

การพัฒนากรอบรูปแบบปฏิบัติการจัดการสำหรับธุรกิจเพื่อสังคม:

การสังเคราะห์เชิงแนวคิด

Development of a Management Practice Framework for Social Enterprises: A Conceptual Synthesis

¹สุนันtha กุลสามัญ และ ²โชคชัย สุเวศววัฒนกุล

¹Sunanta Kolsamon, and ²Chokechai Suveatwatanakul

คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration

E-mail: ¹sunanta.kolsamon@gmail.com, ²dr.choke@yahoo.com

Received January 25, 2026; Revised March 10, 2026; Accepted March 22, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์เชิงแนวคิดและพัฒนากรอบรูปแบบปฏิบัติการจัดการของธุรกิจเพื่อสังคม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แม้งานวิจัยด้านธุรกิจเพื่อสังคมจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่งานศึกษาล้วนให้มุมมองเน้นผลกระทบทางสังคม โมเดลธุรกิจ หรือบทบาทของระบบนิเวศผู้ประกอบการ ขณะที่งานวิจัยที่อธิบายกลไกการจัดการภายในองค์กร ซึ่งทำให้พันธกิจทางสังคมถูกแปลงเป็นการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างเป็นระบบยังมีอยู่อย่างจำกัด ส่งผลให้เกิดช่องว่างด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบปฏิบัติการจัดการที่สนับสนุนความยั่งยืนของธุรกิจเพื่อสังคม การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม และการสังเคราะห์เชิงแนวคิดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเพื่อสังคม การจัดการองค์กร และความยั่งยืนขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงระบบ ผลการสังเคราะห์เสนอกรอบรูปแบบปฏิบัติการจัดการสำหรับธุรกิจเพื่อสังคมใน 8 มิติ ได้แก่ 1) อัตลักษณ์พันธกิจเพื่อสังคมที่ชัดเจน 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของกิจการเพื่อสังคม 3) การส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการในพนักงาน 4) นวัตกรรมธุรกิจเพื่อสังคม 5) การตลาดเพื่อสังคม 6) การจัดการระบบนิเวศของผู้ประกอบการ 7) การแบ่งปันข้อมูลกับกิจการคู่แข่ง และ 8) ความยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์กร กรอบแนวคิดนี้สะท้อนความใหม่ขององค์ความรู้โดยเสนอแนวทางการจัดการเชิงปฏิบัติที่เชื่อมโยงพันธกิจ กลยุทธ์ การดำเนินงาน และการวัดผลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ช่วยอธิบายกลไกที่ทำให้ธุรกิจเพื่อสังคมสามารถสร้างผลกระทบทางสังคมควบคู่กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการและการศึกษาริชัยในอนาคต

คำสำคัญ: รูปแบบปฏิบัติการจัดการ; ธุรกิจเพื่อสังคม

Abstract

This academic article aimed to conceptually synthesize and develop a management practice framework for social enterprises. A review of the literature indicated that although research on social enterprises had increased steadily, most studies primarily focused on social impact, business models, or the role of entrepreneurial ecosystems. In contrast, research explaining internal management mechanisms through which social missions were systematically translated into business operations remained limited. This situation highlighted a gap in the literature regarding management practices that support the long-term sustainability of social enterprises. This study employed a literature review and conceptual synthesis of research related to social enterprises, organizational management, and organizational sustainability in order to develop a systematic conceptual framework. The synthesis resulted in the proposal of a management practice framework for social enterprises consisting of eight key dimensions: 1) clearly defined social mission identity, 2) human resource management in the specific context of social enterprises, 3) developing entrepreneurial competencies in employees, 4) social enterprise innovation, 5) social marketing, 6) entrepreneurial ecosystem management, 7) sharing with competitors, and 8) resilience development. The proposed framework represented a novel contribution to the literature by presenting a practice-oriented management perspective that systematically integrated mission, strategy, operations, and performance measurement. The framework explained mechanisms through which social enterprises generated social impact while maintaining economic sustainability and provided guidance for managerial practice and future research.

Keywords: Management Practice; Social Enterprises

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะกลไกสำคัญในการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อน ควบคู่กับการสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในประเด็นการลดความยากจน การสร้างงาน การพัฒนาชุมชน และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Defourny & Nyssens, 2010; Majeed et al., 2025) งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าธุรกิจเพื่อสังคมมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าทางสังคมผ่านนวัตกรรม การทำงานร่วมกับเครือข่าย และการออกแบบโมเดลธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจเชิงพาณิชย์ทั่วไป (Cho et al., 2022; Harsanto

et al., 2022) อย่างไรก็ตาม แม้งานวิจัยด้านธุรกิจเพื่อสังคมจะเติบโตอย่างต่อเนื่อง งานศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลกระทบทางสังคม นวัตกรรมเชิงเป้าหมายความยั่งยืน หรือบทบาทของระบบนิเวศและนโยบายภายนอก มากกว่าการอธิบายรูปแบบปฏิบัติการจัดการภายในองค์กร ที่ทำให้พันธกิจทางสังคมสามารถถูกแปลงเป็นการดำเนินงานที่เกิดผลจริงอย่างเป็นระบบ (Ali et al., 2023; Perikangas et al., 2024) ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนปัญหาสำคัญในทางปฏิบัติ กล่าวคือ ธุรกิจเพื่อสังคมจำนวนไม่น้อยแม้จะเริ่มต้นจากเจตจำนงทางสังคมที่เข้มแข็ง แต่กลับประสบข้อจำกัดในการดำเนินงานระยะยาว เนื่องจากขาดระบบการจัดการที่สามารถถ่ายทอดและขยายผลได้อย่างเป็นรูปธรรม หลายองค์กรจึงต้องพึ่งพาความสามารถของผู้ก่อตั้งหรือบุคคลสำคัญเพียงไม่กี่คน ส่งผลให้เมื่อองค์กรเติบโตหรือเผชิญแรงกดดันด้านรายได้ การดำเนินงานมักขาดความต่อเนื่อง เกิดความไม่ชัดเจนในการตัดสินใจ และเสี่ยงต่อการเบี่ยงเบนจากพันธกิจทางสังคม ปัญหาดังกล่าวสะท้อนว่าความสำเร็จของธุรกิจเพื่อสังคมไม่ได้ขึ้นอยู่กับอุดมการณ์หรือความตั้งใจในการแก้ปัญหาสังคมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยระบบการจัดการที่สามารถเชื่อมโยงพันธกิจ กลยุทธ์ และการปฏิบัติการเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019; Desiana et al., 2022)

ในระดับสากล งานศึกษาหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่าธุรกิจเพื่อสังคมจำนวนหนึ่งประสบความท้าทายด้านความยั่งยืนทางองค์กร โดยเฉพาะในระยะการเติบโต เนื่องจากไม่สามารถสร้างระบบการจัดการที่รองรับการขยายตัวของกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่พบโดยทั่วไป ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของบทบาทและโครงสร้างองค์กร การขาดระบบวัดผลกระทบทางสังคมที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการพึ่งพาเครือข่ายหรือแหล่งทุนภายนอกมากเกินไป ปัจจัยเหล่านี้ทำให้กิจการจำนวนหนึ่งไม่สามารถขยายผลกระทบทางสังคมได้ตามเป้าหมาย หรือไม่สามารถรักษาความยั่งยืนทางเศรษฐกิจในระยะยาวได้ (Perikangas et al., 2024; Usman et al., 2026) ในบริบทของประเทศไทย ความท้าทายดังกล่าวยิ่งมีความชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจเพื่อสังคมส่วนใหญ่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนา โครงสร้างการสนับสนุนจากภาครัฐและระบบนิเวศผู้ประกอบการยังอยู่ในช่วงการปรับตัว ส่งผลให้องค์กรจำนวนมากต้องเผชิญข้อจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความสามารถในการบริหารจัดการ และการเข้าถึงเครือข่ายความร่วมมือ แม้ว่าประเทศไทยจะมีความพยายามในการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมผ่านนโยบายและกลไกสนับสนุนต่าง ๆ แต่ในระดับองค์กรยังพบว่าหลายกิจการขาดกรอบการจัดการที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงพันธกิจทางสังคมกับการดำเนินธุรกิจในชีวิตจริง (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019) นอกจากนี้ งานศึกษาล่าสุดยังสะท้อนว่าความสำเร็จของธุรกิจเพื่อสังคมไม่ได้ขึ้นอยู่กับนวัตกรรมหรือแรงจูงใจเชิงอุดมการณ์เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยระบบการจัดการที่สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญหลายมิติขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง ทั้งในด้านการกำหนดพันธกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนานวัตกรรม การตลาดเพื่อสังคม และการทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก (Usman et al., 2026; Matošević Radić et al., 2020) ขณะเดียวกัน การทำงานร่วมกับคู่แข่ง การสร้างระบบนิเวศผู้ประกอบการ และการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการภายใน

องค์กร ถูกมองว่าเป็นกลไกสำคัญในการขยายผลกระทบทางสังคมในระดับระบบ (Perikangas et al., 2024; อัยฎากรณ์ นัตรานันท์ และคณะ, 2568)

จากบริบทดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าประเด็นสำคัญที่ยังขาดการอธิบายอย่างเป็นระบบในวรรณกรรม คือ รูปแบบปฏิบัติการจัดการ ที่ทำให้อุรกิจเพื่อสังคมสามารถแปลงพันธกิจทางสังคมให้กลายเป็นการดำเนินงานที่เกิดผลจริงอย่างต่อเนื่องและตรวจสอบได้ การทำความเข้าใจกลไกการจัดการดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการและการสนับสนุนการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมในทางปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์เชิงแนวคิดเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านรูปแบบปฏิบัติการจัดการของอุรกิจเพื่อสังคมโดยการทบทวนและวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดเชิงระบบที่อธิบายกลไกการจัดการภายในองค์กร ที่ทำให้พันธกิจทางสังคมสามารถเชื่อมโยงกับการดำเนินอุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม กรอบแนวคิดดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อเสนอแนวทางการจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง สนับสนุนความยั่งยืนของกิจการ และช่วยขยายผลกระทบทางสังคมในระยะยาว

แนวคิดอุรกิจเพื่อสังคม

อุรกิจเพื่อสังคมได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในฐานะรูปแบบองค์กรทางเลือกที่ผสานพันธกิจทางสังคมเข้ากับกลไกตลาด โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนควบคู่กับความสามารถในการพึ่งพาตนเองผ่านการสร้างรายได้จากกิจกรรมทางอุรกิจ อุรกิจเพื่อสังคมจึงมิได้ถูกจัดวางให้เป็นองค์กรการกุศลที่พึ่งพาทุนสนับสนุนเป็นหลัก หรือเป็นอุรกิจเชิงพาณิชย์ที่มุ่งสร้างผลตอบแทนทางการเงินเป็นศูนย์กลาง หากแต่เป็นกิจการที่ต้องรักษาสสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจกับผลลัพธ์เชิงสังคมที่สามารถตรวจสอบได้ (Defourny & Nyssens, 2010; Harsanto et al., 2022) ในเชิงนิยาม นักวิจัยจำนวนมากเห็นพ้องว่าหัวใจของอุรกิจเพื่อสังคมอยู่ที่การดำเนินกิจการภายใต้เป้าหมายคู่ ได้แก่ 1) ความอยู่รอดและความยั่งยืนทางการเงิน และ 2) การสร้างคุณค่าหรือผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (สหสา พลนิล และคณะ, 2567) ภายใต้แนวคิดดังกล่าว อุรกิจเพื่อสังคมใช้การผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการให้บริการเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม มิใช่เพียงกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่แยกออกจากแกนอุรกิจหลัก (Harsanto et al., 2022) ดังนั้น การประเมินความสำเร็จของอุรกิจเพื่อสังคมจึงต้องพิจารณาทั้งความสามารถในการสร้างรายได้ ความยั่งยืนของโมเดลอุรกิจ และระดับผลกระทบทางสังคมที่สามารถพิสูจน์ได้เชิงประจักษ์ (Perikangas et al., 2024; สหสา พลนิล และคณะ, 2567)

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติอุรกิจเพื่อสังคมมิได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นดังที่แนวคิดเชิงอุดมคติอธิบายไว้ เนื่องจากองค์กรประเภทนี้ต้องดำรงอยู่ท่ามกลางความตึงเครียดระหว่างตรรกะทางอุรกิจ (market logic) ที่มุ่งประสิทธิภาพและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ กับตรรกะทางสังคม (social mission

logic) ที่มุ่งสร้างคุณค่าทางสังคมและประโยชน์สาธารณะ ความตึงเครียดดังกล่าวถูกอธิบายภายใต้กรอบแนวคิดตรรกะเชิงสถาบัน (institutional logics) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อสังคมมักต้องเผชิญกับภาวะความแลกเปลี่ยนเชิงผลได้-ผลเสีย (trade-off) ระหว่างการรักษาความยั่งยืนทางการเงินกับการรักษาพันธกิจทางสังคม (Battilana et al., 2019; Doherty et al., 2021; Perikangas et al., 2024) ภาวะดังกล่าวอาจนำไปสู่ความเสี่ยงของการเบี่ยงเบนจากพันธกิจทางสังคม หากแรงกดดันทางธุรกิจมีอิทธิพลเหนือกว่าในกระบวนการดำเนินงาน นอกจากนี้ วรรณกรรมสมัยใหม่ยังเสนอว่าธุรกิจเพื่อสังคมควรมีลักษณะเดียวกันทั้งหมด หากแต่สามารถจำแนกออกเป็นหลายรูปแบบตามระดับความเข้มข้นของการมุ่งเน้นเป้าหมายทางสังคมเมื่อเทียบกับเป้าหมายทางธุรกิจ เช่น โมเดลที่เน้นพันธกิจทางสังคมเป็นหลักแต่ใช้กิจกรรมเชิงธุรกิจเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน โมเดลแบบผสมที่ให้ความสำคัญทั้งผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับใกล้เคียงกัน และโมเดลธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่บูรณาการประเด็นสังคมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร (Perikangas et al., 2024; Saebi et al., 2019) การจำแนกดังกล่าวช่วยให้เข้าใจได้ว่ารูปแบบการจัดการของธุรกิจเพื่อสังคมอาจมีความยืดหยุ่นและแตกต่างกันไปตามระดับความเข้มข้นของพันธกิจทางสังคมและโครงสร้างรายได้ขององค์กร

ในมิติของผู้ประกอบการเพื่อสังคม แนวคิดนี้ได้หมายถึงการทำความดีในเชิงอุดมการณ์เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการใช้ตรรกะผู้ประกอบการและเครื่องมือการจัดการเพื่อแปลงพันธกิจทางสังคมให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ โดยผู้ประกอบการทำหน้าที่เสมือนสะพานเชื่อมระหว่างเป้าหมายทางสังคมกับการสร้างคุณค่า ผ่านการทำงานร่วมกับระบบนิเวศขององค์กร เช่น เครือข่ายชุมชน ทุนทางสังคม นโยบายรัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่ม (Ali et al., 2023) การขับเคลื่อนในลักษณะดังกล่าวสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลดความยากจน การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก และการเสริมพลังให้กลุ่มเปราะบางสามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น (Majeed et al., 2025) อีกทั้งสถานะของกำไรในธุรกิจเพื่อสังคมมีลักษณะแตกต่างจากธุรกิจเชิงพาณิชย์ทั่วไป กล่าวคือ กำไรไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร แต่ทำหน้าที่เป็นกลไกทางเศรษฐกิจที่ช่วยให้กิจการสามารถขับเคลื่อนพันธกิจทางสังคมได้อย่างต่อเนื่อง มีเสถียรภาพ และพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว (Matošević Radić et al., 2020) อย่างไรก็ตาม ในบางบริบทโดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา การจำกัดการกระจายกำไรหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการนำกำไรกลับไปใช้เพื่อสังคม อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดึงดูดนักลงทุนเอกชนและการเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อการขยายกิจการ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดสำคัญของการพัฒนาโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมในทางปฏิบัติ (Saebi et al., 2019; Perikangas et al., 2024)

สำหรับบริบทประเทศไทย แนวคิดธุรกิจเพื่อสังคมได้รับการกำกับด้วยความหมายในเชิงสถาบันผ่านพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดให้กิจการประเภทนี้ต้องดำเนินธุรกิจโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ต่อสังคม สิ่งแวดล้อม หรือชุมชน มีรายได้หลักจากการดำเนินธุรกิจมากกว่าการพึ่งพาเงินบริจาค และต้องมีการจัดสรรกำไรบางส่วนกลับคืนสู่สังคมเพื่อสนับสนุน

พันธกิจขององค์กร (อัษฎากรณ์ ฉัตรนันท์ และคณะ, 2568) เพื่อสังคมในประเทศไทยสามารถดำเนินการได้ในหลากหลายรูปแบบนิติบุคคล เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือองค์กรประเภทอื่นที่จดทะเบียนตามกฎหมาย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมควบคู่กับการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ

โดยสรุป ธุรกิจเพื่อสังคมเป็นรูปแบบองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายคู่ซึ่งต้องดำเนินไปพร้อมกัน ได้แก่ ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจผ่านรายได้จากการดำเนินธุรกิจ และการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างตรวจสอบได้ (Defourny & Nyssens, 2010; Harsanto et al., 2022; Matošević Radić et al., 2020; Perikangas et al., 2024; สหสา พลนิล และคณะ, 2567) อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานขององค์กรประเภทนี้ต้องเผชิญกับความตึงเครียดเชิงสถาบันระหว่างตรรกะทางธุรกิจและตรรกะทางสังคม ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการจัดการและโครงสร้างการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อสังคมมีความหลากหลายและจำเป็นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรและบริบทเชิงสถาบันที่แตกต่างกัน (Saebi et al., 2019; Doherty et al., 2021)

แนวคิดเรื่องรูปแบบปฏิบัติการจัดการ

การจัดการในหลายบริบทต้องเผชิญกับโจทย์สำคัญในการทำให้เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดผลจริงภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ดังนั้นรูปแบบปฏิบัติการจัดการ จึงสามารถอธิบายได้ว่าเป็นวิธีการจัดการเชิงระบบที่ทำหน้าที่แปลงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และคุณค่าขององค์กรให้กลายเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ตรวจสอบได้ ดำเนินการต่อเนื่องได้ และสามารถนำไปทำซ้ำได้ในบริบทการดำเนินงานจริง โดยทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างเจตจำนงเชิงคุณค่า ยุทธศาสตร์ขององค์กร และผลลัพธ์เชิงการดำเนินงาน (สมเกียรติ ตุ่นแก้ว และคณะ, 2568; วิลาวรรณ โพธิ์ทอง และ วิภาวี ศิริลักษณ์, 2566; Oyefusi et al., 2026) ในเชิงโครงสร้าง รูปแบบปฏิบัติการจัดการมักถูกออกแบบเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเตรียมความพร้อม การวางแผนเชิงปฏิบัติการ การดำเนินการจริง การกำกับติดตามผล ไปจนถึงการสรุปบทเรียนและปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป โดยมีเครื่องมือรองรับ เช่น คู่มือการดำเนินงาน ระบบประเมินตนเอง หรือเครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน เพื่อช่วยลดช่องว่างระหว่างแผนกับการปฏิบัติ และทำให้การดำเนินงานมีความสม่ำเสมอและตรวจสอบได้ (สมเกียรติ ตุ่นแก้ว และคณะ, 2568) กระบวนการดังกล่าวยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Learning-by-Doing) ซึ่งนำไปสู่การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่อง (ฐิตินันท์ พูลศิลป์ และ เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2568)

นอกจากมิติทางสังคมศาสตร์แล้ว รูปแบบปฏิบัติการจัดการยังสามารถอธิบายผ่านมุมมองของการจัดการเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะแนวคิดด้านการจัดการปฏิบัติการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ความต่อเนื่องของกระบวนการ

ผลิตหรือบริการ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ในมุมมองนี้รูปแบบปฏิบัติการจัดการจึงทำหน้าที่คล้ายกับระบบการดำเนินงานขององค์กรที่กำหนดลำดับขั้นตอนการทำงาน การไหลของกิจกรรม และการเชื่อมโยงทรัพยากรขององค์กร เช่น การประสานงานด้านการจัดหา การผลิต การให้บริการ และการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับประโยชน์หรือผู้บริโภค ซึ่งสะท้อนแนวคิดที่คล้ายคลึงกับการบริหารห่วงโซ่อุปทานและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องในทางการจัดการ (Oyefusi et al., 2026) อีกมิติสำคัญของรูปแบบปฏิบัติการจัดการคือการทำให้ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีถูกฝังอยู่ในระบบองค์กร เพื่อให้การพัฒนาไม่เพียงเป็นเพียงกิจกรรมเฉพาะกิจ แต่กลายเป็นระบบปฏิบัติการที่สามารถทำซ้ำได้ วัดผลได้ และถ่ายทอดต่อไปยังบุคลากรรุ่นถัดไปได้ (วิลาวลัย โพธิ์ทอง และ วิชาวิ ศิริลักษณ์, 2566; Oyefusi et al., 2026) การฝังระบบดังกล่าวช่วยให้การจัดการขององค์กรมีลักษณะเป็นกลไกที่เสถียร สามารถรักษามาตรฐานการดำเนินงาน และลดการพึ่งพาความสามารถเฉพาะบุคคล

ในขณะเดียวกัน งานศึกษาจำนวนหนึ่งชี้ให้เห็นว่ารูปแบบปฏิบัติการจัดการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการจัดการภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมร่วมกันผ่านโครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะยืดหยุ่นหรือแนวราบ ซึ่งช่วยให้การใช้ทรัพยากร ความรู้ และศักยภาพของแต่ละฝ่ายเกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้การดำเนินงานสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน (พระครูธรรมศุต (สุทธิพจน์ สัพโส) และคณะ, 2567) ในมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบปฏิบัติการจัดการยังสะท้อนผ่านแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตของพนักงาน เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ โอกาสในการพัฒนา และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ แนวปฏิบัติเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นสัญญาณทางสังคมที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของบุคลากรต่อองค์กร (Usman et al., 2026)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยที่กล่าวถึงรูปแบบปฏิบัติการจัดการในบริบทของธุรกิจเพื่อสังคมโดยตรงยังมีค่อนข้างจำกัด โดยงานศึกษาส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นการอธิบายผลกระทบทางสังคม โมเดลธุรกิจ หรือบทบาทของระบบนิเวศของผู้ประกอบการ มากกว่าการอธิบายกลไกการจัดการภายในองค์กรที่ทำให้พันธกิจทางสังคมสามารถถูกแปลงเป็นการดำเนินธุรกิจที่เกิดผลจริงอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม เมื่อสังเคราะห์สาระร่วมจากแนวคิดด้านการจัดการองค์กร การจัดการปฏิบัติการ และการพัฒนาสังคม สามารถนำมาประยุกต์เป็นคำนิยามของรูปแบบปฏิบัติการจัดการสำหรับธุรกิจเพื่อสังคมได้ว่า เป็นระบบการจัดการเชิงปฏิบัติที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงพันธกิจทางสังคมขององค์กรเข้ากับการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม มิใช่เพียงถ้อยแถลงเชิงแนวคิด ในเชิงการดำเนินงานระบบดังกล่าวต้องทำให้การดำเนินงานสามารถทำซ้ำได้ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และตรวจสอบได้ พร้อมรักษาสสมดุลระหว่างการสร้างผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมกับความยั่งยืนทางการเงินของ

กิจการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง รูปแบบปฏิบัติการจัดการทำหน้าที่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างเจตจำนงเชิงคุณค่าขององค์กรกับกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ เพื่อให้พันธกิจทางสังคมถูกแปลงเป็นกิจกรรม การตัดสินใจ และผลลัพธ์ที่สามารถประเมินได้ในทางปฏิบัติ ในเชิงโครงสร้างรูปแบบปฏิบัติการจัดการดังกล่าวครอบคลุมกระบวนการสำคัญตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายทางสังคมและเป้าหมายทางธุรกิจ การวางแผนเชิงปฏิบัติการ การจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นขั้นตอนพื้นฐานของการแปลงพันธกิจสู่การปฏิบัติ จากนั้นองค์กรจำเป็นต้องเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงานดังกล่าวกับการประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระบบนิเวศของผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถเข้าถึงทรัพยากร ความรู้ และเครือข่ายสนับสนุนที่จำเป็นต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ระบบการกำกับติดตามและประเมินผลทั้งด้านผลกระทบทางสังคมและผลลัพธ์ทางธุรกิจมีบทบาทสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและความสามารถในการตรวจสอบ โดยข้อมูลจากการประเมินจะถูกนำมาใช้เป็นฐานในการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านการพัฒนานวัตกรรม การปรับตัวขององค์กร และการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ดังนั้นรูปแบบปฏิบัติการจัดการสำหรับธุรกิจเพื่อสังคมจึงมิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนโยบายหรือกรอบอุดมการณ์ แต่เป็นระบบการจัดการที่เชื่อมโยงพันธกิจ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ การประเมินผล และการเรียนรู้ขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นวงจร เพื่อสนับสนุนความสามารถขององค์กรในการพึ่งพาตนเอง ขยายผลกระทบทางสังคม และขับเคลื่อนพันธกิจของกิจการเพื่อสังคมอย่างมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืนในระยะยาว

องค์ประกอบรูปแบบปฏิบัติการจัดการ

รูปแบบปฏิบัติการจัดการ (Management Practice) สามารถอธิบายได้ว่าเป็นระบบการดำเนินงานที่ทำให้แนวคิดและยุทธศาสตร์ขององค์กรถูกแปลงเป็นกระบวนการปฏิบัติที่เกิดผลจริง โดยองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวพัฒนาขึ้นเป็นโครงสร้างการจัดการที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) แนวคิดและหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ขั้นตอนการดำเนินงาน 4) แนวทางการประเมินผล และ 5) ปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จ ซึ่งทำหน้าที่กำกับให้การดำเนินงานมีทิศทางชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และนำไปใช้ซ้ำได้ในบริบทจริง (ฐิตินันท์ พูลศิลป์ และ เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2568) องค์ประกอบทั้งห้าประการดังกล่าวมิได้ทำหน้าที่อย่างแยกส่วน หากแต่ทำงานร่วมกันในลักษณะของระบบการจัดการที่เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดกรอบคิดขององค์กร การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ การจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงาน การกำกับติดตามผลลัพธ์ และการสร้างเงื่อนไขสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถเกิดผลจริงได้อย่างต่อเนื่อง (ฐิตินันท์ พูลศิลป์ และ เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2568) อย่างไรก็ตาม ในบริบทของธุรกิจเพื่อสังคมซึ่งต้องบริหารความท้าทายทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจพร้อมกัน องค์ประกอบเชิงโครงสร้างดังกล่าวจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับกรอบการมุ่งเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Strategic Orientation: ESO)

เพื่อให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของบริบทองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดย Cho et al. (2022) อธิบายว่า ESO ทำหน้าที่เสมือนกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดทิศทางการตัดสินใจ การกำหนดลำดับความสำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรของผู้นำองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคมซึ่งต้องบริหารเป้าหมายแบบสองด้าน (Dual mission) กล่าวคือ ต้องสร้างผลกระทบทางสังคมควบคู่กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ ภายใต้ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม กรอบ ESO จึงช่วยให้การบริหารมีทิศทางที่ชัดเจน ลดความสับสนในการตัดสินใจ และทำให้การดำเนินงานสามารถยึดโยงกับพันธกิจหลักขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งกรอบ ESO สามารถจำแนกเป็นสามมิติที่ทำงานเชื่อมโยงกัน ได้แก่ การมุ่งเน้นคุณค่าทางสังคม (Social Value Orientation: SVO) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation: EO) และการมุ่งเน้นทางการตลาด (Market Orientation: MO) ซึ่งทั้งสามมิติสามารถบูรณาการเข้ากับองค์ประกอบของรูปแบบปฏิบัติการจัดการทั้งห้าประการได้อย่างเป็นระบบ

ประการแรก การมุ่งเน้นคุณค่าทางสังคม (SVO) ทำหน้าที่เป็นแกนขององค์ประกอบด้านแนวคิดและหลักการของรูปแบบปฏิบัติการจัดการ โดยสะท้อนการที่ผู้นำและองค์กรยึดพันธกิจทางสังคมเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ในทางปฏิบัติ SVO มักสะท้อนผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงกับผลกระทบทางสังคม การกำหนดเกณฑ์คัดเลือกโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และการกำหนดแนวทางการประเมินผลที่มุ่งตรวจสอบว่าการดำเนินงานสามารถสร้างคุณค่าทางสังคมได้จริง มิใช่เพียงการอ้างอิงเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

ประการที่สอง การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (EO) เชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านขั้นตอนการดำเนินงานของรูปแบบปฏิบัติการจัดการ โดยสะท้อนลักษณะพฤติกรรมเชิงผู้ประกอบการของผู้นำและองค์กร เช่น ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovativeness) ความเชิงรุก (Proactiveness) และการยอมรับความเสี่ยง (Risk-taking) ในบริบทการดำเนินงาน EO ช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถทดลองแนวทางใหม่ พัฒนาโมเดลธุรกิจหรือบริการที่แตกต่าง และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างยืดหยุ่น ซึ่งทำให้ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรไม่หยุดนิ่ง แต่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สาม การมุ่งเน้นทางการตลาด (MO) เชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านการประเมินผลและปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จของรูปแบบปฏิบัติการจัดการ โดยสะท้อนความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการติดตามสภาพการแข่งขันในตลาด เพื่อออกแบบคุณค่าที่ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ในทางปฏิบัติ MO ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลไกตลาด และเสริมสร้างความสามารถในการอยู่รอดและแข่งขันได้ในระยะยาว

เมื่อพิจารณาในภาพรวม การบูรณาการองค์ประกอบของรูปแบบปฏิบัติการจัดการ

ทั้งห้าประการเข้ากับกรอบ ESO ทำให้เกิดระบบการจัดการที่มีความสอดคล้องและเป็นเอกภาพ กล่าวคือ SVO ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและคุณค่าหลักขององค์กร EO ทำหน้าที่ผลักดันนวัตกรรมและการพัฒนาแนวทางดำเนินงาน และ MO ทำหน้าที่เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมทางตลาดและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างไรก็ตาม น้ำหนักความสำคัญของแต่ละมิติอาจแตกต่างกันไปตามช่วงพัฒนาขององค์กร ตัวอย่างเช่น ในระยะเริ่มต้นของวิสาหกิจเพื่อสังคม มิติ EO มักมีบทบาทสำคัญในการค้นหาโอกาสทดลองแนวทางธุรกิจ และสร้างโมเดลการดำเนินงานที่เหมาะสม ขณะที่ในระยะที่องค์กรมีความมั่นคงมากขึ้น มิติ MO อาจมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและขยายตลาด ในขณะเดียวกัน SVO ยังคงทำหน้าที่เป็นแกนหลักของการกำหนดทิศทาง และรักษาความสอดคล้องกับพันธกิจทางสังคมขององค์กร (Cho et al., 2022) ดังนั้น การบูรณาการกรอบ ESO เข้ากับองค์ประกอบของรูปแบบปฏิบัติการจัดการจึงช่วยให้รูปแบบการจัดการของธุรกิจเพื่อสังคมมีลักษณะเป็นระบบที่เชื่อมโยงทั้งด้านแนวคิด ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนพันธกิจทางสังคมควบคู่กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทที่มีความซับซ้อน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม

จากงานวิจัยของ สรรวุธ วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสิณี ยนต์วิทย์ (2566) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม พบว่า ปัจจัยดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานในการยกระดับขีดความสามารถของกิจการเพื่อสังคมอื่น ๆ ได้ในอนาคต ตลอดจนช่วยเสริมความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจและสังคมฐานราก และเพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเองภายใต้ความผันผวนของเศรษฐกิจและสังคมโลกอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยความยั่งยืนเหล่านี้ไม่ควรถูกมองเพียงว่ามีอะไรบ้าง แต่ควรถูกตีความต่อว่าแต่ละปัจจัยต้องการกลไกการจัดการภายในองค์กรแบบใดเข้าไปรองรับ จึงจะเปลี่ยนจากศักยภาพเชิงแนวคิดไปสู่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงได้ โดยสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคมสามารถจัดเป็น 5 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1) นวัตกรรม (Innovation) หมายถึงการสร้างหรือปรับปรุงแนวทางใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่า โดยกิจการเพื่อสังคมสามารถต่อยอดนวัตกรรมทางสังคมให้เป็นทางออกใหม่ได้ในหลายมิติ เช่น ผลิตภัณฑ์ บริการ แบบจำลองธุรกิจ ตลาด กระบวนการ หรือการจัดการองค์กร เพื่อให้ตอบโจทย์สังคมได้มีประสิทธิภาพกว่าวิธีเดิม พร้อมทั้งเพิ่มคุณภาพการใช้ทรัพยากรและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรรวุธ วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสิณี ยนต์วิทย์ (2566) ชี้ว่านวัตกรรมจึงเป็นกลไกสำคัญของกระบวนการทำงานของกิจการเพื่อสังคม และสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ประกอบการในการค้นหา ประเมิน และใช้โอกาสให้เกิดคุณค่า โดยหากต้องการให้นวัตกรรมทำหน้าที่เป็นปัจจัยแห่งความยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมี รูปแบบปฏิบัติการจัดการด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนรองรับ กล่าวคือ ต้อง

มีกลไกการจัดการองค์ความรู้ การเก็บและถอดบทเรียนจากการทำงาน การเปิดพื้นที่รับฟังเสียงจากผู้รับประโยชน์ ลูกค้า ชุมชน และภาคีเครือข่าย ตลอดจนมีกระบวนการทดลอง ปรับปรุง และขยายผลนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ไม่ปล่อยให้นวัตกรรมเกิดขึ้นเฉพาะจากตัวบุคคลหรือแรงผลักดันระยะสั้นเท่านั้น ในบริบทนี้ รูปแบบปฏิบัติการจัดการด้านนวัตกรรมจึงควรเชื่อมโยงกับการพัฒนาสินค้าและบริการ การออกแบบประสบการณ์ผู้ใช้ การสื่อสารคุณค่า และการบริหารรายได้ให้สอดคล้องกับพันธกิจทางสังคม เพื่อให้นวัตกรรมไม่ใช่เพียงความใหม่ แต่เป็นความใหม่ที่สร้างผลกระทบทางสังคมและความอยู่รอดทางเศรษฐกิจพร้อมกัน (เตชิตา ภัทรศร และคณะ, 2566; สรรุช วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสสินี ยนตร์วิทย์, 2566)

2) ความยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์กร (Resilience Development) หมายถึงความสามารถของกิจการเพื่อสังคมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและปรับตัวภายในอย่างต่อเนื่อง ผ่านวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปรับแผน และการปรับใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดนี้สัมพันธ์กับความสามารถแบบไดนามิก (Dynamic capabilities) ซึ่งเน้นการบูรณาการ สร้าง และปรับใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกใหม่อย่างเหมาะสม เพื่อรักษาความมั่นคงและความได้เปรียบในการดำเนินงานระยะยาว (สรรุช วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสสินี ยนตร์วิทย์, 2566) ในเชิงรูปแบบปฏิบัติการจัดการ ความยืดหยุ่นจะไม่เกิดขึ้นเอง หากไม่มี ระบบจัดการเพื่อการคาดการณ์ เตรียมพร้อม และปรับตัวรองรับ กล่าวคือ องค์กรต้องมีกลไกเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม การคัดเลือกข้อมูลสำคัญ การประเมินความเสี่ยง การทบทวนแผนงาน และการตัดสินใจปรับทรัพยากรอย่างเป็นกิจวัตร รวมถึงต้องมีระบบพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและโครงสร้างการทำงานที่เปิดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยึดถือวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเข็มทิศขององค์กร ความยืดหยุ่นจึงมิใช่เพียงสมบัติขององค์กรที่ทนได้ แต่เป็นผลจากรูปแบบปฏิบัติการจัดการที่ทำให้องค์กรมองล่วงหน้า ปรับตัวได้เร็ว และยังคงเอกภาพในการขับเคลื่อนพันธกิจ (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019)

3) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) กล่าวคือ เป็นฐานสำคัญของความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม โดยครอบคลุมภารกิจขององค์กร ภาวะผู้นำ โครงสร้างและทรัพยากรภายใน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนธุรกิจ และการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งล้วนส่งผลต่อรูปแบบการบริหารและศักยภาพในการดำเนินงาน (สรรุช วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสสินี ยนตร์วิทย์, 2566) เพื่อให้ปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่ความยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมีรูปแบบปฏิบัติการจัดการที่ฝังพันธุกิจเพื่อสังคมไว้ในกระบวนการทำงาน เช่น การใช้พันธกิจเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการ การจัดสรรทรัพยากร และการประเมินผล พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนทั้งผลลัพธ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อลดความเสี่ยงของการเบี่ยงเบนจากพันธกิจ (สหสา พลนิล และคณะ, 2567; สรรุช วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสสินี ยนตร์วิทย์, 2566) นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทำหน้าที่เป็นผู้สร้างผลกระทบทางสังคมอย่างแท้จริง (ประยูร อัสสกาญจน์ และคณะ, 2566)

4) ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) หมายถึงระบบนิเวศของกิจการเพื่อสังคมซึ่งเป็นชุดองค์ประกอบภายนอกที่เชื่อมโยงกันและส่งอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการและองค์กรองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งช่วยให้กิจการเข้าถึงทรัพยากร โอกาส และความร่วมมือที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (สรวิธ วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสิณี ยนต์วิทย์, 2566) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอกจะส่งผลต่อความยั่งยืนได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรที่มี รูปแบบปฏิบัติการจัดการระบบนิเวศของผู้ประกอบการ รองรับหรือไม่ กล่าวคือ องค์กรต้องไม่เพียงรู้ว่ามีแหล่งทุนหรือภาคีใดอยู่ภายนอก แต่ต้องสามารถทำแผนที่ระบบนิเวศ กำหนดบทบาทและประโยชน์ร่วมของภาคีแต่ละกลุ่ม จัดลำดับความสำคัญของความร่วมมือ และบริหารความสัมพันธ์เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการออกแบบพอร์ตแหล่งทุน การกำหนดกลไกติดตามสภาพคล่อง การสร้างมาตรฐานการรายงานที่โปร่งใส และการจัดเวทีสื่อสารกับเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทรัพยากรภายนอกสามารถถูกดึงเข้าสู่การดำเนินงานภายในได้จริง (Desiana et al., 2022) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ปัจจัยภายนอกไม่ได้ส่งผลต่อความยั่งยืนโดยตรงในลักษณะอัตโนมัติ แต่ส่งผลผ่านความสามารถขององค์กรในการแปลงโอกาสภายนอกให้เป็นกลไกสนับสนุนการปฏิบัติการภายใน

5) คุณค่าขององค์กร (Organizational Values) กล่าวคือ แนวคิดร่วมสมัยที่ว่าความสำเร็จระยะยาวขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควบคู่กับคุณค่าทางสังคม สำหรับกิจการเพื่อสังคม ความยั่งยืนจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจกับผลกระทบต่อผู้คน สังคม และสิ่งแวดล้อม (สรวิธ วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสิณี ยนต์วิทย์, 2566) ในทางปฏิบัติ องค์กรต้องมีรูปแบบปฏิบัติการจัดการที่ทำให้คุณค่าขององค์กรถูกแปลงเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ การประเมินผล และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการตลาดเพื่อสังคมทำหน้าที่เชื่อมคุณค่าขององค์กรกับการรับรู้และการมีส่วนร่วมของสังคม เพื่อให้การสร้างคุณค่าทางสังคมเกิดขึ้นและตรวจสอบได้จริง (Ali et al., 2023)

แนวทางรูปแบบปฏิบัติการจัดการและกลไกการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อสังคม

1. อัตลักษณ์พันธกิจเพื่อสังคมที่ชัดเจน (Clearly Defined Social Mission Identity)

รูปแบบปฏิบัติการจัดการที่ทำให้พันธกิจทางสังคม ไม่เป็นเพียงคำประกาศ แต่ถูกแปลงเป็นระบบการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ทำได้ ตรวจสอบได้ และไม่ถูกกลืนด้วยแรงกดดันทางการเงินในระยะสั้น แกนสำคัญเริ่มจากการนิยามปัญหาสังคมและความต้องการที่องค์กรตั้งใจแก้ไขให้เฉพาะเจาะจง พร้อมระบุผลลัพธ์เชิงสังคมที่ต้องการให้เกิดอย่างเป็นรูปธรรม แล้วนำพันธกิจดังกล่าวไปผูกกับข้อเสนอคุณค่า ของสินค้าและบริการและกลุ่มผู้รับประโยชน์ให้ชัด เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่าอะไรคือแรงผลักดันหลักขององค์กร และเพื่อรักษารากฐานด้านจริยธรรมควบคู่กับความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเชิงปฏิบัติ พันธกิจต้องถูกฝังเป็นเกณฑ์กลางของการบริหาร ได้แก่ การคัดเลือกโครงการ การออกแบบบริการ การจัดสรรทรัพยากร และการประเมินผล โดยกำหนดตัวชี้วัดแบบคู่ขนาน ระหว่างผลลัพธ์ทางสังคมกับผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจตามแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม เพื่อคงสมดุลและลดความเสี่ยงของการเบี่ยงเบนจากพันธกิจ ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรค่อย ๆ ให้ความสำคัญกับเป้าหมายทางการเงินหรือเป้าหมายการเติบโตมากเกินไปจนพันธกิจทางสังคมอ่อนแรงลง ทั้งนี้การทำให้พันธกิจชัดเจนยังต้องสอดคล้องกับ ประเพณีของกิจการเพื่อสังคมที่องค์กรสังกัด เพราะโครงสร้างรายได้และความคาดหวังแตกต่างกัน เช่น แบบไม่แสวงกำไรแต่มีรายได้ ควรเน้นกลไกกำกับพันธกิจและความโปร่งใสต่อผู้สนับสนุน แบบลูกผสมต้องออกแบบกติกาการถ่ายโอนทรัพยากรและการสนับสนุนข้ามหน่วยให้ชัดเจน และแบบธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมต้องทำให้การแก้ปัญหาสังคมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติของธุรกิจ ไม่ใช่กิจกรรมเสริมภาพลักษณ์ สรุปแล้วพันธกิจเพื่อสังคมที่ชัดเจนในฐานะรูปแบบปฏิบัติการจัดการคือ ระบบกำกับทิศทาง ที่เชื่อมพันธกิจ ตลาด ทรัพยากร และการวัดผล ให้เดินไปด้วยกันอย่างมีวินัยและต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจเพื่อสังคมสร้างการเปลี่ยนแปลงได้จริงควบคู่กับความอยู่รอดทางเศรษฐกิจในระยะยาว (สหสา พลนิล และคณะ, 2567; สรรพวงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสินี ยนต์วิทย์, 2566)

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทเฉพาะของกิจการเพื่อสังคม (Human Resource Management in the Specific Context of Social Enterprises)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจเพื่อสังคมจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการยอมรับว่าคนไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรการผลิต แต่เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนพันธกิจทางสังคม ธุรกิจเพื่อสังคมจึงต้องออกแบบรูปแบบปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้แตกต่างจากองค์กรธุรกิจทั่วไป โดยให้เป้าหมายทางสังคมเป็นกรอบกำกับการตัดสินใจทุกระดับ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ ไปจนถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาว การบริหารคนในบริบทนี้จึงไม่อาจแยกขาดจากภารกิจ ผลกระทบทางสังคม และความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้ในเชิงปฏิบัติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อสังคมควรเริ่มจากการวางแผนกำลังคนที่เชื่อมโยงกับพันธกิจองค์กรอย่างชัดเจน การกำหนดตำแหน่งงาน และบทบาทหน้าที่ที่ไม่ได้มุ่งเพียงประสิทธิภาพเชิงธุรกิจ หากแต่ต้องสะท้อนบทบาทของบุคลากรในฐานะ ผู้สร้างผลกระทบทางสังคม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงให้ความสำคัญกับความสอดคล้องด้านค่านิยม จริยธรรม และความเข้าใจต่อปัญหาสังคมควบคู่ไปกับทักษะวิชาชีพ ทั้งนี้เมื่อบุคลากรเข้าสู่องค์กรแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจเพื่อสังคมต้องมุ่งสร้างทั้งความสามารถในการทำงานและความตระหนักรู้เชิงสังคม การฝึกอบรมและพัฒนาจึงไม่จำกัดอยู่เพียงทักษะเฉพาะตำแหน่ง แต่ครอบคลุมความเข้าใจด้านสิทธิมนุษยชน ความหลากหลาย ความอ่อนไหวต่อบริบทชุมชน และจริยธรรมในการทำงานกับกลุ่มเปราะบาง กระบวนการเรียนรู้ลักษณะนี้ช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีความรับผิดชอบ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และลดความเสี่ยงต่อผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดจากการดำเนินงาน

ในด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ธุรกิจเพื่อสังคมควรออกแบบระบบที่คำนึงถึงความเป็นธรรมและการลดความเหลื่อมล้ำ แม้ข้อจำกัดด้านงบประมาณอาจทำให้ไม่สามารถแข่งขันด้านค่าตอบแทนกับภาคธุรกิจขนาดใหญ่ได้ แต่สามารถชดเชยด้วยสวัสดิการที่ยืดหยุ่น ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ และการสร้างความหมายของงานที่เชื่อมโยงกับคุณค่าทางสังคม ซึ่งช่วยเสริมแรงจูงใจภายในของบุคลากร อีกมิติสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจเพื่อสังคมคือการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทั้งทางกายภาพและจิตใจ โดยองค์กรควรกำหนดนโยบายคุ้มครองผู้เปราะบาง กลไกรับเรื่องราวร้องเรียน และแนวปฏิบัติด้านการป้องกันความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในองค์กรที่ทำงานกับเด็ก ชุมชนชายขอบ หรือกลุ่มด้อยโอกาส วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง รับฟัง และเคารพความแตกต่างจะช่วยสร้างความไว้วางใจภายในทีมและเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กรต่อสังคม นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรใช้แนวคิดการวัดผลแบบสองมิติ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานและผลกระทบทางสังคม เพื่อให้บุคลากรเห็นความเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของตนกับการเปลี่ยนแปลงในสังคม และช่วยให้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ใช่เพียงกลไกสนับสนุนการดำเนินงาน แต่เป็นระบบสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจเพื่อสังคมบรรลุพันธกิจ ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมในระยะยาว (ประยูร อัสสกาญจน์ และคณะ, 2566)

3. การตลาดเพื่อสังคม (social marketing)

แนวทางรูปแบบปฏิบัติการจัดการของกิจการเพื่อสังคมสามารถยกระดับให้ทำงานได้จริงผ่านการตลาดเพื่อสังคม โดยทำให้การตลาดไม่ใช่เพียงการประชาสัมพันธ์สินค้าและองค์กร หากแต่เป็นกลไกการจัดการเชิงปฏิบัติที่เชื่อมพันธกิจทางสังคมกับการลงมือทำจนเกิดผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ การตลาดเพื่อสังคมในบริบทนี้จึงถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนหรือรณรงค์ประเด็นสังคม เช่น สุขภาพ การศึกษา การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ความยั่งยืน หรือการจ้างงาน โดยมีจุดเน้นต่างจากการตลาดทั่วไปตรงที่ไม่ได้ยึดผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจของผู้ทำการตลาดเป็นศูนย์กลาง แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มเปราะบางหรือผู้ด้อยโอกาสเป็นหลัก

ในเชิงปฏิบัติ การยกระดับด้วยการตลาดเพื่อสังคมทำให้องค์กรมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น เพราะทุกการสื่อสารต้องระบุให้ชัดว่า กำลังขับเคลื่อนประเด็นใด เพื่อใคร และคาดหวังการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วจึงออกแบบสารและแคมเปญให้พาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การมีส่วนร่วมจริง ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงบริการที่จำเป็น การเรียนรู้ข้อมูลสำคัญ การเข้าร่วมกิจกรรม หรือการสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ความสำเร็จจึงไม่ควรวัดเพียงการรับรู้หรือการมีส่วนร่วมเชิงตัวเลข แต่ต้องสะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากการรับรู้ไปสู่การกระทำและผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจริง

ขณะเดียวกัน การตลาดเพื่อสังคมยังทำหน้าที่เป็นพื้นที่กลางสำหรับการประสานเครือข่าย เพราะสื่อสังคมช่วยให้องค์กรเชื่อมโยงผู้คน ทรัพยากร และความร่วมมือได้รวดเร็วและต้นทุนต่ำ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล การทำงานร่วมกัน และการสร้างความน่าเชื่อถือไปพร้อมกัน กล่าวโดย

สรุป เมื่อกิจการบูรณาการการตลาดเพื่อสังคมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบปฏิบัติการจัดการ องค์กรจะสื่อสารไม่เพียงเพื่อให้คนรับรู้ แต่เพื่อสร้างความร่วมมือและผลลัพธ์ทางสังคมที่ติดตามประเมินได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Ali et al., 2023)

4. นวัตกรรมธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise Innovation)

แนวทางรูปแบบปฏิบัติการจัดการในธุรกิจเพื่อสังคมด้วยนวัตกรรม สามารถอธิบายได้ว่าเป็นการจัดการที่มุ่งแปลงพันธกิจเพื่อสังคมให้กลายเป็นคุณค่าที่ตลาดรับรู้และยอมรับ ผ่านการออกแบบสินค้าและบริการ กระบวนการดำเนินงาน และประสบการณ์ของผู้รับบริการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ นวัตกรรมในบริบทธุรกิจเพื่อสังคมมิได้หมายถึงการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว หากเป็นการบูรณาการการตลาดเข้ากับการปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้การสร้างผลกระทบทางสังคมเกิดขึ้นจริง ควบคู่กับความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ โดยความสำเร็จจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถทำให้คุณค่าที่ตั้งใจสร้างจับต้องได้ สื่อสารได้ และตรวจสอบได้ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในมิติของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ธุรกิจเพื่อสังคมควรมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการให้สะท้อนอัตลักษณ์และบริบทของผู้รับประโยชน์หรือพื้นที่ต้นทางของคุณค่า ไม่ว่าจะเป็นทุนวัฒนธรรม ภูมิปัญญา วิถีชีวิต ทรัพยากรชุมชน หรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยออกแบบให้มีความหลากหลายและยืดหยุ่นต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดทั้งการตอบโต้ตลาดและการคงไว้ซึ่งสาระของพันธกิจ นัยสำคัญคือตัวผลิตภัณฑ์ต้องทำหน้าที่เป็นสื่อกลางที่ทำให้คุณค่าทางสังคมถูกส่งผ่านไปถึงผู้บริโภคอย่างเป็นรูปธรรม มิใช่เป็นเพียงฉลากหรือเรื่องเล่าประกอบสินค้าเท่านั้น

ในมิติของนวัตกรรมกระบวนการ หัวใจอยู่ที่การออกแบบวิธีดำเนินงานและวิธีส่งมอบคุณค่าให้เกิดประสบการณ์ที่มีความหมายต่อผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มเฉพาะหรือมีความคาดหวังเฉพาะด้าน องค์กรจึงต้องกำหนดขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ตั้งแต่การสร้างปฏิสัมพันธ์ การให้ข้อมูล การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วม หรือการเปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อทำให้คุณค่าทางสังคมถูกเรียนรู้และรับรู้จริงไปพร้อมกับการรับสินค้าและบริการ กระบวนการดังกล่าวควรเชื่อมกับการสื่อสารผ่านช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์และเครื่องมือดิจิทัล ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมาย สร้างชุมชนผู้สนับสนุน และขยายการรับรู้เชิงคุณค่าได้อย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น ธุรกิจเพื่อสังคมควรทำให้ระบบรายได้และการคืนกลับสู่สังคม มีความชัดเจนและโปร่งใส โดยแสดงให้เห็นกลไกการจัดการรายได้ การนำไปใช้เพื่อพันธกิจ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ผ่านทรัพยากรหลักและกิจกรรมหลักของกิจการ เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือและลดช่องว่างระหว่างคำประกาศกับการปฏิบัติ

ส่วนนวัตกรรมบริการ เน้นการออกแบบประสบการณ์และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการให้สอดคล้องกับบริบทของผู้ผลิต ชุมชน และเจตจำนงของกิจการ โดยให้ความสำคัญกับความจริงใจ ความปลอดภัย ความสะดวก และความรวดเร็วในทุกจุดสัมผัสของการรับบริการ ตั้งแต่

ก่อน ระหว่าง และหลังการใช้สินค้าและบริการ การบริการในธุรกิจเพื่อสังคมจึงไม่ใช่เพียงการอำนวยความสะดวก แต่เป็นส่วนหนึ่งของการส่งมอบคุณค่าที่ทำให้ผู้รับบริการรู้สึกเชื่อมโยงกับพันธกิจและผู้รับประโยชน์ จนนำไปสู่ความไว้วางใจ ความผูกพัน และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (เตชิตา ภัทรศร และคณะ, 2566)

5. ความยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์กร (Resilience Development)

แนวทางรูปแบบปฏิบัติการจัดการในกิจการเพื่อสังคมด้วยความยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์กรพบว่า ความยืดหยุ่นในระดับองค์กรไม่ได้หมายถึงเพียงการฟื้นตัวหลังวิกฤต แต่เป็นขีดความสามารถในการปรับสร้างใหม่อย่างพลวัต โดยเฉพาะการปรับโมเดลธุรกิจให้เท่าทันเมื่อสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขเปลี่ยนแปลง จึงควรถูกมองเป็นกระบวนการ และเป็นชุดเงื่อนไขแบบไดนามิกของทั้งระบบองค์กร มากกว่าทักษะเฉพาะกิจของบางคนในช่วงวิกฤตเท่านั้น เมื่อแปลงเป็นการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ยืดหยุ่นสามารถยืนระยะได้ในโลกที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน เพราะองค์กรมองล่วงหน้าและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมพัฒนานวัตกรรมในบริการ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นความยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์กร ควรถูกวางเป็นระบบงาน 3 แกนที่เชื่อมกันเป็นวงจร ได้แก่

1) การมองล่วงหน้าและเตรียมพร้อม (Anticipation & Preparedness) กล่าวคือ ความรอบคอบในฐานะพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรคาดการณ์ วางแผน และเตรียมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด โดยทำให้การเตรียมพร้อมเป็นกิจวัตรองค์กรไม่ใช่งานเฉพาะกิจ ในเชิงการจัดการ ความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้นยังช่วยให้องค์กรระบุจุดเปราะบางหลัก และขีดความสามารถหลายมิติ และจัดลำดับความสำคัญเมื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนงานได้ชัดเจน โดยองค์กรต้องทำให้การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมและการเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงในงานประจำ จนบุคลากรพร้อมรับมือปัญหาอุปสรรคใหม่ และช่วยกันรับมือในฐานะตัวแสดงที่ปรับตัวได้ในระบบที่ซับซ้อน

2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรมต่อเนื่อง (Continuous Development & Innovation) กล่าวคือ ความยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์กรถูกทำให้เป็นรูปธรรม ผ่านระบบที่ทำให้องค์กรสามารถแนะนำและพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างสม่ำเสมอ โดยการศึกษาต่อยอดว่าองค์กรที่ยืดหยุ่นจะยืนอยู่ได้เพราะพัฒนานวัตกรรมในบริการ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ในมุมการจัดการของกิจการเพื่อสังคมสะท้อนว่าคุณภาพการส่งมอบภารกิจ ต้องถูกยกระดับเป็นวงจรเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้การพัฒนาเกิดขึ้นแบบกระจัดกระจายหรือขึ้นกับแรงผลักดันระยะสั้น

3) องค์กรที่ปรับตัวได้เร็วแต่ยังคงเอกภาพ (Adaptive Organization with Cohesion) กล่าวคือ โลกที่มีความซับซ้อนองค์กรจำเป็นต้องมีการกำกับตนเองและควบคุมตนเองมากขึ้น พร้อมทั้งต้องรักษาสมดุลระหว่างความเป็นอิสระของหน่วยย่อย กับความเป็นเอกภาพและความเหนียวแน่นขององค์กรเพื่อเสริมความอยู่รอดของระบบองค์กรในระยะยาว ในทางปฏิบัตินั้นยืดหยุ่นของการพัฒนา

องค์กรว่ามีลักษณะร่วมสำคัญคือการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจทั้งเรื่องใหญ่และเรื่องย่อย และการมีวิสัยทัศน์กับคุณค่าร่วมที่พนักงานยึดเป็นเข็มทิศในการทำงานประจำวัน (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019)

6. การแบ่งปันข้อมูลกับกิจการคู่แข่ง (Sharing with Competitors)

แนวทางรูปแบบปฏิบัติการจัดการของธุรกิจเพื่อสังคมด้วยการแบ่งปันข้อมูลกับกิจการคู่แข่งสามารถอธิบายได้ว่าเป็นการออกแบบกลไกความร่วมมือแบบที่ยอมรับว่าเป้าหมายทางสังคมบางประการต้องอาศัยการทำงานเชิงระบบ มากกว่าการแข่งขันแบบแยกส่วน โดยการแบ่งปันทำหน้าที่เป็นการให้และรับ เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และยกระดับมาตรฐานของภาคส่วน โดยฐานคิดสำคัญคือการมองความรู้ เป็นทรัพยากรร่วมที่ถ่ายทอดได้ทั้งข้อมูล ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติ ซึ่งการแบ่งปันอย่างมีระบบทั้งภายในองค์กรและภายนอกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยหนุนความยั่งยืนขององค์กรและเป็นเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมในท้ายที่สุด ในเชิงปฏิบัติ รูปแบบนี้ควรกำหนดขอบเขตการแบ่งปัน ให้ชัดเจนว่าอะไรแบ่งปันได้ เช่น บทเรียนการทำงาน ภาคสนาม มาตรฐานการบริการ วิธีวัดผลกระทบ ห่วงโซ่อุปทานที่เป็นธรรม แนวทางคุ้มครองผู้รับประโยชน์และอะไรเป็นข้อมูลอ่อนไหวที่ไม่ควรแลกเปลี่ยน เช่น ราคาต้นทุนเชิงลึก แผนการตลาดเฉพาะ การเจรจาลูกค้า จากนั้นกำหนดช่องทางและกติกา เช่น วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วม สมาคม เครือข่ายวิชาชีพ ฐานข้อมูลกลาง หรือเวทีถอดบทเรียน เพื่อให้การแบ่งปันเกิดประโยชน์จริง ตรวจสอบได้ และไม่กระทบจริยธรรมการแข่งขัน ทั้งหมดนี้ทำให้การแบ่งปันข้อมูลกับคู่แข่งไม่ใช่ความเอื้อเพื่อแบบไม่มียุทธศาสตร์ แต่เป็นรูปแบบปฏิบัติการจัดการที่ช่วยเร่งการเรียนรู้ ลดต้นทุนทางสังคม และสร้างนวัตกรรมร่วมเพื่อขยายผลกระทบของธุรกิจเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019; สรรุช วงษ์พยัคฆ์ และ วิลาสินี ยนต์วิทย์, 2566)

7. การจัดการระบบนิเวศของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Ecosystem)

แนวทางรูปแบบปฏิบัติการจัดการสำหรับธุรกิจเพื่อสังคมในประเด็น การจัดการระบบนิเวศของผู้ประกอบการ พบว่าคือกระบวนการบริหารความสัมพันธ์และทรัพยากรภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อให้กิจการเข้าถึงปัจจัยสนับสนุนที่จำเป็นต่อการเริ่มต้น เติบโต และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ทั้งในมิติผลลัพธ์ทางสังคมและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในเชิงปฏิบัติ องค์กรควรเริ่มจากการทำแผนที่ระบบเพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสถาบันสำคัญที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ให้ทุน หน่วยงานรัฐ องค์กรชุมชน ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษา และเครือข่ายภาคประชาสังคม จากนั้นกำหนดบทบาทและประโยชน์ร่วมของแต่ละภาคีให้ชัดเจน พร้อมจัดลำดับความสำคัญของความร่วมมือให้สอดคล้องกับช่วงพัฒนาการของกิจการ โดยเฉพาะกิจการระยะเริ่มต้นที่ยังเปราะบางควรให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและการเข้าถึงทรัพยากรพื้นฐานก่อน แล้วจึงค่อยขยายไปสู่ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ในระยะเติบโต

องค์ประกอบแรกที่ต้องบริหารเชิงระบบคือ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to finance) ซึ่งควรถูกออกแบบเป็นพอร์ตแหล่งทุนมากกว่าพึ่งพาช่องทางเดียว โดยกำหนดกลไกติดตามสภาพคล่อง

วงรอบเงินสด และแผนระดมทุนให้สัมพันธ์กับกิจกรรมสร้างผลกระทบทางสังคม เพื่อป้องกันการสะดุดของการดำเนินงานในช่วงที่รายได้จากตลาดยังไม่มั่นคง รวมทั้งพัฒนามาตรฐานการรายงานที่โปร่งใส และตรวจสอบได้เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือแก่ผู้ให้ทุนและผู้สนับสนุน

องค์ประกอบที่สอง คือ การเข้าถึงเครือข่ายและทุนทางสังคม (Access to networks and social capital) ซึ่งต้องบริหารในลักษณะการจัดการความสัมพันธ์ ไม่ใช่เพียงการมีรายชื่อพันธมิตร โดยกำหนดเวทีการสื่อสารสม่ำเสมอ กติกาการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และกลไกจัดการความคาดหวังร่วม เพื่อสร้างความไว้วางใจและลดต้นทุนการประสานงาน เครือข่ายที่มีคุณภาพจะช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ ตลาด และทรัพยากรสนับสนุน ตลอดจนสร้างความชอบธรรมให้กิจการในสายตาของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบที่สาม คือ วัฒนธรรมทางสังคมและสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน (Social culture and institutional environment) ซึ่งกิจการควรบริหารผ่านการกำกับดูแลที่ดี และการปฏิบัติตามกติกาและมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมสื่อสารคุณค่าของกิจการต่อสาธารณะอย่างชัดเจน เพื่อยกระดับความเชื่อมั่น ลดความเสี่ยงด้านข้อก้ำกั และเพิ่มโอกาสเข้าถึงมาตรการสนับสนุนจากรัฐหรือสถาบันต่าง ๆ ในกรณีที่กติกาไม่เอื้อหรือมีความไม่ชัดเจน องค์กรควรมีแนวทางบริหารความเสี่ยงเชิงนโยบาย และรักษาความยืดหยุ่นในการปรับแผนปฏิบัติการ (Desiana et al., 2022)

8. ส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการในพนักงาน (Developing Entrepreneurial Competencies in Employees)

แนวทางรูปแบบปฏิบัติการจัดการของกิจการเพื่อสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการในพนักงาน ควรออกแบบให้ความเป็นผู้ประกอบการไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะคนเก่งไม่กี่คน แต่เป็นสมรรถนะเชิงระบบที่องค์กรสร้างได้ ผ่านงานประจำ โครงสร้างการตัดสินใจ และกลไกสนับสนุนที่ทำให้พนักงานสามารถมองเห็นโอกาส ทดลองแนวทางใหม่ และสร้างคุณค่าทางสังคมควบคู่กับความอยู่รอดทางเศรษฐกิจได้จริง โดยสะท้อนแกนสมรรถนะที่เกี่ยวข้องทั้งด้านแรงขับเคลื่อนทางสังคม วิสัยทัศน์ การแสวงหาโอกาส ความคิดสร้างสรรค์และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงความรู้และทักษะการจัดการ เช่น การวางแผน การสื่อสาร และการตัดสินใจ และสมรรถนะด้านการทำงานร่วมมือและเครือข่าย ซึ่งเป็นฐานของการขยายผลกระทบของกิจการเพื่อสังคม ในเชิงปฏิบัติ องค์กรสามารถจัดวางรูปแบบปฏิบัติการจัดการเป็นวงจรดังต่อไปนี้

1. เริ่มจากการกำหนดสมรรถนะผู้ประกอบการเพื่อสังคมเป็นมาตรฐานกลางของงานและคน โดยแปลงสมรรถนะหลักให้เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ เช่น ความสามารถในการตั้งคำถามต่อปัญหาสังคมที่องค์กรแก้ การเสนอทางเลือกใหม่ การประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่าเชิงสังคม การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการทำงานร่วมมือข้ามหน่วยหรือข้ามภาคี จากนั้นจึงนำมาตรฐานนี้ไปใช้กับระบบสรรหา ปลูกนิเทศ และการประเมินผล เพื่อทำให้ความเป็นผู้ประกอบการกลายเป็นความคาดหวังทางบทบาทของพนักงานทุกระดับ ไม่ใช่งานพิเศษของฝ่ายนวัตกรรมเท่านั้น

2. การออกแบบการพัฒนาเชิงผู้ประกอบการให้เกิดในงานจริง โดยจัดให้พนักงานเรียนรู้ผ่าน วิทยปฏิบัติ (learning-by-doing) ที่ผูกกับพันธกิจของกิจการ เช่น วิทยลดต้นทุนการให้บริการกับ กลุ่มเป้าหมาย การเพิ่มการเข้าถึงบริการของผู้ด้อยโอกาส หรือการสร้างช่องทางรายได้ที่ไม่ปิดเป็น พันธกิจ พร้อมจัดกระบวนการโค้ชหรือพี่เลี้ยงที่ช่วยให้พนักงานฝึกวางแผน สื่อสาร และตัดสินใจ บนข้อมูลจริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่บทความเชื่อว่าผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องมีความรู้ด้านการทำ กิจการให้สำเร็จและมีทักษะการจัดการที่เข้มแข็ง เช่น การวางแผน การสื่อสาร และการตัดสินใจ เป็นต้น

3. การสร้างพื้นที่ทดลองและกลไกการตัดสินใจที่ปลอดภัยต่อความล้มเหลวในระดับที่ยอมรับ ได้ เพื่อให้พนักงานกล้าคิดและกล้าลงอย่างมีวินัย องค์กรควรกำหนดขอบเขตการทดลองที่ชัด เช่น งบประมาณทดลอง ระยะเวลาทดลอง ตัวชี้วัดขั้นต่ำ และเงื่อนไขหยุดและขยายผล รวมทั้งกำหนดให้ ทุกโครงการทดลองต้องแสดงตรระยะคุณค่า 2 ด้าน คือ ผลลัพธ์ทางสังคมที่คาดหวังและความเป็นไปได้ ทางเศรษฐกิจ เพื่อฝึกให้พนักงานคิดแบบกิจการเพื่อสังคมที่ต้องสร้างคุณค่าหลายมิติร่วมกัน

4. การบริหารเครือข่าย เป็นทักษะงานของพนักงานไม่ใช่ภาระของผู้บริหารเท่านั้น เพราะ บทบาทของสมรรถนะด้านสังคมและเครือข่ายในการเชื่อมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและขยายผลของ กิจการ ในทางปฏิบัติองค์กรสามารถตั้งทีมข้ามสายงานหรือทีมงานร่วมกับภาคีให้เป็นกิจวัตร เช่น ทีมพัฒนาบริการร่วมกับชุมชน ทีมสร้างพันธมิตรกับภาคเอกชน หรือทีมประสานหน่วยงานรัฐ โดยมี การกำหนดบทบาท หน้าที่ และข้อตกลงการทำงานร่วมกันที่ชัด เพื่อให้การทำงานเครือข่ายไม่ขึ้นกับ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

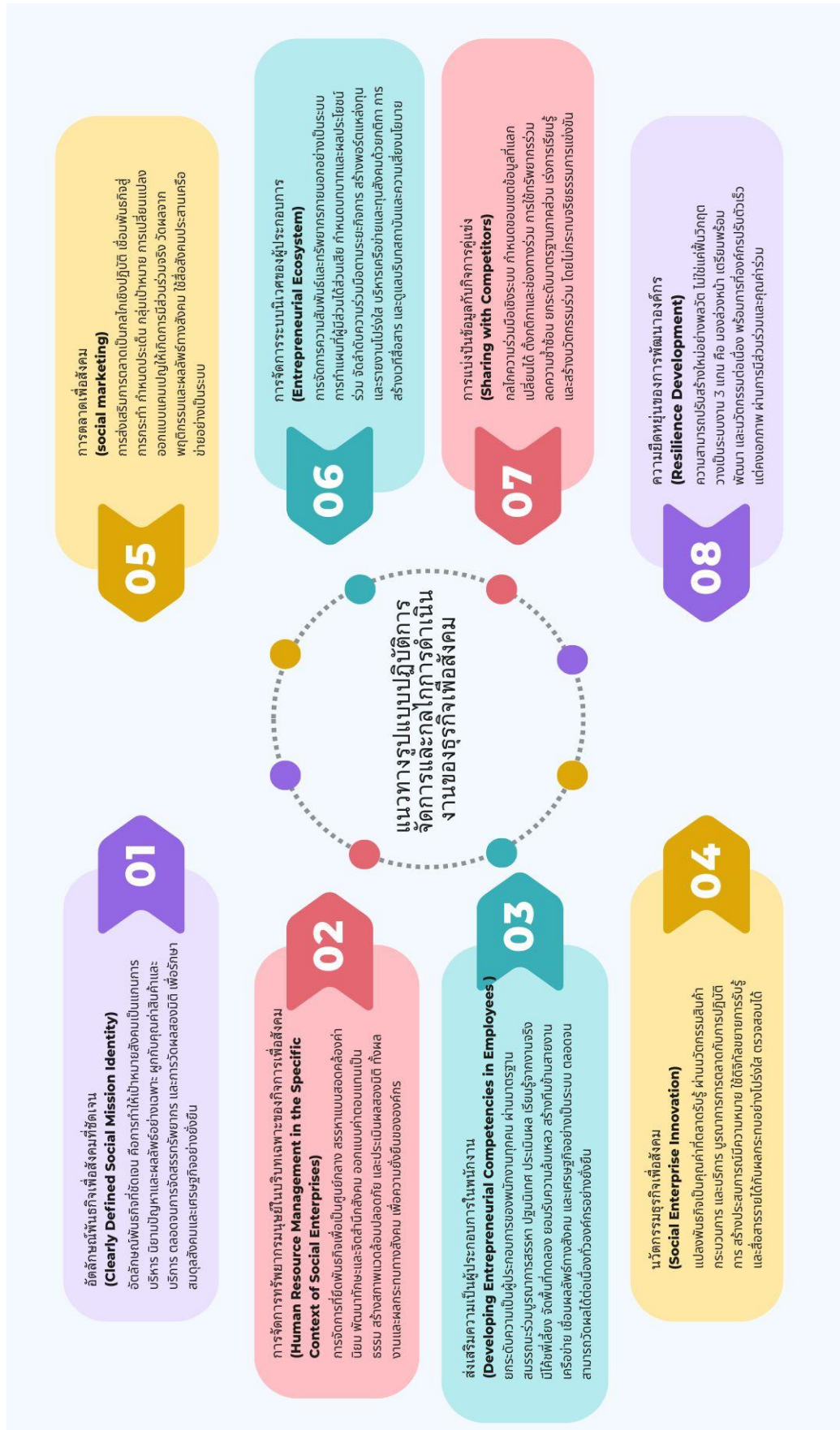
5. เชื่อมการประเมินผลและแรงจูงใจเข้ากับความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมอย่างเป็น รูปธรรม โดยปรับตัวชี้วัดผลงานให้สะท้อนทั้งคุณค่าทางสังคมและความก้าวหน้าด้านการดำเนินงาน เช่น จำนวนผู้รับประโยชน์ที่เข้าถึงบริการ คุณภาพผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ความร่วมมือที่สร้างได้ ต้นทุนต่อ ผลลัพธ์ และความสามารถในการต่อยอดเป็นรูปแบบที่ทำซ้ำได้ พร้อมยกย่องและให้รางวัลกับ พฤติกรรมผู้ประกอบการที่มีคุณภาพ เช่น การมองเห็นโอกาสใหม่ การพัฒนานวัตกรรมบริการ หรือ การสร้างความร่วมมือที่ลดข้อจำกัดของทรัพยากร เพื่อให้วัฒนธรรมผู้ประกอบการฝังอยู่ในระบบ องค์กรอย่างต่อเนื่อง (ปาริฉัตร ศรีหะรัญ และ พรพิมล ขำเพชร, 2566)

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของมิติทั้ง แปดในลักษณะ โมเดลเชิงแนวคิดแบบวงจรการจัดการ (Management Cycle) ซึ่งสะท้อนว่าการ ดำเนินงานของธุรกิจเพื่อสังคมเป็นกระบวนการเชิงระบบที่องค์ประกอบต่าง ๆ ทำงานเชื่อมโยงกันอย่าง ต่อเนื่อง มิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง กระบวนการเริ่มต้นจาก อัตลักษณ์พันธกิจเพื่อ สังคมที่ชัดเจน ซึ่งทำหน้าที่กำหนดทิศทางและกรอบการตัดสินใจขององค์กร จากนั้นจึงพัฒนา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของกิจการเพื่อสังคม และ การส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการใน พนักงาน เพื่อสร้างศักยภาพภายในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย

ศักยภาพดังกล่าวจะถูกแปลงเป็นการดำเนินงานผ่าน นวัตกรรมธุรกิจเพื่อสังคม และการตลาดเพื่อสังคม ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบสินค้า บริการ และการสื่อสารคุณค่าที่ตอบโจทย์ปัญหาสังคมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะเดียวกัน องค์กรยังต้องเชื่อมโยงการดำเนินงานกับบริบทภายนอกผ่าน การจัดการระบบนิเวศของผู้ประกอบการ และการแบ่งปันข้อมูลกับกิจการคู่แข่ง เพื่อเข้าถึงทรัพยากร เครือข่าย และความร่วมมือที่ช่วยขยายผลกระทบทางสังคม ท้ายที่สุด ผลจากการดำเนินงานจะนำไปสู่การพัฒนาความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนารูปแบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวจึงเกิดเป็น วงจรการจัดการที่เชื่อมโยงพันธกิจ คน การปฏิบัติ เครือข่าย และการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจเพื่อสังคมสามารถสร้างผลกระทบทางสังคมควบคู่กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจได้ในระยะยาว

องค์ความรู้

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง การศึกษานี้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบกรอบแบบปฏิบัติการจัดการของธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งอธิบายกลไกการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อสังคมในลักษณะ ระบบการจัดการแบบบูรณาการ ที่เชื่อมโยงพันธกิจทางสังคมเข้ากับการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยความใหม่ขององค์ความรู้ที่นำเสนออยู่ที่การอธิบายรูปแบบปฏิบัติการจัดการในฐานะกลไกเชิงระบบ ที่ทำให้พันธกิจเพื่อสังคมถูกแปลงเป็นการดำเนินธุรกิจที่สามารถทำซ้ำได้ ตรวจสอบได้ และดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแตกต่างจากงานศึกษาที่ผ่านมาที่มักอธิบายธุรกิจเพื่อสังคมในระดับโมเดลธุรกิจ ผลกระทบทางสังคม หรือระบบนิเวศของผู้ประกอบการเป็นส่วน ๆ การศึกษานี้จึงเสนอกรอบการจัดการที่อธิบาย ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบภายในองค์กร กระบวนการดำเนินงาน และบริบทภายนอก ในลักษณะของวงจรการจัดการ ที่องค์ประกอบต่าง ๆ ทำงานสัมพันธ์และต่อยอดกันอย่างเป็นระบบดังภาพ



โมเดลที่เสนอประกอบด้วย 8 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) อัตลักษณ์พันธกิจเพื่อสังคมที่ชัดเจน (2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของกิจการเพื่อสังคม (3) การส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการในพนักงาน (4) นวัตกรรมธุรกิจเพื่อสังคม (5) การตลาดเพื่อสังคม (6) การจัดการระบบนิเวศของผู้ประกอบการ (7) การแบ่งปันข้อมูลกับกิจการคู่แข่ง และ (8) ความยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์กร โดยองค์ประกอบทั้งแปดไม่ได้ทำงานแยกส่วน แต่มีความสัมพันธ์เชิงกลไกในลักษณะวงจรการจัดการ กล่าวคือ กระบวนการเริ่มต้นจากอัตลักษณ์พันธกิจเพื่อสังคมที่ชัดเจน ซึ่งทำหน้าที่กำหนดทิศทางและกรอบการตัดสินใจขององค์กร จากนั้นองค์กรจึงพัฒนาศักยภาพภายในผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการในพนักงาน เพื่อสร้างบุคลากรที่สามารถขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ศักยภาพดังกล่าวจะถูกแปลงเป็นการดำเนินงานเชิงปฏิบัติผ่าน นวัตกรรมธุรกิจเพื่อสังคมและการตลาดเพื่อสังคม ซึ่งทำหน้าที่ออกแบบสินค้า บริการ และการสื่อสารคุณค่าที่ตอบโจทย์ปัญหาสังคมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในขณะเดียวกัน องค์กรจำเป็นต้องเชื่อมโยงการดำเนินงานกับบริบทภายนอกผ่าน การจัดการระบบนิเวศของผู้ประกอบการและการแบ่งปันข้อมูลกับกิจการอื่น เพื่อเข้าถึงทรัพยากร เครือข่าย และองค์ความรู้ที่ช่วยขยายผลกระทบทางสังคมในระดับที่กว้างขึ้น สุดท้าย ผลจากการดำเนินงานจะสะท้อนกลับสู่การพัฒนา ความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกการเรียนรู้และการปรับตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงาน พัฒนานวัตกรรม และเริ่มวงจรการจัดการใหม่ได้อย่างต่อเนื่องภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น โมเดลที่น่าเสนอจึงมีคุณูปการเชิงวิชาการในสองประการสำคัญ ประการแรก คือการเสนอ กรอบการอธิบายเชิงกลไกของการจัดการธุรกิจเพื่อสังคม ที่บูรณาการมิติพันธกิจ คน การดำเนินงาน เครือข่าย และการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ประการที่สอง คือการพัฒนากรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบระบบการบริหารจัดการของธุรกิจเพื่อสังคมในบริบทจริง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างผลกระทบทางสังคมควบคู่กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สรุป

การศึกษานี้มุ่งสังเคราะห์เชิงแนวคิดเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านรูปแบบปฏิบัติการจัดการของธุรกิจเพื่อสังคม โดยตั้งอยู่บนข้อค้นพบสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมว่า งานวิจัยที่กล่าวถึงรูปแบบปฏิบัติการจัดการ ในบริบทธุรกิจเพื่อสังคมโดยตรงยังมีอยู่อย่างจำกัด และยังขาดกรอบอธิบายที่เชื่อมโยงพันธกิจทางสังคมเข้ากับการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ บทความจึงเสนอกรอบนิยามเชิงปฏิบัติว่า รูปแบบปฏิบัติการจัดการของธุรกิจเพื่อสังคมหมายถึง ระบบการจัดการที่ทำให้พันธกิจเพื่อสังคมสามารถถูกแปลงเป็นการดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์จริง โดยการดำเนินงานต้องมิได้ลักษณะทำซ้ำได้ ต่อเนื่องได้ และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งรักษาสอดคล้องระหว่างผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมกับความยั่งยืนทางการเงินขององค์กร

ผลการสังเคราะห์นำไปสู่ข้อค้นพบสำคัญในรูปแบบของกรอบแนวทางรูปแบบปฏิบัติการจัดการและกลไกการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งประกอบด้วย 8 มิติหลักที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ได้แก่ (1) อัตลักษณ์พันธกิจเพื่อสังคมที่ชัดเจน (2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทเฉพาะของกิจการเพื่อสังคม (3) การตลาดเพื่อสังคม (4) นวัตกรรมธุรกิจเพื่อสังคม (5) ความยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์กร (6) การแบ่งปันข้อมูลกับกิจการคู่แข่ง (7) การจัดการระบบนิเวศของผู้ประกอบการ และ (8) การส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการในพนักงาน ทั้งแปดมิติดังกล่าวสามารถทำหน้าที่เป็น กลไกการจัดการที่ช่วยเชื่อมโยงพันธกิจ กลยุทธ์ การปฏิบัติการ และการเรียนรู้ขององค์กรเข้าด้วยกันในลักษณะของวงจรการจัดการ โดยเริ่มจากการกำหนดทิศทางขององค์กรผ่านพันธกิจทางสังคม การพัฒนาศักยภาพภายในผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเสริมสมรรถนะผู้ประกอบการ การสร้างและส่งมอบคุณค่าผ่านนวัตกรรมและการตลาดเพื่อสังคม ตลอดจนการขยายผลกระทบผ่านเครือข่าย ความร่วมมือ และระบบนิเวศของผู้ประกอบการ ก่อนจะย้อนกลับสู่การเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กรผ่านความยืดหยุ่นในการพัฒนาองค์กร

ในเชิงวิชาการ บทความนี้มีส่วนช่วยเติมเต็มช่องว่างของวรรณกรรม โดยพัฒนากรอบแนวคิดรูปแบบปฏิบัติการจัดการ ในบริบทธุรกิจเพื่อสังคมให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ผ่านการสังเคราะห์แนวคิดจากการจัดการองค์กร การจัดการเชิงปฏิบัติการ และวรรณกรรมด้านธุรกิจเพื่อสังคมเข้าด้วยกันเป็นกรอบเชิงบูรณาการ นอกจากนี้กรอบแนวคิดที่นำเสนอมีความใหม่ในแง่ของการอธิบายความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างมิติการกำหนดพันธกิจ การพัฒนาศักยภาพองค์กร กลไกการสร้างคุณค่า และการเชื่อมโยงกับระบบนิเวศภายนอก ซึ่งช่วยให้การศึกษาธุรกิจเพื่อสังคมไม่จำกัดอยู่เพียงการวิเคราะห์ผลกระทบทางสังคมหรือโมเดลธุรกิจ แต่ขยายไปสู่การอธิบาย กลไกการจัดการภายในที่ทำให้พันธกิจทางสังคมสามารถเกิดผลจริงในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้เป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิดจากวรรณกรรม จึงมีข้อจำกัดในแง่ของการขาดการทดสอบเชิงประจักษ์ในบริบทขององค์กรจริง งานวิจัยในอนาคตจึงควรนำกรอบแนวคิดที่เสนอไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาภาคสนามหรือการวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างมิติทั้งแปดกับผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนของธุรกิจเพื่อสังคม รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบความเหมาะสมของกรอบดังกล่าวในบริบทองค์กรและประเทศที่แตกต่างกัน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจเพื่อสังคมให้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- เตชิตา ภัทรศร, พิมพ์มาดา วิชาติศิลป์, ศีลสุภา วรณสุทธิ, ณัฐรฐนนท์ กานต์รวิกุลธนา, และ ณัชชา ถาวรบุตร. (2566). นวัตกรรมการตลาดแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและบริการภายใต้บริบทของการดำเนินกิจการเพื่อสังคมของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต*, 19(2), 69–89. สืบค้นจาก <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/SDUGSAJ/article/view/52>
- ฐิตินันท์ พูลศิลป์ และ เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2568). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 7(4), 557–574. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/282438>
- ปาริฉัตร ศรีหะรัญ และ พรพิมล ขำเพชร. (2566). ผู้ประกอบการเพื่อสังคม: ความหมายและสมรรถนะหลักที่พึงมีสู่การประกอบการทางสังคมที่ยั่งยืน. *วารสารนาครบุตรปริทรรศน์*, 15(1), 67–78. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/nakboot/article/view/258146>
- ประยูร อัสสกาญจน์, ขจรธรรมพล พงศ์วิริทธิธร, วลัยลักษณ์ พันธุ์สี, วีรพงษ์ สุทาว์วัน, และ ศิกาญจน์มณี ไชเออร์ส. (2566). แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนขององค์กรพัฒนาเอกชน (กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 9(8), 1316–1330. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jjsa-journal/article/view/266464>
- พระครูธรรมศุต (สุทธิพจน์ ลัทธิโส), นภารัตน์ กิตติรัตนมงคล, และ ธนะชัย สามล. (2567). การพัฒนาแนวปฏิบัติและรูปแบบการบริหารจัดการบนฐานความร่วมมือในการบริหารจัดการด้านสาธารณสุขสงเคราะห์แก่ประชาชนโดยใช้วัดเป็นฐาน. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(12), 1332–1348. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/274731>
- สมเกียรติ ตุ่นแก้ว, ไพโรภรณ์ ชูวงศ์, พูนชัย ยาวีราช, และ สุวดี อุปปีนใจ. (2568). การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติการวิชาชีพทางการบริหารการศึกษา หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. *วารสารครุทรรศน์*, 5(3), 1–15. สืบค้นจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JER/article/view/284871>
- สรุจ วังษ์พยัคฆ์ และ วิลาลินี ยนต์วิทย์. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 17(2), 224–235. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/journaldru/article/view/263008>

- สหสา พลนิล, ประจวบ จันทร์หมื่น, อนุวัฒน์ ศรีสุวรรณ, สุรพงศ์ เบ้าทอง, และ สัญญา เคนาภูมิ. (2567). การศึกษากรอบแนวคิดเชิงองค์ประกอบของความสำเร็จธุรกิจเพื่อสังคม. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ*, 6(2), 565–582. สืบค้นจาก <https://so10.tci-thaijo.org/index.php/rdicpru/article/view/1101>
- วิลาวัลย์ โพธิ์ทอง และ วิภาวี ศิริลักษณ์. (2566). รูปแบบและกลไกการนำองค์ความรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีของกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบในบริบทจังหวัดพะเยา. *จันทร์เกษมสาร*, 29(2), 16–238. สืบค้นจาก <https://li01.tci-thaijo.org/index.php/crujournal/article/view/256915>
- อัยฎากรณ์ ฉัตรนันท์, ประกอบ ศิริภักดีพิณิจ, วรัชต์ มัธยมบุรุษ, และ สุริยา สัมจันทร์. (2568). พัฒนาการและพลวัตของวิสาหกิจกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคมในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 7(1), 1–17. สืบค้นจาก <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/MSJournal/article/view/2761>
- Ali, I., Balta, M., & Papadopoulos, T. (2023). Social media platforms and social enterprise: Bibliometric analysis and systematic review. *International Journal of Information Management*, 69, 102510. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102510>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2019). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0901>
- Cho, C., Kim, B., & Oh, S. (2022). Effects of the entrepreneurial strategic orientation of social enterprises on organizational effectiveness: Case of South Korea. *Administrative Sciences*, 12(1), 19. <https://doi.org/10.3390/admsci12010019>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>
- Desiana, P. M., Ma'arif, M. S., Puspitawati, H., Rachmawati, R., Prijadi, R., & Najib, M. (2022). Strategy for sustainability of social enterprise in Indonesia: A structural equation modeling approach. *Sustainability*, 14(3), 1383. <https://doi.org/10.3390/su14031383>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2021). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 183–206. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12236>

- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., Shandy, V. M., & Alam, M. (2022). A systematic review on sustainability-oriented innovation in social enterprises. *Sustainability*, 14(22), 14771. <https://doi.org/10.3390/su142214771>
- Ketrapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Sustainable social enterprise model: Relationships and consequences. *Sustainability*, 11(14), 3772. <https://doi.org/10.3390/su11143772>
- Majeed, A. H., Younis Agha, M. N., Abbas, A. F., & Kadhim, K. G. (2025). Innovative solutions for sustainable development: The role of social entrepreneurship in alleviating poverty. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–31. <https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2431002>
- Matošević Radić, M., Jukić, I., & Roje, A. (2020). Increasing tourism through social entrepreneurship: The case of Croatia. *Journal of Corporate Governance, Insurance and Risk Management (JCGIRM)*, 7(1), 25–38. <https://doi.org/10.56578/jcgirm070103>
- Oyefusi, O. N., Enegbuma, W. I., & Brown, A. (2026). A multi-level hierarchy decision-making framework for the implementation of novel regenerative supply chain management practices in construction. *Environmental Impact Assessment Review*, 116, 108128. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2025.108128>
- Perikangas, S., Kostilainen, H., & Kainulainen, S. (2024). Co-production of social innovations and enabling ecosystems for social enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 37(3), 351–369. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2023-0111>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Usman, M., Karatepe, O. M., & Akhtar, M. W. (2026). A multilevel moderated mediation model of developmental human resource management practices in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 132, 104354. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104354>