



นำมาใช้กับการดำเนินงานองค์กร - ขั้นตอนที่ 2

1 พัฒนาแนวคิด สอนทีมของท่านให้ใช้ <i>ข้อมูลตามแนวคิดการตัดสินใจ</i>	2 ตัดสินใจว่าจะวัดอะไร เลือกเมทริกซ์จากผลกระทบใน 5 มิติ กำหนดเส้นฐานและเป้าหมาย	3 เริ่มใช้กระบวนการ ใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดการผลกระทบที่แข็งแกร่ง
---	---	--

ขั้นตอนที่ 2: ตัดสินใจว่าจะวัดอะไร – ข้อมูล 15 หมวดหมู่

เมื่อเรามีหลักการ “แนวคิดในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล” แล้ว ตอนนี้ก็มาถึงขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูล เราจะเริ่มต้นด้วย **ข้อมูล 15 หมวดหมู่** ที่จะช่วยให้ท่านวิเคราะห์ตามหลักผลกระทบใน 5 มิติได้ เราจะอธิบายแต่ละหัวข้อจากนั้นให้ท่านดาวน์โหลดรายการตรวจสอบเพื่อนำไปใช้ประเมินว่าท่านมีข้อมูลใดอยู่แล้วบ้าง ส่วนหัวข้อต่อไปจะกล่าวถึงเครื่องมือที่ซับซ้อนขึ้น โดยท่านสามารถดาวน์โหลดและปรับแต่งได้ตามต้องการ เครื่องมือนี้เรียกว่า **แผนที่ผลลัพธ์ SDG** ซึ่งจะช่วยให้ท่านพัฒนาระบบการจัดการที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเป็นระบบที่ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเรื่องการปรับปรุงผลกระทบต่อผลลัพธ์ SDG ตามเป้าหมาย

ข้อมูล 15 หมวดหมู่ตามหลัก 5 มิติ

ตามที่เราได้กล่าวมาแล้วข้างต้น มาตรฐานผลกระทบของ SDG จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ผลลัพธ์ตามหลักผลกระทบใน 5 มิติ อันได้แก่ WHAT, WHO, HOW MUCH, CONTRIBUTION, RISK หรืออะไร ใด มากน้อยเพียงใด การช่วยเสริมสร้าง และความเสียหาย

WHAT หรือ อะไร	WHO หรือ ใคร	HOW MUCH หรือ มากน้อยเพียงใด	CONTRIBUTION หรือ การช่วยเสริมสร้าง	RISK หรือ ความเสียหาย

มาตรฐานผลกระทบของ SDG และโครงการจัดการผลกระทบตามแนวคิดนี้ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล 15 หมวดหมู่ในการพิจารณาข้อมูลใน 5 มิติ ข้อมูล 15 หมวดหมู่อาจฟังดูเยอะ แต่อย่าเพิ่งกังวล ขอเพียงท่านจดจำหลักการของแนวคิดข้อมูลในการตัดสินใจ

หลักการที่ 1: เราจะปรับกระบวนการวัดผลกระทบของเราให้สอดคล้องกับการตัดสินใจที่ปฏิบัติได้จริง

หลักการที่ 2: เราจะปรับคุณภาพข้อมูลให้สอดคล้องกับสำคัญในการตัดสินใจ

หลักการที่ 3: เราจะพิจารณาการเลือกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีพอ

หลักการที่ 4: จากความไม่สมบูรณ์แบบ จะกลายเป็นสิ่งที่ดีขึ้น

หลักการที่ 5: เมื่อเวลาผ่านไป เราจะต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มจากหลักทั้ง 5 มิติของข้อมูลอีก เพื่อให้การวิเคราะห์ของเราดียิ่งขึ้น

ท่านจะต้องยกระดับการตัดสินใจของท่านให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้หลักรายละเอียดเพิ่มเติมใน 5 มิติ ขณะที่ท่านพิจารณาวิธีซึ่งนี้หนักเพื่อให้ได้คุณภาพข้อมูลที่ท่านต้องการ ให้มองว่าข้อมูล 15 หมวดหมู่นี้เป็นชุดข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น ในทางปฏิบัติ มีเพียงไม่กี่องค์กรที่ตัดสินใจรวบรวมและจัดการข้อมูลทั้ง 15 หมวดหมู่ แต่ไม่ว่าท่านจะเริ่มต้นจากศูนย์หรือประเมินแนวทางการจัดการผลกระทบที่มีอยู่แล้ว ข้อมูลทั้ง 15 หมวดหมู่ จะสามารถช่วยให้ติดตามผลลัพธ์ SDG เป้าหมายแต่ละข้อได้หมด อันได้แก่ข้อมูลที่ท่านมี ข้อมูลใดขาดไป และช่องโหว่ของข้อมูลที่สำคัญมากและท่านต้องแก้ไขให้ได้

ท่านสามารถดาวน์โหลดรายการตรวจสอบหมวดหมู่ข้อมูลผลกระทบ 15 หมวดหมู่ และใช้เป็นเครื่องมือในการสนทนา หรือแบบฝึกหัดการจัดลำดับความสำคัญกับทีมของท่าน เมื่อใช้หลักการข้อมูล 5 ข้อในการตัดสินใจข้างต้น ท่านสามารถพิจารณาได้ว่าช่องโหว่ใดมีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเกินกว่าที่จะมองข้ามไปได้ การพยายามรวบรวมข้อมูลให้สมบูรณ์มากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป และข้อมูลใดที่สำคัญที่สุดในการยกระดับการตัดสินใจ

หมวดหมู่ข้อมูล 4 ประเภทแรกกำหนดลักษณะอะไร (WHAT) ของผลลัพธ์ ระดับผลลัพธ์คือ ระดับผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องประสบ อันเกิดจากการมีส่วนร่วมขององค์กร ในที่นี้คือการเสียชีวิตของการในคลินิกที่เครซก่อตั้ง ที่อัตรา 2% เกณฑ์ที่ถือว่า "ดีพอ" คือ 1.2% ซึ่งกำหนดโดยหลัก SDG ข้อ 3.2

รายการตรวจสอบ: จัดทำเอกสารแสดงประเภทข้อมูลที่ท่านได้รวบรวมไว้ และข้อมูลเพิ่มเติมที่ท่านสามารถเพิ่มเติมในหมวดหมู่ต่างๆ ได้

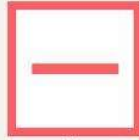
ผลลัพธ์ SDG:		
ระดับผลลัพธ์	อัตราการตายของทารก 2%	
เกณฑ์ผลลัพธ์	อัตราการตายของทารก 1.2% ที่กำหนดโดย SDG 3.2	
ความสำคัญของผลลัพธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สำคัญมากอย่างยิ่งของการตายของทารกถือว่ามากเกินไปสำหรับครอบครัว	
เป้าหมาย SDG	SDG 3.2	
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มารดาและการก่อกวนคลอดและหลังคลอด	
ขอบเขตทางภูมิศาสตร์	พื้นที่ชนบทในแอฟริกาใต้	
ระดับผลลัพธ์แบบพื้นฐาน	อัตราการตายของทารก 4%	
ลักษณะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้หญิงในชนบทของแอฟริกาใต้ อายุ 14-45 ปี ที่คลอดครั้งแรกและไม่มีครั้งแรกมีชีวิตได้เล่นบทบาทความยากจน	
ขนาด	มารดาที่ตั้งครรภ์ 2,000 คน ตั้งปีและการ	
ความลึก	อัตราการตายของทารก 2% เทียบกับ 4% ตามค่าพื้นฐานก่อนเปิดคลินิก	
ระยะเวลา	95% ของทารกที่รอดชีวิตจากการคลอดมีชีพมีชีพอยู่ใน 5 ปีต่อมา	
ความลึกที่รายงานเบื้องต้น	ภูมิภาคนี้มีการเสียชีวิตของการคลอดจาก 3% เป็น 2.7% ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	
ระยะเวลาที่รายงานเบื้องต้น	โดยเฉลี่ยแล้ว 95% ของทารกที่รอดชีวิตจากการคลอดมีชีพมีชีพอยู่ใน 5 ปีต่อมา	
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพ ความเสี่ยงในการดำเนินงาน	
ระดับความเสี่ยง	โอกาสเกิดความเสียหายปานกลางถึงผลอย่างมาต่อผู้เกี่ยวข้อง	

WHAT หรือ อะไร



**ระดับ
ผลลัพธ์**

อัตราการตาย
ของการก 2%



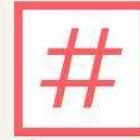
**เกณฑ์
ผลลัพธ์**

อัตราการตาย
ของการก 1.2%
ที่กำหนดโดย
SDG 3.2



**ความสำคัญของ
ผลลัพธ์ต่อผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย**

สำคัญมากอย่างยิ่งยวด
การตายของการก
ถือว่ามากเกินไปสำหรับ
ครอบครัว



**เป้าหมาย
SDG**

SDG 3.2

4 หมวดหมู่ถัดไปจะช่วยให้คุณแบ่งกลุ่ม**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หรือ **WHO** ได้ตามลักษณะสำคัญ โดยเจาะจงที่สุดเท่าที่จะทำได้ในการอธิบายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ท่านเกี่ยวข้อง เช่น เกษชต้องการแบ่งกลุ่มผู้ป่วยตามปัจจัยที่อาจกระทบผลลัพธ์ บางทีอาจเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลผู้หญิงในเขตชนบทโดยแยกออกจากผู้หญิงในเมืองใหญ่ เธออาจแบ่งกลุ่มเพิ่มเติมตามอายุได้อีก หรือแม่ที่เคยคลอดแล้วกับแม่มือใหม่ โดยทั่วไป ท่านจะต้องแบ่งตามลักษณะที่ผ่านมาส่งผลให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งได้รับการบริการที่ดีน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ หากไม่ทราบว่าคุณลักษณะใดสำคัญที่สุด นี่คือนิยามที่ท่านจะต้องปรับปรุงอยู่เสมอ

WHO หรือ ใคร



**ผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย**

มารดาและการก
ก่อนคลอดและ
หลังคลอด



**ขอบเขต
ทางภูมิศาสตร์**

พื้นที่ชนบทใน
แอฟริกาใต้



**ระดับผลลัพธ์
แบบพื้นฐาน**

อัตราการตายของ
การก 4%



**ลักษณะผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย**

- ผู้หญิงในชนบทของแอฟริกาใต้
- อายุ 14-45 ปี
- คลอดครั้งแรกและไม่ใช้ครั้งแรก
- อยู่ใต้เส้นความยากจน

3 หมวดหมู่ถัดไปจะกล่าวถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่ามากน้อยเพียงใด โดยจะแบ่งตาม ขนาด ความลึก และระยะเวลา อันได้แก่

HOW MUCH หรือ มากน้อยเพียงใด

ขนาด	ความลึก	ระยะเวลา
 <p>ให้บริการมารดาที่ตั้งครรภ์และการก 2,000 คนต่อปี</p>	 <p>อัตราการตายของการก 2% เทียบกับ 4% ตามค่าพื้นฐานก่อนเปิดคลินิก</p>	 <p>95% ของการกที่รอดชีวิตจากการคลอดนั้นยังมีชีวิตอยู่ใน 5 ปีต่อมา</p>

ขนาด ซึ่งมักจะอยู่ในรูปตัวเลข เป็นข้อมูลแบบนับได้ที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมที่อยู่ในการควบคุมของท่าน ความลึก มักจะอยู่ในรูปร้อยละของการเปลี่ยนแปลงในข้อมูลที่ได้หรือผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับเส้นพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นแบบภายในหรือภายนอก ระยะเวลา อาจซับซ้อนในแง่ของการวัดมากกว่า เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับผลประโยชน์อาจจบลงแต่ท่านยังคงต้องการให้ผลลัพธ์มีอยู่ เช่น ใน 5 ปีข้างหน้า เกรชจะติดต่อผู้ป่วยของเธอเพื่อตรวจสอบว่าการคลอดบุตรอย่างปลอดภัยส่งผลเชิงบวกที่ยาวนานมากพอที่จะเป็นไปตามมาตรฐาน SDG ในการยุติการเสียชีวิตที่ป้องกันได้สำหรับเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปีนั้นหรือไม่

ต่อไปขอให้ท่านลองหาข้อมูลที่ท่านจะต้องใช้ในการประเมิน**การช่วยเสริมสร้าง หรือ CONTRIBUTION** ว่าการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์จะเกิดเพราะท่าน หรือหากไม่มีท่าน ก็ยังคงเกิดผลเช่นนี้อยู่ดี ข้อมูลเปรียบเทียบที่กำหนดโดยโครงการจัดการผลกระทบมีสองประเภทด้วยกัน นั่นคือ ข้อมูลแบบตรงกันข้ามเชิงลึกและเชิงระยะเวลา ทั้งสองกลุ่มประเมินโดยใช้ประสิทธิภาพขององค์กรที่คล้ายกัน แนวโน้มในอุตสาหกรรมหรือของท้องถิ่น หรือข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างเช่น เกรชอาจมีหลักฐานว่าในภูมิภาคของเธอ อัตราการตายของการกลดลงจาก 3% เป็น 2.7% ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ดังนั้นเธอจึงสามารถสันนิษฐานได้ว่าจากการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ที่เธอเห็นของผู้ป่วยที่รับบริการในคลินิกของเธอ 0.3% ของการปรับปรุงนั้นจะเกิดขึ้นอยู่ดี แม้ว่าคลินิกของเธอจะไม่ดำเนินการอะไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงใด ๆ นอกเหนือจากนี้อาจเกิดจากคลินิกของเกรช

+ CONTRIBUTION หรือ การช่วยเสริมสร้าง

ความลึกที่ตรงข้ามข้อเท็จจริง	ระยะเวลาที่ตรงข้ามข้อเท็จจริง
 <p>ภูมิภาคนี้มีอัตราการเสียชีวิตของการกลดลงจาก 3% เป็น 2.7% ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา</p>	 <p>โดยเฉลี่ยแล้ว 95% ของการกที่รอดชีวิตจากการคลอดนั้นยังมีชีวิตอยู่ใน 5 ปีต่อมา</p>

ประการสุดท้ายหมวดหมู่ข้อมูลช่วยในการพิจารณาความเสี่ยง หรือ RISK กรณีที่ผลกระทบไม่เกิดขึ้นตามคาด

! RISK หรือ ความเสี่ยง



**ประเภท
ความเสี่ยง**

ความเสี่ยงในการ
ดำเนินการหากพนักงาน
ไม่ได้รับการฝึกอบรม
อย่างถูกต้องหรือ
เพียงพอ หรือพนักงาน
มีการลาออก



**ระดับ
ความเสี่ยง**

โอกาสเกิดความเสี่ยง
ปานกลาง ส่งผล
อย่างมากต่อผู้ป่วย
หากเป็นเช่นนั้น

ความเสี่ยงจากผลกระทบมีหลายประเภท ซึ่งแต่ละประเภทจะแสดงถึงรูปแบบความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เป้าหมายของท่านไม่อาจเกิดผลกระทบตามที่คาดไว้

ประเภทของความเสี่ยงจากผลกระทบ	คำนิยาม	ตัวอย่างของตัวเลือกในการบรรเทาผลกระทบ
หลักฐาน	ไม่ทราบผลกระทบเนื่องจากขาดข้อมูล	รวบรวมหลักฐานผลกระทบมากขึ้นหรือดีขึ้นโดยใช้ 5 มิติ
มีสาระสำคัญ	ลำดับความสำคัญของผลกระทบที่ไม่ถูกต้อง	เปลี่ยนลำดับความสำคัญ
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลกระทบที่ตั้งใจไว้ไม่สอดคล้องกับลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ	สร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่รู้จักดีพอ เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ขับเคลื่อนคุณค่า
สมมติฐานผลกระทบ	สมมติฐานระหว่างทฤษฎี "ถ้า...แล้ว" ใช้ไม่ได้ผล	ทดสอบสมมติฐาน ทบทวนทฤษฎี
การดำเนินการ	ไม่เกิดการกระทำขึ้น	ลงมือทำหรือตัดสินใจการกระทำหลายรูปแบบ
การปรับให้สอดคล้อง	การกระทำที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ	เปลี่ยนการดำเนินการหรือรูปแบบธุรกิจให้เข้ากันได้มากขึ้น
ประสิทธิภาพ	การดำเนินการมีค่าใช้จ่ายสูงเกินไป	ค้นหาการดำเนินการที่ถูกกว่า จัดสรรเงินทุนเพิ่มเติม หรือหยุดกิจกรรม
ความอดทน	การดำเนินการไม่นานพอที่จะรู้ว่าเกิดผลกระทบหรือไม่	ขยายการดำเนินการให้นานขึ้น
ความฉวยฉวย	การกระทำนำไปสู่ผลกระทบแต่ไม่นานพอ	ย้อนกลับไปพิจารณาว่าการกระทำใดจะช่วยให้ผลกระทบยังคงอยู่ได้
ภายนอก	ปัจจัยอื่นๆ ขัดขวางผลกระทบ	หาวิธีสร้างความสำคัญให้การกระทำ
ไม่คาดคิด	ปัจจัยที่คาดไม่ถึงขัดขวางผลกระทบ	จัดการกับปัจจัยที่ไม่คาดคิด

ตารางช่วงบนมีความเสี่ยงในการตรวจสอบสมมติฐานในแบบจำลองของท่าน

- **ความเสี่ยงด้านหลักฐาน** เป็นสิ่งที่พบได้บ่อยที่สุด เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ท่านไม่รวบรวมข้อมูลที่ สำคัญ จึงทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดผลกระทบของท่านขึ้นจริงหรือไม่ ข้อมูลสำคัญที่ขาดหายไปภายใน มิติใดมิติหนึ่งจาก 5 มิตินี้อาจทำให้เกิดความเสี่ยงด้านหลักฐานได้
- **ความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญและเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด เป้าหมายที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเกิดจากการไม่จัดลำดับความสำคัญของผลกระทบที่มีสาระสำคัญและเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท่าน หรือการกำหนดลักษณะผิดไปของคุณค่าหรือผลกระทบของกิจกรรมบางอย่างที่มี ต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นอกจากนี้ ยังมี**ความเสี่ยงจากสมมติฐานด้านผลกระทบ**อีกด้วย นั่นคือหากสมมติฐานระหว่างแนวคิด IF และ THEN ของท่านไม่ถูกต้อง ผลงานของท่านก็จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบตามที่วางแผนไว้

ตารางช่วงกลางมีความเสี่ยงในการนำไปใช้และการดำเนินการ

- **ความเสี่ยงในการดำเนินการ** คือการไม่เกิดกระทำตามแผนการส่งมอบของท่าน หรือไม่เกิดขึ้นในลักษณะ ที่สร้างผลกระทบได้
- **ความเสี่ยงด้านความสอดคล้อง** คือการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจของท่าน ดังนั้น จึงดำเนินการได้ยาก
- **ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพ** คือการดำเนินการที่การสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นนั้นมีค่าใช้จ่ายสูงเกินกว่า จะยั่งยืนได้
- **ความเสี่ยงด้านระยะยาว** คือการดำเนินการที่สำคัญต่อผลกระทบนั้นไม่เกิดขึ้นนานพอจะทราบได้ว่า เกิดผลกระทบจริงหรือไม่
- **ความเสี่ยงด้านความฉาบฉวย** คือผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง แต่ไม่ยาวนานพอ

ตารางช่วงล่างคือความเสี่ยงในความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำของท่านเมื่อเทียบกับปัจจัยต่าง ๆ

- **ความเสี่ยงภายนอก** คือความเสี่ยงของปัจจัยภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อผลกระทบ อาจมีความสำคัญใน ด้านขนาดและความก้าวไกลมากกว่าการกระทำของท่าน อาจต้องใช้ระบบนโยบายจูงใจที่ไม่ได้รับอิทธิพลจาก การกระทำของท่าน เพื่อรักษาผลลัพธ์ให้ได้ตามที่ท่านต้องการได้ ความเสี่ยงภายนอกที่อาจเกิดขึ้นมีอยู่มากมาย
- **ความเสี่ยงที่ไม่คาดคิด** คือความเสี่ยงอันเกิดจากสิ่งอื่น ๆ ที่ท่านไม่ได้นึกถึงกลับทำให้ผลลัพธ์จะหยุดชะงัก อย่างมีนัยสำคัญ เช่น การระบาดของโรคติดต่อ

ความเสี่ยงในตารางช่วงบน สามารถบรรเทาได้โดยหาวิธีตรวจสอบสมมติฐานในโมเดลของท่านให้ดีขึ้น เช่น อาจจะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมหรือสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่าให้ได้ดียิ่งขึ้น ตามความเป็นจริงแล้วองค์กรต่าง ๆ มีการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงเหล่านี้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ความเสี่ยงในตารางช่วงกลาง จัดว่ายังอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร และมีการจัดการผ่านกลยุทธ์และการ บริหารจัดการธุรกิจที่แข็งแกร่ง เพื่อให้สามารถระบุการกระทำที่ส่งผลกระทบอย่างแท้จริงในรูปแบบที่สอดคล้อง คู่คุณค่า และก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ท่านต้องการได้ ความเสี่ยงเหล่านี้เป็นประเภทของความเสี่ยงที่องค์กรมักจะใช้ เวลาจัดการอย่างจริงจัง

ความเสี่ยงในตารางช่วงล่าง เกี่ยวข้องกับปัจจัยรอบนอกที่มีอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เมื่อมีการระบุแล้ว โดยทั่วไปองค์กรจำเป็นต้องสำรวจและลงมือแก้ไข

นอกเหนือจากการระบุประเภทของความเสี่ยงที่องค์กรของท่านอาจพบได้ตามรายการนี้ ขอให้ท่านประเมิน ระดับความเสี่ยงแต่ละข้อโดยพิจารณา**โอกาส**ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นและ**ความรุนแรงของผลที่ตามมา** สำหรับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกรณีที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะช่วยให้ท่านกำหนดได้ว่า การบรรเทาผลกระทบใดที่ควรจัดลำดับ ความสำคัญ ตัวอย่างเช่น เกรซอาจจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในการดำเนินการ โดยเมื่อเกรซ ทราบได้ว่าหากพนักงานของเธอไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ก็ไม่อาจสามารถดำเนินการตามมาตรฐาน ดูแลรักษาผู้ป่วยอย่างเหมาะสมได้ เธอประเมินว่าโอกาสที่เรื่องนี้จะเกิดขึ้นจากการลาออกของพนักงานมีความ เป็นไปได้ปานกลาง และหากความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจริง ก็จะทำให้สร้างผลกระทบอย่างมากต่อผู้ป่วยของเธอ

การประยุกต์ใช้ข้อมูล 15 หมวดหมู่ เพื่อการวิเคราะห์ผลกระทบที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นมีด้วยกันหลายวิธี และองค์กรและนักลงทุนจำนวนมากกำลังทดลองหาวิธีปรับแนวคิดเหล่านี้ให้เหมาะกับบริบทของตน

ตัวอย่าง: ต่อไปนี้คือตัวอย่างของ Snowball ซึ่งเป็นเครื่องมือการลงทุนแบบหลายสินทรัพย์ที่มีความหลากหลาย และได้ลงทุนในกองทุนของรัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนผลลัพธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมากมายตามหลัก SDGs ควบคู่ไปกับผลตอบแทนทางการเงินที่แข่งขันได้ Snowball ขอให้ผู้จัดการกองทุนรวบรวมข้อมูลตามแนวคิดผลกระทบทั้ง 5 มิติจากองค์กรในสังกัด จากตัวอย่างด้านล่าง ท่านจะเห็นว่าผู้จัดการได้ใช้หมวดหมู่ ข้อมูลบางหมวดตามหลักข้อมูล 15 หมวด โดยจะเป็นการประเมินคะแนนเกี่ยวกับขนาด ความลึก และระยะเวลา ซึ่งเป็นข้อมูลในหมวด How Much สำหรับด้านความเสี่ยงนั้น ผู้จัดการได้วิเคราะห์ความเสี่ยงหลายประเภทและประเมินระดับความเสี่ยงออกเป็นระดับต่ำ/กลาง/สูง

ตารางที่ 1 | การประเมิน Just Ask ของ Snowball
คะแนนมีตั้งแต่ 0 ถึง 3 โดยที่ 0 เป็นคะแนนต่ำสุด

มิติผลกระทบของ IMP	ความคาดหวังผลกระทบของ Snowball	คะแนน	หลักการให้คะแนน
What หรือ อะไร	ผลลัพธ์ที่สำคัญ: การจ้างงานที่มีคุณภาพ	3	การจ้างงานที่มีคุณภาพพิสูจน์ได้จากอัตราความพึงพอใจของพนักงาน 89% การรับรอง "Gold Investor in People" และ B-Corp รวมถึงการฝึกอบรมและคุณสมบัติที่มอบให้พนักงาน
Who หรือ ใคร	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจถูกมองข้าม	3	25% ของพนักงานในองค์กรเป็นสมาชิก ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะอาจถูกมองข้ามในแง่ของผลลัพธ์ - การจ้างงานที่มีคุณภาพ
How much หรือ มากน้อยเพียงใด	ขนาด	2	พนักงาน 530 คน ซึ่งถือเป็นระดับกลางเมื่อเทียบกับธุรกิจประเภทเดียวกัน
	ความลึก	3	พนักงาน 72 คนเคยว่างงานมา >3 เดือน
	ระยะเวลา	3	อายุงานเฉลี่ยของพนักงานคือ 12 เดือน
Contribution หรือ การช่วยเสริมสร้าง	น่าจะดีกว่า	2	ผลงานของ Just Ask ที่มีต่อผลลัพธ์ หรือการจ้างงานที่มีคุณภาพ มีแนวโน้มดีว่าสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ โดยมีระดับการว่างงานสูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของประเทศ (กล่าวคือ 20% ของผู้อยู่อาศัยในสังคมไม่มีการทำงานทางเศรษฐกิจ)
คะแนนผลกระทบ		3	
ความเสี่ยงด้านผลกระทบ⁶			
หลักฐานความเสี่ยง	ความเสี่ยงต่ำ	3	มีหลักฐานที่ชัดเจนว่า Just Ask เสนอการจ้างงานที่มีคุณภาพ (ดูแถวแรก)
ความเสี่ยงภายนอก	ความเสี่ยงปานกลาง	2	Just Ask เผชิญกับการแข่งขันจากธุรกิจการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้
ความเสี่ยงในการดำเนินการ	ความเสี่ยงปานกลาง	2	ในฐานะที่เป็นองค์กรที่ค่อนข้างใหม่ Just Ask เผชิญกับความท้าทายในการสรรหาบุคลากรในการจ้างผู้อยู่อาศัยในสมาคมการเคหะและทำให้ตำแหน่งงานน่าสนใจต่อผู้อยู่อาศัย
ความเสี่ยงจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเสี่ยงต่ำ	3	Just Ask มีความเข้าใจเกี่ยวกับพนักงานเป็นอย่างดีซึ่งเห็นได้จากการสำรวจทุกหกเดือน
ความเสี่ยงจากความฉวยโอกาส	ความเสี่ยงปานกลาง	2	อัตราการออกจากงานค่อนข้างต่ำสำหรับภาคส่วนนี้ แต่สูงในแง่ภาพรวม
ความเสี่ยงจากผลกระทบที่ไม่คาดคิด	ความเสี่ยงปานกลาง	2	Just Ask ยังคงพึ่งระบบการรายงานการจัดการผลกระทบอยู่ จึงอาจไม่ทราบถึงผลกระทบที่เหนือความคาดหมายทั้งด้านบวกและลบ ซึ่งอาจจะมีส่วนทำให้เกิด
ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงปานกลาง	2	การแข่งขันจากธุรกิจอื่นส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทั้ง 2 ประเภทนี้ อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลอุตสาหกรรมไม่เพียงพอที่จะเปรียบเทียบประสิทธิภาพของกระบวนการ
คะแนนความเสี่ยง		2	
การประเมินองค์กร		3	
			มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ที่มา: <http://impactmanagementproject.com/wp-content/uploads/Snowball-FINAL-VERSION.pdf>

เพื่อยกระดับการวิเคราะห์ในอนาคต ทาง Snowball อาจพิจารณาขอให้ผู้จัดการกองทุนรวบรวมหมวดหมู่ ข้อมูลเพิ่มเติมตามหลัก WHAT และ WHO เพื่อให้ได้ผลลัพธ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ความจริงก็คือ นักลงทุนจำนวนมากเป็นบริษัทมหาชน และข้อมูลบางส่วนอาจรวบรวมได้ยาก

จากหมวดหมู่ข้อมูลทั้ง 15 หมวดหมู่นี้ ท่านรวบรวมข้อมูลในหมวดหมู่ตามเป้าหมายผลลัพธ์ SDG ของท่าน ในหมวดหมู่ใดแล้วบ้าง ข้อมูลในหมวดหมู่ใดจะช่วยปรับปรุงการวิเคราะห์งานและพัฒนาการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้นได้บ้าง

ลงมือทำให้สำเร็จ:

- ❑ **พยายามรวบรวมข้อมูล 15 หมวดหมู่ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้** เพื่อให้การวิเคราะห์การตัดสินใจเกิดมีประสิทธิภาพเต็มเปี่ยมที่สุด ดาวน์โหลด*รายการตรวจสอบหมวดหมู่ข้อมูลผลกระทบ 15 หมวดหมู่* เพื่อประเมินช่องโหว่ของท่านและพิจารณาวิธีปรับปรุงแนวทางปฏิบัติงานโดยใช้หมวดหมู่ข้อมูลเพิ่มเติม
- ❑ **หากท่านไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ครบทั้ง 15 หมวด ให้ระบุว่าอาจเกิดความเสียหายประเภทใดขึ้น** และพิจารณาวิธีที่ท่านสามารถใช้ในการลดความเสี่ยงดังกล่าวนี้ได้
- ❑ **ส่งเสริมให้การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของท่าน** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักสามารถช่วยท่านระบุได้ว่าสมมติฐานของท่านในด้านใดอาจผิดพลาดได้ หรือสามารถบอกได้ว่าความเสี่ยงใดสำคัญที่สุดสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและมีเกณฑ์ระดับความเสี่ยงใดที่สามารถยอมรับได้

เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนนี้ ท่านควรมี... ความเข้าใจและการตรวจสอบเบื้องต้นตามหลักข้อมูลทั้ง 15 หมวดหมู่ อันจะสามารถช่วยให้ท่านวิเคราะห์งานของท่านใน 5 มิติของผลกระทบได้

เขียนและผลิตโดย:



CASE
CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

การแปลภาษาไทย ดำเนินการโดย:

