



## การกำหนดกลยุทธ์ SDG สำหรับองค์กร – ขั้นตอนที่ 5

**1**

**กำหนดเป้าหมาย**

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์หลักขององค์กร คืออะไร

**2**

**ระบุผลลัพธ์ SDG**

อะไรคือประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด

**3**

**จัดลำดับความสำคัญของผลลัพธ์ของผลลัพธ์ SDG**

ผลลัพธ์ SDG ข้อใดสำคัญต่อองค์กร

**4**

**กำหนดเป้าหมาย ABC**

เป้าหมาย ABC ใดคือเป้าหมายของผลลัพธ์ SDG แต่ละข้อ

**5** “ ”

**กำหนดสมมติฐานผลกระทบ**

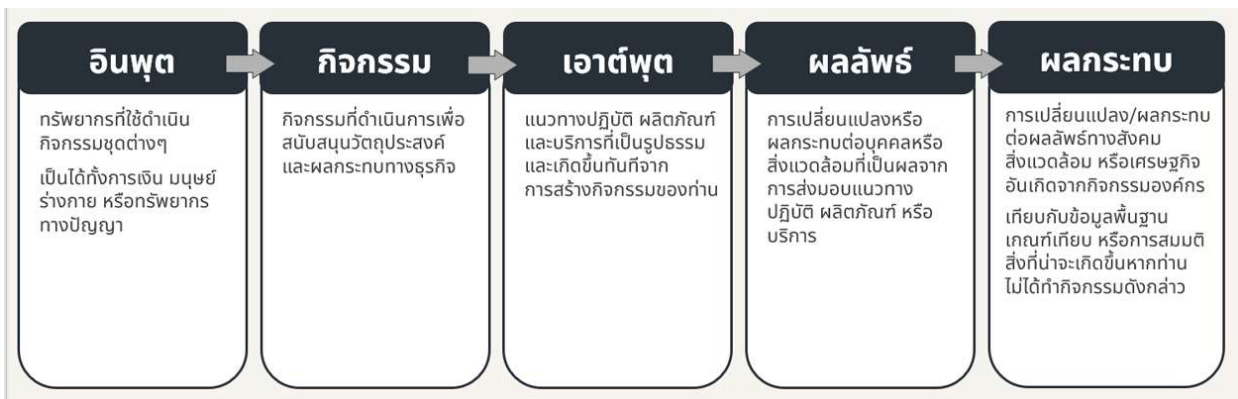
การกำหนดผลลัพธ์ SDG แต่ละข้อให้ลู่ส่งของกันนั้น มีอะไรเป็นสมมติฐานหลักบ้าง

### ขั้นตอนที่ 5: กำหนดสมมติฐานของผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจเพื่อปรับใช้เป้าหมาย SDG แต่ละข้อ

ขั้นตอนสุดท้ายคือ การกำหนดสมมติฐานของผลกระทบของผลลัพธ์ SDG ที่สำคัญแต่ละข้อตามเป้าหมายขององค์กร สมมติฐานผลกระทบ หมายถึง สมมติฐานที่อิงจากผลลัพธ์ว่าองค์กรนั้นคาดหวังจะมีส่วนในเชิงบวกต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและบรรลุผลลัพธ์ SDG อย่างไรบ้าง กล่าวโดยย่อก็คือสมมติฐานผลกระทบนั้นหมายถึงการสมมติ If/Then หรือ “ถ้าเราทำ X เราคาดว่า Y จะเปลี่ยนไป” นั่นเอง

คำถามหลักที่ต้องถามในขั้นตอนนี้คือ “การดำเนินการสำคัญด้านธุรกิจที่เราจะทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์แต่ละข้อคืออะไร” เป็นการกำหนดสิ่งที่ท่านต้องทำจริง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับผลกระทบของท่าน สมมติฐานผลกระทบยังช่วยให้เลือกเมทริกซ์และประเมินประสิทธิภาพในภายหลังได้

**เครื่องมือ: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง** สมมติฐานผลกระทบสามารถจัดโครงสร้างได้โดยใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงหรือกรอบแบบจำลองตรรกะ มีอีกชื่อคือ ห่วงโซ่คุณค่าของผลกระทบ ซึ่งเป็นชื่อที่ผู้เขียนได้ตั้งขึ้นมาเมื่อ 20 ปีที่แล้ว เพื่อให้เครื่องมือที่ไม่แสวงหากำไรนี้ฟังดูมีความเป็นโลกธุรกิจมากขึ้น แต่ไม่ว่าจะเรียกอะไร กรอบงานนี้จะช่วยให้สามารถกำหนดข้อมูลที่ต้องใช้ได้ตามที่ท่านต้องการ การดำเนินงานตามที่วางแผน ผู้ได้รับผลกระทบ และวิธีดำเนินการ กรอบงานนี้ยังช่วยกำหนดสมมติฐานตามแบบจำลองของท่านได้อีกด้วย



องค์ประกอบของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

- **ข้อมูล** คือทรัพยากรที่ใช้ดำเนินกิจกรรมชุดต่าง ๆ อาจเป็นทรัพยากรทางการเงิน มนุษย์ อุปกรณ์ที่จับต้องได้ หรือทางปัญญาก็ได้
- **กิจกรรม** คือการสนับสนุนธุรกิจและผลกระทบของวัตถุประสงค์
- **สิ่งที่ได้** คือแนวทางปฏิบัติ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นรูปธรรมและเกิดขึ้นทันทีจากการสร้างกิจกรรมของท่าน
- **ผลลัพธ์** คือการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบต่อบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นผลจากการส่งมอบแนวทางปฏิบัติ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ
- **ผลกระทบ** คือการเปลี่ยนแปลงหรือผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือเศรษฐกิจอันเกิดจากกิจกรรมขององค์กร สิ่งนี้เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในสาระสำคัญโดยเทียบกับข้อมูลพื้นฐานเกณฑ์เทียบ หรือการสมมติสิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นหากท่านไม่ได้ทำกิจกรรมดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดจากองค์กร ไม่ว่าจะทั้งหมดหรือบางส่วน ทางตรงหรืออ้อม อาจเป็นผลกระทบเชิงบวกหรือลบ ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ทั้งนั้น

คุณค่าหลักของกรอบงานคือ การแยกสิ่งที่ได้ออกจากผลลัพธ์และผลกระทบ

**สิ่งที่ได้** คือสิ่งที่ท่านนับได้ บ่อยครั้งแล้วจะทับซ้อนกับตัวชี้วัดทางธุรกิจเพราะท่านสามารถนับได้ด้วยตัวเอง จำนวนผู้ป่วยที่ให้บริการ จำนวนลูกค้า จำนวนแผงโซลาร์เซลล์ที่ติดตั้ง เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่กลับมาซื้อซ้ำ ทั้งหมดนี้คือตัวอย่างสิ่งที่ได้

**ผลลัพธ์** คือการเปลี่ยนแปลงในประชากรเป้าหมายอันเกิดจากกิจกรรมของท่าน อาจเป็นอัตราการรู้หนังสือที่เพิ่มขึ้น โรคภัยไข้เจ็บลดลง ฯลฯ และผลลัพธ์มักจะอยู่ในรูปแบบของการเพิ่มขึ้นหรือการลดลง เป้าหมาย SDG ทุกข้ออยู่ในรูปแบบตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ และตัวบ่งชี้ของการเปลี่ยนแปลง

สำหรับ**ผลกระทบ** เราจะต้องใช้คำจำกัดความที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าที่คนส่วนใหญ่ใช้ในการพูดคุยตามปกติ สำหรับนักสังคมศาสตร์ ผลกระทบที่แท้จริงนั้นจะมีความหมายแค่ผลกระทบที่ก่อให้เกิดหรือเป็นผลจากกิจกรรมขององค์กรเท่านั้น ซึ่งไม่อาจเกิดขึ้นได้หากท่านไม่ได้ทำกิจกรรมดังกล่าว เราจึงเรียกว่าการสมมติสิ่งที่ตรงกันข้ามข้อเท็จจริง ดังนั้นสำหรับวัตถุประสงค์ของสมมติฐานเกี่ยวกับผลกระทบ ดังนั้น ผลกระทบจึงควรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์อันเกิดจากการกระทำขององค์กร ไม่ว่าจะบางส่วนหรือทั้งหมด ทางตรงหรืออ้อม

**ตัวอย่าง: เม็ดละลายทำน้ำสะอาดให้ดื่มได้** ขอยกตัวอย่างจาก [SDG Compass Guide for Business Action on the SDGs](#) ที่กล่าวถึงบริษัทแห่งหนึ่งที่ใช้ทฤษฎีกรอบการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดสมมติฐานผลกระทบที่เกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์เม็ดละลายทำน้ำสะอาดให้ดื่มได้ สมมติฐานนี้ได้ตรวจสอบการใช้เม็ดละลายกลั่นน้ำให้สะอาดเพื่อนำไปดื่มได้ เพื่อลดอุบัติการณ์ของโรคที่เกิดจากน้ำดื่มตามหลัก SDG ข้อ 3.3

สังเกตว่าผลกระทบจะแสดงเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ลดลงตามอุบัติการณ์ของโรคที่เกิดจากน้ำดื่ม เมื่อเทียบกับสิ่งที่สมมติว่าจะเกิดขึ้นหากบริษัทไม่ขายสินค้านี้ และยอดก่อนการขายจะเป็นตัวแทนในการเปรียบเทียบนี้ ตามหลัก SDGs สมมติฐานผลกระทบควรก่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นหรือการลดลงตามที่ท่านต้องการในเป้าหมาย SDG ที่สามารถวัดได้



ยกตัวอย่างจาก **SDG COMPASS GUIDE FOR BUSINESS ACTION ON THE SDGS: เม็ดละลายทำน้ำสะอาดให้ดื่มได้**  
[https://sdqcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104\\_SDG\\_Compass\\_Guide\\_2015.pdf](https://sdqcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf)

**ตัวอย่างเกี่ยวกับเกรซ:** มาตรฐานว่า เกรซ ผู้ก่อตั้งคลินิกสูตินรีเวชในแอฟริกาใต้ นิยามวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับผลกระทบของเธออย่างไร เกรซใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเพื่อระบุข้อมูลและกิจกรรมเฉพาะที่เธอต้องการแล้วนำมาสร้างเป็นแบบจำลองของเธอ ให้สามารถบรรลุสิ่งที่ได้ ผลลัพธ์ และผลกระทบตามที่ต้องการได้สำเร็จ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้กับการดูแลสุขภาพของหญิงตั้งครรภ์อย่างมีคุณภาพจะมีลักษณะดังนี้



สมมติฐานผลกระทบระดับ C หลักของเกรซ คือ การเยี่ยมบ้านผู้ป่วยก่อนคลอดทุกเดือน วางแผนการคลอด และการเยี่ยมบ้านหลังคลอด 2 ครั้งจะทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นเมื่อเทียบกับมารดาในกลุ่มคล้ายคลึงกันที่เข้ารับการรักษาในคลินิกทางเลือกโดยที่ไม่มีบริการเพิ่มเติมเหล่านี้

เกรซควรกำหนดสมมติฐานผลกระทบให้กับผลลัพธ์สำคัญแต่ละข้อที่เธอพยายามทำ ดังนั้นจึงควรนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเธอไปใช้กับผลลัพธ์แต่ละข้อด้วย

**เครื่องมือ: เอกสารอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานตามเป้าหมายของ SDG (SDG Ambition Benchmark Reference Sheets)** ทัศนคติรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอาจไม่สามารถตอบสนองทุกธุรกิจได้ในทันที ประเด็นสำคัญของขั้นตอนสุดท้ายนี้คือเราต้องกำหนดสมมติฐานผลกระทบให้ชัดเจน กล่าวคือ “ถ้าเราทำ X เราคาดว่า Y จะเปลี่ยนไป” เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการลงมือทำ การดำเนินธุรกิจ และการตัดสินใจทางธุรกิจได้ เครื่องมือที่สามารถช่วยให้บริษัทยึดมั่นคำสัญญาในการนำสมมติฐานผลกระทบมาใช้ในการดำเนินธุรกิจนั้นมียู่มากมาย

เช่น UN Global Compact ได้รวบรวมทรัพยากรจำนวนมากในเรื่องนี้ ตัวอย่างหนึ่งคือ **เอกสารอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานตามเป้าหมายของ SDG (SDG Ambition Benchmark Reference Sheets)** ซึ่งให้รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนสำหรับบริษัทในการบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุ SDGs ให้ผสานกันเป็นส่วนหนึ่งของระบบธุรกิจของบริษัท จากข้อมูลนี้ มีเอกสารอ้างอิงอย่างน้อย 10 รายการในหัวข้อต่าง ๆ มากมาย เช่น ความสมดุลระหว่างเพศในตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ การปล่อยมลพิษและสารเคมีอันตรายเป็นศูนย์ และพนักงานทั้ง 100% ในองค์กรได้รับเงินช่วยเหลือค่าครองชีพ

<https://unglobalcompact.org/library/5790>

**ตัวอย่างจากมิเกล** มาดูเอกสารอ้างอิงที่อาจช่วยให้มีเคล็ดลับที่เป็นหัวหน้าแผนกนานาชาติในการขายสินค้าให้กับเกษตรกรรายย่อยได้ เขาอาจใช้เอกสารอ้างอิง [ข้อมูลการผลิตวัสดุที่ยั่งยืน 100% ที่สามารถหมุนเวียน รีไซเคิล หรือนำกลับมาใช้ใหม่ได้] เพื่อช่วยกำหนดมาตรการเฉพาะบางอย่างของบริษัทในการนำวัสดุที่ยั่งยืนกว่าเดิมมาใช้ในผลิตภัณฑ์ของตน เอกสารอ้างอิงจะกล่าวถึงแนวทางในการสร้างผลลัพธ์นี้ให้สำเร็จ และมาตรการที่บริษัทสามารถทำได้ เช่น เอกสารอ้างอิงแนะนำให้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์วงจรชีวิต

แหล่งข้อมูลเช่นนี้จัดเป็นคำแนะนำในการนำเป้าหมายด้านผลกระทบมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การดำเนินงาน กลยุทธ์ และการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจอย่างมีเคล็ดลับ มีเคล็ดลับการสมมติฐานผลกระทบที่จัดลำดับความสำคัญของชุดกิจกรรม เป้าหมายของเขาจึงจะประสบความสำเร็จได้ เช่น สมมติฐาน If/Then ของเขาอาจเป็นดังนี้

“หากเราจัดทำข้อมูลวัสดุผลิตภัณฑ์ของเรา ทำความเข้าใจตัวเล็กรวันหมดอายุใช้งานของวัสดุและผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย หาข้อมูลเกี่ยวกับสารทดแทนที่สารชนิดใดจะสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่าชนิดอื่น ๆ เมื่อถึงวันหมดอายุ และทำการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยรักษาประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ไว้ได้ สิ่งที่จะเกิดคือเราสามารถปรับปรุงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของผลิตภัณฑ์เราให้ดีขึ้นได้”

### ลงมือทำให้สำเร็จ:

- ❑ ใช้ทัศนคติรอบการเปลี่ยนแปลงเพื่อระบุข้อมูลและกิจกรรมที่ท่านเชื่อว่าจะขับเคลื่อนสิ่งที่ได้ ผลลัพธ์ และผลกระทบขั้นสุดท้ายของผลลัพธ์ SDG แต่ละข้อตามลำดับความสำคัญของท่าน
- ❑ โปรดทราบว่าคำว่าสิ่งที่ได้ ผลลัพธ์ และผลกระทบ นั้นแตกต่างกันอย่างมาก เมื่อพูดถึงการประเมินประสิทธิภาพ สิ่งที่ได้จะวัดได้ค่อนข้างง่าย แต่ผลลัพธ์และผลกระทบนั้นยากกว่าและมักขึ้นอยู่กับสมมติฐานและบางครั้งอาจรวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย

- ❑ หากทฤษฎีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงมีรายละเอียดที่ลงลึกเกินไปสำหรับท่าน อย่างน้อยที่สุดขอให้ระบุข้อมูลสำคัญและกิจกรรมที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ พิจารณาแนวทาง If/Then ในแบบง่าย ๆ คือ “ถ้าเราทำ X เราคาดว่า Y จะเกิดขึ้น” เมื่อเสร็จแล้ว ต่อมา ให้ท่านตรวจสอบว่าเป้าหมายทำได้จริง แน่แน่ และเหมาะสมกับขนาดและอำนาจขององค์กร
- ❑ งานนี้ควรครอบคลุมถึงความเคารพต่อสิทธิมนุษยชนและการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบอื่น ๆ ด้วย ไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามหากสัมพันธ์กับองค์กรและบริบทของท่าน
- ❑ เมื่อท่านกำหนดสมมติฐานผลกระทบได้ตามคู่ WHAT/WHO ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วให้นำกิจกรรม SDG เหล่านี้ใส่กลับเข้าไปในวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และรูปแบบธุรกิจโดยรวม บันทึกความสำคัญที่เกิดภายในองค์กร
- ❑ แยกการออกแบบออกจากการอนุมัติ กล่าวคือ แยกบทบาทในการร่างออกจากบทบาทการอนุมัติ เป้าหมายผลกระทบ เพราะผู้ที่อนุมัติเป้าหมายจะต้องตระหนักได้ว่าตนกำลังทำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและผู้คาดว่าจะได้รับผลกระทบอยู่
- ❑ ออกแบบแนวทางที่คล่องตัว เพื่อให้ท่านสามารถทบทวนและปรับแต่งกลยุทธ์และเป้าหมายของท่านได้เป็นระยะ เพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์แม้ว่าบริบทการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาที่ยั่งยืนจะเปลี่ยนไปก็ตาม

**เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนนี้ ท่านควรสามารถกำหนด... สมมติฐานผลกระทบซึ่งประกอบด้วยข้อมูลและกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามผลลัพธ์ SDG แต่ละข้อที่ได้กำหนดลำดับความสำคัญไว้แล้ว**

เขียนและผลิตโดย:



**CASE**

CENTER FOR THE ADVANCEMENT  
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

การแปลภาษาไทย ดำเนินการโดย:

