

กลยุทธ์โรงแรมสีเขียวและการจัดการเชิงบวกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

Green Hotel Strategies and Positive Practices for Sustainable Development

ณัฐวุฒิ รอดพันธุ์^{1*} และ ปรีดาเรี ศรีรัตน์²Natthiwut Rodphan^{1*} and Preedaree Sirirat²

Received: 6 August 2025

Revised: 8 November 2025

Accepted: 9 November 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม โดยเน้นการบูรณาการการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมกับการจัดการเชิงบวก เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ ทั้งยังวิเคราะห์กรณีศึกษาจากอินเดีย อียิปต์ และไทย เพื่อนำเสนอแนวปฏิบัติของโรงแรมสีเขียวในหลากหลายบริบท พร้อมข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐ ภาคธุรกิจ และชุมชนในการร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์ความรู้ที่ค้นพบใหม่คือ โรงแรมสีเขียวช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งล้วนเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโตในอุตสาหกรรมโรงแรม

คำสำคัญ : โรงแรมสีเขียว, การบริหารจัดการเชิงบวก, การพัฒนาที่ยั่งยืน, โรงแรมเพื่อความยั่งยืน, พฤติกรรมองค์กร

ABSTRACT

This article presents concepts and theories in hotel business management, emphasizing the integration of environmentally friendly practices with positive management approaches to support the United Nations Sustainable Development Goals. Case studies from India, Egypt, and Thailand are analyzed to illustrate green hotel practices in diverse contexts. The article also provides policy recommendations for governments, businesses, and communities to collaboratively promote sustainable development. The findings reveal that green hotels not only reduce environmental impacts but also serve as a key strategy to enhance competitiveness, build a positive image, and strengthen stakeholder relationships, which together form a vital foundation for growth in the hotel industry.

Keywords: Green Hotels, Positive Management, Sustainable Development, Sustainable Hotels, Organizational Behavior

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม วิทยาลัยการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยนครพนม

² อาจารย์ วิทยาลัยการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยนครพนม

¹ Doctoral Student, Tourism and Hotel Business Management Program, College of Tourism and Service Industry, Nakhon Phanom University

² Lecturer, College of Tourism and Service Industry, Nakhon Phanom University

Email: mr.natthiwut.rph@gmail.com * Corresponding Author

1. บทนำ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมประสบปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) ได้ให้ข้อมูลว่า ภาคการท่องเที่ยวทั่วโลกมีส่วนในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกราว 8% ของการปล่อยทั้งหมด โรงแรมมีส่วนการใช้พลังงานสูงถึง 20% ของต้นทุนการดำเนินงาน และยังเป็นแหล่งใช้ทรัพยากรน้ำในปริมาณมาก (International Tourism Partnership, 2022) และ World Travel & Tourism Council (WTTC) ยังได้เสนอว่าหากไม่ดำเนินมาตรการลดการปล่อยคาร์บอนอย่างจริงจัง อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอาจปล่อยก๊าซเรือนกระจกสูงกว่า 6.5 พันล้านตันต่อปีภายในปี 2050

สถานการณ์ดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และกระแสสังคมที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านต้นทุนทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น การจัดการขยะและพลังงานที่มีข้อจำกัดมากขึ้น ตลอดจนภาพลักษณ์ของธุรกิจที่จำเป็นต้องสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริโภค ซึ่งมีแนวโน้มเลือกใช้บริการโรงแรมและกิจการท่องเที่ยวที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการดำเนินงานใหม่ โดยเน้นการจัดการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กำหนดโดยองค์การสหประชาชาติ ในการจัดการน้ำอย่างยั่งยืน การจัดการพลังงานสะอาด การบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน และการรับมือการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Abdou, Hassan, & El Dief, 2020)

แนวคิด “โรงแรมสีเขียว” (Green Hotel) จึงได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ องค์กรโรงแรมที่มุ่งสู่ความยั่งยืนมักประยุกต์ใช้มาตรฐานการรับรองด้านสิ่งแวดล้อมในระดับสากล เช่น Green Key, ISO 14001 หรือ ISO 20121 เพื่อแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการอย่างรับผิดชอบต่อ (D’Souza, 2023) การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยการจัดการภายในที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วม โดยการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างแรงจูงใจเชิงบวก และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณค่าของความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยผลักดันให้มาตรการสีเขียวสามารถฝังรากอยู่ในพฤติกรรมของพนักงานและโครงสร้างขององค์กรได้ (Luthans & Youssef, 2020) นอกจากนี้ แนวคิด “พฤติกรรมองค์กรเชิงบวก” (Positive Organizational Behavior: POB) ยังถูกนำมาใช้เพื่อสนับสนุนให้เกิดความหวัง ความยืดหยุ่น ความเชื่อมั่น และการมองโลกในแง่ดีของพนักงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ในการกิจด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานแนวทาง “โรงแรมสีเขียว” เข้ากับแนวคิด “การบริหารจัดการเชิงบวก” เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับองค์กร นโยบาย และสังคมโดยรวม

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

องค์การสหประชาชาติได้ประกาศเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งครอบคลุมเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนนี้ภายในปี ค.ศ. 2030 โดยเป้าหมายเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาคการท่องเที่ยวและโรงแรม (Jones, Hillier, & Comfort, 2017) ได้แก่

- 1) น้ำสะอาดและสุขาภิบาล เน้นการจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ การบำบัดน้ำเสีย และการใช้น้ำหมุนเวียนในสถานประกอบการท่องเที่ยว
- 2) พลังงานที่สะอาดและเข้าถึงได้ สนับสนุนการใช้พลังงานหมุนเวียนและพลังงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น แสงอาทิตย์ พลังงานชีวมวล และระบบลดการใช้ไฟฟ้าในโรงแรม
- 3) การบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน เน้นการลดของเสีย การรีไซเคิล การจัดการอาหารเหลือ และสนับสนุนการจัดซื้อที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินงานเกี่ยวกับโรงแรมและการท่องเที่ยว
- 4) การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งเสริมให้องค์กรดำเนินนโยบายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เช่น ผ่านการติดตั้งเทคโนโลยีพลังงานสะอาด และจัดทำรายงานการลดคาร์บอนฟุตพริ้นต์

งานวิจัยภาครัฐและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น การที่ประเทศไทยพัฒนาเป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นกรอบเฉพาะสำหรับภาคการท่องเที่ยว (Kumpew et al., 2025) แสดงถึงความพยายามเชื่อมโยงมาตรฐานสากลกับบริบทไทย ประเด็นสำคัญคือการทำให้เป้าหมายการท่องเที่ยวถูกนำไปใช้จริงในสถานประกอบการทุกระดับ แทนที่จะเป็นเพียงเอกสารเชิงนโยบาย

งานวิจัยของ พัทธศรีสมา สิงห์คำ และอัจฉรา วัฒนภิญโญ (2562) พบว่าการดำเนินมาตรการโรงแรมสีเขียว เช่น การใช้หลอดไฟ LED ระบบบำบัดน้ำเสียที่มีประสิทธิภาพ และการอบรมพนักงานด้านการจัดการขยะ สามารถลดต้นทุนและสร้างความเชื่อมั่นแก่นักท่องเที่ยว จุดแข็งของงานวิจัยนี้คือการยืนยันว่า สิ่งแวดล้อมไม่ใช่ต้นทุนเพิ่ม แต่คือกลยุทธ์การแข่งขัน อย่างไรก็ตาม ยังควรมีการประเมินเชิงปริมาณ เช่น มูลค่าการลดคาร์บอนหรือผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อเพิ่มหลักฐานสนับสนุนต่อการขยายผลในวงกว้าง

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป้าหมายการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่มุ่งจัดการพลังงาน น้ำ และขยะอย่างเป็นระบบ การเชื่อมโยงกรอบทั้งสองนี้ถือว่าช่วยเสริมทั้งมาตรฐานสากลและมิติในระดับท้องถิ่น แต่ความสำเร็จยังขึ้นอยู่กับมาตรการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การลดหย่อนภาษีหรือการให้เงินอุดหนุน เพื่อให้โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งมีข้อจำกัดด้านงบประมาณสามารถดำเนินการได้จริง

ดังนั้น แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในด้านการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้น้ำและพลังงานอย่างคุ้มค่า การลดของเสียและมลพิษ ตลอดจนการดำเนินมาตรการเพื่อลดผลกระทบต่อภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้ และสามารถขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของโรงแรมสีเขียวระดับสากลที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างสมดุล

2.2 แนวคิดโรงแรมสีเขียว

โรงแรมสีเขียว (Green Hotel) หรือในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Eco-Hotel” หมายถึงสถานประกอบการโรงแรมที่ดำเนินกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมในทุกกระบวนการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การออกแบบอาคาร การเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการพลังงาน การบริหารจัดการน้ำเสียและของเสีย รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ไปจนถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชนโดยรอบ (Pavolová et al., 2024) แนวคิดดังกล่าวแสดงถึงการเปลี่ยนกรอบความคิดจากการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ไปสู่การบริหารที่

คำนึงถึงผลลัพธ์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างบูรณาการ การให้ความสำคัญกับการออกแบบและเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ต้นทางถือเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการในการดำเนินมาตรการแก้ไข

สอดคล้องกับข้อเสนอของ ทศพร กาญจนภรพัฒน์ (2563) ที่ว่า โรงแรมที่ได้รับมาตรฐานแนวปฏิบัติสีเขียว และผ่านการรับรองมักดำเนินการตามหลัก 3R ได้แก่ การลดการใช้พลังงาน โดยหันมาใช้พลังงานทดแทน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ การนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ และการรีไซเคิลของเสีย การนำแนวคิดเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติช่วยลดต้นทุน ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้บริโภคมีความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การรับรองมาตรฐานสีเขียวควรได้รับการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่อง สิ่งแวดล้อม

งานวิจัยของ Fuchs, Prideaux และ Konar (2024) พบว่านักท่องเที่ยวต่างชาติมีความตระหนักถึงแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรมไทย และมีแนวโน้มเลือกเข้าพักในโรงแรมสีเขียวเมื่อมีทางเลือกที่ตอบสนองต่อค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อม แสดงให้เห็นว่าตลาดนักท่องเที่ยวกำลังขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง เนื่องจากพฤติกรรมเลือกที่พักของผู้บริโภคกลายเป็นปัจจัยผลักดันให้ผู้ประกอบการต้องยกระดับมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมให้สูงขึ้น การสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติจึงเป็นประโยชน์ต่อรายได้ และยังเป็นโอกาสสำคัญในการวางตำแหน่งโรงแรมไทยให้ก้าวสู่การเป็น ผู้นำด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาค

โรงแรมที่ดำเนินงานภายใต้แนวปฏิบัติที่ยั่งยืนสามารถลดต้นทุนการใช้พลังงานและน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลดีต่อผลกำไรในอนาคต อีกทั้งยังสามารถสร้างความแตกต่างทางการตลาดในยุคที่ผู้บริโภคมีจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น (Makoondlall Chadee & Bokhoree, 2024) นอกจากนี้ การดำเนินงานของโรงแรมสีเขียวยังส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ดังเช่นงานวิจัยของ (Moise Gil-Saura, & Ruiz Molina, 2021) พบว่านักท่องเที่ยวจำนวนมากมีแนวโน้มเลือกเข้าพักในโรงแรมที่มีแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน และแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดโรงแรมสีเขียวสามารถเพิ่มความภักดีต่อแบรนด์ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

นอกจากนี้ การเป็นโรงแรมสีเขียวยังเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมการได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล เพิ่มความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริโภค ส่งผลต่อการตัดสินใจร่วมมือจากภาคีธุรกิจและตัวแทนการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ การมีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนยังสามารถสร้างคุณค่าในเชิงกลยุทธ์ และช่วยให้โรงแรมสามารถเข้าถึงกลุ่มตลาดเฉพาะ เช่น นักท่องเที่ยวเชิงนิเวศ หรือกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนได้มากยิ่งขึ้น (Fuchs, et al., 2024)

องค์ประกอบสำคัญของโรงแรมสีเขียว ได้แก่ การออกแบบอาคารโดยใช้วัสดุที่ยั่งยืน เช่น อิฐประหยัดพลังงานหรือฉนวนกันความร้อน การใช้ระบบไฟฟ้าและแสงสว่างแบบประหยัดพลังงาน การติดตั้งระบบพลังงานทดแทน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ การจัดการขยะด้วยระบบรีไซเคิล และการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การติดตั้งหัวก๊อกประหยัดน้ำหรือระบบนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานและผู้บริโภคมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม (Fernández-Robin, et al., 2019) ในมุมมองของผู้ประกอบการ การบริหารจัดการโรงแรมในลักษณะ “สีเขียว” เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและช่วยลดต้นทุนด้านพลังงานและน้ำ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสามารถดึงดูดกลุ่มตลาดใหม่ที่มีกำลังซื้อสูงได้อีกด้วย (Makoondlall-Chadee & Bokhoree, 2024)

ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการจัดการโรงแรมสีเขียวจึงช่วยตอบสนองทั้งความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ และเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว องค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินงานโดยคำนึงถึง

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม แสดงถึงการยอมรับในมิติด้านสิ่งแวดล้อม และภาพลักษณ์ของความรับผิดชอบต่อสังคม

2.3 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงบวก

การบริหารจัดการเชิงบวกหรือ Positive Organizational Behavior (POB) เป็นแนวคิดที่พัฒนาโดย Luthans (2002) ซึ่งเน้นการสร้างและจัดการทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital หรือ PsyCap) ของพนักงาน โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ความหวัง (Hope) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) ความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) โดยทั้งสี่องค์ประกอบนี้เชื่อมโยงกันในการเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานในองค์กร ดังนี้

- 1) ความหวังที่ช่วยให้บุคคลสามารถกำหนดเป้าหมายและสร้างแนวทางในการไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างมีแรงจูงใจตามลำดับ
- 2) ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้บุคคลกล้าลงมือทำและเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมั่นใจ
- 3) ความยืดหยุ่นทางจิตใจเป็นพื้นฐานในการปรับตัวต่อแรงกดดันหรือความเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด และยังช่วยให้บุคคลเรียนรู้จากความล้มเหลวได้อย่างสร้างสรรค์
- 4) การมองโลกในแง่ดีจะช่วยให้พนักงานมีกรอบความคิดที่เป็นบวก สามารถรักษาพลังใจและมองเห็นโอกาสในวิกฤต

ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร และสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

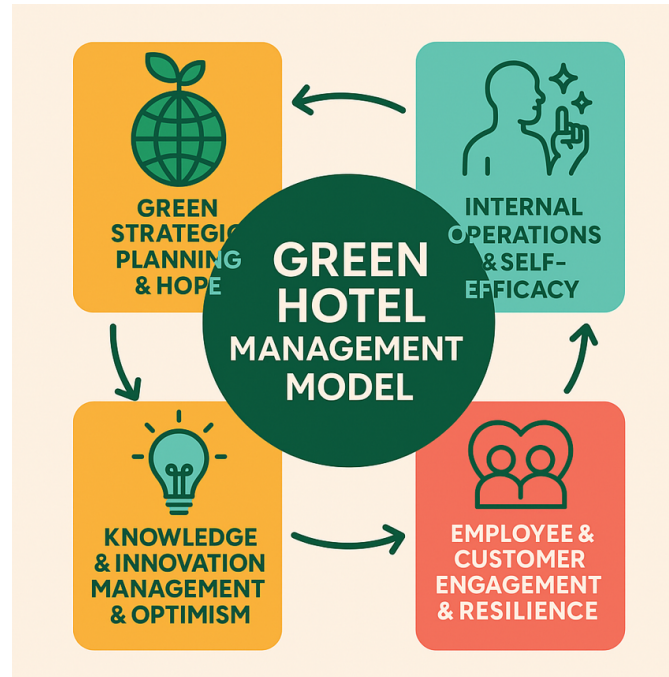
นอกจากนี้ PsyCap หมายถึงสถานะทางจิตใจที่สามารถพัฒนาได้และมีผลต่อผลการปฏิบัติงานในองค์กร โดยงานวิจัยของ Luo และคณะ (2022) พบว่า PsyCap มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงาน

ในธุรกิจโรงแรม การบริหารจัดการเชิงบวกมีผลต่อการเพิ่มรายได้และมีความสำคัญในการส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน ยกย่องคุณภาพการให้บริการ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อองค์กร เพราะ PsyCap ของพนักงานส่งผลต่อความพร้อมรับมือกับแรงกดดัน การเปลี่ยนแปลง และการริเริ่มพฤติกรรมที่เอื้อต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องพฤติกรรมสีเขียวของพนักงาน (Employee Green Behavior) ที่มุ่งเน้นให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่เกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เช่น การประหยัดพลังงาน การลดการใช้ทรัพยากรในที่ทำงาน หรือการเสนอแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยิ่งขึ้น (Luo et al., 2022)

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงบวกเป็นเพียงแนวคิดในเชิงจิตวิทยาองค์กรและเป็นการจัดการแบบองค์รวมที่หลอมรวมพฤติกรรมของพนักงาน ระบบการทำงานภายในองค์กร และทิศทางของธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะในบริบทของโรงแรมสีเขียว ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม องค์กรที่สามารถนำแนวทางเชิงบวกไปประยุกต์ใช้จะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการสร้างคุณค่าให้กับทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก

3. กรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารโรงแรมสีเขียว

การบริหารโรงแรมสีเขียว (Green Hotel Management) เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับศักยภาพของธุรกิจบริการในด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยเฉพาะในยุคที่ผู้บริโภคมีความตระหนักรู้มากขึ้นต่อผลกระทบจากการท่องเที่ยวและเลือกสนับสนุนองค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรูปธรรม การดำเนินงานภายใต้แนวคิดโรงแรมสีเขียวเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า และสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เสริมความสามารถในการแข่งขัน (D'Souza, 2023) กลยุทธ์ในการบริหารโรงแรมสีเขียวสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติสำคัญ (ดังภาพที่ 1) ดังนี้



ภาพที่ 1 การบริหารโรงแรมสีเขียว (Green Hotel Management)

(ภาพสร้างโดย AI: ChatGPT-5)

1. การวางแผนกลยุทธ์สีเขียวสอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืนและการสร้างความหวัง (Hope)

การวางแผนกลยุทธ์สีเขียวถือเป็นรากฐานสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรม เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงการดำเนินงานภายในองค์กรกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งมุ่งแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมไปพร้อมกัน การกำหนดเป้าหมายเชิงนโยบายที่ชัดเจน เช่น การลดการใช้น้ำลงหนึ่งในห้าภายในสามปี การลงทุนในระบบพลังงานแสงอาทิตย์ หรือการลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ในระดับองค์กร เป็นการวางทิศทางที่สามารถประเมินผลและติดตามได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับการพัฒนาแล้ว การสร้าง “ความหวัง” ในองค์กรและสังคมก็เป็นองค์ประกอบสำคัญ เพราะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งพนักงาน ลูกค้า ชุมชน และผู้ประกอบการ มองเห็นอนาคตร่วมที่ดีกว่า การวางแผนกลยุทธ์สีเขียวจึงเป็นเครื่องมือบริหาร “เครื่องมือสร้างแรงบันดาลใจ” ที่ทำให้ทุกฝ่ายเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้จริง ตัวอย่างเช่น การสื่อสารผลสำเร็จผ่านรายงานความยั่งยืน การแสดงข้อมูล

การลดคาร์บอนต่อแขกผู้เข้าพัก หรือการเปิดพื้นที่ให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการสิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างความหวังว่าการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมไม่เพียงเป็นไปไม่ได้ แต่ยังสามารถสร้างประโยชน์ต่อทุกภาคส่วน

ที่สำคัญ การมีเป้าหมายที่ตรวจสอบได้และการสร้างความหวังร่วมกัน จะช่วยเพิ่มพลังในการขับเคลื่อนองค์กร เพราะทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง นักท่องเที่ยวรู้สึกว่าการเลือกพักในโรงแรมสีเขียวคือการมีส่วนร่วมกับการรักษาสภาพโลก และชุมชนรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมอยู่ในกระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน (ทศพร กาญจนภรพัฒน์, 2563)

2. การดำเนินงานภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรมและการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy)

การดำเนินงานภายในของโรงแรมสีเขียวเป็นกลไกหลักที่ช่วยสร้างผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยครอบคลุมการจัดการพลังงาน น้ำ ของเสีย อาหาร และการจัดซื้อจัดจ้างที่ยั่งยืน มาตรการที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ได้แก่ การใช้หลอดไฟ LED และระบบเซ็นเซอร์ควบคุมพลังงานหรืออุณหภูมิภายในห้องพัก การติดตั้งระบบรีไซเคิลน้ำฝนเพื่อนำกลับมาใช้ซ้ำในงานสวนหรือการทำความสะดวกในพื้นที่ (Meeroff, Scarlatos, Bloetscher, & Sobel, 2020) ตลอดจนการคัดแยกขยะตามประเภทและมีระบบรีไซเคิลที่ชัดเจน เช่น แยกขยะอาหาร กระดาษ และพลาสติก อีกทั้งยังส่งเสริมการใช้วัตถุดิบจากแหล่งยั่งยืน เช่น ผลิตภัณฑ์อินทรีย์และสินค้าท้องถิ่นที่ช่วยลดการปล่อยคาร์บอนฟุตพริ้นท์ นอกจากนี้ การคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจที่มีมาตรฐานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน และการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน ถือเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทาน โรงแรมยังควรมีมาตรการภายใน เช่น ปริมาณการลดการใช้พลังงานต่อคืน และอัตราการรีไซเคิลขยะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (ภาวิณี ธนนวนวัฒน์, 2563)

อีกหนึ่งแนวทางสำคัญ คือการใช้การประเมินวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Life Cycle Assessment: LCA) เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง การใช้งาน ไปจนถึงการจัดการของเสีย การนำการประเมินวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์มาช่วยให้โรงแรมสามารถเลือกวัสดุหรือบริการที่มีผลกระทบต่ำและปรับปรุงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาว ตัวอย่างเช่น การเลือกเฟอร์นิเจอร์จากไม้ปลูกทดแทนแทนไม้ธรรมชาติ หรือการลดการใช้บรรจุภัณฑ์ที่ไม่สามารถย่อยสลายได้ ทั้งหมดนี้เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการจัดซื้อสีเขียว (Green Procurement) ที่ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในห่วงโซ่อุปทาน (Meeroff et al., 2020; Reem, Rasoolimanesh, & Wijesinghe Sara, 2022)

นอกจากมาตรการด้านเทคนิคแล้ว การสร้างระบบการทำงานที่ช่วยเสริมความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) ของพนักงาน โรงแรมควรออกแบบกระบวนการที่ทำให้พนักงานสามารถ “ลงมือทำได้จริง” และเห็นผลลัพธ์ของการมีส่วนร่วม เช่น การใช้ระบบวัดผลการประหยัดพลังงานในแต่ละแผนก การรายงานผลการลดขยะในเชิงตัวเลข หรือการประกาศเกียรติคุณแก่ทีมที่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงาน สร้างแรงจูงใจเชิงบวก และทำให้มาตรการด้านสิ่งแวดล้อมฝังรากลึกในวัฒนธรรมองค์กร

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและลูกค้าของโรงแรมและการสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Resilience)

การมีส่วนร่วมของทั้งพนักงานและลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานโรงแรมสีเขียวช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงแรมควรเน้น

การสื่อสารอย่างโปร่งใสและเปิดเผย เช่น การแสดงข้อมูลการประหยัดน้ำหรืออัตราการรีไซเคิลที่ชัดเจน (Alyahia et al., 2024) ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและลดความเสี่ยงของการถูกมองว่าเป็นการสื่อสารเชิงภาพลักษณ์ (greenwashing) การรายงานผลที่จริงใจควบคู่กับกิจกรรมสิ่งแวดล้อมที่ลูกค้ามีส่วนร่วมได้ เช่น การเลือกใช้ผ้าปูที่นอนหรือผ้าเช็ดตัวซ้ำ และการสะสมแต้มจากการแยกขยะ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมสมัครใจและสร้างแรงจูงใจเชิงบวก

ในมุมมองของพนักงาน การอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือการเผยแพร่ความรู้ผ่านบอร์ดข่าวภายในสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม การทำให้พนักงานเห็นผลลัพธ์จากการกระทำของตนเอง เช่น การรายงานการลดการใช้พลังงานของแต่ละแผนก หรือการจัดอันดับทีมที่มีผลการจัดการขยะสูงสุด จะเสริมความภูมิใจและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง อันเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ ที่ช่วยให้พนักงานพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมเข้ากับการสร้างความยืดหยุ่น โรงแรมสามารถพัฒนาแอปพลิเคชันหรือระบบสะสมแต้มที่เชื่อมกับพฤติกรรมสีเขียวของลูกค้า เช่น การเลือกใช้ขวดน้ำรีฟิลหรือการแยกขยะในห้องพัก โดยผลลัพธ์จะถูกนำเสนอในรูปแบบคะแนนหรือข้อมูลการลดคาร์บอน ทำให้ลูกค้าเห็นถึงความหมายของการกระทำของตนเอง (Reem et al., 2022) ขณะที่พนักงานสามารถใช้แดชบอร์ดเพื่อติดตามข้อมูลการใช้พลังงานและของเสียของแต่ละแผนก ซึ่งเป็นการกระตุ้นการมีส่วนร่วม และสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของทีมในการบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม

การเปิดพื้นที่สำหรับการแสดงความคิดเห็นหรือการเสนอแนวทางใหม่ ๆ ไม่ว่าจะผ่านเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือแบบฟอร์มออนไลน์ ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ และความผูกพันต่อเป้าหมายความยั่งยืนของโรงแรม เป็นกลไกสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจให้กับทั้งพนักงานและลูกค้า เพราะทำให้ทุกฝ่ายรับรู้ว่าตนเองมีบทบาทในการร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างแท้จริง (Alyahia et al., 2024; Reem et al., 2022)

4. การบริหารความรู้และนวัตกรรมสีเขียวของโรงแรมและการสร้างการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

การบริหารความรู้และการนำนวัตกรรมสีเขียวมาใช้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของโรงแรม ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่งเพื่อควบคุมการใช้ไฟฟ้าและอุณหภูมิภายในห้องพัก การประยุกต์ระบบปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้พลังงานของผู้เข้าพักเพื่อปรับให้เหมาะสม ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะในการควบคุมแสงสว่างและเครื่องปรับอากาศ ช่วยลดการสิ้นเปลืองพลังงานและเพิ่มความสะดวกสบายแก่ลูกค้า (Elshaer, Azazz, Alyahya, Fayyad, Aboutaleb, & Mohammad, 2025) ขณะที่การศึกษาโดย ญัรวิณัน สุกใส (2566) พบว่า โรงแรมที่ใช้ IoT ควบคู่กับการเรียนรู้ของบุคลากรสามารถลดต้นทุนพลังงานได้ถึง 20% ภายในหนึ่งปี และเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรต่อห้องพักอย่างมีประสิทธิภาพ

การประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนยังเป็นอีกแนวทางที่เห็นผลชัดเจน เช่น การจัดการขยะอาหารโดยนำวัตถุดิบที่เหลือกลับมาใช้ใหม่ในรูปแบบผลิตภัณฑ์อื่น ไม่ว่าจะเป็นปุ๋ยอินทรีย์หรือวัตถุดิบใหม่สำหรับเมนูอาหารเฉพาะ ซึ่งช่วยลดต้นทุนด้านการจัดการขยะ สร้างภาพลักษณ์เชิงบวกและสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในมิติการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Elshaer et al., 2025) โรงแรมจึงควรสร้างระบบจัดการความรู้ที่เก็บรวบรวมแนวทางการดำเนินงาน ปัญหาที่พบ และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ต่อเนื่องให้แก่ทีมงาน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมสีเขียว เช่น การจัดเวิร์กช็อปแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างแผนก การพบปะกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาแบ่งปันเทคโนโลยีสีเขียวล่าสุด หรือการเปิดพื้นที่ทดลอง (Innovation Sandbox) สำหรับพนักงานที่ต้องการพัฒนานวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ที่บันทึกแนวทางที่ประสบความสำเร็จและรายงานด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้พนักงานเข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง (ณัฐวัฒน์ สุกใส, 2566)

ในมุมมองใหม่ การสร้าง การมองโลกในแง่ดี (Optimism) มีบทบาทสำคัญควบคู่ไปกับการบริหารความรู้และนวัตกรรมสีเขียว เพราะการมีทัศนคติเชิงบวกจะทำให้พนักงานและผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมสามารถเกิดขึ้นได้จริง การมองโลกในแง่ดีจึงช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ช่วยให้นักงานมีพลังใจในการเผชิญกับอุปสรรค เช่น ต้นทุนการลงทุนด้านเทคโนโลยีหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ด้วยการมองโลกในแง่ดี โรงแรมสามารถเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาส ขับเคลื่อนนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก

ดังนั้น กรอบกลยุทธ์การบริหารโรงแรมสีเขียวควรถูกมองอย่างบูรณาการ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนควบคู่กับการสร้างความหวัง การดำเนินงานภายในที่เน้นการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการประเมินวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ พร้อมกับการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองของพนักงาน การสร้างการมีส่วนร่วมของลูกค้าและพนักงานผ่านการสื่อสารที่โปร่งใสและการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่ความยืดหยุ่นทางจิตใจ ตลอดจนการบริหารความรู้และการนำนวัตกรรมสีเขียวมาใช้ โดยส่งเสริมการมองโลกในแง่ดีเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก หากโรงแรมสามารถดำเนินการทั้งสี่มิตินี้ไปพร้อมกัน จะช่วยยกระดับศักยภาพด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม สร้างรากฐานความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และทำให้โรงแรมไทยก้าวสู่การเป็นต้นแบบธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อโลกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. กรณีศึกษากลยุทธ์โรงแรมสีเขียว

ประเทศอินเดีย

การดำเนินงานของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในประเทศอินเดียภายใต้แนวปฏิบัติสีเขียว (Green Practices) แสดงถึงการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับพลังงานสะอาด การบริโภคที่ยั่งยืน และการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (D'Souza, 2023) โรงแรมได้ใช้ดัชนีจัดการคาร์บอน (Carbon Management Initiative) เป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ในกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด เช่น การจัดการพลังงาน การขนส่ง และการจัดการของเสีย

นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสีเขียว เช่น การติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ที่สามารถผลิตพลังงานได้ถึง 30% ของความต้องการทั้งหมดในฤดูร้อน การใช้ระบบเก็บน้ำฝนที่นำกลับมาใช้ในห้องน้ำและพื้นที่สวน การจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตอินทรีย์ในท้องถิ่น และการส่งเสริมการแยกขยะตั้งแต่ต้นทางโดยมีระบบตรวจสอบและประเมินผลผ่านแอปพลิเคชัน (D'Souza, 2023)

ในด้านทรัพยากรบุคคล โรงแรมได้จัดตั้งทีม “Green Team” ขึ้นในแต่ละแผนกเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำด้านสิ่งแวดล้อม มีการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการประหยัดพลังงาน การลดของเสีย และการดูแลสิ่งแวดล้อมในเชิงปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดระบบแรงจูงใจ เช่น การให้คะแนนความสำเร็จด้านสิ่งแวดล้อมของแต่ละแผนก ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันเชิงบวก (D'Souza, 2023)

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลา 2 ปี แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรมของโรงแรม ได้แก่ การลดต้นทุนด้านพลังงานได้มากกว่า 15% การลดปริมาณขยะทั่วไปลงถึง 30% และมีการเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ โรงแรมยังได้รับการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมจากสถาบันชั้นนำ เช่น สมาอาคารเขียวอินเดีย (Indian Green Building Council: IGBC) และ EarthCheck ซึ่งเป็นเครื่องหมายรับรองระดับนานาชาติ ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงแรมในฐานะธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

จากการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคในอินเดีย พบว่า นักท่องเที่ยวกว่า 64% ให้เหตุผลในการเลือกโรงแรมสีเขียวว่า “รู้สึกมีส่วนร่วมกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม” และ “ต้องการสนับสนุนธุรกิจที่มีจริยธรรม” โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากยุโรปและญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (D’Souza, 2023)

ประเทศอียิปต์

บทบาทของภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Digital Transformational Leadership: GDTL) คือการส่งเสริมให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) และระบบบล็อกเชน (Blockchain) ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) โดยผลการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามที่ดำเนินการในโรงแรมซึ่งได้รับการรับรองว่าเป็นโรงแรมสีเขียวในเมืองชาร์มเอลซีก (Sharm El Sheikh) พบว่า GDTL มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงแรมในสามมิติ ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม นอกจากนี้ ยังพบว่า ประสิทธิภาพด้านความสามารถในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงแรม (Hotel Green Efficacy: HGE) มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสีเขียว (GDTL) กับการนำหลักการของเศรษฐกิจหมุนเวียนไปใช้จริงในกระบวนการดำเนินงานของโรงแรมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล (Elshaer et al., 2025)

การนำแนวทาง GDTL มาใช้ในระดับปฏิบัติการ ทำให้โรงแรมสามารถจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การติดตั้งระบบเซ็นเซอร์อัจฉริยะควบคุมพลังงานในห้องพัก การใช้ระบบตรวจสอบปริมาณของเสียผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบเรียลไทม์ รวมถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เข้าใจเทคโนโลยีสีเขียวผ่านระบบ e-learning ที่ผู้นำเป็นผู้ผลักดันโดยตรง ทั้งนี้ โรงแรมที่มี HGE สูงมักพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความยั่งยืนมากขึ้น เช่น การเสนอแนวคิดลดขยะในงานประจำวัน และการมีส่วนร่วมในโครงการภาคีด้านสิ่งแวดล้อมกับหน่วยงานท้องถิ่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผู้นำดิจิทัลและเทคโนโลยีสีเขียวจึงช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และยกระดับภาพลักษณ์ของโรงแรม

ประเทศไทย

แนวโน้มการพัฒนาโรงแรมสีเขียวในประเทศไทยได้รับการขับเคลื่อนจากนโยบายของภาครัฐ เช่น กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการสนับสนุนจากองค์กรภาคเอกชนที่มุ่งส่งเสริมมาตรฐาน ASEAN Green Hotel Standard ซึ่งเน้นการประเมินในหลายมิติ อาทิ การจัดการพลังงานและน้ำ การบริหารของเสีย การมีส่วนร่วมกับชุมชน และการฝึกอบรมพนักงาน ตัวอย่าง โรงแรม Royal Cliff Hotels Group ในจังหวัดชลบุรี ได้รับรางวัล ASEAN Green Hotel Standard Award หลายสมัยติดต่อกัน แสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการติดตั้งระบบพลังงานแสงอาทิตย์เพื่อลดการใช้ไฟฟ้าจาก

เชื้อเพลิงฟอสซิล การแยกขยะรีไซเคิลในทุกแผนก การใช้สุขภัณฑ์ประหยัดน้ำ ระบบควบคุมอุณหภูมิแบบอัตโนมัติในห้องพักที่ช่วยลดการใช้พลังงานเครื่องปรับอากาศ รวมถึงการติดตั้งเซ็นเซอร์ตรวจจับความเคลื่อนไหวเพื่อควบคุมระบบไฟฟ้า ซึ่งมาตรการเหล่านี้ช่วยลดต้นทุน และช่วยลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Royal Cliff Hotels Group, 2024)

ทั้งนี้ จากผลการจัดอันดับของ *Cond Nast Traveler* ยังระบุว่า Royal Cliff Hotels Group เป็นหนึ่งในโรงแรมที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมสูงสุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaiyakheta & Chaiyakot (2025) ที่พบว่าโรงแรมที่มีกรรณำแนวทางปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องสามารถสร้างจุดขายด้าน "ความรับผิดชอบต่อโลก" ให้แก่นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ได้เป็นอย่างดี

และในการศึกษาของ Chiangphan & Vongsaroj (2024) ที่การศึกษากรณีของโรงแรม Napasai Samui และโครงการ Krabi Go Green พบว่า การนำแนวทางการบริหารจัดการแบบ Triple Bottom Line ซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์ในสามมิติหลัก ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม ดังนี้

- 1) ในมิติเศรษฐกิจ โรงแรมสามารถลดต้นทุนด้านพลังงานและน้ำ ด้วยการใช้เทคโนโลยีสีเขียว เช่น ระบบควบคุมพลังงานอัจฉริยะ และการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ประหยัดพลังงาน ซึ่งส่งผลให้ผลประกอบการของกิจการดีขึ้น
- 2) ในด้านสังคม โรงแรมมีการส่งเสริมการจ้างงานคนในพื้นที่ สนับสนุนการผลิตสินค้าท้องถิ่น และจัดกิจกรรมฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติร่วมกับชุมชน เช่น การปลูกป่าชายเลนและฟื้นฟูแนวปะการัง ส่งผลให้ชุมชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และเกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมพัฒนาโรงแรมและแหล่งท่องเที่ยว
- 3) สำหรับมิติสิ่งแวดล้อม โรงแรมมีการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดการขยะโดยการแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง การรีไซเคิล การประหยัดพลังงาน และการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า อีกทั้งยังส่งเสริมให้พนักงานและนักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในกิจกรรมสีเขียว

ผลจากการดำเนินงานตามแนวคิด Triple Bottom Line ทำให้โรงแรมเหล่านี้สามารถสร้างความยั่งยืนในเชิงธุรกิจเท่านั้น และสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังตอบสนองความคาดหวังของนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับหลัก ESG (Environmental, Social, Governance) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมของผู้บริโภคอีกด้วย

ตารางที่ 1 สรุปเชิงเปรียบเทียบกรณีศึกษากลยุทธ์โรงแรมสีเขียว

ประเทศ	แนวทางที่ใช้	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกตเชิงวิเคราะห์
อินเดีย	- ใช้ดัชนีจัดการคาร์บอนเพื่อติดตามการปล่อยก๊าซ - ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานสีเขียว เช่น แผงโซลาร์เซลล์ ระบบเก็บน้ำฝน - จัดตั้งทีม Green Team และแรงจูงใจพนักงาน	- ลดต้นทุนพลังงานกว่า 15% - ลดขยะทั่วไปลง 30% - เพิ่มการใช้พลังงานทดแทน - ได้รับการรับรอง IGBC และ EarthCheck	- ผู้บริโภคกว่า 64% เลือกโรงแรมสีเขียวเพราะเห็นคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมและจริยธรรม โดยเฉพาะตลาดยุโรปและญี่ปุ่นเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ

ประเทศ	แนวทางที่ใช้	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	ข้อสังเกตเชิงวิเคราะห์
อียิปต์	- ใช้ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - นำเทคโนโลยีสีเขียว เช่น ปัญญาประดิษฐ์ อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง บล็อกเชน - เสริมประสิทธิภาพด้วยการประเมิน HGE	- เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการพลังงานและของเสีย - พนักงานมีแรงจูงใจและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความยั่งยืน - ยกระดับภาพลักษณ์โรงแรมสู่เวทีนานาชาติ	การผสานผู้นำและเทคโนโลยีสีเขียวไม่เพียงลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม แต่ยังสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง
ไทย	- ขับเคลื่อนด้วยนโยบายรัฐและมาตรฐาน ASEAN Green Hotel Standard - โรงแรม Royal Cliff Hotels Group และ Napasai Samui เป็นกรณีตัวอย่าง - ใช้แนวทาง Triple Bottom Line (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม)	- ลดต้นทุนพลังงานและน้ำ - ส่งเสริมการจ้างงานท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์ชุมชน - จัดกิจกรรมฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม เช่น ปลูกป่าชายเลน ฟื้นฟูปะการัง - ได้รับการยอมรับระดับภูมิภาค	การบูรณาการทั้งสามมิติช่วยสร้างจุดขายใหม่ในตลาดนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะกลุ่มรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับ ESG และ “ความรับผิดชอบต่อโลก”

เมื่อพิจารณากรณีศึกษาทั้งสามประเทศ จะเห็นว่าแม้อินเดีย อียิปต์ และไทยมีแนวทางแตกต่างกัน แต่ล้วนสะท้อนการผสมผสานกลยุทธ์สีเขียวให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง อินเดียเน้นการจัดการพลังงานและของเสียควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานและการตอบสนองต่อความคาดหวังของนักท่องเที่ยวต่างชาติ อียิปต์ชูบทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีสีเขียวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างวัฒนธรรมองค์กร ส่วนไทยขับเคลื่อนด้วยนโยบายภาครัฐและมาตรฐานระดับภูมิภาค โดยเน้นการบูรณาการเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน

จากการเปรียบเทียบจะเห็นว่า ปัจจัยร่วมที่สำคัญ คือการสร้างมาตรฐานและระบบติดตามที่ชัดเจน การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสีเขียว และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะเดียวกัน ความแตกต่างคือจุดแข็งเฉพาะประเทศ เช่น อินเดียใช้แรงกดดันจากตลาดต่างชาติเป็นแรงขับเคลื่อน อียิปต์ใช้ภาวะผู้นำดิจิทัล และไทยใช้กรอบนโยบายภูมิภาคและการบูรณาการชุมชนท้องถิ่น บทเรียนเหล่านี้ชี้ว่า กลยุทธ์โรงแรมสีเขียวที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องผสมผสานทั้งมิติภายในองค์กร เทคโนโลยี นโยบาย และแรงหนุนจากตลาดเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความยั่งยืน

5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการขับเคลื่อนโรงแรมสีเขียว

จากแนวโน้มของอุตสาหกรรมโรงแรมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค และแรงกดดันจากมาตรฐานความยั่งยืนในระดับโลก ทำให้แนวคิด “โรงแรมสีเขียว” กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินธุรกิจโรงแรมที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและ

ความสามารถในการแข่งขัน หากแต่เป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจบริการที่ต้องการความอยู่รอด การศึกษากรณีตัวอย่างจากทั้งต่างประเทศและประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการนำแนวทางการจัดการสีเขียวมาใช้จริง และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม

เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจการโรงแรมในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาครัฐจะต้องกำหนดแนวนโยบายที่ชัดเจน สร้างแรงจูงใจ และพัฒนากลไกสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้เป็นแนวทางเชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างกลไกการขับเคลื่อนโรงแรมสีเขียวในประเทศไทยให้เกิดผลเป็นรูปธรรมทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติ

1. การส่งเสริมมาตรฐาน Green Hotel อย่างเป็นระบบ ภาครัฐควรพัฒนาไกสนับสนุนและบังคับใช้มาตรฐานโรงแรมสีเขียว (Green Hotel Standard) อย่างเป็นรูปธรรมในระดับประเทศ โดยกำหนดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการกำกับ ดูแล และตรวจประเมินอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อรวบรวมรายชื่อโรงแรมที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน พร้อมเผยแพร่สู่สาธารณะเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ภาคธุรกิจเข้าร่วม

2. การกำหนดมาตรการจูงใจทางเศรษฐกิจ ภาครัฐควรกำหนดมาตรการจูงใจเชิงเศรษฐกิจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ประกอบการโรงแรมลงทุนในระบบและอุปกรณ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล สำหรับโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน Green Hotel การให้เงินอุดหนุนหรือสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำสำหรับการปรับปรุงระบบพลังงานสะอาด การจัดการขยะ หรือน้ำเสีย ตลอดจนสนับสนุนการเข้าถึงโครงการเงินกู้สีเขียว (Green Financing) ผ่านความร่วมมือกับภาคการเงิน

3. การส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาทุนมนุษย์ด้านความยั่งยืน ควรมีการบูรณาการองค์ความรู้ด้านความยั่งยืนเข้าไปในหลักสูตรการศึกษาทางด้านการโรงแรม การท่องเที่ยว และธุรกิจบริการอย่างเป็นระบบในทุกกระดับ โดยเน้นทักษะการวิเคราะห์ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม การออกแบบแนวทางปฏิบัติสีเขียว และการสื่อสารกับผู้บริโภคอย่างโปร่งใส นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับบุคลากรในสถานประกอบการโรงแรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เศรษฐกิจหมุนเวียน การตลาดสีเขียว และนวัตกรรมสีเขียว เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะ และศักยภาพของทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. บทสรุป

บทความนี้นำเสนอแนวทางบูรณาการระหว่างกลยุทธ์การบริหารโรงแรมสีเขียวกับการจัดการเชิงบวก เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับน้ำ พลังงาน การบริโภค และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กรอบกลยุทธ์ประกอบด้วยวางแผนเชิงนโยบายให้สอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน การปรับปรุงระบบภายใน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานและลูกค้า และการใช้เทคโนโลยีสีเขียว พร้อมทั้งเสนอกรณีศึกษาจากอินเดีย อียิปต์ และประเทศไทย เพื่อแสดงให้เห็นการประยุกต์ใช้ในหลากหลายบริบท ได้เสนอแนวทางเชิงนโยบายในการส่งเสริมมาตรฐาน โรงแรมสีเขียว การจูงใจด้านเศรษฐกิจ และการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนในอุตสาหกรรมโรงแรมของไทยอย่างเป็นระบบ องค์ความรู้ที่ค้นพบใหม่ชี้ให้เห็นว่า โรงแรมสีเขียวช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นกลยุทธ์เสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐสามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายสนับสนุน ภาคธุรกิจสามารถใช้วางแผนเชิงปฏิบัติ และชุมชนสามารถต่อยอดเป็นโอกาสร่วมพัฒนาได้ต่อไป

7. เอกสารอ้างอิง

- ณัฐวัฒน์ สุกใส. (2566). *แนวทางการบริหารจัดการโรงแรมสีเขียวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาของโรงแรมป่าตอง เบย์ ฮิลล์* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). คณะนิติศาสตร์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร กาญจนภรพัฒน์. (2563). การจัดการองค์การสีเขียวของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในภาคใต้ฝั่งตะวันตกของประเทศไทย. *วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์*, 6(2), 164-182.
- พัชร์สมบัติ สิงห์คำ และอัจฉรา วัฒนปัญญา. (2562). กระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงแรมธุรกิจสีเขียวในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา*, 7(2), 230-246.
- ภาวิณี ธนวัฒน์. (2563). กลยุทธ์การบริหารและแนวปฏิบัติทางการบัญชีเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมของโรงแรมสีเขียว: กรณีศึกษาโรงแรมกรุงศรีริเวอร์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 12(2), 117-134.
- Abdou, A. H., Hassan, T. H., & El Dief, M. M. (2020). *Description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development*. Sustainability, 12(22), 9624.
- Alyahia, M., Azazz, A. M. S., Fayyad, S., Elshaer, I. A., & Mohammad, A. A. A. (2024). Greenwashing behavior in hotels industry: The role of green transparency and green authenticity. *Sustainability*, 16(3), 1050.
- Chaiyakheta, W., & Chaiyakot, P. (2025). Green hotel operation effects on community-based tourism: A case study in Krabi Province, Thailand. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 23(1), 8446-8459.
- Chiangphan, N., & Vongsaroj, R. (2024). Exploring Green Factors and Green Practices: A Case Study of Thailand's Best Green Small Hotel. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 20(1). 16-28.
- D'Souza, E. (2023). *Green hotel practices and sustainable development goals: An Indian perspective*. International Journal of Current Science Research and Review, 6(12), 7517-7528.
- Edwards, & S. C. Marques (Eds.), *The oxford handbook of positive psychology* (3rd ed., pp. 211-240). Oxford University Press.
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Alyahya, M., Fayyad, S., Aboutaleb, M., & Mohammad, A. A. A. (2025). Driving sustainability performance in hotels through green digital leadership and circular economy: The moderating role of hotel green efficacy. *Systems*, 13(6), 415.
- Fernández-Robin, C., Celemin-Pedroche, M. S., Santander-Astorga, P., & Alonso-Almeida, M. del M. (2019). Green practices in hospitality: A contingency approach. *Sustainability*, 11(13), 3737.
- Ferrero-Ferrero, I., Muñoz-Torres, M. J., Rivera-Lirio, J. M., Escrig-Olmedo, E., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2024). Sustainable development goals in the hospitality industry: A dream or reality? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(5), 773-796.
- Fuchs, K., Prideaux, B., & Konar, R. (2024). *An exploratory study on tourist perception of green hotels: Empirical evidence from Thailand*. Journal of Vacation Marketing, 1-15.

- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). The Sustainable Development Goals and the tourism and hospitality industry. *Athens Journal of Tourism*, 4(1), 7-18.
- Kumpew, W., Damrongsak, D., Jaitieng, T., Wongsapai, W., Sangkakorn, K., Darun, S., Khiaolek, K., Srichai, P., Uttarut, S., Krachangchom, S., & Chinajan, T. (2025). Monitoring criteria for the implementation of sustainable tourism goals (STGs) to achieve GHG emission reduction targets in Thailand's service sector: A case study of large hotels. *Sustainability*, 17(4), 1635.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2020). Positive workplaces. In C. R. Snyder, S. J. Lopez, L. M.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Luo, C.-Y., Tsai, C.-H. (K.), Su, C.-H. (J.), Kim, H. J., Gao, J.-L., & Chen, M.-H. (2022). How does hotel employees' psychological capital promote adaptive performance? The role of change readiness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 491–501.
- Makoondlall-Chadee, T., & Bokhoree, C. (2024). Environmental sustainability in hotels: A review of the relevance and contributions of assessment tools and techniques. *Administrative Sciences*, 14(12), 320.
- Meeroff, D. E., Scarlatos, P. D., Bloetscher, F., & Sobel, L. (2020). Implementation of sustainability practices in the hospitality industry. *Journal of Service Science and Management*, 13(2), 189–208.
- Moise, M. S., Gil-Saura, I., & Ruiz Molina, M. E. (2021). The importance of green practices for hotel guests: Does gender matter? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 3508–3529.
- OpenAI. (2026). *ChatGPT* (version5.0) [Large language model]. <https://chat.openai.com>.
- Pavolová, H., Bakalár, T., Tokarčík, A., & Cimboláková, I. (2024). The sustainable management of ecohotels for the support of ecotourism—A case study. *Sustainability*, 16(20), 8863.
- Reem, M., Rasoolimanesh, S. M., & Wijesinghe Sara, N. R. (2022). *Sustainability indicators in hotels: A systematic literature review*. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 11(1), 149–178.
- Royal Cliff Hotels Group. (2024, August). *Royal Cliff Hotels Group honored with ASEAN Green Hotel Standard Award, setting the benchmark for social and environmental responsibility*. Retrieved from <https://www.royalcliff.com/press-release/royal-cliff-hotels-group-honored-with-asean-green-hotel-standard-award-setting-the-benchmark-for-social-and-environmental-responsibility>.