

การวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม Organizational Analysis: Social Enterprise

सानิตย์ หนูนิล¹
Sanit Noonin

บทคัดย่อ

การดำเนินธุรกิจในอดีตที่ผ่านมามุ่งเน้นเพียงแค่การสร้างผลกำไรเป็นหลักโดยไม่ได้คำนึงถึงสังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมามากมาย จึงได้เกิดแนวคิดการดำเนินธุรกิจประเภท กิจการเพื่อสังคมขึ้น เป็นการดำเนินกิจการที่มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยขณะที่กิจการดังกล่าวยังมีผลกำไรเพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยมีกรอบคิดพื้นฐานในเรื่องของ “ไตรกำไรสุทธิ” เป็นหลักการในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยเรื่องของกำไร สังคม และสิ่งแวดล้อม กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์การรูปแบบใหม่ หากเปรียบเทียบกับองค์การรูปแบบอื่นๆ บทความนี้จึงมุ่งที่จะวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมผ่านมุมมองทฤษฎีองค์การ โดยสรุปถึงรูปแบบและโครงสร้างขององค์การ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับองค์การประเภทนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกิจการเพื่อสังคม และต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

คำสำคัญ: การวิเคราะห์องค์การ กิจการเพื่อสังคม ทฤษฎีองค์การ

Abstract

In the past, Businesses only focused on creating profits without concerned of society and environment. So, Social enterprise is one of business model that aims to solve social and environmental problems while, business can continue to be profitable. The concept of a social enterprise is consistent with sustainable development with awareness of the economic, social and environmental considerations. This article aims to analyze of social enterprise through organizational theory perspectives including the form of organization,

¹อาจารย์ประจำสำนักวิชาบริหารธุรกิจ คณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี

organizational structure and organizational culture which is in line with this type of organization in order to be useful in learning more about social matters to apply moving forward.

Keywords: Organizational Analysis, Social Enterprise, Organizational Theory

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในอดีตที่ผ่านมามุ่งเน้นเพียงเพื่อการแสวงหากำไรสูงสุดจากการดำเนินกิจการ ทำให้เกิดผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจดังกล่าวขึ้นมากมายไม่ว่าจะเป็นปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม อาทิ ปัญหาการเกิดเป็นสังคมบริโภคนิยม ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลาย ปัญหาการเกิดมลพิษจากกระบวนการผลิต เป็นต้น ดังนั้น จึงได้เกิดแนวคิดการดำเนินธุรกิจรูปแบบหนึ่งขึ้นมา เป็นธุรกิจที่ไม่มุ่งเน้นเพียงแค่การดำเนินการเพื่อแสวงหากำไร แต่ยังมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน ธุรกิจรูปแบบดังกล่าวเรียกว่า “กิจการเพื่อสังคม” (Social Enterprise: SE) โดยมีกรอบคิดพื้นฐานในเรื่องของ “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Line) เป็นหลักในการดำเนินกิจการ ซึ่งประกอบด้วย เรื่องของกำไร (Profit) สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) โดยมีเป้าหมายสุดท้ายคือ เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

โดยนักวิชาการได้ทำการศึกษาวิจัยถึงรูปแบบของกิจการเพื่อสังคมกันมากขึ้น อาทิ John Tompson (2000 อ้างถึงในเอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์, 2554: 7) ได้ชี้ให้เห็นถึงความต้องการกิจการเพื่อสังคมและลักษณะของกิจการเพื่อสังคมว่า โลกไม่เพียงแต่ต้องการการประกอบธุรกิจโดยทั่วไปเท่านั้นแต่ต้องการผู้ประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นบุคคลที่เห็นว่าการให้โอกาสกับผู้ที่มีความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่ภาครัฐเองก็ยังไม่สามารถตอบสนองได้ด้วยสวัสดิการของภาครัฐ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจึงเป็นผู้ที่มีทรัพยากรและพร้อมจะไปในทางที่แตกต่างจากการประกอบการโดยทั่วไป นอกจากนี้ การศึกษาของ Seelos and Mair (2005) ชี้ให้เห็นว่า กิจการเพื่อสังคมยังเป็นแนวคิดธุรกิจใหม่ที่สามารถช่วยเหลือคนยากจนได้ ซึ่งเป็นงานที่ปรากฏชัดว่ากลไกตลาดและระบบสถาบันล้มเหลวที่จะดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

ในช่วงประมาณสามทศวรรษที่ผ่านมาการดำเนินกิจการเพื่อสังคมมีการขยายไปทั่วโลกโดยอาศัยแนวคิดขององค์การไม่แสวงหากำไรบวกกับหลักการตลาดมาเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการ (Maryam, 2012: 172) เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่แนวคิดกิจการเพื่อสังคมมีการเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะการแก้ปัญหาในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ส่วนในประเทศอังกฤษนั้นกิจการเพื่อสังคมมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2013 มีกิจการเพื่อสังคมทั้งหมดกว่า 70,000 กิจการ และมีแรงงานที่ทำงานในกิจการเพื่อสังคมเหล่านี้ราวหนึ่งล้านคน (Social Enterprise UK, 2013)

สำหรับการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักกันมากนัก โดยคนส่วนใหญ่ยังคงมีข้อสงสัยเกี่ยวกับรูปแบบของการดำเนินกิจการเพื่อสังคม บทความนี้จึงต้องการที่จะนำเสนอการวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมผ่านมุมมองทฤษฎีองค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม และต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

แนวคิดกิจการเพื่อสังคม

แนวคิดกิจการเพื่อสังคมได้กำเนิดในประเทศอังกฤษในช่วงกลางศตวรรษที่ 19 โดยกลุ่มผู้รับจ้างทำงานได้จัดตั้งหน่วยงานในรูปสหกรณ์เพื่อจัดหาอาหารที่มีคุณภาพในราคาที่หาซื้อได้ เพื่อเป็นการตอบโต้ต่อสภาพการทำงานในโรงงานที่แสวงหาผลประโยชน์และเอาเปรียบแรงงานอย่างไม่เป็นธรรม กระทั่งศตวรรษที่ 1990 แนวคิดกิจการเพื่อสังคมได้ถูกหยิบยกขึ้นมาใหม่อีกครั้งในรูปของการจัดตั้งที่หลากหลาย เช่น สหกรณ์วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprises) องค์การอาสาสมัคร (Enterprising Voluntary Organizations) เป็นต้น (โกศลดีศีลธรรม, 2554: 165)

คำว่ากิจการเพื่อสังคมหรืออาจเรียกว่าธุรกิจเพื่อสังคมนั้น มีหน่วยงานและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ค่อนข้างหลากหลายสรุปความหมายที่สำคัญ ได้ดังนี้

กิจการเพื่อสังคม หมายถึง กิจการที่นำองค์ความรู้ในภาคธุรกิจกระแสหลักมาประยุกต์ใช้กับงานด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อม (สฤณี อาชวานันทกุล, เอื้อมพร พิชัยสนธิ และปกป้อง จันวิทย์, 2553: 52)

Dee, 1998 (อ้างถึงในเอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์, 2554: 7) สรุปความหมายของกิจการเพื่อสังคมไว้ว่า เป็นองค์การเอกชนที่อุทิศตัวเพื่อแก้ปัญหาสังคม สนองผู้เสียเปรียบในสังคมและหาสินค้าที่สำคัญทางสังคมที่ภาครัฐหรือเอกชนไม่สามารถจัดหาให้ได้

OECD (2003) ได้อธิบายความหมายของกิจการเพื่อสังคม ว่าหมายถึง องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ผสมกันระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชนโดยดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาสังคม และมีเป้าหมายทางการเงินควบคู่ไปด้วยกัน

สรุปความหมายของกิจการเพื่อสังคมได้ว่า หมายถึง “การดำเนินกิจการที่มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยที่กิจการดังกล่าวยังมีผลกำไรเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างยั่งยืน”

ลักษณะที่สำคัญของกิจการเพื่อสังคม

กิจการเพื่อสังคมเป็นกิจการที่มีเป้าหมายหลักเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านกลไกการค้าหรือการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ อันหลากหลายเพื่อนำมาใช้ในการตอบสนองความท้าทายที่มีอยู่หรือกำลังจะเกิดขึ้นของสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยหวังให้เกิดการส่งผ่านการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน แม้กิจการเพื่อสังคมจะใช้รูปแบบของการดำเนินการแบบธุรกิจที่สามารถสร้างผลกำไรได้เพื่อทำให้กิจการสามารถสร้างผลกระทบทางสังคมได้อย่างต่อเนื่องและไม่ต้องพึ่งพากลไกสนับสนุนจากภายนอก แต่กิจการเพื่อสังคมจะต้องมีเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินการอยู่ที่การแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่ผลกำไร (Profitable but not-for-profit) ดังนั้นกิจการเพื่อสังคมจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงสร้างผู้ถือหุ้น โครงสร้างโปร่งใสของการบริหารจัดการ และรูปแบบธุรกิจ เพื่อสร้างหลักประกันว่าเป้าหมายทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมของกิจการจะได้รับการแก้ไขอย่างแท้จริง โดยผลประโยชน์ส่วนใหญ่ของกิจการจะไม่ตกอยู่กับผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารเท่านั้น (สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2556)

สรุปลักษณะที่สำคัญของกิจการเพื่อสังคมได้ดังนี้

1) มีเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่ผลกำไรสูงสุด มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น

2) มีรูปแบบการดำเนินการที่มีความยั่งยืนทางการเงิน ดำเนินการในรูปแบบธุรกิจ มีรายได้จากการขายและการผลิตสินค้า และ/หรือการให้บริการคิดเป็นสัดส่วนสำคัญ (ควรที่จะมากกว่าส่วนที่ได้รับจากการบริจาค ระดมทุน หรือการรับทุนสนับสนุน) เพื่อสะท้อนถึงโอกาสในการเกิดความยั่งยืนทางการเงินของกิจการ

3) เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีกระบวนการผลิตและการดำเนินกิจการที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว

4) ผลกำไรกลับคืนสู่สังคมและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลกำไรส่วนใหญ่จากการดำเนินงานถูกนำมาขยายผลเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในข้อ 1 หรือคืนผลประโยชน์นั้นให้แก่สังคมและชุมชน โดยควรมีสัดส่วนที่มากกว่าส่วนที่นำมาปันผลให้กับผู้ถือหุ้น ยกเว้นในกรณีที่ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของกิจการ

5) ดำเนินการอย่างโปร่งใส จัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ และเปิดเผยต่อสาธารณะ

ตัวอย่างกิจการเพื่อสังคม

มีตัวอย่างกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จมากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขอยกตัวอย่างกิจการเพื่อสังคมที่น่าสนใจ ดังนี้

ตัวอย่างกิจการเพื่อสังคมในต่างประเทศ

Grameen Bank ดำเนินกิจการในประเทศบังคลาเทศ ก่อตั้งโดยนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล มูฮัมหมัด ยูนูส ที่ใช้แนวคิด “ไมโครเครดิต” (Micro-Credit) หรือการให้กู้เงินโดยไม่ต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน ปล่อยให้กู้ขนาดย่อมให้แก่แม่บ้านชาวบังคลาเทศลงทุนเพื่อตั้งกิจการของตนเอง กิจการและแนวคิดนี้จึงทำให้ยูนูสได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพใน พ.ศ. 2549

Avavind Eye Hospital and Aurolab ดำเนินกิจการในประเทศอินเดีย เป็นโรงพยาบาลที่รักษาโรคตาที่ใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์และบริการด้านสาธารณสุขให้ผู้คนเข้าถึงได้ในราคาย่อมเยา แต่องค์กรก็ยังคงมีเสถียรภาพทางการเงิน ปัจจุบัน Avavind เป็นสถานบริการการผ่าตัดดวงตาที่ใหญ่ในประเทศอินเดีย โดยรักษาดวงตาให้กับผู้ป่วยกว่า 1.4 ล้านคนต่อปี และรักษาฟรีให้กับผู้ป่วยประมาณ 66 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนผู้ป่วยต่อปี เพราะรายได้จากผู้ป่วยที่มีกำลังจ่ายค่ารักษาพยาบาลนั้นครอบคลุมต้นทุนขององค์กรได้

Playpumps ดำเนินกิจการในประเทศแอฟริกา เพล็ปั๊มเป็นม้าหมุนโดยจะช่วยสูบน้ำ ทุกครั้งที่เด็กมาเล่นม้าหมุนนี้ พลังงานจากการหมุนจะช่วยสูบน้ำสะอาดสำหรับการอุปโภค บริโภคจากบ่อดินที่แห้งเก็บน้ำ และแท็งก์น้ำนี้ก็เชื่อมต่อกับท่อน้ำในชุมชนทำให้ทุกคนได้มีน้ำ สะอาดใช้ ปัจจุบันมีเพล็ปั๊มประมาณ 700 เครื่องถูกติดตั้งในแอฟริกาใต้ โดยโฆษณาบางส่วนมี เนื้อหาณรงค์เรื่องโรคเอดส์แก่เด็ก

Digital Divide Data (DDD) ดำเนินกิจการในประเทศกัมพูชา เป็นบริษัทด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ที่เปิดโอกาสการทำงานให้กับผู้ขาดโอกาสและผู้พิการซึ่ง แต่เดิมมักถูกกีดกันออกจากสังคม และมีโอกาสก้าวหน้าน้อยมากในประเทศกัมพูชา

ตัวอย่างกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

บริษัท วงษ์พาณิชย์ จำกัด ให้บริการจัดวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว คัดแยกและรีไซเคิล ด้วย กระบวนการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังอบรมความรู้ ฝึกงาน ฝึกอาชีพให้แก่พนักงาน ในองค์กรและชุมชนเรื่องการคัดแยกขยะและการสร้างรายได้จากขยะรวมถึงช่วยเหลือติดตาม ดูแลผล

บริษัท สยามบ้านดิน จำกัด เป็นผู้เชี่ยวชาญการออกแบบและสร้างบ้านดินที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม ดำเนินกิจกรรมภายใต้อาศรมวงศ์สนิท มูลนิธิเสฐียรโกเศศ - นาคะประทีป

บริษัท โคโคบอร์ด จำกัด ประกอบธุรกิจไม้อัดจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร และ แปรรูปเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ชาวไร่ชาวนาและสร้างงานสร้างอาชีพให้แก่ชุมชน

การวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม

ลักษณะองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมถือว่าเป็นองค์การรูปแบบใหม่หากเทียบกับ องค์การประเภทอื่นๆ เนื่องจากองค์การประเภทนี้เพิ่งเกิดขึ้นมาเพียงแค่นี้ไม่กี่ปี อย่างไรก็ตาม องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมมีลักษณะขององค์การที่สอดคล้องและแตกต่างจากองค์การ ประเภทอื่นๆ อยู่บ้าง จากการศึกษาลักษณะที่สำคัญขององค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นองค์การที่มีขนาดเล็กจนถึงขนาดกลาง เป็นการดำเนินธุรกิจที่มุ่งช่วยเหลือ สังคมและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ยังต้องแสวงหาผลกำไรเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ เป็นองค์การที่ต้องอาศัยภาคีเครือข่ายที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่องค์การ

ต้องการช่วยเหลือ ลูกค้า ภาครัฐ หรือกลุ่มที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เป็นต้น นอกจากนั้น องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมยังต้องมุ่งเน้นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อความได้เปรียบ ในเชิงแข่งขัน รวมทั้งเพื่อตอบสนองต่อปัญหาทางสังคม และสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วอีกด้วย โดยผู้เขียนขอแนะนำเสนอรายละเอียดการวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการ เพื่อสังคมผ่านมุมมองทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับองค์การ (A way of thinking about organization) หรือการมองเห็นหรือวิเคราะห์องค์การอย่างลึกซึ้ง โดยมีพื้นฐานจากรูปแบบและกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมองค์การ (Daft, 1986 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549: 7) มีรายละเอียดในการวิเคราะห์ ดังนี้

รูปแบบขององค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม

จากที่ได้สรุปลักษณะที่สำคัญขององค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมนำมาซึ่งการ วิเคราะห์รูปแบบองค์การที่มีความเหมาะสมกับองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม ในทัศนะ ของผู้เขียนมองว่าองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมควรมีรูปแบบองค์การที่ไม่เน้นความ เป็นทางการ แต่ควรเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการกับธุรกิจที่ มุ่งเน้นแก้ปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างคล่องตัว สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ แบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) กล่าวคือ ต้องเป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการปรับตัว (Adaptation) และการพัฒนาองค์การ โดยสรุปลักษณะที่สำคัญขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต ได้ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 60)

1) โครงสร้างองค์การต้องยืดหยุ่น (Flexible Structure)

ไม่ยึดติดกับโครงสร้างที่ตายตัวแบบองค์การแบบเครื่องจักร มีการปรับโครงสร้าง ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงาน

2) มีการกระจายอำนาจ (Decentralization)

ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ผูกขาดการตัดสินใจที่ผู้บังคับบัญชา

3) เน้นการทำงานเป็นทีม (Team Work)

ทีมงานจะช่วยผลักดันให้การบรรลุผลสำเร็จโดยสมาชิกแต่ละคนอาจทำงาน หลายด้าน มีความชำนาญทั่วไป (Generalist) ไม่มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนในลักษณะการ แบ่งงานกันทำ

4) เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ (Performance-Oriented)

กฎระเบียบจะกำหนดเท่าที่จำเป็น โดยจะมองว่ากฎระเบียบเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน หากไม่เหมาะสมสามารถปรับเปลี่ยนได้ และยึดผลงานเป็นหลักมากกว่า

5) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้ทุกระดับโดยตรง ไม่ต้องผ่านโครงสร้างการบังคับบัญชา และไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การใช้บันทึกข้อความ เพราะจะต้องใช้เวลานานอาจทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ทันการ

ลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิตดังกล่าวถือเป็นแนวคิดที่ทำให้เกิดความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะปัจจุบันที่ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง และรวดเร็วมาก หากองค์การต่างๆ รวมทั้งองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมไม่สามารถปรับตัวได้ ก็ยากที่จะแข่งขันได้ในโลกของธุรกิจปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมซึ่งถือว่ายังมีข้อเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจหลายประการ อาทิ เรื่องของการทำการตลาด นวัตกรรมการผลิต รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งหากองค์การไม่มีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินกิจการได้ ลักษณะที่สำคัญอีกประการขององค์การแบบสิ่งมีชีวิต คือ การสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

สอดคล้องกับลักษณะของกิจการเพื่อสังคมที่ต้องเน้นในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์หรือการสร้างนวัตกรรม คือ การคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ที่สามารถแก้ปัญหาที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลยั่งยืน และสามารถต่อยอดผลลัพธ์ได้ ตัวอย่างเช่น การให้เงินกู้ขนาดย่อมสำหรับแม่บ้านในบังกลาเทศเพื่อลงทุนสร้างกิจการของตนเอง โดยธนาคารกรามีน ของมูฮัมหมัด ยูนูส การสร้างปั้มน้ำที่ใช้พลังงานจากเครื่องเล่นเด็ก ของบริษัท Playpumps ในประเทศแอฟริกาใต้ หรือกรณี บริษัท โคโคบอร์ด จำกัด มีการทำไม้อัดที่ได้จากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร เช่น กาบมะพร้าวโดยนำมาแปรรูปเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ชาวไร่ชาวนาน และสร้างงานสร้างอาชีพให้แก่ชุมชน เป็นต้น จากตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์ของกิจการเพื่อสังคมในการสร้างนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม

นอกจากนั้น ลักษณะขององค์การแบบสิ่งมีชีวิตยังเน้นในเรื่องของการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยการใช้แรงจูงใจหรือการตอบสนองต่อความพึงพอใจของ

สมาชิกในองค์กร เน้นการกระจายอำนาจ ไม่เน้นการควบคุมโดยใช้กฎระเบียบ ลักษณะดังกล่าวจะสอดคล้องกับองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมที่จะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ของกิจการเพื่อสังคมนั้นมีเป้าหมายของการดำเนินงานเพื่อต้องการช่วยเหลือสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารโดยให้ความสำคัญกับคนในองค์กร สร้างให้พวกเขาเกิดความภาคภูมิใจในการได้ปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Y ที่มีมุมมองเกี่ยวกับคนในด้านบวก

โดย McGregor (1960 cited in Robbins & Judge, 2008: 71) ได้สรุปทัศนะที่มีต่อคนตามทฤษฎี Y เอาไว้ ดังนี้

- 1) พนักงานมีมุมมองเกี่ยวกับการทำงานเหมือนการได้พักผ่อนหรือการได้เล่น
- 2) บุคคลจะสามารถควบคุม และบังคับตนเองให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้
- 3) คนส่วนใหญ่มีความสามารถที่จะเรียนรู้ แสวงหา และมีความรับผิดชอบ
- 4) บุคคลมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ และมีความแตกต่างกัน
ดังนั้น การตัดสินใจไม่ควรอยู่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

จากมุมมองเกี่ยวกับคนตามทฤษฎี Y ดังกล่าว นำมาซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจในการบริหาร การขยายงาน เพิ่มความรับผิดชอบ การประเมินที่เน้นผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โครงสร้างองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม

การออกแบบโครงสร้างองค์การถือว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ องค์การแต่ละประเภทจะมีความเหมาะสมกับโครงสร้างที่แตกต่างกันออกไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การได้แก่ (Daft, 2003: 313)

- 1) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคลากรและหน่วยงานทั้งองค์การ
- 2) โครงสร้างองค์การกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุม (Span of Control) ของผู้บริหารในแต่ละคน

- 3) โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และจัดกลุ่มหน่วยงานภายในองค์การ
- 4) โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของความสำเร็จผลในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

ในการจัดแบ่งประเภทของโครงสร้างองค์การนั้นมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทไว้ค่อนข้างหลากหลาย โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งที่แตกต่างกันออกไป สำหรับองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมนั้น เนื่องจากเป็นองค์การที่มีลักษณะที่โดดเด่นบางประการ อาทิ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้โดยภาครัฐหรือภาคเอกชนทั่วไป เน้นความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ในสังคม ในการดำเนินกิจการ เป็นองค์การที่ต้องมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจการเพื่อแก้ปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเพื่อความยั่งยืนของกิจการไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมตามที่คณะของผู้เขียนเห็นว่าควรเป็น **โครงสร้างองค์การตามสถานการณ์ (Contingency Structure)** เนื่องจากไม่มีรูปแบบหรือกฎเกณฑ์ใดๆ ที่ใช้ได้เหมาะสมในทุกสถานการณ์ เพราะสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์การเองต้องปรับตัวตามปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์การ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์การแบบตามสถานการณ์นั้น ผู้ออกแบบองค์การต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ประกอบ ได้แก่ จำนวนและประเภทของสินค้าหรือบริการ ขนาดขององค์การ ลูกจ้าง พนักงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ประกอบด้วย เพื่อกำหนดรูปแบบโครงสร้างที่ดีที่สุด

นอกจากนั้น Galbraith (1973 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549: 88) ยังได้เสนอว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) โครงสร้างองค์การจะต้องสอดคล้อง (Fit) กับสภาพแวดล้อมภายนอก
- 2) ระบบย่อยภายในองค์การจะต้องมีความสอดคล้องกัน เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี ขนาดขององค์การ จะต้องมีความสอดคล้องกัน

นอกจากโครงสร้างองค์การตามสถานการณ์แล้ว ตามที่คณะของผู้เขียนมองว่ายังมีลักษณะโครงสร้างอีกลักษณะหนึ่งที่มีความเหมาะสมกับองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม โดยเฉพาะการเน้นความร่วมมือกันแบบเครือข่าย คือ **โครงสร้างแบบเครือข่าย (Network Structure)** โดยทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549: 80-81) ได้สรุปถึงโครงสร้างแบบเครือข่ายว่าเป็นโครงสร้างรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันซึ่งมีความแตกต่างจากโครงสร้างแบบเดิม

โดยสิ้นเชิง โครงสร้างแบบเครือข่ายหรือองค์การแบบเครือข่ายมีลักษณะที่สำคัญ คือ ไม่มีชั้นการบังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นสูง ควบคุมโดยกลไกทางการตลาดมากกว่ากระบวนการทางการบริหาร โครงสร้างแบบเครือข่ายจะอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์การ ค่านิยมขององค์การแบบเครือข่ายมีลักษณะการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือมากกว่าความเป็นเจ้าของ มีความไว้วางใจมากกว่าการระแวงสงสัย อำนาจความรู้มากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงาน องค์การแบบเครือข่ายจะสามารถจัดการกับปัญหาและโอกาสได้อย่างรวดเร็ว และไม่ว่าการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว องค์การจะมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น องค์การแบบเครือข่ายจะเหมาะสมกับองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง และต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว

ตัวอย่างกิจการเพื่อสังคมที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์การแบบเครือข่าย อาทิ กรณีของบริษัท ดีไลท์ ดีไซน์ เป็นกิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินเกี่ยวกับการผลิตอุปกรณ์ให้แสงสว่างแทนการใช้ตะเกียงน้ำมันก๊าดด้วยดวงไฟพลังแสงอาทิตย์ที่ใช้พลังงานสะอาด ปลอดภัยและสว่าง บริษัทได้รับเงินอุดหนุนในการลงทุนจากกองทุนของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอินเดีย โดยบริษัทมีสาขาในประเทศต่าง ๆ และศูนย์กระจายสินค้าไปทั่วโลกกว่า 45 ประเทศ และได้พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไปแล้วกว่า 12 ล้านคนทั่วโลก

วัฒนธรรมขององค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม

นอกจากการออกแบบโครงสร้างองค์การแล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ค่อนข้างหลากหลาย สรุปความหมายที่สำคัญได้ดังนี้

Schein (2004: 17) อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่าหมายถึงแบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วม ซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

ส่วน Robbins & Judge (2008: 248) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง การให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางที่จะทำให้พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ไม่ว่าจะพวกเขาจะชื่นชอบหรือไม่ก็ตาม ซึ่งในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรนั้น มีตัวแบบในการวิเคราะห์ที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับผู้วิเคราะห์จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ด้านใด ซึ่งในโลกของความเป็นจริงนั้น ไม่มีวัฒนธรรมเพียงแค่วัฒนธรรมเดียว

ในองค์กรแต่จะมีลักษณะที่ผสมผสานกันไป แต่อาจจะมีลักษณะวัฒนธรรมบางรูปแบบที่เด่นกว่าวัฒนธรรมอื่นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิ ประเภทของธุรกิจ ขนาด สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอก และภายใน เป็นต้น ซึ่งในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรนั้น มีตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่เสนอโดยนักวิชาการเป็นจำนวนมาก แต่ในบทความนี้จะขอเลือกตัวแบบในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรประเภทกิจการเพื่อสังคมมานำเสนอ คือ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผล

ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผล นำเสนอโดย Daniel Denson (1990 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2553: 240-243) โดยได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภทที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) หากจะวิเคราะห์วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กรประเภทกิจการเพื่อสังคมนั้น ในทัศนะของผู้เขียนมองว่าสอดคล้องกับวัฒนธรรมทั้งสี่ประเภท แต่วัฒนธรรมที่องค์กรประเภทกิจการเพื่อสังคมควรให้ความสำคัญเพื่อสอดคล้องกับบริบทขององค์กรประเภทนี้ และเพื่อให้สอดคล้องกับโลกการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน โดยควรจะมีวัฒนธรรมส่วนร่วม โดย Denson ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมส่วนร่วมว่าเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์กรมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้แก่บุคลากรทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง มีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีมซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนงาน และมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วมได้แก่ การที่องค์กรสนับสนุนเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) แก่บุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) และมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร (Capability Development) ในทุกระดับ

ตัวอย่างกิจการเพื่อสังคมที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมส่วนร่วม ดังเช่น กรณีของบริษัท แร็กทริชเชส (RAG2RICHES) เป็นกิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินการในประเทศไทยฟิลิปปินส์ ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ฝีมือแพชชันจากแม่บ้านในชุมชนแออัด โดยสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มแม่บ้าน และดีไซเนอร์ของประเทศในการนำเศษผ้าเหลือใช้กลับมาใช้ใหม่ ซึ่งได้รับการออกแบบและพัฒนาให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์แพชชันคุณภาพสูง โดยได้รับความร่วมมืออย่างดีจากแรงงานที่เป็นแม่บ้านซึ่งในปัจจุบันมีมากกว่า 800 คน

นอกจากวัฒนธรรมส่วนร่วมแล้วในทัศนะผู้เขียนเห็นว่าองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมควรสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมปรับตัวอีกด้วย เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้น การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ การปรับตัวขององค์การถูกผลักดันจากผู้รับบริการ ความเสี่ยงและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และมีความสามารถและประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมปรับตัว ได้แก่ การสร้างความเปลี่ยนแปลง (Creating Change) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning)

ดั่งกรณีธนาคาร Grameen ที่ก่อตั้งโดย มุฮัมหมัด ยูนุส ในประเทศบังกลาเทศ โดยมีลักษณะสอดคล้องกับวัฒนธรรมปรับตัวที่มีความกล้าที่จะมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดของการช่วยเหลือทางการเงินให้กับประชาชนที่ยากจนของสถาบันการเงินในระบบที่ยังติดขัดกับปัญหาในด้านต่างๆ อยู่มาก โดยใช้แนวคิด “ไมโครเครดิต” (Micro-Credit) หรือการให้กู้เงิน โดยไม่ต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกัน ปลอ่ยให้กู้ขนาดย่อมให้แม่บ้านชาวบังกลาเทศลงทุนเพื่อตั้งกิจการของตนเอง การกล้าที่จะปรับเปลี่ยน และเรียนรู้แก้ไขจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นดังกล่าว จึงทำให้แนวคิดของยูนุสได้รับการยอมรับไปทั่วโลก จนได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพใน พ.ศ. 2549

บทสรุป

ปัจจุบันการดำเนินกิจการประเภทกิจการการเพื่อสังคมเริ่มเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับมากขึ้น เนื่องจากเป็นการดำเนินกิจการที่มุ่งเน้นเพื่อแก้ปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ธุรกิจยังมีกำไรจากการดำเนินกิจการ เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืน กิจการเพื่อสังคมมีลักษณะบางด้านที่แตกต่างจากกิจการทั่วไป อาทิ เป็นองค์การที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้โดยองค์การภาครัฐหรือองค์การภาคเอกชนเป็นองค์การที่อาศัยความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ ในการดำเนินกิจการ รวมทั้งยังต้องเน้นในเรื่องของการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาทางสังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมผ่านมุมมองทฤษฎีองค์การ ผู้เขียนได้สรุปถึงรูปแบบขององค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมว่าควรมีลักษณะเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต เพื่อให้สามารถ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์การในปัจจุบัน รวมทั้งควรมีโครงสร้างองค์การแบบตามสถานการณ์ หรือเป็นองค์การแบบเครือข่าย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการและการประสานงาน สำหรับวัฒนธรรมขององค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมนั้น ควรมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่องค์การสนับสนุนเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม และมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในทุกกระดับ นอกจากนี้ควรเน้นให้เกิดวัฒนธรรมปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลง การเน้นผู้รับบริการ และการเรียนรู้ขององค์การ

การวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมในบทความนี้เป็นทัศนะของผู้เขียนเป็นหลัก และเป็นการวิเคราะห์เพียงแค่ว่าบางประเด็นเท่านั้น โดยผู้ที่มีความสนใจเกี่ยวกับองค์การประเภทกิจการเพื่อสังคมสามารถที่จะศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมได้จากแหล่งต่างๆ ซึ่งในอนาคตการดำเนินธุรกิจประเภทกิจการเพื่อสังคมจะได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น เนื่องจากกิจการดังกล่าวนอกจากจะดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อมแล้ว กิจการยังมีกำไรจากการดำเนินการเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- โกศล ดีศีลธรรม. (2554). **องค์กรทำดีเพื่อสังคม: พลัสสร้างสรรค์ธุรกิจยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: MRG 360.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- พิชาย รัตนดิกล ฌ ภูเก็ต. (2553). **องค์การ และการจัดการ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ริงค์ บีคอนด์ บั๊คส์ จำกัด.
- สฤณี อาชวานันทกุล, เอี่ยมพร พิชัยสมิท และปกป้อง จันวิทย์. (2553). **Macrotrends: ภูมิทัศน์เศรษฐกิจโลกใหม่และการปรับตัวของไทย**. กรุงเทพฯ: Openbook.
- สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. **ความหมายและคุณลักษณะ SE**. (2556). สืบค้นเมื่อ 31 ตุลาคม 2556, จาก <http://www.tseo.or.th/about/social-enterprise/means>
- เอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์. (2554). **โครงการวิจัยเรื่องการพัฒนากิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ และการประยุกต์ใช้ในประเทศไทย**. **NIDA BUSINESS JOURNAL**, 6 (8): 1-29.
- Daft, R. L. (2003). **Management**. United States: Thomson Southwestern.

- Maryam, Hafsa. (2012). **An Analysis of Theoretical Framework of Social Enterprises and its Implication: A Case Study Approach.**
Retrieved October 29, 2013, from http://www.caalinteduorg.com/ibsm2012/ejournal/013Mix-HafsaM-An_Analysis_of_Theoretical.pdf
- ODCE. **Social Enterprise Definition.** Retrieved October 29, 2013, from <http://www.oecd.org/gov/budgeting/47814764.pdf>
- Robbins, S. P. and Judge T. A. (2008). **Essentials of Organizational Behavior.**
New Jersey: Pearson Prentics Hall.
- Schein, E. H. (2004). **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Seelos, C. and Mair, J. (2005). Social Entrepreneurship: Creating new business to serve the poor. **Business Horizontal.** 48(3): 241-246.
- Social Enterprise UK. (2013). **State of Social Enterprise Survey 2013.** Retrieved May 4, 2014, from http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2013/07/the_peoples_business.pdf