Business*. Capstone: Oxford.

- Figge, F. and Hahn, T. (2004). Sustainable Value added. Measuring Corporate Contributions to Sustainability Beyond Eco-Efficiency. *Ecological Economics*. 48(2), 173-187.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Goel, P. (2010). Triple bottom line reporting: An analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting and Management*. 1(1), 27-42.
- Gray, R. and Milne, M. (2007). Toward reporting on the triple bottom line: Mirages, methods and myths. In Henriques, A. and Richardson, J. (Eds.). *The triple bottom line: Does it all add up?*. London: Earthscan.
- Hair, F., J., Black, C., W., Babin, J. B. and Anderson, E., R. (2006). *Multivariate data analysis*. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Multivariate data analysis*. 7<sup>th</sup>ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Husted, B. W. and Salazar, J. J. (2005). Un estudio exploratorio de la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría Administración*. 215, 9-23.
- International Organization for Standard. (2010). *ISO 26000: 2010*. (Online.) Available from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>. Accessed January 18, 2016.
- Kasimu, A. B., Zaiton, S. and Hassan, H. (2012). Hotel Involvement in Sustainable Tourism Practice in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Economics and Management*. 6(1), 21-34.
- Lindfelt, L. L. and Törnroos, J. Å. (2006). Ethics and value creation in business research: Comparing two approaches. *European Journal of Marketing*. 40(3/4), 328-351.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource based theory and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*. 37(5), 1480-1495.
- Newport, D., Chesnes, T. and Lidner, A. (2003). The environmental sustainability problem ensuring that sustainability stands on three legs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 4(4), 357-63.
- Noonin, S., Jadesadalug, V. and Sansook, J. (2016). Component and pattern of strategic corporate social responsibility: Hotel business in Thailand. *APHEIT journal*. 22(2), 69-78.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. 4<sup>th</sup> ed. Maidenhead: Open University: Press/McGraw-Hill.
- Placet, M., Anderson, R. and Fowler, K. M. (2005). Strategic for Sustainability. *Resource*

- Technology Management*. 48(5), 32-41.
- Rovinelli, R. and Hambleton, R., K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Paper presented at the meeting of AERA*, San Francisco.
- Vanichbuncha, K. (2014). *Structural Equation Model Analysis: SEM by AMOS*. Bangkok: Samlada.
- Simon, A. H. (1945). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The Free Press.
- Social Responsibility Center. (2013). *Corporate Social Responsibility for Sustainable Development*. Bangkok: Social Responsibility Center, The Stock Exchange of Thailand.
- Stern, N. (2006). *Stern review on the economics of climate change*. London: HM Treasury Cabinet Office.
- Tourism Authority of Thailand. (2016). *Lodging*. (Online). Available from <http://thai.tourismthailand.org>. Accessed January 1, 2016.
- UNWTO. (2013). *World Tourism Highlights 2013*. (Online). accessed August 29, 2015. Available from <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415427>
- Virakul, B. (2015). Global challenges, sustainable development, and their implications for organizational performance. *European Business Review*. 27(4), 430-446.
- Waddock, S. A. (2004). Parallel universes: companies, academic, and citizenship: towards corporate accountability. *Business and Society Review*. 110(2), 191-212.
- Yodprudtikan, P. (2012). *CSR and Sustainable Development*. Sukhothai Thammathirat Journal of Economics. 6(2), 1-10.



Sanit Noonin, Ph.D. Candidate of Philosophy Program in Management,  
Faculty of Management Science, Silpakorn University.



Assistant Professor, Viroj Jadesadalug, Ph.D., Faculty of Management  
Science, Silpakorn University.



Assistant Professor, Jantana Sansook, Ph.D., Faculty of Business  
Administration and Information Technology, Rajamangala University of  
Technology Suvarnabhumi.