

## ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์: การศึกษาเชิงประจักษ์ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

सानิตย์ หนูนิล\*  
วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์\*\*  
จันทนา แสนสุข\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในประเทศไทย จำนวน 238 ราย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อชื่อเสียงขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนโดยผ่านชื่อเสียงขององค์กร และชื่อเสียงขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยผลที่ได้จากการศึกษานี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ชื่อเสียงขององค์กร ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ธุรกิจโรงแรม

\* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

# Antecedents and Consequences of Strategic Corporate Social Responsibility: An Empirical Study of Hotel Business in Thailand

*Sanit Noonin\**

*Viroj Jadesadalug\*\**

*Jantana Sansook\*\*\**

## Abstract

This research aimed to investigate antecedents and consequences of strategic corporate social responsibility (strategic CSR) of hotel business in Thailand. The data was collected from 4 and 5 star rated hotels, a total of 238 hotels. Path analysis was used to analyze the data. The results showed that the model based on assumptions was in harmony with the empirical data. The results of hypothesis testing showed that transformational leadership, market orientation, stakeholder engagement and organizational resources readiness have direct effects on strategic CSR, strategic CSR has a direct effect on corporate reputation, strategic CSR has an indirect effect on sustainable performance through corporate reputation, and corporate reputation has a direct effect on sustainable performance. The results of this research will be useful as a guide for policy making and applying in the field of strategic corporate social responsibility for sustainable performance.

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

\* Doctor of Philosophy Program in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University.

\*\* Assistant Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University.

\*\*\* Assistant Professor, Faculty of Business Administration and Information Technology, RMUTSB.

## บทนำ

ปัจจุบันความรับผิดชอบต่อสังคมกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วโลกให้ความสนใจ โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจล้วนส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงกลายเป็นเรื่องจำเป็นที่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน ไม่ใช่หวังเพียงเพื่อสร้างผลทางการตลาด หรือเพื่อไขว้แกไขปัญหาทางธุรกิจให้ได้รับการยอมรับจากสังคมเท่านั้น แต่ความรับผิดชอบต่อสังคมกำลังทวีความสำคัญและกลายเป็นแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการทางธุรกิจที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Adeyemo, Oyebamiji and Alimi, 2013; สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2556)

สำหรับประเทศไทยแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR เริ่มเป็นที่รู้จักในปี พ.ศ. 2542 โดยอิทธิพลขององค์กรจากประเทศตะวันตก และมีความแพร่หลายมาเรื่อยๆ โดยพัฒนาการในช่วงประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา พบว่า การขับเคลื่อนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในประเทศไทยมีความเข้มแข็งมากขึ้น เห็นได้จากจำนวนสถาบัน หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รวมทั้งองค์กรพัฒนาเอกชนต่างๆ มีการส่งเสริมในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดอบรมสัมมนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การมอบรางวัลให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังพบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังทำในลักษณะกิจกรรมอาสาสมัคร หรือการบริจาค ยกเว้นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยที่มีการกำหนดเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็นนโยบายขององค์กรตามบริษัทแม่ (เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและภาคประชาสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2552)

ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมบริการที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจอย่างมาก ข้อมูลจาก UNWTO (2013) ระบุว่า มียอดนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวทั่วโลกเพิ่มขึ้นจาก 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 พ.ศ. 2558 ของธนาคารแห่งประเทศไทย (2558) ที่ระบุว่าธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

การเติบโตอย่างต่อเนื่องดังกล่าวของธุรกิจโรงแรมส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีการเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้สร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น การปล่อยน้ำเสีย อากาศเสีย การสร้างมลภาวะทางเสียง การทำลายความหลากหลายทางชีวภาพ เป็นต้น รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากในกระบวนการดำเนินงาน โดยเฉพาะทรัพยากรน้ำ และพลังงานไฟฟ้า (Kasimu, Zaiton and Hassan, 2012) สำหรับประเทศไทยธุรกิจโรงแรมถือเป็นธุรกิจที่มีการใช้

พลังงานไฟฟ้าสูงเป็นอันดับ 2 รองจากห้างสรรพสินค้า โดยในปี พ.ศ. 2556 มีการใช้พลังงานไฟฟ้าในธุรกิจโรงแรมประมาณ 3,500 กิกะวัตต์ต่อชั่วโมง (สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน, 2556) ผนวกกับในปัจจุบันมีการตระหนักถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และการให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของธุรกิจโรงแรม รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากลให้องค์กรธุรกิจโรงแรมต้องปฏิบัติตาม

ดังนั้น จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น (Cvelbar and Dwyer, 2013) จากการศึกษาของ Holcomb Upchurch และ Okumus (2007) พบว่า ร้อยละ 80 ของธุรกิจโรงแรมชั้นนำหันมาดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น กลุ่ม Accor มีโรงแรมในเครือกว่า 3,500 แห่งทั่วโลก ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เรียกว่า Accor's Planet 21 แบ่งออกเป็น 7 ประเด็นหลัก เช่น ด้านสุขภาพ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านชุมชนท้องถิ่นที่ตั้งของกิจการ เป็นต้น (Accor, 2015) กลุ่ม Hilton มีโรงแรมในเครือกว่า 3,900 แห่งทั่วโลก กำหนดเป็นระบบการประเมินผลด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรที่เรียกว่า Hilton's Stay ซึ่งระบบดังกล่าวช่วยพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ และยังช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย (Hilton International, 2015) ส่วน กลุ่ม IHG มีโรงแรมในเครือกว่า 4,500 แห่งทั่วโลก มีการกำหนดแผนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Responsibility Program) โดยมุ่งเน้นไปที่ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาที่ยั่งยืน (InterContinental Hotels Group, 2013)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจโรงแรมทั้งในบริบทของประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่า ยังมีการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์จากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์ค่อนข้างจำกัด ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยเลือกศึกษาธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว เนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งกระบวนการดำเนินงานมีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากกว่าโรงแรมขนาดเล็ก นอกจากนี้ โรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ยังต้องปฏิบัติตามมาตรฐานในด้านต่างๆ รวมทั้งมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่เข้มข้นกว่าโรงแรมขนาดเล็ก (กรมการท่องเที่ยว, 2557) โดยผลที่ได้จากการศึกษา นี้องค์กรธุรกิจโรงแรม รวมทั้งองค์กรในธุรกิจอื่นๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่

ยั่งยืน ตลอดจนเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้วิจัยที่สนใจศึกษาในประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในมิติ และในบริบทอื่นๆ ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร และต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

## ทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันองค์กรเริ่มกำหนดประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ควบคู่กับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กร (Porter and Kramer, 2006) เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นปรัชญาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Philosophy) เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านความมั่งคั่งร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (เสกศักดิ์ จำเริญวงศ์, 2557) โดยมีมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม (Figge and Hahn, 2004; Placet, Anderson and Fowler, 2005; สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2556)

### 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

#### 2.1 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญทุกด้านในองค์กร รวมทั้งการแสดงบทบาทที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Virakul, Koonmee, and McLean, 2009) โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป้าหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีตที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Groves and LaRocca, 2011; Du, Swaen and Sen, 2013) จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็น**สมมติฐานการวิจัยที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

## 2.2 อิทธิพลของการมุ่งเน้นตลาดที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการมุ่งเน้นตลาดเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการตลาดเพื่อมุ่งสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาความเป็นผู้นำทางการแข่งขัน (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990) ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงถือเป็นกลยุทธ์ที่มีแนวคิดที่เชื่อมโยงกับแนวคิดการมุ่งเน้นตลาด กล่าวคือ หากองค์กรยิ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า ก็ยิ่งตอบสนองต่อลูกค้า โดยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ลูกค้าหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีตที่พบว่า การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Mahmoud and Hinson, 2005; Pirithiviraj and Kajendra, 2013) จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็น**สมมติฐานการวิจัยที่ 2** การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

## 2.3 อิทธิพลของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายและขอบเขตที่กว้างมาก ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ผ่านการดำเนินการตามกระบวนการการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ (Lindgreen and Swaen, 2010; สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2556) สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีตที่พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Fang, Huang and Huang, 2010; Rhodes, Bergstrom, Lok and Cheng, 2014) จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็น**สมมติฐานการวิจัยที่ 3** การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

## 2.4 อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงินหรืองบประมาณขององค์กร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Waddock and Graves, 1997) ทรัพยากรมนุษย์ คือ การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Welford and Frost, 2006) เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีตที่พบว่า ความพร้อม

ของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Law, 2010; Santos, 2011) จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็น**สมมติฐานการวิจัยที่ 4** ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

### 3. ผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

#### 3.1 อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร

ชื่อเสียงขององค์กร หมายถึง ผลรวมของการรับรู้ต่อคุณค่าขององค์กรที่เกิดจากการสั่งสมมาเป็นระยะเวลาตามมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Dowling, 2001) ซึ่งชื่อเสียงขององค์กรเกิดได้จากปัจจัยต่างๆ รวมทั้งเกิดจากความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร สอดคล้องกับ Miles และ Covin (2000) ที่อธิบายว่า หากองค์กรดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ จะสามารถสร้างชื่อเสียง และความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีตที่พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อชื่อเสียงขององค์กร (Galbreath, 2010; Lai, Chiu, Yang and Pai, 2010; Gholami, 2011) จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็น**สมมติฐานการวิจัยที่ 5** ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร

#### 3.2 อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้นำความรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนให้กับองค์กร โดยมีการบูรณาการกันทั้งความต้องการขององค์กรกับประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับสังคมและสิ่งแวดล้อม (Law, 2010) ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีอิทธิพลต่อชื่อเสียงขององค์กร กล่าวคือ เมื่อคนรับรู้เกี่ยวกับชื่อเสียงในด้านบวกขององค์กรจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เช่น ลูกค้า พนักงาน นักลงทุน ชุมชน และสังคม เป็นต้น และผลของการมีชื่อเสียงขององค์กรดังกล่าวจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ (Dowling, 2001) สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีตที่พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนโดยมีชื่อเสียงขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวกลางหรือเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) (Eltantawy, Fox and Giunipero, 2009; Galbreath and Shum, 2012; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi and Saeidi, 2014) จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็น**สมมติฐานการวิจัยที่ 6** ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

#### 3.3 อิทธิพลของชื่อเสียงขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ชื่อเสียงขององค์กรนอกจากจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังพบว่า ชื่อเสียง

ขององค์กรถือเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่มีความสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและเกิดความยั่งยืน (Barney, 1991; Miles and Covin, 2000; Schwaiger, 2004) รวมทั้งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น เพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด สร้างความผูกพันระหว่างลูกค้ากับองค์กร ทำให้ลูกค้ามีความยินดีที่จะซื้อสินค้าหรือบริการในราคาที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น (Roberts and Dowling, 2002) สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีตที่พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (Rose and Thomsen, 2004; Goldring, 2015; อุเทน เลาน้ำทา อัญญา ไพค่านาม และวรวิทย์ เลหาเหมณี, 2559) จากความเชื่อมโยงดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็น**สมมติฐานการวิจัยที่ 7** ชื่อเสียงขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

## วิธีการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ประเภทโรงแรมจดทะเบียน มีจำนวนทั้งสิ้น 420 โรงแรม (ข้อมูล ณ วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2559) (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2559) เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับมีจำนวนน้อย ดังนั้นเพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวน 420 ตัวอย่าง สอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ที่จำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดย Jackson (2001) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 22 ตัวแปร จึงต้องมีขนาดตัวอย่างเท่ากับ 220-440 ตัวอย่าง หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจริงทั้งสิ้น 238 ตัวอย่าง ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งได้กำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตรงของโรงแรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	การแบ่งกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับมาตรฐานของโรงแรม	4 ดาว	164	68.91
	5 ดาว	74	31.09
	<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100.00</b>
ลักษณะความเป็นเจ้าของ	โรงแรมบริหารงานอย่างอิสระ	122	51.26
	โรงแรมเครือข่าย	116	48.74
	<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100.00</b>
ลักษณะการประกอบธุรกิจ	ห้างหุ้นส่วน	6	2.52
	บริษัทจำกัด	209	87.82
	บริษัทมหาชน	23	9.66
	<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100.00</b>
ที่ตั้งของโรงแรม	ภาคเหนือ	37	15.55
	ภาคกลาง	84	35.29
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	7	2.94
	ภาคตะวันออก	24	10.08
	ภาคตะวันตก	7	2.94
	ภาคใต้	79	33.19
	<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100.00</b>

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่มหลัก มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ได้แก่

- 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลทางความคิด 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา และ 4) การให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจก

1.2 การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation: MO) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นลูกค้า 2) การมุ่งเน้นการแข่งขัน และ 3) การประสานงานภายในองค์กร

1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement: SE) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ และ 3) การประเมินผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์

1.4 ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร (Organizational Resources Readiness: ORR) ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1) ทรัพยากรที่จับต้องได้ และ 2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้

1.5 ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Corporate Social Responsibility: SCSR) ประกอบด้วย 3 ด้าน 1) การพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร 2) การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม และ 3) การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.6 ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation: CR) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ชื่อเสียงที่มีต่อเจ้าของและผู้ถือหุ้น 2) ชื่อเสียงที่มีต่อพนักงาน 3) ชื่อเสียงที่มีต่อลูกค้า และ 4) ชื่อเสียงที่มีต่อชุมชนและสังคม

2. **ตัวแปรแฝงภายใน** ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance: SP) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลทางเศรษฐกิจ 2) ผลทางสังคม และ 3) ผลทางสิ่งแวดล้อม

### **เครื่องมือและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

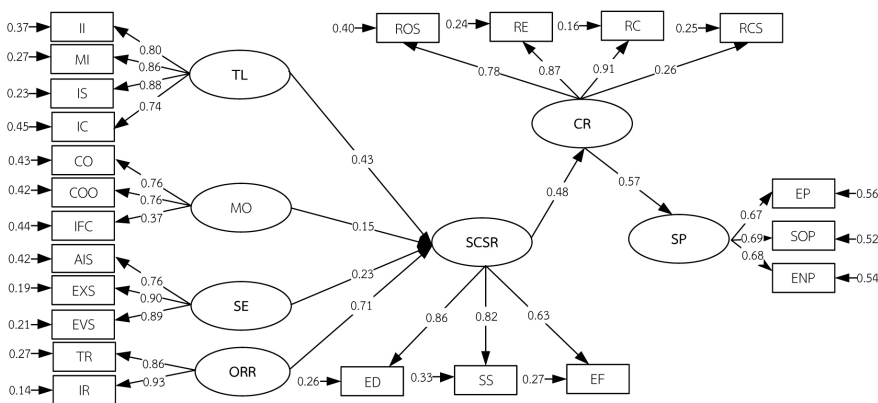
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) มีขั้นตอนในการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้ **1) การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)** โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976) **2) การตรวจสอบตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)** จากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เพื่อยืนยันว่าแต่ละข้อความเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.551-0.977 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.40 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair, Black, Babin and Anderson, 2006) **3) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.98 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006) และ **4) การหาอำนาจจำแนกรายข้อ (Power of Discrimination)** เพื่อพิจารณาว่าข้อความหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อความกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Corrected Item-Total Correlation) พบว่า ค่าอำนาจจำแนกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.363-0.872 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) และสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ด้วยโปรแกรม LISREL

### ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.35 ถึง -0.14 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีความโด่งอยู่ระหว่าง -0.78 ถึง +1.11 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.33-0.79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.90 แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) (Kline, 2011) ผลการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 115.01 p-value ของค่า  $\chi^2$  เท่ากับ 0.93 ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.17 ค่า CFI เท่ากับ 1.00 ค่า GFI เท่ากับ 0.96 ค่า AGFI เท่ากับ 0.95 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 เมื่อพิจารณาผลการการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า มีรายละเอียดดังภาพที่ 1



Chi-Square=115.01, df=139, P-value=0.93198, RMSEA=0.000

ภาพที่ 1 ผลการการวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานการวิจัย

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

**1. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์** พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (SCSR) เท่ากับ 0.43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1

**2. อิทธิพลของการมุ่งเน้นตลาดที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์** พบว่า การมุ่งเน้นตลาด (MO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (SCSR) เท่ากับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2

**3. อิทธิพลของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์** พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (SCSR) เท่ากับ 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3

**4. อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์** พบว่า ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร (ORR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (SCSR) เท่ากับ 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

**5. อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร** พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (SCSR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร (CR) เท่ากับ 0.48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 5

**6. อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน** พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (SCSR) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (SP) โดยผ่านชื่อเสียงขององค์กร (CR) เท่ากับ 0.27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 6

**7. อิทธิพลของชื่อเสียงขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน** พบว่า ชื่อเสียงขององค์กร (CR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (SP) เท่ากับ 0.57 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)								
	ความรับผิดชอบต่อ สังคมเชิงกลยุทธ์ (SCSR)			ชื่อเสียงขององค์กร (CR)			ผลการดำเนินงาน ที่ยั่งยืน (SP)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	0.43*	-	0.43*	-	-	-	-	-	-
การมุ่งเน้นตลาด (MO)	0.15*	-	0.15*	-	-	-	-	-	-
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SE)	0.23*	-	0.23*	-	-	-	-	-	-
ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร (ORR)	0.71*	-	0.71*	-	-	-	-	-	-
ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (SCSR)	-	-	-	0.48*	-	0.48*	-	0.27*	0.27*
ชื่อเสียงขององค์กร (CR)	-	-	-	-	-	-	0.57*	-	0.57*

\*  $p < 0.05$

หมายเหตุ DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect

## อภิปรายผล

### 1. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญทุกด้านในองค์กร รวมทั้ง การแสดงบทบาทที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนั้นจากการวิเคราะห์ พบว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น เป็นผู้มีอิทธิพลทางความคิด ต่อผู้ตาม มีความสามารถในการจูงใจ ทำให้ผู้อื่นมองเห็นเป้าหมายร่วมกันขององค์กร มีความเข้าใจต่อบุคคลอื่นเป็นอย่างดี เป็นต้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะผลักดันให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากเมื่อผู้ตามมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในด้านของการอุทิศตนเพื่อผู้อื่นและส่วนรวม ก็จะสร้างให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวม ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีต เช่น Groves และ LaRocca (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมด้านจริยธรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน และทัศนคติของผู้ตามในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า มีเพียงปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อทัศนคติของผู้ตามในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วน Du Swaen และ Sen (2013) ศึกษาบทบาทของรูปแบบภาวะผู้นำในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

## 2. อิทธิพลของการมุ่งเน้นตลาดที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากองค์ประกอบของการมุ่งเน้นการตลาดทั้ง 3 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ 1) **การมุ่งเน้นลูกค้า** เป็นแนวคิดที่มุ่งตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันพบว่าความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต โดยปัจจุบันลูกค้าหันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาที่ยั่งยืนมากขึ้น ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวของลูกค้า 2) **การมุ่งเน้นการแข่งขัน** คือ การดำเนินการเพื่อสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่อยู่ในตลาดหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งพบว่า ปัจจุบันองค์กรอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ในการสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง รวมทั้ง การใช้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างรายได้เปรียบ ซึ่งสอดคล้องกับที่ได้อธิบายไปก่อนหน้านี้ว่าปัจจุบันลูกค้าหันมาให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องเพิ่มกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น 3) **ด้านการประสานงานภายในองค์กร** เนื่องจากการประสานงานภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีต่อการบริหารงานขององค์กรในด้านต่างๆ รวมทั้งต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวคือ หากองค์กรมีการประสานงานที่ดีก็จะทำให้การดำเนินงานไม่เกิดอุปสรรค มีความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินงาน ทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นอกจากนี้ การได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากองค์กร และจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน จะส่งผลให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีต เช่น Mahmoud และ Hinson (2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตลาด นวัตกรรม และการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในประเทศกานา พบว่าการมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วน Pirithiviraj และ Kajendra (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตลาดกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจทางการเงินในประเทศศรีลังกา พบว่า การมุ่งเน้นตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความรับผิดชอบต่อสังคม

## 3. อิทธิพลของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากหากองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม

ต่างๆ ผ่านการดำเนินการตามกระบวนการการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยให้สามารถตอบสนองประเด็นต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หากองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ก็จะทำให้การบริหารงานในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น รวมทั้ง การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคมก็จะได้รับการสนับสนุนรวมทั้ง เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐ ก็จะได้รับ การสนับสนุนในด้านต่างๆ สำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การสนับสนุนในด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ความรู้และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ดังนั้น การจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องดำเนินการผ่านกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ และการประเมินผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีต เช่น Fang Huang และ Huang (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ความสามารถในการปรับตัว และผลการดำเนินงานขององค์กรชั้นนำในประเทศไต้หวัน พบว่า ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเลือกกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วน Rhodes และคณะ (2014) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม ทูทางสังคม และค่านิยมร่วมกับผลลัพธ์คือการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### 4. อิทธิพลของความพร้อมของทรัพยากรองค์กรที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้ง การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น เงินทุน สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เวลา และข้อมูลข่าวสาร หากองค์กรมีความสมบูรณ์พร้อมของทรัพยากรดังกล่าว ก็จะสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีต เช่น Law (2010) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรด้านอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง ในประเทศไต้หวัน พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร เช่น การสนับสนุนด้านเงินทุนอย่างเพียงพอจากองค์กร การมีบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถ และประสบการณ์ เป็นต้น ส่วน Santos (2011) ศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติ ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรค พบว่า ปัจจัยภายในซึ่งถือเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ ความพร้อมด้านการเงิน ด้านเวลา ด้านความรู้ และด้านข้อมูลข่าวสาร

### 5. อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กร คือ ผลรวมของการรับรู้ต่อคุณค่าขององค์กรที่เกิดจากการสั่งสมมาเป็นระยะเวลาตามมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย ชื่อเสียงที่มีต่อเจ้าของและผู้ถือหุ้น ชื่อเสียงที่มีต่อพนักงาน ชื่อเสียงที่มีต่อลูกค้า และชื่อเสียงที่มีต่อชุมชนและสังคม ดังนั้น องค์กรจึงพยายามสร้างคุณค่าที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เช่น ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของในด้านความมีเสถียรภาพทางการเงิน ด้านผลการดำเนินงาน เป็นต้น ความรับผิดชอบต่อสังคมสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรในด้านการบริหารงาน ด้านความมั่นคงขององค์กร ด้านการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อพนักงาน เป็นต้น สร้างให้เกิดความไว้วางใจของลูกค้าต่อองค์กรในด้านความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ และการบริการ ด้านการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนี้ ความรับผิดชอบต่อสังคมยังสร้างให้เกิดการยอมรับจากชุมชนและสังคมในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการเป็นธุรกิจที่ดีของสังคม เป็นต้น ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีต เช่น Galbreath (2010) ศึกษาผลลัพธ์จากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในประเทศออสเตรเลีย พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร Lai และคณะ (2010) ศึกษาอิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลด้านตราสินค้า พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วน Gholami (2011) ศึกษารูปแบบการสร้างคุณค่าผ่านการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะต่างๆ เช่น การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจที่มีความถูกต้องเหมาะสม การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ สามารถสร้างให้เกิดคุณค่ากับองค์กร คือ เกิดภาพลักษณ์ที่ดีที่ทั้งต่อสังคมภายในและภายนอกองค์กร

### 6. อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนโดยผ่านชื่อเสียงขององค์กร ดังที่กล่าวไปแล้วว่าความรับผิดชอบต่อสังคมจะสร้างให้เกิดชื่อเสียงขององค์กร และชื่อเสียงขององค์กรดังกล่าวจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรต่อไป ซึ่งการที่องค์กรมีชื่อเสียงที่ดี หมายถึง



การที่องค์กรมีคุณค่าในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ และเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ในคุณค่าขององค์กรก็จะให้การสนับสนุนองค์กรในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป เช่น ผู้ถือหุ้นรับรู้คุณค่าขององค์กรในด้านความมีเสถียรภาพทางการเงิน หรือการมีผลการดำเนินงานที่ดีก็มีแนวโน้มที่จะร่วมลงทุนในองค์กรดังกล่าว ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อมูลค่าหุ้นขององค์กร หากลูกค้ารับรู้คุณค่าขององค์กรในการดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือการคำนึงถึงความปลอดภัยในด้านผลิตภัณฑ์ และการบริการ ก็มีแนวโน้มที่จะกลับมาใช้บริการซ้ำ ซึ่งจะส่งผลต่อยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด และผลกำไรขององค์กร หรือกรณีที่พนักงานรับรู้คุณค่าขององค์กรในการบริหารที่เป็นธรรม ก็จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีต เช่น Eltantawy Fox และ Giunipero (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรมของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ชื่อเสียงขององค์กร และผลการดำเนินงาน พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรมในการจัดการห่วงโซ่อุปทานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยมีชื่อเสียงขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน การศึกษาของ Galbreath และ Shum (2012) พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร ส่วน Saeidi และคณะ (2014) ศึกษาอิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ชื่อเสียงขององค์กร และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรง และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรโดยมีชื่อเสียงขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขันทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

## 7. อิทธิพลของชื่อเสียงขององค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ชื่อเสียงขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีความสำคัญขององค์กร ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ทั้งด้านการเงิน ด้านสังคม เช่น เกิดความผูกพันระหว่างลูกค้า รวมทั้งพนักงานต่อองค์กร เป็นต้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการในอดีต เช่น Rose และ Thomsen (2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กรกับผลการดำเนินงานทางการเงิน พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทางการเงิน Golgring (2015) ศึกษาการพัฒนาผลการดำเนินงานด้านการตลาดผ่านการสร้างชื่อเสียงขององค์กร พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านการตลาดขององค์กร ส่วน อุเทน เลาหนาทา อัญญา ไพค่านาม และวรวิทย์ เลาหะเมทนี (2559) ศึกษาความสำเร็จของการประยุกต์ใช้บัญชีสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กร: หลักฐานเชิงประจักษ์จากกลุ่มกิจการ ISO 14000 ในประเทศไทย พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กร

## ประโยชน์จากการวิจัย

### 1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

1.1 เกิดการบูรณาการความรู้ในเชิงทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-based View of the Firm) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความสามารถ และทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ถือเป็นความสามารถ และทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่องค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรที่ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเฉพาะปัจจุบันในธุรกิจโรงแรมที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก รวมทั้งมีความเข้มข้นของการแข่งขันสูงกับการพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

1.2 เกิดโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) **ปัจจัยเชิงสาเหตุของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์** คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลทางความคิดและพฤติกรรมเชิงบวก ต่อผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลทางความคิด การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดปัญญา และให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล (2) การมุ่งเน้นตลาด คือ การดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้าขององค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นการแข่งขัน และการประสานงานภายใน (3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ และการประเมินผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ (4) ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร คือ ความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์กรสำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ 2) **ผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์** คือ ผลที่เกิดจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ทั้งผลลัพธ์ทางตรง ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร คือ ผลรวมของการรับรู้ต่อคุณค่าขององค์กรที่เกิดจากการสั่งสมมาเป็นระยะเวลาตามมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย ชื่อเสียงที่มีต่อเจ้าของและผู้ถือหุ้น ชื่อเสียงที่มี

ต่อพนักงาน ชื่อเสียงที่มีต่อลูกค้า และชื่อเสียงที่มีต่อชุมชนและสังคม และผลลัพธ์ทางอ้อม ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน คือ ผลลัพธ์เชิงบูรณาการที่เกิดจากการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร อันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ผลทางเศรษฐกิจ ผลทางสังคม และผลทางสิ่งแวดล้อม รวมทั้งยังอธิบายอิทธิพลของชื่อเสียงขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน อีกด้วย

## 2. ประโยชน์เชิงการจัดการ

องค์กรธุรกิจโรงแรม รวมทั้งองค์กรในธุรกิจอื่นๆ สามารถนำโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนที่ได้จากการพัฒนาขึ้นจากการวิจัยนี้ ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ผู้บริหารองค์กรจะต้องแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กรผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การเป็นแบบอย่างด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
- 2) ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นตลาดองค์กรต้องมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า** ผ่านการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากปัจจุบันลูกค้าหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น การมุ่งเน้นสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์ต่างๆ รวมทั้ง ใช้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้ง การให้ความสำคัญกับการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร
- 3) ปัจจัยด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ซึ่งการดำเนินงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังถือเป็นเรื่องใหม่ขององค์กรในประเทศไทย แต่ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กรจะต้องดำเนินการตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการวิเคราะห์และจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดประชุม การสนทนากลุ่ม การสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ได้รับความทราบ เป็นต้น รวมทั้งการประเมินผลและคิดหาวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่เหมาะสมอยู่เสมอ และ
- 4) ปัจจัยด้านความพร้อมของทรัพยากรองค์กร** องค์กรจะต้องให้ความสำคัญทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น การกำหนดงบประมาณในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ การมีสถานที่ที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น การแบ่งเวลาสำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้อย่างเหมาะสม

การพัฒนาความรู้ และการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับบุคลากรภายในองค์กร การแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพร้อมของทรัพยากรองค์กร ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวถือเป็นปัจจัยภายในองค์กร ดังนั้น ในอนาคตจึงควรมีการศึกษาถึงปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เช่น ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐบาล ปัจจัยด้านมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล ปัจจัยด้านแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยด้านความรุนแรงทางการแข่งขัน เป็นต้น

2. เนื่องจากการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะธุรกิจโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ซึ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ดังนั้น ในอนาคตจึงควรศึกษาในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก หรือโรงแรมที่มีลักษณะเฉพาะอื่นๆ เช่น โรงแรมบูติก (Boutique Hotel) โรงแรมราคาประหยัด (Budget Hotel) เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เป็นต้น รวมทั้งควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงแรมขนาดเล็กกับโรงแรมขนาดใหญ่ หรือระหว่างโรงแรมที่มีลักษณะแตกต่างกัน

3. ควรนำโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยนี้ไปทดสอบกับองค์กรในธุรกิจอื่นๆ เพื่อยืนยันและเปรียบเทียบข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2559). *ที่พักรัก*. (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อ: 1 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://thai.tourismthailand.org>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- กรมการท่องเที่ยว. (2557). *มาตรฐานที่พักรักเพื่อการท่องเที่ยว ประเภทโรงแรม เล่ม 1*. กรุงเทพมหานคร: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและภาคประชาสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. (2552). *รายงานวิจัยเรื่องการพัฒนา CSR ในประเทศไทย และบทบาทอาสาสมัคร (ฉบับแปล)*. กรุงเทพมหานคร: เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและภาคประชาสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). *รายงานแนวโน้มธุรกิจ ประจำปีเดือนเมษายน 2558*. (ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อ: 26 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก: [https://www.bot.or.th/Thai/Monetary-Policy/EconomicConditions/BLP/BLP\\_TH\\_Q1\\_2015.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/Monetary-Policy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q1_2015.pdf)
- เสกศักดิ์ จำเริญวงศ์. (2557). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคมกับผลกระทบที่มีมูลค่าร่วมของกิจการ: กรณีประเทศไทย. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*. 21,2: 150-175.
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2556). *ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน. (2556). *รายงานสถิติพลังงานของประเทศไทย 2556*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน.
- อุเทน เลาน้ำทา อัญญา ไพค่านาม และวรวิทย์ เลาหะเมทนี. (2559). ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้บัญชีสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนขององค์กร: หลักฐานเชิงประจักษ์จากกลุ่มกิจการ ISO14000 ในประเทศไทย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*. 8,1: 91-110.

## References

- Accor Hotels. (2015). *Planet 21*. (Online). accessed May 1, 2016. Available from <http://www.accorhotels.com/gb/sustainable-development/index.shtml>
- Adeyemo, S. A., Oyebamiji, F. F., and Alimi, K. O. (2013). An Evaluation of factors Influencing Corporate Social Responsibility in Nigerian Manufacturing Companies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2,6: 54-63.
- Bank of Thailand. (2015). *Business Outlook Report: April, 2015*. accessed September 26, 2016. Available from [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/Economic-Conditions/BLP/BLP\\_TH\\_Q1\\_2015.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/Economic-Conditions/BLP/BLP_TH_Q1_2015.pdf). (in Thai).
- Barney, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17,1: 99-120.
- 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. (in Thai).
- Dowling, R. G. (2001). *Creating corporate reputation: Identity, image and performance*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Du, S., Swaen, V., and Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 114,1: 155-196.
- Eltantawy, A. R., Fox, L. G., and Giunipero, L. (2009). Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts. *Supply Chain Management: An International Journal*. 14,2: 99-108.
- Energy Policy and Planning Office. (2013). *Energy Statistic of Thailand 2013*. Bangkok: Energy Policy and Planning Office, Ministry of Energy. (in Thai).
- Fang, S.-R., Huang, C.-Y., and Huang, W.-L., S. (2010). Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises. *African Journal of Business Management*. 4,1: 120-132.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Figge, F. and Hahn, T. (2004). Sustainable Value added. Measuring Corporate Contributions to Sustainability Beyond Eco-Efficiency. *Ecological Economics*. 48,2: 173-187.
- Freeman, R. E. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Corporate Citizenship*. 36, 21-24.
- Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*. 21: 511-525.
- Galbreath, J. and Shum, P. (2012). Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR-FP link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*. 37,2: 211-229.
- Gholami, S. (2011). Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management*. 6,9: 148-154.
- Goldring, D. (2015). Reputation orientation Improving marketing performance through corporate reputation building. *Marketing Intelligence & Planning*. 33,5: 784-803.

- Groves, K. and LaRocca, M. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 103,4: 511-528.
- 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.
- Hilton International. (2015). *Corporate Responsibility/Sustainability News*. (Online). accessed December 11, 2016. Available from <http://news.hiltonworldwide.com/index.cfm/newsroom/category/topic/731>.
- Holcomb, L. J., Upchurch, S. R., and Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19,6: 461-475.
- InterContinental Hotels Group. (2013). *Corporate Responsibility Report*. (Online). accessed January 11, 2016. Available from [http://www.ihgplc.com/files/pdf/2013\\_cr\\_report.pdf](http://www.ihgplc.com/files/pdf/2013_cr_report.pdf).
- Jackson, L. D. (2001). Sample Size and Number of Parameter Estimates in Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis: A Monte Carlo Investigation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 8,2: 205-223.
- Jumroenvong, S. (2014). The relationship between corporate governance (CG) and corporate social responsibility (CSR), and its impact on shared value of firm: the case of Thailand. *Journal of Public and Private Management*. 21,2: 150-175. (in Thai).
- 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.
- Kline, B. R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Guilford Press.
- Kohli. A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Marketing orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 54,2: 1-18.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., and Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*. 95,3: 457-469.

- Laonamtha, U., Paikhamnam, A., and Laohamethanee, W. (2016). Successful Green Accounting Implementation and Corporate Sustainability: AN Empirical Investigate of ISO14000 Firms in Thailand. *Panyapiwat Journal*. 8,1: 91-110. (in Thai).
- Law, M. Y. K. (2010). Factors Affecting Sustainability Development: High-Tech Manufacturing Firms in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*. 15,4: 619-633.
- Lindgreen, A and Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*. 12,1: 1-7.
- Mahmoud, A. M. and Hinson, E. P. (2005). Market orientation, innovation and corporate social responsibility practices in Ghana's telecommunication sector. *Social Responsibility Journal*. 8,3: 327-346.
- Miles, M. P. and Covin, J. C. (2000). A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*. 23,3: 299-311.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54: 20-35.
- 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.
- Pirithiviraj, J. C. D. and Kajendra. K. (2013). Relationship between Market Orientation and Corporate Social Responsibility with special reference to Sri Lankan Financial Sector. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*. 1,2: 107-113.
- Placet, M., Anderson, R. and Fowler, K. M. (2005). Strategic for Sustainability. *Resource Technology Management*. 48,5: 32-41.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). Strategic and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 84,12: 78-92.
- Rhodes, J., Bergstrom, B., Lok, P., and Cheng, V. (2014). A framework for stakeholder engagement and sustainable development in MNCs. *Journal of Global Responsibility*. 5,1: 82-103.



- Roberts, W. P. and Dowling, R. G. (2002). CORPORATE REPUTATION AND SUSTAINED SUPERIOR FINANCIAL PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*. 23: 1077-1093.
- Rose, C. and Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: some Danish evidence. *European Management Journal*. 22,2: 201-10
- 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.
- Saeidi, P. S., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, P. S., and Saeidi, P. S. (2014). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*. 68,2: 341-350.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*. 7,3: 490-508.
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*. 56: 46-71.
- Social Responsibility Center. (2013). **Corporate Social Responsibility for Sustainable Development**. Bangkok: Social Responsibility Center, The Stock Exchange of Thailand. (in Thai).
- The Network of NGO and Business Partnerships for Sustainable. (2009). **Research report: The development of CSR and the role of volunteers in Thailand (Thai Version)**. Bangkok: The Network of NGO and Business Partnerships for Sustainable. (in Thai).
- Tourism Authority of Thailand. (2016). *Lodging*. (Online). accessed January 1, 2016. Available from <http://thai.tourismthailand.org>. (in Thai).
- UNWTO. (2013). *World Tourism Highlights 2013*. (Online). accessed August 29, 2015. Available from <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415427>
- Vanichbuncha, K. (2014). *Structural Equation Model Analysis: SEM by AMOS*. Bangkok: Samlada. (in Thai).

सानิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎฎาลักษณ์ และ จันทนา แสนสุข / ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อ...

Virakul, B., Koonmee, K., and McLean, N. G. (2009). CSR activities in award-winning Thai companies. *Social Responsibility Journal*. 5,2: 178-199.

Waddock, S. A. and Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*. 18:4, 303-319.

Welford, R. and Frost, S. (2006). Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 13: 166-176.