

ความท้าทายความเป็นผู้นำ “ปรับ Mindset การทำงาน ด้วย SROI”

บัณฑิตวิทยาลัย และ ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
17 กรกฎาคม 2567



STROH



สารบัญ

KNOWLEDGE^x	5
นางสาวนันท์ริญา ศฤงค์สวัสดิ์ ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์	
“สะสมแต้ม พัฒนาตนเอง”	7
รศ.ดร.สุยม เจลยทรัพย์ ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี	
ทำไมสนใจอบรม “ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI”	8
ผศ.ดร.พิมพ์มาดา วิชาศิลป์ คณบดีโรงเรียนการทอเกี่ยวและการบริการ ดร.สุกัญญา มุมแดง ผู้อำนวยการสำนักกิจการพิเศษ ดร.จันทร์จนา ศิริพันธ์วัฒนา ผู้จัดการสวนดุสิตโฮมเบเกอรี่ ผศ.ดร.เอื้ออารี จันทร หัวหน้าฝ่ายพัฒนาระบบการเรียนรู้ (TBL) ผศ.ดร.ชัชชุบ เขาวนปรีชา หลักสูตรรเลขานุการทางการแพทย์ คุณบุญชัย ปลื้มสืบกุล นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา	
ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment)	9
ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล คณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	
จากผู้ฟังการอบรม SROI ในครั้งนี้	17
น.อ.สาริต ชิวางกุล นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา ดร.บงลักษณ์ โชติวิทย์ธานินทร์ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	
SROI ในมิติของนักศึกษาปริญญาเอก	
Measuring the Value of Social Impact:	20
A Conclusion on Social Return on Investment (SROI)	
Ms. Evgeniya Trofimenko	
เริ่มต้นทำความรู้จัก SROI:	
แนวคิดใหม่ในการวัดผลกระทบทางสังคมจากการทำงานขององค์กร	22
นางสาวกัญยามาศ ช่วยสมบูรณ์	
การปรับกระบวนการทัศนการทำงานด้วย SROI : แนวคิดสู่การสร้างคุณค่าทางสังคม	24
นางสาวมุกิตา สร้อยเพชร	
การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment)	26
นายบุญชัย ปลื้มสืบกุล	
SROI ในบริบทอุดมศึกษา: โอกาสและความท้าทายสำหรับผู้นำยุคใหม่	29
นางเบญญาภา ยวงอักษร	
การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI ในบริบทของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต	32
นางสาวสุกัญญา สุขใส	
SROI: เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่	35
นายมณฑล สุวรรณประภา	

การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI นางสาวปัทมา ลักษณะไธริน	37
คุณค่าทางสังคม คือ ผลลัพธ์ของ SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) นายพิเชษฐ์ ศรีอนันต์	40
ระเบียบวิธีผลตอบแทนทางสังคม (SROI) เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าของ มาตรการด้านสาธารณสุข: การทบทวนอย่างเป็นระบบ พ.ต.อ.ณภัทร จุลละบุษปะ	43
ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI นางสาวชนิกานต์ กุ์เกียรติ	45
ผู้นำกับการปรับ Mindset เพื่อความท้าทายทางสังคม นางสาวโสภิตา จันทร์เจริญ	47
ภาวะผู้นำกับการปรับ Mindset ด้วย SROI นางสาวภัทรสุดา สุขปลั่ง	52
SROI ปรับ Mindset ได้อย่างไร นางสาวศรียุญา ขวัญทอง	55
SROI : เครื่องมือวัดผลตอบแทนทางสังคม นางสาวศรียรรณ พูลต่าย	58
เครื่องมือสร้างคุณค่าและความยั่งยืน นายพัชร หงสยากรณ์	60
เข้าใจ SROI เพื่อปรับ Mindset นางสาวสุวิมล แมตสอง	62
ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment) นางสาวเมจินี นุ้ยสุด	65
SROI: เครื่องมือปฏิรูปแนวคิดการบริหารเพื่อพัฒนาคุณค่าทางการศึกษา นางสาวสิรินดา เสวตสมบุญ	67
SROI การประเมินมูลค่าทางสังคม (SROI - Social Return on Investment) ปรับ Mindset ได้อย่างไร นางสาวพิมพ์ฉัตร สสสุธรรม	70
ภาวะผู้นำทางการศึกษากับการปรับ Mindset สู่แนวคิด Social Return on Investment (SROI) เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน นางสาวนฤมล สิริระโชติ	72
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment) นายมณฑล มานิตย์	80
ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI: มุมมองใหม่สู่การสร้างผลกระทบทางสังคม นางสาวพิชญ์สินี พุทธิทวีศรี	82
การบรรยายปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปานรัตน์ นิ่มตลุง	85
การทำงานด้วยมุมมอง (Social Return on Investment; SROI) สู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals; SDGs) นาวาอากาศเอก สาธิต ชิวางกูล	86



นางสาวนันทริญา ศกดิ์สวัสดิ์
ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาคุณภาพมนุษย์

การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นไปตามแนวทางที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัย “จิ๋ว แต่แจ๋ว” (2566-2567) (SDU Directions: SMALL but SMART REVISED VERSION 2023-2024) และแผนพัฒนาความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2566-2570 โดยมุ่งเน้นในด้านการสนับสนุนคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย การวิจัยและการบริการวิชาการบนรากฐานของความเชี่ยวชาญ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์สู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรองรับสภาวะการณ์และบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่นได้อย่างดีเยี่ยม

ศูนย์พัฒนาคุณภาพมนุษย์จึงได้ดำเนินการจัดทำโครงการ KNOWLEDGE^X ซึ่งเป็นโครงการที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ในยุคปัจจุบันและอนาคต มีการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายและกำหนดหัวข้อที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน สายบริการ นักศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก รวมทั้งบุคคลภายนอกที่สนใจ ได้เพิ่มพูนองค์ความรู้แนวคิด และศักยภาพ ร่วมกันพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ยกระดับการจัดการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งยึดถือเป็นแนวปฏิบัติต่อไป และเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานและการใช้ชีวิตของบุคลากร ซึ่งโครงการนี้ช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะของผู้เข้าร่วมโครงการได้อย่างเต็มที่ และยึดหยุ่นตามความต้องการของแต่ละบุคคลเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในอนาคต



“สะสมแต้ม พัฒนาตนเอง”



รศ.ดร.สุขุม เจลยทรัพย์
ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี

ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ได้มีการปรับเปลี่ยนผู้อำนวยการศูนย์ฯ คนใหม่ (ผอ.นันท์ธิญา ศฤงศ์สวัสดิ์) โดยจะมีโครงการดี ๆ แบบนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรภายใน (สายวิชาการ สายสนับสนุน) นักศึกษา (ปริญญาตรี โท เอก) บุคลากรทั่วไป โดยสำหรับคนอบรมนั้น จะมีการสะสมแต้ม สำหรับบุคลากรภายในจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลการอบรมเพื่อนำส่งให้กับ กองบริหารงานบุคคล โดยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเอง อันจะมีผลต่อการต่อสัญญาต่อไป

สำหรับบุคลากรสวนดุสิตนั้น การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ทำให้เห็นการมีส่วนร่วม และการแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นการฝึกให้บริหารจัดการตนเอง และเป็นการที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนาตนเอง ผ่านกิจกรรมหลากหลายรูปแบบที่มหาวิทยาลัย พยายามจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรมสร้างปัญญาด้วยเงินตราของเรา กิจกรรมออมทอง สมอแกล่น

การจัดกิจกรรมในครั้งแรกนี้นั้น เป็นการจัดกิจกรรมแรกเริ่มที่ได้รับเกียรติจาก ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล คณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในด้านนี้เป็นอย่างดี โดยจะมีการจัดพิมพ์เป็นเล่ม และเผยแพร่ในระบบออนไลน์

ทำไมสนใจอบรม “ปรับ Mindset SROI” การทำงานด้วย SROI”

ในฐานะนักวิจัย เราต้องการสร้างงานวิจัย
ที่ทำให้เกิด SROI ขณะเดียวกันในฐานะ
ผู้บริหาร เราก็ต้องเรียนรู้ที่จะนำพาองค์กร
ให้เกิด SROI อย่างยั่งยืนเช่นกัน

พศ.ดร.พิมพ์มาดา วิชาศิลป์
คณบดีโรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ



สนใจหัวข้อนี้ และอยากรู้ว่า
SROI คืออะไร

ดร.สุกัน มุมแดง
ผู้อำนวยการสำนักกิจการพิเศษ



อยากไปอบรมเต็มคอร์ส แต่ยังไม่สะดวก
พอวันนี้ศูนย์พัฒนาคุณภาพมนุษย์จัดขึ้น
จึงอยากเข้ามาฟัง

ดร.จันทร์จนา ศิริพันธ์วัฒนา
ผู้จัดการสอนดุสิตโฮมเบเกอร์รี่



เรื่องของ Mindset และ SROI
เป็นเรื่องที่น่าสนใจมากค่ะ
เลยอยากฟัง

พศ.ดร.ชจันุช ชาญวนปรีชา
อาจารย์ประจำหลักสูตรเลขานุการ
ทางการแพทย์



มาเพราะอยากรู้

พศ.ดร.เอื้ออารี จันทร
หัวหน้าฝ่ายพัฒนาระบบการเรียนรู้ (TBL)



รู้จักคำว่า Mindset แต่ SROI
ยังไม่เข้าใจนัก ดังนั้นการฟังเรื่องนี้
น่าจะนำมาประยุกต์กับการทำงานได้ด้วย

คุณบุญชัย ปลื้มสืบกุล
นักศึกษาระดับปริญญาเอก
สาขาภาวะผู้นำทางการศึกษา

ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI” (Social Return on Investment)



พศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล

คณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจุบัน (2567) ผมเป็นคณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งคณะอาจแปลกและแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เนื่องจากแนวคิดที่ตั้งคณะ เพราะต้องการสอนนิสิตให้ทำได้มากกว่ากำไร แต่ต้องมีการแก้ปัญหาสังคม สังคมต้องดีด้วย โดยสังคมจะดีขึ้นได้จริงหรือไม่ นั่นต้องมีตัวชี้วัด โดย SROI เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในประเทศไทย และกลายเป็นตัวชี้วัดของคณะฯ โดยประเทศไทยได้รับความนิยมเรื่องนี้มากและมีการก่อตั้ง “Social Value International”¹ เป็นหน่วยงานที่ให้มาตรฐาน



สแกนเข้าเว็บไซต์

Social Value International

ในประเทศไทยก็ได้มีการตั้ง “Social Value Thailand”² ขึ้น เพื่อดำเนินการสอบมาตรฐานให้กับคนในประเทศไทย ซึ่งมีมาตรฐานและข้อสอบเดียวกับที่อังกฤษ โดยผมสอบได้ระดับ 1 ในประเทศไทย³ และปัจจุบันเป็น 1 ในที่ปรึกษาของสมาคมฯ

¹ <https://www.socialvalueint.org/level-1-svi-associate>

² <https://socialvaluethailand.org/certified-social-value-associate/>

³ สถานะ Social Value Associate ระดับ 1 แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถเชิงทฤษฎีในด้านคุณค่าทางสังคม และการจัดการผลกระทบตามกรอบแนวคิดของ SVI

SVTH Advisor



Dr. Adam Richards
Director of Impact,
Social Value International



ดร.ศิริกุล เลากัยกุล
Country Director
Sustainable Brands Thailand



ดร.กชฎา เสกตระกูล
รองผู้จัดการ
หัวหน้าสายงานพัฒนา
ความยั่งยืนตลาดทุน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



ดร.สุวัฒน์ ทองธนากุล
บรรณาธิการ
Green Innovation & SD และ
Good Health & Well – Being
ธุรกิจสื่อในเครือผู้จัดการ



คุณศุภชัย สังกโพบูลย์กิจ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
บริษัท ออฟติมุส (ประเทศไทย) จำกัด



คุณอรนุช เลิศสุวรรณกิจ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
และผู้ร่วมก่อตั้ง
บริษัท เทคซอส มีเดีย จำกัด



พศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล
คณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ดร.ณัฐวุฒิ สุขโสมนัส
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์
พฤติกรรมลูกค้าฝ่ายกลยุทธ์
ธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน)



คุณธนบูรณ์ สมบูรณ์
ผู้ก่อตั้ง
Greenery และ Creative MOVE

ที่มา: <https://socialvaluethailand.org/svth-advisor/>

เป้าหมายของคอร์สวันนี้ไม่ได้มาสอน เพราะถ้าสอนต้องเรียนกันหลายวัน และต้องใช้เวลาในการฝึกปฏิบัติ แต่วันนี้ผมมาแบ่งปัน เริ่มตั้งแต่เมื่อปี 2018 (พ.ศ.2561) ผมได้ศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง เนื่องจากในช่วงนั้นเกิดสถานการณ์โควิด ทำให้บริษัทเอกชนหลายแห่งใช้เครื่องมือนี้ในการวัดและประเมินผลโครงการ เมื่อมีการนำไปใช้จริง ผมรู้สึกว่าการนี้แหละทำให้วิธีการทำงานและวิธีคิดเปลี่ยนไป ดังนั้นในวันนี้ ผมจึงอยากแบ่งปันเรื่องนี้ เนื่องจากเป็นประโยชน์ในการทำงาน

เกร็ดความรู้



เมื่อปี 2017 (พ.ศ.2560) Marks & Spencer ประกาศว่าตัวเองจะเป็นร้านค้าปลีกที่มีความยั่งยืน (Sustainable) ที่สุดในโลกตั้งแต่เมื่อสิบปีก่อน เซอร์สจวร์ต โรส ซีอีโอในขณะนั้นให้เวลาลูกทีม 3 เดือน หาความหมายของซีเอสอาร์ใหม่ให้บริษัท และหากกลยุทธ์ในการเป็นร้านค้าปลีกแห่ง ‘ศตวรรษที่ 21’ ทีมงานกลับมาด้วยกลยุทธ์ที่เรียกว่า ‘แผนเอ’ (Plan A) ที่มีเป้าหมายแสนทะเยอทะยานถึง 100 ข้อ

M&S เรียกกลยุทธ์นี้ว่าแผนเอ เพราะบริษัทไม่มีแผนบี (Plan B) หรือแผนสำรอง เพราะปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องสำคัญและเร่งด่วน

แผนเอทำให้ M&S มีสินค้าที่มาจากแหล่งผลิตที่มีความยั่งยืนได้ถึง 79% ลดการใช้ถุงไปได้ 4,000 ล้านใบ หาบ้านใหม่ให้เสื้อผ้าได้ 27 ล้านชิ้น สร้างประสิทธิภาพพลังงานได้ 39% ช่วยให้แรงงานของซัพพลายเออร์เกือบ 890,000 คน มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ที่มา: <https://thestandard.co/opinion-unconventional-business-marks-and-spencer-because-there-is-no-plan-b/>

เกร็ดความรู้



บริษัทอิกีย (IKEA) ตอกย้ำเรื่องความยั่งยืน และการให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและสังคม “เราร่วมมือกันสร้างอนาคตที่ยั่งยืนขึ้นได้เราต้องการสร้างแรงบันดาลใจและทำให้ผู้คนมีชีวิตที่ยั่งยืนขึ้นรวมทั้งทำให้ชีวิตง่ายและใช้ง่ายได้อย่างไร้กังวลที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เรายังเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของเราให้เป็นแบบหมุนเวียน ดีต่อสภาพอากาศ และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสังคม ไม่ว่าเราจะอยู่ที่ส่วนไหนของโลกก็ตาม

ที่มา <https://www.ikea.com/th/th/this-is-ikea/about-us/together-we-can-create-a-more-sustainable-future-pubf6703498>

โดยปกติแล้ว ธุรกิจจะวัด ROI (Return on Investment) วัดผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น การเข้าอบรมในครั้งนี้ มีค่าใช้จ่ายที่จ่ายไป ถ้าวัดด้วยตัวเงิน ว่าคุ้มหรือไม่คุ้ม อาจสรุปได้ว่าไม่คุ้ม เพราะวัดด้วยตัวเงินเพียงเท่านั้น หากแต่ถ้าวัดด้วยประโยชน์ อยากรู้ความรู้ ความรู้คือ Social Return ดังนั้น SROI คือ การวัดที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาจมีการวัดสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สังคม/ชุมชนดีขึ้น ความรู้แต่สิ่งทั้งหมดนี้ต้องแปลงออกมาเป็นตัวเงินให้ได้

ความหมายที่แท้จริงของ SROI คือ การวัดการเปลี่ยนแปลง SROI วัดสิ่งที่เปลี่ยนไป ดังนั้นอะไรเปลี่ยน ตัวอย่าง ชุมชน สังคม ครอบครัว ฯลฯ ดีขึ้น

กรณีของการจัดการเรียนการสอนไม่ได้คิดอยากได้กำไรเท่าไร แต่สิ่งที่ยากเห็นคือ พฤติกรรม ความรู้ที่เปลี่ยนไปของนิสิต ดังนั้นค่าสอนที่ได้รับไม่ได้มากมาย หากแต่เมื่อนิสิตได้งานหรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป ผู้สอนเกิดความภาคภูมิใจ สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่วัดได้ ด้วย SROI

เกร็ดความรู้



Adidas แบรินด์เสื้อผ้ระดับโลก จับมือ Parley for the Oceans องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรด้านสิ่งแวดล้อม สร้างสนามเทนนิสลอยน้ำ พร้อมเปิดตัวเสื้อผ้คอลเลกชันใหม่จากวัสดุรีไซเคิล บนแนวปะการัง Great Barrier Reef ซึ่งเป็นระบบนิเวศปะการังที่ใหญ่ที่สุดในโลก โอบล้อมชายฝั่งควีนส์แลนด์ ทางตะวันออกเฉียงเหนือของออสเตรเลีย

สำหรับแคมเปญนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความตระหนักรู้และปลูกจิตสำนึกเรื่องมลภาวะในมหาสมุทร จากปัญหาขยะพลาสติกที่ทำลายแหล่งน้ำ รวมถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศจากที่ผ่านมา Great Barrier Reef เคยสูญเสียนแนวปะการังไปกว่าครึ่ง เนื่องจากสภาวะโลกร้อน

ที่มา <https://workpointtoday.com/adidas-parley-for-the-oceans/>

ความจริงแล้วการคำนวณ กำไร หรือขาดทุน ผมเบื่ามาก เพราะจบไฟแนนซ์⁴ แต่เมื่อผมมาเจอ SROI ทำให้มุมมองความคิดเปลี่ยนไป ก่อนหน้านั้นคิดแค่เรื่องเงิน จนกระทั่งปี 2018 มุมมองความคิดผมเปลี่ยนไป ดังนั้น เมื่อฟังอบรมจบ อาจมีคำตอบให้กับหลาย ๆ คำถามที่หลายคนสงสัยอยู่

ไม่ว่าจะเป็น “หลักสูตรไม่คุ้ม ปิดเลยไหม” มุมมองแบบนี้ เป็นการมองแบบ Economic Value อย่างเดียว ดังนั้น กรรมการฯ และทุก ๆ คนควรมองก่อนว่า “เราไม่ใช่องค์กรแสวงหากำไร เราควรมีกำไร แต่อาจไม่ต้องได้จำนวนมาก” เรากำลังสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้กับมันสมองระดับประเทศขึ้นมา แต่เมื่อพูดเช่นนี้อาจทำให้คนคิดว่าพูดไปเองหรือเปล่า ดังนั้น จึงต้องมีตัวชี้วัด

นอกจากนี้เวลาออกไปทำอะไรต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องปกติสำหรับสถาบันการศึกษา แม้ว่าเราจะบอกว่าเราออกไปทำอาหารหรือเป็นวิทยากรเพื่อทำให้ทุกคนรู้จักมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมากขึ้น แต่ก็มักจะมีคำถามว่า “การทำแบบนี้ทำให้คนภายนอกรู้จักมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจริงหรือไม่ หรือรู้จักแต่ตัวอาจารย์เท่านั้น” SROI จึงกลายเป็นตัวชี้วัดที่จะใช้วัดและประเมินผลสิ่งเหล่านี้ได้

กรณีของ “การบริการวิชาการชุมชน” ก็สามารถประเมินด้วย SROI ได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเปิดห้องน้ำให้วินมอเตอร์ไซค์ใช้ ไม่ได้เก็บเงิน แต่ประเมิน Social Value ได้



เปิดอ่านหนังสือ



รายชื่อวิทยากร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

โดย: ศิโรจน์ ผลพันธ์..และคนอื่นฯ
ลิขสิทธิ์: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ปีที่ตีพิมพ์: 2566
หัวข้อ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต -- วิทยากร -- ประวัตินิตยสาร
วิทยากรมืออาชีพ
วิทยากร -- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต -- ประวัตินิตยสาร
การพูด
พิธีกร
การพูดในชุมชน
วาทศิลป์
Speaker
Coach



View Detail: 25 Open/Read Fulltext: 23

ที่มา: <https://ebooks.dusit.ac.th/detail.php?recid=3643>

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล จบการศึกษาระดับปริญญาตรี บชบ.(การเงินและการธนาคาร) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปริญญาโท บชบ.(การเงิน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, MSc (Finance) University of Essex, UK ปริญญาเอก Ph.D. (Finance) University of Essex, UK

SROI คืออะไร??

SROI จึงเป็นการเล่าเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ในประเทศอังกฤษมีการให้ทุน คล้าย ๆ Social Enterprise การเข้าใจหลักเกณฑ์/วิธีการก็สามารถนำไปใช้ได้

ตลอดการฝึกอบรม ผมต้องการให้ทุกท่านนึกถึงภาพนี้ตลอด

“คุณคิดว่าปลาตัวนี้กระโดดออกมาจากบ่อเพราะอะไร?”



เวลาทำโครงการใด ๆ เรามักจะคิดแทนปลาเสมอ โดยคิดว่าเขาจะได้ประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น นักเรียน คนในชุมชน เพื่อนร่วมงาน ว่าควรทำแบบนี้จึงจะได้ประโยชน์ จึงทำให้ความเข้าใจในการทำงานมักจะผิดไป ทั้งที่ SROI มีหลักที่สำคัญคือ **ไม่คิดแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** แต่โครงการทางการเงินมักจะคิดเช่นนั้น คิดแค่ว่าเปิดร้านชาบู/หม่าล่า แล้วกำไรดี สร้างดีก็จะได้รับนักเรียนเพิ่ม ไม่ได้ผิด หากแต่คิดเพียงการเอาตัวเงินเป็นตัวตั้ง

ผมว่าผู้บริหารต้องปรับแนวคิดเรื่องนี้เหมือนกัน เพื่อให้แนวคิดเปลี่ยนแปลงไป เริ่มต้นคิดแบบนี้ ด้วยการเริ่มรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ง่ายขึ้น การรับฟังเสียงตลอดจะช่วยได้ เราไม่จำเป็นต้องเชื่อ หากแต่เป็นการได้ “ข้อมูลจำนวนมาก” ซึ่งอาจไม่ได้ดีที่สุด เราต้องรับฟังเพื่อทบทวนว่าเราลืมนึกถึงเหล่านั้นหรือเปล่า

การประเมิน SROI ทุกครั้ง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคืออะไร ต้องถามปลา เพราะปลาคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ต้องระบุให้ได้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการเรา

Theory of Change มีผลในส่วนนี้แน่นอน

SROI และ Theory of Change เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยทำให้วัดว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรมูลค่าที่ได้เราจะวัดจาก Outcome คือ การเปลี่ยนแปลง *อะไรที่เปลี่ยนไป *ตีมูลค่าของ Outcome ออกมาเป็นตัวเงินให้ได้

โดยปกติในการจัดโครงการ Output คือ ไปจัดโครงการได้จำนวนกี่คน หรือผลความพึงพอใจขณะที่ Outcome เกิดด้วยการติดตามผลที่เกิดขึ้น

การทำ SROI จึงเป็นการตีมูลค่า Outcome เป็นตัวเงิน - ความคิดเปลี่ยน สุขภาพดีขึ้น อาหารของเขาดี ความรู้ที่ดี Mindset เปลี่ยน เราสามารถตีค่า Outcome เป็นตัวเลขให้ได้ เช่น นำความรู้ไปบรรยายต่อ ได้ค่าตอบแทน หรือสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มูลค่าเอง ส่วนนี้ไม่มีใครเถียงได้ เพราะเป็นผู้ให้โดยตรง เช่น ถ้ามแต่ละคนที่เข้าอบรม ให้ตีมูลค่าว่าให้เงินเท่าไร แต่ละคนอาจมองต่างกัน จ่าย 30,000 บาท อาจไม่ได้เท่านี้

แนวคิดของ SROI มี 2 แบบ คือ 1. ประเมินสิ่งที่ทำมาแล้ว และ 2. คาดว่าจะเป็นสิ่งนี้

นอกจากนี้ SROI ยังช่วยหาว่า สิ่งที่ทำสร้างผลกระทบให้สังคมอย่างไร มองในมิติสังคม มิติสิ่งแวดล้อม และมิติเศรษฐกิจ

ทำไม SROI จึงสำคัญ

ทำไม SROI จึงสำคัญ เพราะทำให้มองได้ครบทุกมิติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะเรามองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน โดยปกติคนเรามักมองว่าสิ่งที่ตนเองทำเป็นสิ่งที่ดีซึ่งบางที่เป็น การรอดอ้างกันไป ดังนั้นการถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงต้องถามจนกว่าเขาจะเริ่มพูดซ้ำ ๆ ให้หยุด เหมือนวิจัยเชิงคุณภาพ

กรณีตัวอย่าง การนำ SROI ไปใช้ในสก็อตแลนด์ โดยสก็อตแลนด์เริ่มมองว่าการสนับสนุนดูแลคนชรา คล้ายบ้านพักคนชราคุ้มไหม?? จากการคำนวณพบว่า ทั้งค่าใช้จ่าย และคุณค่าทางสังคม (Social Value) ที่ได้

เมื่อมาเทียบกัน แสดงว่า SROI ได้มากกว่าเดิม สร้างการเปลี่ยนแปลงได้เยอะ สรุปได้ว่าโครงการนี้ดี ควรทำต่อ เพราะจะเกิด 1. สุขภาพกาย/จิตคนชราดีขึ้น แทนที่จะอยู่คนเดียวเหงา ๆ ไปโรงพยาบาล รัฐก็ ต้องจ่ายเงินอีก 2. ลดค่าใช้จ่าย เพราะอยู่รวมกัน ดังนั้นในกรณีนี้ได้ทั้งในเชิงสังคมและเศรษฐกิจด้วย

SROI ที่น้อย แปลว่า ต้องประเมินว่าจะปรับปรุงกระบวนการอย่างไร ถ้าต่ำว่า 1 ต้องมองว่าจะทำอย่างไรต่อ ไม่ได้บอกให้หยุด แต่บอกว่าจะปรับอย่างไร?? เหมือนที่เด็กบอกเรียนไม่ไหว ทำอย่างไรให้ผลกระทบเชิงลบเกิดขึ้นน้อยที่สุด

ใครบ้างที่สามารถใช้ SROI

ใช้ได้ทั้ง หน่วยงานรัฐ บริษัทเอกชน หรือกลุ่มอื่น ๆ

แนวทางการประเมิน Outcome เริ่มจาก 1. กำหนดสโคป (Scope) ให้ชัด 2. จับคู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละส่วน 3. กำหนดตัวชี้วัด ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นวัดจากอะไร โดยผู้ประเมินกำหนดตัวชี้วัดเอง หรือถามจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก แต่ต้องดูดี ๆ ว่าผู้ให้ข้อมูลคือ ใคร บางทีผู้ให้ข้อมูลพูดไปเรื่อยไม่ได้เข้าใจมากแค่ไหน

ดังนั้น SROI จึงเป็นการเล่าเรื่อง บางคนบอกว่าทำ SROI ได้จริงหรือ ?? ผมบอกว่าให้ดูเรื่องลงทุนหุ้น หุ้นตัวนี้ควรซื้อ/ขาย/ถือ สิ่งทั้งหมดนี้ไม่ได้ถูกเสมอไป แต่คิดบนพื้นฐาน SROI เช่นเดียวกัน เพราะทุกวิธีคิดอยู่บนพื้นฐานสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ประโยชน์ SROI จึงไม่ได้วัดแค่ตัวเลข

- เน้นการวัดในเชิงการเปลี่ยนแปลง ภายใต้มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน
- ช่วยให้ตัดสินใจว่าควรยุติ หรือปรับปรุง
- ปรับปรุงเพื่อขยายผลกระทบ และช่วยเพิ่มการเปลี่ยนแปลงในสังคมกว้าง

SROI ปรับ Mindset ในการทำงานได้อย่างไร ??

สุดท้าย มันอาจถูกแบบคลุมเครือ ไม่ชัดเจน แต่มันดีกว่า ผิดแบบ 100 เปอร์เซ็นต์

ดังนั้น การประเมิน SROI ถ้าเราทำได้ทำบ่อย ๆ วิธีคิดหรือ Mindset การทำงานจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ เราจะฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น ดีกว่าคิดไปเองว่าสิ่งที่เราทำถูกต้องที่สุด

จากผู้ฟังการอบรมในครั้งนี้

“ผมเป็นปลาที่กระโดดขึ้นมาเพื่อขอบคุณ ประโยคทอง ถูกแบบคลุมเครือดีกว่าผิดแบบ 100 เปอร์เซ็นต์ เราสามารถ นำ SROI ไปใช้ได้จริงๆ การจัดกิจกรรมนี้สามารถสร้างผลลัพธ์ เชิงบวกที่เกิดขึ้นได้ดีมาก ๆ”



นาวาอากาศเอก สาริต ช้างกุล

นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา

“On behalf of Human Capital Development Center of Suan Dusit University, we appreciate a lot of your contributions today. Additionally, I would like to claim for all audiences here that the main knowledge we get today covers the relationships of output, outcome, and impact. The most important is when we do or launch any projects or others, we should look or think for others first or before since this will make our society better and happier to live in. Last but not least, we hope to meet and listen to you more about other outstanding value topics in the next opportunity.

Thank you so much.”



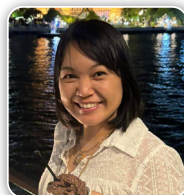
ดร.นงศ์ลักษณ์ โชติวิทยรานินทร์

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ



SROI

ในมิติของ
นักศึกษาปริญญาเอก



Measuring the Value of Social Impact:

A Conclusion on Social Return on Investment (SROI)



Ms. Evgeniya Trofimenko

Students of the Doctor of Education Program
in Educational Leadership (Cohort 4)
at Suan Dusit University

Introduction

Social Return on Investment (SROI) is a framework for measuring and accounting for the social, economic, and environmental value created by an organization or a project. This comprehensive assessment tool allows organizations to understand, manage, and communicate the value of their activities, leading to improved decision-making and enhanced social impact.

Understanding SROI

SROI translates outcomes into monetary values to demonstrate the value of social impacts in financial terms. It is grounded in the principle that stakeholders' experiences and perspectives are essential in valuing outcomes. The SROI framework comprises two types: evaluative, which is conducted retrospectively and based on actual outcomes, and forecast, which predicts how much social value will be created if the activities meet their intended outcomes.

Importance and Origin of SROI

The importance of SROI lies in its ability to provide a clear and quantifiable understanding of the impact of activities on stakeholders. It emerged from the need to evaluate and demonstrate the social value created by non-profit organizations and social enterprises. Social Value International (SVI) has been a pivotal organization in advancing the SROI methodology, emphasizing accountability, transparency, and stakeholder engagement.

Application of SROI

One notable application of SROI is in Scotland, where it has been used to evaluate social projects, leading to substantial insights into their effectiveness and value creation. For example, projects evaluated in Scotland showed significant social returns, contributing to policy-making and resource allocation. Another example is the assessment of the Heathrow 3rd runway expansion, which considered social value alongside economic and environmental impacts, influencing public policy and investment decisions.

SROI Calculation

The calculation of SROI involves identifying and valuing inputs, outputs, outcomes, and impacts. Inputs are the resources used in the activity, outputs are the direct results, outcomes are the changes resulting from the activity, and impacts are the broader effects on stakeholders. The SROI ratio is calculated by dividing the total value of outcomes by the total value of inputs, providing a clear measure of the value generated for every unit of input.

Steps in SROI Analysis

- 1. Establishing Scope and Identifying Stakeholders:** Define the boundaries of the analysis and identify key stakeholders.
- 2. Mapping Outcomes:** Develop an impact map or theory of change to illustrate the relationship between inputs, outputs, outcomes, and impacts.
- 3. Evidencing Outcomes and Valuing Them:** Collect data to measure outcomes and assign monetary values to them.
- 4. Establishing Impact:** Determine the proportion of outcomes attributable to the activity, considering factors like deadweight, displacement, attribution, and drop-off.
- 5. Calculating the SROI:** Aggregate the values of all outcomes and divide by the total value of inputs to calculate the SROI ratio.
- 6. Reporting and Using the Results:** Share the findings with stakeholders and use the insights to inform decision-making and improve performance.

Conclusion

SROI is a powerful tool for measuring and communicating the value of social, economic, and environmental outcomes. By translating these outcomes into monetary terms, SROI offers a clear and quantifiable measure of social value, enhancing the ability of organizations to demonstrate their impact and make informed decisions. The widespread adoption of SROI can lead to more effective and impactful social initiatives, contributing to a more equitable and sustainable society.

References

- Social Value International. (n.d.). *The SROI Network*. Retrieved from <https://www.socialvalueint.org>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A Guide to Social Return on Investment*. Retrieved from <https://socialvalueuk.org/resources/guide-to-sroi/>
- Scottish Government. (2010). *The Social Return on Investment (SROI) Approach*. Retrieved from <https://www.gov.scot/publications/social-return-investment-sroi-approach/>
- Cabinet Office. (2009). *A Guide to Social Return on Investment*. Retrieved from <https://www.bond.org.uk/resources/social-return-on-investment-guide>

เริ่มต้นทำความรู้จัก SROI:

แนวคิดใหม่ในการวัดผลกระทบทางสังคม จากการทำงานขององค์กร



นางสาวกนิยามาศ ช่วยสมบูรณ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ในปัจจุบันองค์กรทุกประเภทกำลังเผชิญกับความจำเป็นที่เพิ่มขึ้นในการส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกิจกรรมขององค์กร แนวคิดเรื่องผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน หรือ Social Return on Investment (SROI) จึงได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญในการประเมินคุณค่าและผลกระทบของกิจกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ (Michael Corbey, 2016)¹ ด้วยเหตุนี้ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจและบริหารจัดการแนวคิดเรื่อง Social Return on Investment มากขึ้นเพราะกิจกรรมหรือโครงการขององค์กรส่วนใหญ่ยังคงถูกประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่มูลค่าทางการเงินที่สร้างขึ้นให้แก่องค์กรเป็นสำคัญ (พรพิมล อริยะวงษ์, 2564)² ได้ให้ความหมายโดยสรุปว่า การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Social Return on Investment) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มจึงมีความจำเป็นซึ่งจะช่วยให้กลุ่มได้ทราบถึงแนวทางที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยนำเอาองค์ความรู้ ทักษะการในท้องถิ่นเข้ามาประสานกันภายใต้การจัดการแบบกลุ่ม เป็นการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนซึ่งส่งผลต่อการพัฒนางานด้านการพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์ในชุมชน ตลอดจนการพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการภายในกลุ่มให้ตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการแข่งขันของสังคมโลก จากข้อมูลของ www.socialvaluelab.org.uk ระบุว่า SROI เป็นกรอบวิธีการวัดเพื่อกำหนดมูลค่าของกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วมีผลกระทบในการช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และลดปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งช่วยปรับปรุงสภาพการดำรงชีวิตของมนุษย์ให้ดีขึ้น จึงเป็นการคำนวณมูลค่าที่คำนึงถึง Costs, Benefits ทั้งจากมิติ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

¹ Michael Corbey. (2016) Social Return on Investment (SROI): a review of the technique,90(3), 79-86. DOI: 10.5117/mab.90.31266. <https://www.researchgate.net>

² พรพิมล อริยะวงษ์. (2564). การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) เพื่อสร้างความยั่งยืนของกลุ่ม ทอผ้าที่กระตุกไหลหินตะวันตก อำเภอกะลา จังหวัดลำปาง. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง, 10(2), 154.

³ <https://setsustainability.com/libraries/1214/item/social-return-on-investment-sroi-2> ค้นหามาเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2567

SROI (Social Return on Investment) คอนเซ็ปคือ ตัวชี้วัดที่วัดอะไรก็ได้ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน เช่น สิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนไปเราทำให้สิ่งแวดล้อมดีขึ้นมั๊ย? เราทำให้สังคม ชุมชนเข้มแข็งขึ้นรึป่าว? แต่ต้องแปลงออกมาให้เป็นเงินให้ได้ นั่นคือการวัดการเปลี่ยนแปลงของงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการวัดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในมุมมองของผู้ที่ได้รับผลกระทบ วิธีการนี้ช่วยให้องค์กรสามารถระบุและจัดการกับผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ นำไปสู่การสร้างคุณค่า ที่ยั่งยืนมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การที่สวนดุสิต เปิดห้องน้ำให้วินมอเตอร์ไซค์ใช้ก็สามารถวัด SROI ได้เพราะคือโปรเจกต์ที่ทำแล้วเราไม่ได้เก็บเงินในเชิง Economies Value เราไม่ได้จากวินมอเตอร์ไซค์ แต่เราจะวัดได้จาก Social Value หรือ การทำวิจัยที่เราทำมี Impact สูงมากแม้จะไม่ได้ตีพิมพ์อยู่ในฐาน Scopus แต่ช่วยยกระดับและพัฒนาองค์ความรู้ให้กับชุมชนได้ Social Impact ก็สามารถวัดได้ เพราะฉะนั้นในตัวเนื้องานทุกอย่างโดยปกติ SROI จะใช้ถูกวัดในโครงการและกิจกรรมเหล่านี้ได้หมดเลย

การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI สามารถทำได้อย่างไร? นักวิชาการได้เสนอวิธีการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ SROI ให้กับพนักงานทุกระดับ การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวคิดนี้ การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลที่ครอบคลุมมิติทางสังคม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับผลกระทบทางสังคม การพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าทางสังคม แนวทางเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรและพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ควบคู่ไปกับการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานที่สร้างคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน

ในอนาคต คาดว่า SROI จะมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคที่ผู้บริโภคและนักลงทุนให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น องค์กรที่สามารถแสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนทางสังคมที่สูงจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้ การพัฒนามาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลจะช่วยให้การใช้ SROI แพร่หลายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมอย่างแท้จริง

“สุดท้ายวิทยากรได้ให้ประโยคคำพูดของ John Maynard Keynes นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษ ที่ถูกที่สุดในการประเมิน SROI ว่า “It is Better to be Vaguely Right than Precisely Wrong” การมีแนวคิดที่ถูกทิศทางแม้จะไม่ชัดเจนทั้งหมด ยังคงดีกว่าการยึดมั่นในความเข้าใจที่ผิดพลาดแม้จะดูเหมือนมีความแม่นยำก็ตาม

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล วิทยากรเรื่อง ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment) วันที่ 17 กรกฎาคม 2567 เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุม 201 ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์

การปรับกระบวนการทัศน์ การทำงานด้วย SROI : แนวคิดสู่การสร้างคุณค่าทางสังคม



นางสาวนุชิตา สร้อยเพชร

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Social Return on Investment (SROI) หรือผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างมากในการประเมินผลกระทบทางสังคมของโครงการและองค์กรต่าง ๆ SROI ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการวัดผล แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยปรับเปลี่ยนมุมมองในการทำงานเพื่อสังคมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความเป็นมาและความสำคัญของ SROI

SROI มีจุดกำเนิดในสหรัฐอเมริกา แต่ได้รับการพัฒนาและเติบโตอย่างมากในยุโรป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหราชอาณาจักร ปัจจุบัน องค์กรที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลในการกำหนดมาตรฐานการวัด SROI คือ Social Value UK และ Social Value International (Nicholls et al., 2012)

SROI มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยในการคำนวณคุณค่าทางสังคม (Social Value) โดยรวมต้นทุนและมูลค่าใน 3 มิติเข้าด้วยกัน ได้แก่

1. ต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคม (Social Costs & Benefits)
2. ต้นทุนและผลประโยชน์ทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Costs & Benefits)
3. ต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Costs & Benefits)

การทำความเข้าใจ SROI

SROI สามารถอธิบายได้ว่าเป็นการเล่าเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า Theory of Change (Maier et al., 2015) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมที่ดำเนินการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว

ประโยชน์ของ SROI คือ

1. ช่วยในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ: SROI ให้ข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Banke-Thomas et al., 2015)
2. ช่วยในการปรับปรุงและออกแบบโครงการ: SROI ช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการสามารถวิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกระทบ (Impact) ให้ดีขึ้นและคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ลงทุนไป

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: SROI ช่วยในการประสานแนวคิดและกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Mutual goals) ระหว่างผู้ดำเนินโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริง นำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีประสิทธิภาพ (Maximize Social Change) (Cordes, 2017)

การนำ SROI ไปใช้ในการปรับ Mindset การทำงาน

การนำแนวคิด SROI มาใช้ในการทำงานไม่เพียงแต่เป็นการวัดผลตอบแทนทางสังคมเท่านั้น แต่ยังเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานเพื่อสังคม โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การคิดอย่างเป็นระบบ และการตระหนักถึงผลกระทบในระยะยาว (Yates & Marra, 2017)

กระบวนการในการคำนวณ SROI

การคำนวณ SROI ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน (Nicholls et al., 2012)

1. กำหนดขอบเขตและระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. สร้างแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)
3. พิสูจน์ผลลัพธ์และให้มูลค่า
4. กำหนดผลกระทบ
5. คำนวณ SROI
6. รายงานผล ใช้ผล และฝังกระบวนการ

บทสรุป

SROI เป็นแนวคิดและเครื่องมือที่มีศักยภาพสูงในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การทำงานเพื่อสังคม โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การนำ SROI มาใช้ไม่เพียงแต่ช่วยในการตัดสินใจและปรับปรุงการดำเนินงาน แต่ยังช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว อย่างไรก็ตาม การใช้ SROI ควรคำนึงถึงข้อจำกัดและความท้าทายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

อ้างอิง

- Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., & van den Broek, N. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: A systematic review. *BMC Public Health*, 15(1), 582.
- Cordes, J. J. (2017). Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. *Evaluation and Program Planning*, 64, 98-104.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805-1830.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). A guide to social return on investment. The SROI Network.
- Yates, B. T., & Marra, M. (2017). Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions... and is SROI a good investment? *Evaluation and Program Planning*, 64, 136-144.

การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment)



นายบุญชัย ปลื้มสืบกุล

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ธุรกิจบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

SROI (Social Return on Investment) เป็นกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวัดและประเมินมูลค่าทางสังคมของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้แค่ดูเฉพาะในมิติทางเศรษฐกิจ แต่ยังรวมถึงมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย บทความนี้จะเน้นถึงการนำ SROI มาปรับ Mindset ในการทำงาน เพื่อสร้างผลกระทบทางสังคมที่ยั่งยืน โดยใช้ข้อมูลจากการบรรยายของ ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล รวมถึงตัวอย่างการนำไปใช้งานในภาคเอกชน

SROI คือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการคำนวณหา social value โดยรวมต้นทุนและมูลค่าจากด้านต่าง ๆ ได้แก่ มูลค่าทางสังคม (Social Costs & Benefits), มูลค่าทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Costs & Benefits), และมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Costs & Benefits) การใช้ SROI ไม่เพียงแต่อ่านค่าเชิงปริมาณของการลงทุน แต่ยังรวมถึงการเล่าเรื่องราวของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Theory of Change) การนำ SROI มาใช้ในการปรับ Mindset ของการทำงานจะช่วยให้เรามองเห็นส่วนที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม และสามารถประเมินผลลัพธ์ทางสังคมได้รอบด้านยิ่งขึ้น

กระบวนการประเมินค่า SROI เพื่อให้การประเมิน SROI มีประสิทธิภาพ เราจำเป็นต้องผ่านกระบวนการหลัก 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) กำหนดขอบเขตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (Scope and Stakeholders): การกำหนดขอบเขตเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการระบุว่าเราจะประเมินค่า SROI ของโครงการใดและใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่จะได้รับผลกระทบจากโครงการนี้
- 2) สร้างห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Mapping Outcomes): การสร้างห่วงโซ่ผลลัพธ์ช่วยให้เราเข้าใจถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากมีการดำเนินโครงการ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้างและเกิดขึ้นในลำดับใด
- 3) กำหนดตัวชี้วัดและประเมินมูลค่าผลลัพธ์ (Measure and Value Outcomes): การกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผลลัพธ์ถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้เราแปลงผลลัพธ์เป็นมูลค่าที่สามารถวัดได้
- 4) ปรับมูลค่าผลลัพธ์ที่เหมาะสม (Adjust Impact): การปรับมูลค่าผลลัพธ์จะพิจารณาปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความเป็นจริงของผลลัพธ์ เช่น Deadweight, Attribution, Displacement และ Drop off

5) **คำนวณมูลค่าผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI Ratio Calculation):** การคำนวณมูลค่าผลตอบแทนจากการลงทุนผ่านสูตร $SROI = \text{Total Outcome} / \text{Total Input}$

6) **บูรณาการผลการประเมิน (Integration):** การสื่อสารและการนำผลลัพธ์จากการประเมิน SROI ไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ตัวอย่างการนำ SROI ไปใช้ในประเทศต่างๆ

1) **สกอตแลนด์:** รัฐบาลสกอตแลนด์ได้ใช้ SROI ประเมินโครงการ Sheltered Housing สำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นการสนับสนุนที่อยู่อาศัยและบริการเสริม มูลค่าทางสังคมที่ได้รับจากโครงการนี้คำนวณได้มากกว่า 1.84 เท่าของงบประมาณที่ใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุนทางสังคม

2) **อังกฤษ:** โครงการขยายรันเวย์ที่ 3 ของสนามบิน Heathrow พบว่ามูลค่าผลกระทบทางสังคมที่เป็นลบมีมากกว่ามูลค่าที่ได้รับเชิงบวกถึง 5,000 ล้านปอนด์ ส่งผลให้ต้องพิจารณามาตรการแก้ไขและปรับปรุงโครงการนี้อย่างละเอียด

ตัวอย่างการนำ SROI ไปใช้งานในองค์กรเอกชน

1) **บริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค** บริษัท A ได้ใช้ SROI ประเมินผลโครงการ CSR ซึ่งมุ่งเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชุมชน การลงทุนในโครงการนี้สร้างมูลค่าทางสังคมกลับมากกว่า 3 เท่าของงบประมาณที่ใช้

Input: การลงทุนในโครงการ เช่น การสร้างระบบน้ำสะอาด ค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม

Outcome: คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชาวบ้านจากการเข้าถึงน้ำสะอาด สุขภาพของชุมชนที่ดีขึ้น และการศึกษาเด็กในชุมชนที่มีโอกาสเรียนรู้มากขึ้น

ผลลัพธ์: การใช้ SROI ในโครงการนี้แสดงให้เห็นว่า ทุก ๆ 1 บาทที่ลงทุนได้ผลตอบแทนทางสังคมกลับมาที่ 3 บาท

2) **บริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์:** บริษัท B ได้ใช้ SROI ประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะทางด้าน IT ให้แก่ชุมชนที่ขาดโอกาส โดยทุก ๆ 1 บาทที่ลงทุนในโครงการนี้ ได้สร้างมูลค่าทางสังคมกลับมา 2.5 เท่า

Input: เงินทุนที่ใช้ในการจัดอบรม ซื่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และการว่าจ้างอาจารย์ผู้สอน

Outcome: การพัฒนาทักษะทางด้าน IT ของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการสมัครงานหรือสร้างรายได้ให้กับตนเอง

ผลลัพธ์: การนำ SROI มาใช้ในการวัดผลช่วยให้บริษัท B แสดงให้เห็นถึงคุณค่าทางสังคมที่สร้างขึ้นจากการลงทุนดังกล่าว ซึ่งช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในตลาดและเพิ่มความมั่นใจให้นักลงทุน

ความสำคัญของ SROI ในองค์กรเอกชน การนำ SROI มาใช้ในองค์กรเอกชนมีข้อดีหลายประการ:

- 1) การวัดและประเมินผล: ช่วยในเรื่องของการประเมินผลลัพธ์ของโครงการ CSR หรือโครงการด้านอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม
- 2) การจัดการกิจกรรม CSR: ทำให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่บริษัทดำเนินการจะก่อให้เกิดประโยชน์และมูลค่าที่แท้จริงต่อตัวชุมชนและสังคม
- 3) การเปิดเผยข้อมูล: ช่วยในการเตรียมข้อมูลสำหรับการเปิดเผยต่อสาธารณะหรือนักลงทุน ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดีและถูกมองว่าเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

ประโยชน์ของ SROI การใช้งาน SROI ช่วยให้เราสามารถมองเห็นถึงทุกการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นจากโครงการ ไม่เพียงแต่ในมิติทางเศรษฐกิจ แต่ยังรวมถึงมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจในการออกแบบและการดำเนินโครงการสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกได้มากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อ stakeholder ทุกฝ่าย

บทสรุป

การใช้ SROI ในการปรับ Mindset ของการทำงานไม่เพียงแค่มองในมิติทางการเงินเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นด้วย นอกจากนี้ SROI ยังช่วยในการตัดสินใจและปรับปรุงโครงการอย่างต่อเนื่อง ทำให้การลงทุนในโครงการต่าง ๆ สามารถสร้างผลกระทบทางสังคมที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

อ้างอิง

Termprasertsakul, S. Personal communication on Social Return on Investment.
Social Value International. (2021). Standard on social value.
Social Value UK. (2021). An introduction to Social Return on Investment.
Social Value International. (2021). Corporate Social Responsibility (CSR) and SROI.
Social Value UK. (2021). Case Studies on SROI in Private Sector.

SROI ในบริบทอุดมศึกษา: โอกาสและความท้าทายสำหรับผู้นำยุคใหม่



นางเบญญาภา ยวงอักษร

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เมื่อได้รับข้อความเชิญชวนให้เข้าร่วมฟังการบรรยายเรื่อง “ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment)” โดย ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล ที่ปรึกษาสมาคมผู้ประเมินมูลค่าทางสังคมไทย และคณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในวันที่ 17 กรกฎาคม 2567 ที่ผ่านมา ข้าพเจ้ารู้สึกสนใจเป็นอย่างมาก แม้ว่าจะมีพื้นฐานด้านบริหารธุรกิจอยู่บ้าง แต่ SROI เป็นแนวคิดใหม่ที่ข้าพเจ้าไม่เคยรู้จักมาก่อน จึงเกิดความอยากรู้อยากเห็นว่าคืออะไรและจะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างไร

จากการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ SROI พบว่า SROI มีประวัติความเป็นมายาวนาน โดยในทศวรรษ 1990 กองทุน REDF (Roberts Enterprise Development Fund) เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแห่งหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นผู้บุกเบิกในด้านการประเมินผลการปฏิบัติการด้านสังคม ได้พัฒนาเครื่องมือชี้วัดซึ่งคล้ายคลึงกับภาคธุรกิจที่เรียกว่า “ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return On Investment : SROI)” เพื่อที่จะสามารถคำนวณผลตอบแทนทางธุรกิจและผลกระทบทางสังคมในแง่ปริมาณ (Quantitative) อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาต่อยอดจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจในด้านนี้มา จนถึงปัจจุบัน (สุชาติ เอกโพธิ์, 2554) ซึ่ง ณ ปัจจุบัน องค์กรที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลกในการกำหนดมาตรฐานการวัด SROI คือ Social Value UK & Social Value International ที่ประเทศอังกฤษ (สันติ เต็มประเสริฐสกุล, 2567)

SROI เป็นเครื่องมือในการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน มันช่วยเปลี่ยน “ผลลัพธ์” ที่โครงการหรือองค์กรทำเพื่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อมให้ออกมาเป็น “มูลค่า” ของเงินได้ไม่ว่าจะจะเป็นสุขภาพที่ดีขึ้นของคนชรา ความหลากหลายทางชีวภาพในป่าที่ฟื้นคืนกลับมา หรือโอกาสในการศึกษาต่อที่ดีขึ้นของเด็ก ๆ ด้วยการนำผลลัพธ์เหล่านี้มาคิดเป็นมูลค่า (ที่เทียบเคียงกับเงิน) ก่อนที่จะหารด้วยต้นทุนคืองบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ ทำให้ผู้ดำเนินโครงการเห็นอัตราส่วนของ SROI ว่า เงินหนึ่งบาท (หรือหน่วยเงินอื่น ๆ ที่ลงทุนไปนั้น) ได้สร้างผลลัพธ์ทางสังคมเป็นเงินสักกี่บาท (ภัทรพร ยาร์บะระ, 2022)

จะเห็นได้ว่า เครื่องมือ SROI นี้ เป็นเครื่องมือที่คำนึงถึงภาพรวมในสังคม คำนึงถึงผู้อื่น ไม่ได้คำนึงถึงแต่เจ้าของผู้เขียน หรือผู้ทำโครงการเพียงอย่างเดียว หรือเรียกง่าย ๆ ว่า ไม่เห็นแก่ตัว มองสิ่งที่ได้รับและคืนกลับสู่สังคมด้วย ดังนั้น SROI จึงควรนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลกระทบทางสังคมของโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาสังคม หรือหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับโครงการที่เริ่มต้นปฏิรูประบบการศึกษาของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่ได้กำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ ออกเป็น 4 กลุ่ม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตของเราอยู่ในกลุ่มที่ 3 คือกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community Engagement) มุ่งเน้นการสร้าง และพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะสูงตามความต้องการของท้องถิ่น และพัฒนาท้องถิ่นด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) การวิเคราะห์ SROI จะช่วยให้เห็นภาพรวมของผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมที่ใช้กันอยู่

อีกทั้ง การประยุกต์ใช้ SROI จะสามารถช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเปรียบเทียบผลตอบแทนทางสังคมของโครงการต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกลงทุนในโครงการที่สร้างผลกระทบทางสังคมสูงสุด สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (Maier et al., 2015) และ SROI ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารคุณค่าและผลงานของมหาวิทยาลัยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ หรือผู้ให้ทุน การนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณที่แสดงถึงผลตอบแทนทางสังคมจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของอธิการบดี ศศ.ดร.พิทักษ์ จันทร์เจริญ ที่ท่านได้กล่าวไว้ เมื่อครั้งแถลงนโยบายให้กับประชาคมสวนดุสิตฟัง เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2567 ณ ห้องประชุมสำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิตว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไปนี้ โดยใช้นโยบาย “The Power of SDU” บนพื้นฐานความมีมาตรฐานและมีคุณภาพ ภายใต้แนวคิด Happy Workplace, SDU QA, SDU SDGs และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA)

นอกจากนี้การประยุกต์ใช้ SROI ในบริบทของมหาวิทยาลัยจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงผลกระทบทางสังคม กระตุ้นให้บุคลากรและนักศึกษามีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น และสร้างแรงบันดาลใจในการริเริ่มโครงการที่สร้างคุณค่าทางสังคมนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางวิชาการ (Hubbard, 2009) สร้างคุณูปการอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้

อย่างไรก็ตาม การนำ SROI มาใช้ในบริบทของมหาวิทยาลัยยังมีความท้าทายหลายประการ เช่น การกำหนดและวัดผลลัพธ์ทางสังคมที่เป็นนามธรรม การเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้ หรือการคำนวณมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ทางสังคมและวิชาการ ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาวิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมิน SROI ในบริบทของการอุดมศึกษาโดยเฉพาะ

กล่าวโดยสรุป คือ การนำแนวคิด SROI มาประยุกต์ใช้ในฐานะผู้นำทางการศึกษาในมหาวิทยาลัย จะช่วยยกระดับการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการสร้างคุณค่าทางสังคมของสถาบัน อุดมศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในด้านวิชาการและสังคมในวงกว้างต่อไป การเป็นผู้นำ ที่เข้าใจและสามารถนำ SROI มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ให้ก้าวหน้าและตอบสนองต่อความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง

อ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing University)*. เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://reinventing.mhesi.go.th/>.
- ภัทรพร ยาร์บะระ. (2022). รู้ทัน SROI – ตัวเลขที่น่า “ถูกใจ” แต่อาจไม่ช่วยตัดสินใจเรื่องผลลัพธ์ทางสังคมอย่าง “ถูกต้อง”. สืบค้นเมื่อ 21 กรกฎาคม 2567 จาก https://salforest.com/blog/understand_sroi.
- สันติ เต็มประเสริฐสกุล. (2567). *ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment)*. เอกสารประกอบการบรรยาย วันที่ 17 กรกฎาคม 2567 อาคาร ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- สุชาติ เอกโพธิ์. (2554). *การศึกษาการประเมินผลด้วยเครื่องมือวัดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment : SROI) ต่อการประกอบการทางสังคม : กรณีศึกษานาคารบุ่งจังหวัดชุมพร. วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ปีที่ 34 ฉบับที่ 131 กรกฎาคม-กันยายน 2554, หน้า 61-79.*
- Hubbard, G. (2009). *Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. Business strategy and the environment, 18(3), 177-191.*
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). *SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26(5), 1805-1830.*

การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI ในบริบทของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต



นางสาวสุกทิพย์ สุขใส

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การนำแนวคิด SROI และการประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย

ในยุคที่สถาบันอุดมศึกษาเผชิญความท้าทายในการแสดงคุณค่าต่อสังคม (Benneworth et al., 2018)¹ มหาวิทยาลัยสวนดุสิตอาจจะนำแนวคิด Social Return on Investment (SROI) มาปรับใช้เพื่อยกระดับการสร้างคุณค่าทางสังคม SROI เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยวัด จัดการ และสื่อสารคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมจากกิจกรรมขององค์กร (Maier et al., 2015)² การประยุกต์ใช้ SROI ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ การปรับกระบวนการประเมินให้สอดคล้องกับบริบทมหาวิทยาลัย การพัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และการบูรณาการเข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีอยู่ “การดำเนินการนี้ช่วยปรับ Mindset การทำงาน พัฒนาองค์กร และตอบสนองความคาดหวังของสังคม เป็นการยกระดับผลกระทบทางสังคม”

บทบาทของผู้นำและภาวะผู้นำในการขับเคลื่อน SROI

บทบาทของผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิต อธิการบดีและทีมผู้บริหารระดับสูงต้องนำ SROI มาใช้เพื่อยกระดับการสร้างคุณค่าทางสังคม และสื่อสารอย่างต่อเนื่องถึงความสำคัญของการปรับ Mindset การทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Riggio (2006)³ ที่เสนอว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

¹ Benneworth, P., Culum, B., Farnell, T., Kaiser, F., Seeber, M., Scukanec, N., Vossensteyn, H., & Westerheijden, D. (2018). *Mapping and critical synthesis of current state-of-the-art on community engagement in higher education*. Institute for the Development of Education.

² Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805-1830.

³ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press.

การนำ SROI มาการปรับเปลี่ยนในธุรกิจวิชาการ ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การนำแนวคิด Social Return on Investment (SROI) มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตสะท้อนถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางสังคมควบคู่ไปกับการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter และ Kramer (2011)⁴ เรื่อง Creating Shared Value ที่เสนอว่าองค์กรสามารถสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมได้ เช่น สวนดุสิตโพล มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการนำแนวคิด SROI มาใช้ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิต โดยใช้ความเชี่ยวชาญในการสำรวจความคิดเห็นสาธารณะเพื่อประเมินผลกระทบทางสังคม ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาตัวชี้วัด เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และวิเคราะห์รายงานผล (Nicholls et al., 2012)⁵ การบูรณาการความเชี่ยวชาญนี้ช่วยเพิ่มความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของการประเมิน SROI สอดคล้องกับแนวคิดของ Maier et al. (2015)⁵ ที่เน้นความสำคัญของการใช้ข้อมูลที่มีคุณภาพในการคำนวณ SROI เพื่อสะท้อนผลกระทบทางสังคมอย่างแท้จริง **โรงเรียนการอาหารนานาชาติสวนดุสิต** การพัฒนาโครงการผลิตภัณฑ์อาหารท้องถิ่นร่วมกับชุมชนไม่เพียงแต่เป็นการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย

แต่ยังเป็นการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Community-Based Participatory Research (CBPR) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Israel et al., 2010)⁶ **โรงแรมสวนดุสิต เพลส** ให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นสะท้อนถึงการนำแนวคิด Green Hospitality มาใช้ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาวและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Kasim, 2015)⁷ **สวนดุสิตโฮมเบเกอร์รี่** การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบท้องถิ่นและส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนสอดคล้องกับแนวคิด Local Food Systems ที่มุ่งเน้นการสร้างเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตในท้องถิ่นกับผู้บริโภค ซึ่งนอกจากจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจท้องถิ่นแล้ว ยังช่วยลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการขนส่งระยะไกล (Martinez et al., 2010)⁸

⁴ Porter, M. E. and M. R. Kramer. 2011. Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* (January/February): 62-77.

⁵ Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. and Goodspeed, T. (2012), *Guide to Social Return on Investment*, the SROI Network, Office of the Third Sector, UK, ISBN: 978-0-9562274-0-9.

⁶ Israel, B. A., Coombe, C. M., Cheezum, R. R., Schulz, A. J., McGranaghan, R. J., Lichtenstein, R., Reyes, A. G., Clement, J., & Burris, A. (2010). Community-based participatory research: A capacity-building approach for policy advocacy aimed at eliminating health disparities. *American Journal of Public Health*, 100(11), 2094-2102.

⁷ Kasim, A. (2015) 'Environmental management system (EMS): postulating the value of its adoption to organizational learning in hotels', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 6, pp.1233-1253.

⁸ Martinez, S., Hand, M., Da Pra, M., Pollack, S., Ralston, K., Smith, T., Vogel, S., Clark, S., Lohr, L., Low, S., & Newman, C. (2010). *Local food systems: Concepts, impacts, and issues* (Economic Research Report No. 97). U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service.

การปรับเปลี่ยนเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการแนวคิด SROI เข้ากับการดำเนินธุรกิจวิชาการอย่างเป็นระบบ ซึ่งไม่เพียงแต่สร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับมหาวิทยาลัย แต่ยังก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง

ผลลัพธ์และความท้าทายถ้าหากนำ SROI มาใช้ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การนำ SROI มาใช้ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิตส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญในหลายด้าน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของบุคลากร การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล การปรับปรุงการออกแบบโครงการ การสื่อสารคุณค่าที่ชัดเจนขึ้น และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Millar และ Hall (2013)⁹ ที่พบว่า SROI สามารถส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทายสำคัญ เช่น ความซับซ้อนของผลลัพธ์ทางการศึกษา ความยากในการกำหนดมูลค่าทางการเงินให้กับผลลัพธ์บางประเภท และความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Husbands et al. (2019)¹⁰ เกี่ยวกับความท้าทายในการนำ SROI มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

การพัฒนาการใช้ SROI ควรเริ่มจากการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางสังคม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างระบบแรงจูงใจ และการส่งเสริมความร่วมมือกับภาคีภายนอก นอกจากนี้ ควรบูรณาการ SROI เข้ากับระบบประกันคุณภาพการศึกษา พัฒนาตัวชี้วัดที่เหมาะสม และสร้างวัฒนธรรมการวัดผลกระทบภายในองค์กร

“การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI
ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิตสะท้อนถึงความพยายาม
ในการยกระดับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างคุณค่าทางสังคม
ซึ่งไม่เพียงส่งผลดีต่อมหาวิทยาลัยเอง
แต่ยังเป็นแนวทางสำหรับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ
ในการพัฒนาการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย
ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

⁹ Millar, R., & Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.

¹⁰ Husbands, C., Pearce, J., & Perry, T. (2019). Evaluation in higher education: Recent developments. *Higher Education Policy*, 32(2), 283-301.

SROI: เครื่องมือสำคัญ ในการพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่



นายมงคล สุวรรณประภา

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน ผู้นำองค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความคาดหวังจากสังคมที่ต้องการให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ในบริบทนี้ Social Return on Investment (SROI) จึงเป็นเครื่องมือที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการในการประเมินและสื่อสารคุณค่าที่องค์กรสร้างขึ้น รวมทั้ง SROI ยังเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรสามารถวัดและประเมินมูลค่าทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจที่เกิดจากกิจกรรมขององค์กร โดยแปลงผลลัพธ์เชิงคุณภาพให้เป็นมูลค่าทางการเงิน (Nicholls et al., 2012) ซึ่งแนวคิดนี้ไม่เพียงแต่ มุ่งเน้นที่ผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับ “คุณค่า” ที่องค์กรสร้างขึ้นในมิติอื่น ๆ ด้วยการคำนวณ SROI ประกอบด้วยสองส่วนหลัก ได้แก่ ผลรวมของมูลค่าที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ที่เกิดขึ้นกับชุมชน หากด้วยผลรวมของทรัพยากรที่ใช้ไป (Sulistiawati & Bahri, 2021) วิธีการนี้ ช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถประเมินผลกระทบของการลงทุนหรือโครงการต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุม (ดังแสดงในภาพที่ 1)

$$\begin{array}{c} \text{SROI} \\ \text{Social Return On} \\ \text{Investment} \end{array} = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Tangible} \\ \text{Value to the Community (TV)} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Intangible} \\ \text{Value to the Community (IV)} \end{array} \right)}{\left(\begin{array}{c} \text{Clock} \\ \text{Total} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Dollar} \\ \text{Total} \end{array} \right)}$$

ภาพที่ 1 การคำนวณ Social Return on Investment (SROI)

ที่มา : Sulistiawati & Bahri (2021)

การนำ SROI มาใช้ในองค์กรไม่เพียงแต่ช่วยในการวัดผลกระทบเท่านั้น แต่ยังเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วย โดยกระบวนการ SROI ช่วยเสริมสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้นำ ทำให้มองเห็นภาพรวมของผลกระทบที่องค์กรมีต่อสังคมในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ Zuka (2016) ที่ระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถระบุโอกาสใหม่ๆ และดำเนินการอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ SROI ยังช่วยพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้นำ เนื่องจากต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนและการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลหลากหลายมิติ ความท้าทายในการสื่อสารผลลัพธ์ของ SROI ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้นำ โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูลที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย ดังนั้น ผู้นำต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีเพราะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการ SROI ยังช่วยพัฒนาทักษะการสร้างความร่วมมือและการจัดการความสัมพันธ์ของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (AU, n.d.) นอกจากนี้ การนำ SROI มาใช้มักเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวิถีคิดและวิธีทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาทักษะการจัดการการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรตระหนักถึงความท้าทายและข้อควรระวังในการใช้ SROI ด้วย เช่น ความซับซ้อนของการวัดผล การใช้ทรัพยากรมาก และความเสี่ยงในการเปรียบเทียบผลลัพธ์อย่างไม่เหมาะสม การนำ SROI มาใช้ต้องมีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง การวางแผนอย่างรอบคอบ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในยุคที่สังคมคาดหวังให้องค์กรมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น SROI จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำพาองค์กรไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ที่ยั่งยืนทั้งต่อธุรกิจและสังคมได้อย่างแท้จริง การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการประยุกต์ใช้ SROI จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้นำองค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายในอนาคตและสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับทั้งองค์กรและสังคมได้อย่างยั่งยืน

อ้างอิง

- AU. (n.d.). Leadership Traits - Small Business Administration. The Air University. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sba/traits.htm>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert E., & Goodspeed, T. (2012). A guide to Social Return on Investment. SROI Network. http://socialvalueuk.org/publications/publications/cat_view/29-the-guide-to-social-return-on-investment/223-the-guide-in-english-2012-edition
- Sulistiawati, S., & Bahri, E. S. (2021). Identification of Zakat Impact Measurement Tools. AKTSAR: Jurnal Akuntansi Syariah, 4(1), 50-66.
- Zuka, J. (2016). The role of the leader in the success of the changes in an organization. MEST Journal, 4(2), 176-184. <https://doi.org/10.12709/mest.04.04.02.20>

การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI



นางสาวพิทมา ลักษณะโยริน

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

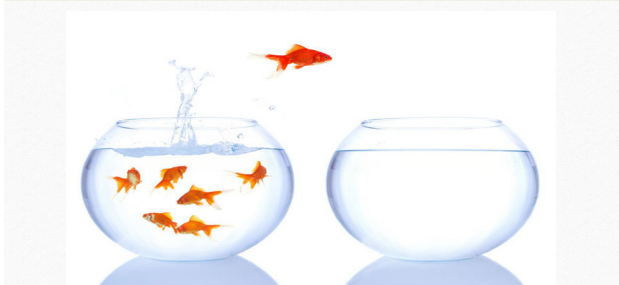
การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคม (SROI : Social Return on Investment) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ได้รับความนิยมมากในประเทศอังกฤษ โดยมี Social Value International เป็นองค์กรที่กำหนดมาตรฐานการประเมินและวัดผล มีการสอบใบอนุญาตสำหรับผู้ประเมินและวัดผล ในประเทศไทยมีการก่อตั้งสมาคมผู้ประเมินมูลค่าทางสังคมไทย (Social Value Thailand) โดยใช้มาตรฐานกำกับเช่นเดียวกับของประเทศอังกฤษ

ส่วนใหญ่ภาคธุรกิจจะใช้ ROI (Return on Investment) เป็นเครื่องมือหลักที่ใช้วัดผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งนั่นคือจำนวนเงิน เรียกว่า Economics Value ยังมีผลตอบแทนสูงหมายถึงธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จ ในขณะที่ SROI (Social Return on Investment) ไม่ได้วัดที่จำนวนเงินหรือกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจ แต่อาจวัดในเรื่องของสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ความเข้มแข็งของชุมชนหรือสังคม หรือแม้กระทั่งองค์ความรู้และนำสิ่งเหล่านั้นมาแปลงเป็นตัวเงิน SROI มุ่งเน้นวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น SROI เป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถวัดผลประโยชน์ของโครงการต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมพยายามแปลงผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่สังคมให้เป็นมูลค่าที่มีหน่วยวัดเดียวกับเงินตรา ประโยชน์ที่จะได้จากการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมของกิจกรรมที่ทำเพื่อสังคม คือทำให้เกิดความชัดเจนในวิธีการวิเคราะห์คุณค่าของโครงการต่าง ๆ ต่อสังคมและทำให้เห็นประโยชน์ที่เกิดแก่สังคม และบอกได้ว่าเงินลงทุนแต่ละบาทนั้นสังคมได้ผลตอบแทนเท่าใด¹ ในส่วนของมหาวิทยาลัย อย่างเช่นมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเองนั้นที่มีการดำเนินงานธุรกิจวิชาการ การบริการวิชาการแก่สังคม หรือแม้แต่การจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยต่างก็ไม่ได้มุ่งเน้นที่กำไรหรือผลตอบแทน แต่สิ่งที่มุ่งเน้นคือการที่นิสิตนักศึกษาได้รับองค์ความรู้ มีความรู้และทักษะที่ดีขึ้น มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ก็ถือว่าสิ่งนั้นคือ SROI การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจและวัตถุประสงค์อื่น ๆ ที่มากกว่าเรื่องของกำไรและเงิน มหาวิทยาลัยไม่ได้พิจารณาในมิติของ Economics Value เป็นหลัก แต่พิจารณาในมิติของ Social Value มากกว่า เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาไม่ใช่องค์กรที่แสวงหากำไร

¹ <https://thailand-sroi.online/sroi-meaning/>

SROI มุ่งเน้นการวัดผลกระทบที่ดีต่อสังคม ซึ่งการที่จะวัดประเมินได้นั้นจะต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถประเมินได้ สามารถแปลงค่าสิ่งเหล่านั้นเป็นมูลค่าหรือตัวเงิน (Monetize) หลักการของ SROI เป็นแนวคิดที่สร้างขึ้นเพื่อการวัดและประเมินผลโครงการและกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็โครงการบริการวิชาการ งานวิจัย หรือแม้กระทั่งโครงการธุรกิจวิชาการ SROI วัดมูลค่าทางสังคม (Value) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่คาดหวัง ซึ่ง Outcomes คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงนั้นมีมูลค่าเท่าไร

เรื่องราวของคุณ คืออะไร ?



จากภาพ คุณคิดว่าปลาตัวนั้นกระโดดขึ้นมาจากบ่อทำไม? บางคนอาจตอบว่า เพราะมันอึดอัด หรือบางคนอาจคิดว่าเพราะมันต้องการการเปลี่ยนแปลง สิ่งทีภพนี้ต้องการจะสื่อคือ การที่เราจะเลือกดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใด เรามักคิดแทนปลาตัวนั้นว่าปลาตัวนั้นจะได้อะไรประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น อาจารย์มักคิดแทน

นักศึกษาว่านักศึกษาคจะได้อะไรหากทำในสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่อาจารย์แนะนำ หรือชุมชนจะได้อะไรหากดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ การคิดแทนคนอื่นเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ความเข้าใจในการทำงานอาจผิดไป เพราะในความเป็นจริงแล้วส่วนสำคัญของการประเมิน SROI คือ การทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ (Stakeholder) ในอดีตผู้นำมักมี Mindset ในการคิดแทนผู้อื่น คิดว่าสิ่งที่ผู้นำคิดนั้นเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ ซึ่งผู้นำในปัจจุบันควรมีการปรับ Mindset ในเรื่องดังกล่าวและทำความเข้าใจหลักการของ SROI ซึ่งจะทำให้วิธีคิดและวิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียจะทำให้ได้รับข้อมูลมากมายจากหลายช่องทาง ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ การรับฟังความคิดเห็นไม่จำเป็นที่จะต้องเชื่อหรือเห็นคล้อยตามกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด ในการประเมิน SROI คำถามที่จะถามว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคืออะไร จะต้องถามจากผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น ในทุกกิจกรรมที่จะมีการประเมิน Social Value ต้องถามผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น จึงต้องระบุให้ได้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้เสีย หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ² และเขาจะได้รับการเปลี่ยนแปลงอะไรจากสิ่งนั้น การดำเนินโครงการใด ๆ นอกจากจะคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้เสียจะได้รับแล้วยังต้องคำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียด้วย ต้นทุนที่เกิดขึ้นจะต้องค้กับประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องจะได้รับ

SROI คือ การเล่าเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Theory of Change) Theory of Change ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดกระบวนการ วิธีการ และเครื่องมือในการแก้ปัญหาที่ใช้อธิบายผลลัพธ์ของโครงการ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการประเมิน SROI นั่นคือต้องวัดว่าสิ่งที่ลงทุนไปก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร มูลค่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นวัดจากผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) นั่นคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การจัดโครงการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ของชุมชน และสามารถทำให้ชุมชน

² เกศกุล สระกวี. (2563). ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและตัวชี้วัดทางพฤติกรรมในการประเมินผลกระทบทางสังคม. วารสารพุทธธรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

มีรายได้ที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น และพยายามแปลงมูลค่าของ Outcome ให้เป็นตัวเงิน SROI คือ กรอบแนวคิดในการช่วยคำนวณหา Social Value โดยรวมต้นทุนและมูลค่า 3 ด้านเข้าด้วยกัน คือ 1. **Social cost & benefits** 2. **Environmental Cost & Benefits** 3. **Economic Cost & Benefits** ทั้งนี้สามารถประยุกต์ใช้มิติอื่น ๆ ในการประเมินได้ การวัด SROI มีประโยชน์ในการทำให้สามารถพิจารณาข้อมูลได้ครบทุกมิติของผู้มีส่วนได้เสีย เปรียบเทียบได้กับการทำงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว การประเมิน SROI อาจมีทั้งผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบ หากผลการประเมินที่ได้เป็นผลกระทบเชิงลบ จะทำให้สามารถปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้น ซึ่งการประเมิน SROI สามารถทำได้ทั้งก่อนและหลังการทำโครงการ การคำนวณ SROI คือการนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน (Total Outcome) หาดด้วยปัจจัยนำเข้าทั้งหมด (Total Input) ไม่ว่าจะเป็นตัวเงิน แรงงาน หรือเวลา ได้ออกมาเป็นมูลค่าของ SROI

SROI ยังใช้ในแง่ของการทำงานได้ด้วย โดยการคำนึงถึงทั้งในแง่ของประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ และต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งในมิติของตัวเงิน และแรงงานที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรซึ่งถือเป็นผู้มีส่วนได้เสีย ในมุมมองของผู้บริหาร การลงทุนคือการลงทุนในเรื่องของแรงงาน องค์กรความรู้ และเวลาที่ใช้ในการทำงาน เมื่อมีการลงทุนแล้วจะต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ นั่นคือการสร้าง SROI หรือแม้แต่บุคลากรทุกระดับก็สามารถมี Mindset ในเรื่องของ SROI ได้เช่นกัน โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานของเราจะได้รับจากการดำเนินงานหรือกิจกรรมใด ๆ ซึ่งนั่นจะทำให้เราสามารถรับฟังและตัดสินใจที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานของเราเพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างผลกระทบเชิงบวกให้มากขึ้นนั่นเอง

คุณค่าทางสังคม คือ ผลลัพธ์ของ SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)



นายพิเชษฐ์ ศรีอนันต์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ก่อนหน้าที่ผู้เขียนจะมีโอกาสเข้าร่วมการอบรมเรื่อง ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI เมื่อวันที่ 17 ก.ค. 67 บรรยายโดย วิทยากร ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล จัดโดย ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ผู้เขียนรู้จักและคุ้นเคยกับคำว่า Mindset เป็นอย่างดี แต่ไม่เคยได้ยินคำว่า SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) ก็เกิดความสงสัยในใจว่า SROI คืออะไร แล้วเกี่ยวข้องกับหรือจะมีผลทำให้เปลี่ยน Mindset อย่างไร เนื่องมาจากความเข้าใจของผู้เขียน “Mindset” หมายถึงทัศนคติ หรือกรอบความคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ และวิธีการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต Carol S. Dweck ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Mindset ในหนังสือชื่อ “Mindset: The New Psychology of Success” แบ่ง Mindset ออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ 1) Fixed Mindset หรือ กรอบความคิดแบบติดตายตัว โดยเชื่อว่าความสามารถและความฉลาดเป็นสิ่งตายตัว ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ 2) Growth Mindset หรือกรอบความคิดแบบเติบโต ซึ่งเชื่อว่าความสามารถและความฉลาดสามารถพัฒนาได้ผ่านความพยายามและการเรียนรู้และ Dweck ยังอธิบายว่า Mindset มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและความสุขในชีวิต โดยผู้ที่มี Growth Mindset มักจะประสบความสำเร็จมากกว่าและมีความสุขมากกว่าในระยะยาว

ก่อนเริ่มการอบรม ท่านอาจารย์ รศ.ดร.สุชุม เฉลยทรัพย์ ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ให้เกียรติกล่าวเปิดงาน ท่านเล่าถึงการเปลี่ยน ผอ.ศูนย์พัฒนาทุนฯ ทำให้เกิดโครงการใหม่ ๆ วัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อพัฒนาบุคลากร หรือบุคคลทั่วไปที่สนใจ ประเด็นสำคัญ คือ การสะสมแต้มในการอบรมมีผลต่อการพิจารณาต่อสัญญาบุคลากรของสวนดุสิต และท่านยังทิ้งท้ายว่าผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยสวนดุสิตทำอยู่คือ SROI ใช่หรือไม่ เมื่อเริ่มการบรรยาย วิทยากรกล่าวแบบชวนให้คิดว่า ธุรกิจไม่ใช่การหากำไรแต่ต้องแก้ปัญหาสังคม รู้ได้อย่างไรว่าสังคมดีขึ้น การหาตัวชี้วัดสังคม ท่านเลยพบว่า SROI เป็นตัววัดวิสัยทัศน์ที่ดีและมีความเหมาะสมสามารถวัดได้จริง แต่หลายคนไม่รู้จัก คลาสนี้ไม่ใช่การสอนทำ SROI เพราะมีรายละเอียดมาก หลาย ๆ องค์กรเลือกใช้เครื่องมือตัวนี้วัดประสิทธิผลขององค์กร วิทยากรพบว่า การใช้ SROI ทำให้ทัศนคติตนเองเปลี่ยนไป จึงอยากจะแชร์

ให้แก่คนอื่น ๆ ท่านแยกประเด็นว่า SR คือ การวัดที่ไม่ใช่ตัวเงิน SOCIAL RETURN คือ วัดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือผลกระทบที่เกิดกับสังคม ซึ่ง William F. Ogburn ได้นิยามการเปลี่ยนแปลงทางสังคมไว้ว่า คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโครงสร้างและหน้าที่ของสังคม ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลในสังคมนั้น สอดคล้องกับ Emile Durkheim ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมว่าเป็นผลมาจากการแบ่งงานกันทำในสังคม (Division of Labor) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมและโครงสร้างทางสังคม

เมื่อทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะภาครัฐ หรือเอกชน เมื่อวางแผน และดำเนินโครงการใด ๆ มักจะคิดว่าเราจะได้ประโยชน์อะไรกลับมา มีการคิดแทนกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ได้รับผลกระทบ การคิดแทน คือ จุดเริ่มต้นของการทำงานที่ผิดไป การคิดถึงผลกระทบแทนผู้มีส่วนได้เสีย คิดถึงแต่ตัวเงินหรือมูลค่า เช่นเดียวกับ ผู้บริหาร หรือผู้นำ ต้องปรับ Mindset ไม่คิดแทนผู้ได้บังคับบัญชา การรับฟังจะทำให้เราเข้าใจผู้มีส่วนได้เสีย ยกตัวอย่าง การเรียนการสอน ครูผู้สอนคิดแทนผู้เรียนว่า วิชาที่จัดให้ดีแล้ว แต่จะดีกับเด็กหรือไม่ เหมาะกับผู้เรียนหรือไม่ เป็นต้น

การวัด SROI ในแง่การทำงาน ผู้บริหารมักคิดแทนลูกน้อง มองที่ความคุ้มค่าและคุณค่าของงาน ถ้ามาแล้วไม่เกิดประโยชน์ไม่คุ้มค่า เช่นเดียวกัน ถ้าเราเป็นผู้บริหารแล้วเราไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือไม่คุ้มค่า มูลค่าการเปลี่ยนแปลงเราวัดจาก ผลลัพธ์ (Result หรือ Outcome) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมาย เช่น Peter F. Drucker นักวิชาการด้านการจัดการที่มีชื่อเสียง ได้กล่าวถึงความสำคัญของผลลัพธ์ไว้ว่า "ผลลัพธ์คือสิ่งที่สำคัญที่สุด ไม่ใช่กิจกรรมหรือความพยายาม ผลลัพธ์เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ" ในบริบทของการวิจัยและการประเมินผล ผลลัพธ์มักถูกแบ่งออกเป็นหลายระดับ เช่น ผลผลิต (Output) ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากกิจกรรมหรือโครงการ ผลลัพธ์ (Outcome) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผลผลิต ผลกระทบ (Impact) ผลในระยะยาวที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า Outcome ที่ได้จาก SROI คือ การมองเห็นคุณค่า เกิดการเปลี่ยนแปลง การตีมูลค่า Outcome การวางแผนวางเป้าหมายก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของ Outcome เช่นกัน วิทยากรกล่าวทิ้งท้ายว่า SROI ยังขาดผู้ประเมินอยู่มาก

จากที่ฟังการบรรยายตั้งแต่ต้น ผู้เขียนเกิดความคิดว่า องค์กรภาครัฐที่ผู้เขียนบริหารงานอยู่ เป็นการทำงานแบบ SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) อย่างแท้จริงเนื่องจากผลลัพธ์ที่ได้ ไม่ใช่มูลค่าตัวเงิน แต่คือ ครอบครัว นักเรียนที่ได้รับการช่วยเหลือให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และตอบแทนสังคมกลับมา ดังนั้นหน่วยงานรัฐส่วนใหญ่ เช่น สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้เขียนเป็นผู้บริหารอยู่ รวมถึงองค์กรอื่น ๆ เช่น พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กรมประชาสัมพันธ์ ล้วนเป็นการทำงานที่เกิดผลลัพธ์ที่วัดได้ด้วยกระบวนการ SROI อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปสิ่งที่ผู้เขียนได้จากการอบรมในครั้งนี้คือ Mindset ของผู้บริหาร หรือ ผู้นำที่คิดถึงผลลัพธ์ของงานจากคุณค่าของผลกระทบที่ได้จากสังคมมาเป็นอันดับแรก การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียก่อนดำเนินงานและนำความคิดเห็นมาวางแผนงาน Stakeholders คือ บุคคล กลุ่มคน หรือ องค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร โครงการ หรือ

นโยบายใดๆ เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียนั้นมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังเช่น R. Edward Freeman นักทฤษฎีด้านการจัดการธุรกิจ ได้ให้คำนิยามของผู้มีส่วนได้เสียไว้ในหนังสือ “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984) ว่า “ผู้มีส่วนได้เสียคือกลุ่มหรือบุคคลใดก็ตามที่สามารถส่งผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร” สอดคล้องกับหลักการบริหารที่ผู้เขียนยึดเป็นหลักการบริหารงานที่ผ่านมาและปัจจุบัน คือ “การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม” ซึ่งผู้เขียนพบว่า เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนได้เสีย มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์และความสำเร็จของงานเป็นอย่างดี ดังเช่น Douglas McGregor ผู้เสนอทฤษฎี X และ Y ได้สนับสนุนแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในหนังสือ “The Human Side of Enterprise” (1960) โดยเขาเชื่อว่าการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยให้พวกเขาารู้สึกมีคุณค่าและมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของงานนั่นเอง

เปรียบเทียบวิธีผลตอบแทนทางสังคม (SROI) เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าของมาตรการ ด้านสาธารณสุข: การทบทวนอย่างเป็นระบบ



พ.ต.อ.ณภัทร จุลละบุษปะ

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

อาจารย์เกษม โอลูวาบุชาโย บังเค – โธมัส

SROI (Social Return On Investment)

SROI คือ กรอบแนวคิด (Framework) ในการช่วยคำนวณหา **Social Value** โดยรวม **ต้นทุนและมูลค่า 3 ด้าน** เข้าด้วยกันคือ

1. Social cost & benefit
2. Environmental cost & benefit
3. Economic cost & benefit

กล่าวนำ การขาดแคลนทรัพยากรสาธารณสุขที่เพิ่มขึ้นได้นำไปสู่การขับเคลื่อนร่วมกันในการพิจารณาความคุ้มค่าของเงินในการแทรกแซง เดิมที การวิเคราะห์ความคุ้มค่า ต้นทุนต่ออรรถประโยชน์ และ ต้นทุน-ผลประโยชน์ ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินความคุ้มค่าของมาตรการด้านสาธารณสุข วิธีการผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) มีความสามารถในการวัดผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่กว้างขึ้น การวิเคราะห์และการคำนวณมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายรายในอัตราส่วนทางการเงินเดียว การทบทวนนี้ให้ภาพรวมของการสมัคร SROI ในด้านสาธารณสุข สำรวจบทเรียนที่ได้รับจากการศึกษาก่อนหน้านี้ และให้คำแนะนำสำหรับ SROI ในด้านสาธารณสุขในอนาคต

วิธีการ มีการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านการทบทวนโดยผู้ทรงคุณวุฒิและวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อระบุการศึกษา SROI ที่เผยแพร่ระหว่างเดือนมกราคม 1996 ถึง ธันวาคม 2014 รวบรวมความทั้งหมดที่อธิบายการดำเนินการศึกษา SROI ด้านสาธารณสุขและรายงานอัตราส่วน SROI ไว้ด้วย กรอบการทำงาน 12 จุดที่มีอยู่ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินคุณภาพการศึกษา ข้อมูลถูกดึงออกมาโดยใช้รหัสที่พัฒนาล่วงหน้า: ประเภท SROI ประเภทขององค์กรที่ได้รับมอบหมาย ประเทศที่ทำการศึกษา พื้นที่ด้านสาธารณสุขที่ SROI ดำเนินการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รวมอยู่ในการศึกษา อัตราคิดลดที่ใช้ อัตราส่วน SROI ที่ได้รับระยะเวลาของการวิเคราะห์ และบทเรียนที่รายงาน

ผลลัพธ์ การศึกษา SROI 40 เรื่องที่มีคุณภาพแตกต่างกัน ซึ่งรวมถึง 33 เรื่องจากประเทศที่มีรายได้สูงและ 7 เรื่องจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางต่ำ ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกแอปพลิเคชัน SROI เพิ่มขึ้นนับตั้งแต่ใช้ครั้งแรกในปี 2548 จนถึงปี 2554 หลังจากนั้นก็ลดลง SROI ถูกนำไปใช้ในด้านสาธารณสุขต่าง ๆ รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพ (การศึกษา 12 เรื่อง) สุขภาพจิต (11 เรื่อง) สุขภาพทางเพศ และการเจริญพันธุ์ (6) สุขภาพเด็ก (4) โภชนาการ (3) การจัดการด้านการดูแลสุขภาพ (2) สุขศึกษา และอนามัยสิ่งแวดล้อม (อย่างละ 1 อัน) มีการใช้วิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษา SROI ด้านสาธารณสุข อย่างไรก็ตามยังคงขาดความเห็นพ้องต้องกันว่าใครจะร่วมเป็นผู้รับผลประโยชน์ จะพิจารณาระยะเวลาการศึกษาที่ขัดกับข้อเท็จจริงและเหมาะสมอย่างไร

สรุป SROI สามารถนำไปใช้กับสถานพยาบาลได้ แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เช่น การวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับประโยชน์เท่านั้น (ไม่ใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด) ให้เหตุผลสำหรับอัตราคิดลดที่ใช้ในแบบจำลอง การใช้ความเท่าเทียมกันของอำนาจซื้อที่เทียบเท่าสำหรับการประเมินมูลค่าทางการเงิน และผสมผสานการออกแบบวัตถุประสงค์ เช่น การควบคุมกรณีและปัญหาหรือการออกแบบก่อนและหลังสำหรับการบัญชี ผลลัพธ์จะปรับปรุงความแข็งแกร่งของการศึกษา SROI ด้านสาธารณสุข SROI จึงเป็นการเล่าเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Theory & Change)

ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI



นางสาวนิกันต์ กุฑเกียรติ์

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Social Return on Investment (SROI) คือ เครื่องมือหรือกรอบแนวคิดในการประเมินผลตอบแทนทางสังคมโดยรวมต้นทุนและมูลค่า 3 ด้านเข้าด้วยกัน ได้แก่ ต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคม ต้นทุนและผลประโยชน์ทางสิ่งแวดล้อม และต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ว่ามีความคุ้มค่าหรือสร้างผลตอบแทนกลับคืนสู่สังคมได้มากน้อยเพียงใด เกิดผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์และสร้างผลกระทบในด้านใดบ้าง โดยผลตอบแทนที่กลับคืนสู่สังคมนั้นจะไม่ได้ตอบแทนในรูปของมูลค่าทางการเงิน แต่ประเมินคุณค่าในด้านอื่น อาทิ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านรายได้ของคนในสังคม ด้านความเข้มแข็งของชุมชน ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง แต่ปัญหาของผลกระทบทางสังคมหรือ Social Impact คือประเมินได้ว่ามีผลกระทบแต่ไม่สามารถคิดเป็นมูลค่าตัวเงินได้ ซึ่ง SROI จะช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้อย่างดี ทำให้ปัจจุบันหลายหน่วยงานได้นำเครื่องมือ SROI มาใช้ในการประเมินความสำเร็จและความคุ้มค่าของโครงการทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน หน่วยงานหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร รวมถึงผู้ให้ทุนต่าง ๆ ด้วย

จุดเริ่มต้นของ SROI นั้นเริ่มมีการกล่าวถึงในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรก แต่ต่อมาภายหลังได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากประเทศในแถบยุโรปโดยเฉพาะที่ประเทศอังกฤษ ในปัจจุบันนี้องค์กรที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลกในการกำหนดมาตรฐานการวัด SROI คือ Social Value UK และ Social Value International (SVI) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มกันขององค์กรชั้นนำทั่วโลกกว่า 45 ประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดมาตรฐานและพัฒนาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณค่าทางสังคม อีกทั้งยังขยายการดำเนินงานไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลกเพื่อรวบรวมฐานข้อมูล พัฒนาระบบมาตรฐานสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

หัวใจสำคัญของ SROI คือ การคำนวณถึงความคุ้มค่าของเงินลงทุนที่นำไปดำเนินกิจกรรมว่าสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับชุมชนหรือสังคมได้อย่างคุ้มค่าหรือไม่ โครงการที่ดำเนินการอยู่นั้นสร้างผลกระทบในด้านดีให้เกิดขึ้นกับใคร ซึ่ง SROI จะช่วยให้มองผลกระทบได้อย่างครบถ้วนทุกมิติรอบด้านครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทุกกลุ่ม เป็นการประเมินเพื่อตัดสินใจว่าควรดำเนินโครงการหรือไม่

ประเมินเพื่อพิจารณาว่าโครงการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และประเมินว่าหลังเสร็จสิ้นการดำเนินการโครงการ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง ตัวอย่างเช่น รัฐบาลของประเทศสกอตแลนด์ได้นำ SROI มาใช้ในการตัดสินใจว่าจะลงทุนประมาณในการให้ที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุหรือไม่ เพราะรัฐบาลต้องใช้เงินสนับสนุนโครงการนี้สูงถึง 18.3 ล้านปอนด์ต่อปี แต่เมื่อคิดในด้านคุณค่าทางสังคมของโครงการนี้คำนวณได้ถึง 33.7 ล้านปอนด์ต่อปี คิดเป็นค่า SROI ได้เท่ากับ 1.84 แสดงให้เห็นว่าโครงการนี้สมควรดำเนินการต่อไป แต่ในกรณีการสร้าง runway ที่ 3 ในสนามบิน Heathrow ประเทศอังกฤษ เมื่อศึกษา SROI แล้วพบว่าก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบมากกว่าเชิงบวกถึง 5,000 ล้านปอนด์ โดยเกิดผลกระทบกับผู้อยู่อาศัยในวงกว้าง เช่น ความเครียดจากการจราจรที่ติดขัดเพิ่มขึ้น เสียงดังรบกวนบริเวณโดยรอบที่พักอาศัย หรือสุขภาพที่แย่ลงจากการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศในปริมาณสูง แต่ประเทศอังกฤษตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการนี้ต่อโดยใช้วิธีการหาแนวทางหรือมาตรการในการควบคุมปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นไม่ให้เกิดขึ้นหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดตามมา โดยไม่จำเป็นต้องยุติโครงการแต่อย่างใด หากเป็นความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ แต่จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ต่อได้ว่าปัญหานั้นเกิดจากเหตุใดและประเมินว่าต้องปรับปรุงกระบวนการอย่างไร

ดังนั้น การปรับ Mindset ในการทำงานด้วย SROI ต้องเริ่มจากการฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรอบจากการดำเนินโครงการให้มากขึ้นว่าเขาเหล่านั้นได้รับประโยชน์จริงหรือไม่ ไม่ใช่เกิดจากการที่ผู้จัดทำโครงการคิดไปเองโดยไม่ได้ฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั่นจึงจะเป็น Social Return ที่แท้จริง ดังคำพูดของนักเศรษฐศาสตร์ John Maynard Keynes ที่กล่าวว่า “It is better to be vaguely right than precisely wrong”

อ้างอิง

สันติ เต็มประเสริฐสกุล. (2567). ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI. *การบรรยายพิเศษ “โครงการ KNOWLEDGE by HCD”*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

ผู้นำกับการปรับ Mindset เพื่อความท้าทายทางสังคม



นางสาวโสภิตา จันทรเจริญ

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ในยุคที่องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม การวัดผลกระทบทางสังคมจึงเป็นสิ่งสำคัญ Social Return on Investment (SROI) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินคุณค่าทางสังคมที่เกิดจากกิจกรรมขององค์กรได้ (Nicholls et al., 2012) การนำ SROI มาใช้ไม่เพียงแต่เป็นการวัดผลลัพธ์ แต่ยังเป็นการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) ในการทำงานขององค์กรอีกด้วย SROI คือ กระบวนการวัดและรายงานแนวคิดของมูลค่าที่กว้างขึ้น โดยพยายามลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม และปรับปรุงสวัสดิภาพโดยรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Cordes, 2017) SROI ช่วยให้องค์กรสามารถวัดและสื่อสารมูลค่าทางสังคม เช่น ความเป็นมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีความเก่งด้านอาหารจะวัดและประเมินได้และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้มีมูลค่าขึ้นได้อย่างไร หรือการที่ไปบริการต่อชุมชนสามารถวัดได้ รวมถึงสิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจที่เกิดจากกิจกรรมของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตที่เกิดขึ้นได้ ความสำคัญของ SROI อยู่ที่การช่วยให้องค์กรเข้าใจผลกระทบของตนเองต่อสังคมได้ดีขึ้น และสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล (2565) ได้อธิบายว่า SROI เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนได้อย่างเป็นระบบ โดยเน้นการวัดคุณค่าที่แท้จริงที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ไม่ใช่เพียงแค่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการเท่านั้น การนำ SROI มาใช้ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดในการทำงาน

- 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าผลผลิต** องค์กรต้องเปลี่ยนจากการวัดแค่ผลผลิต (Output) มาเป็นการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจริงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Maier et al., 2015)
- 2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** SROI เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบโครงการไปจนถึงการประเมินผล หลักของ SROI เราไม่คิดแทนผู้อื่น เช่น มหาวิทยาลัยจะเอาแนวคิดเป็นตัวตั้ง
- 3. การคิดเชิงระบบ** ต้องมองภาพรวมของผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกิดจากกิจกรรมขององค์กร

4. ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ SROI ส่งเสริมให้องค์กรมีความโปร่งใสในการรายงานผล และรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น

5. การคิดเชิงนวัตกรรมสังคม ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล (2565) เสนอว่า การใช้ SROI ควรนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมทางสังคมใหม่ๆ ที่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

SROI มีทั้งประโยชน์และความท้าทาย ประโยชน์ได้แก่ การช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร สร้างความน่าเชื่อถือ และช่วยในการระดมทุน ส่วนความท้าทาย รวมถึงการเก็บข้อมูลที่ซับซ้อน การกำหนดมูลค่าทางการเงินให้กับผลลัพธ์ทางสังคม และการเปรียบเทียบ SROI ระหว่างองค์กรหรือโครงการที่แตกต่างกัน การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร แม้จะมีความท้าทายแต่ประโยชน์ที่ได้รับนั้นคุ้มค่า องค์กรที่นำ SROI มาใช้จะสามารถสร้างคุณค่าทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถสื่อสารผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม (Yates & Marra, 2017) SROI เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ใช้ในการประเมินและสื่อสารผลกระทบทางสังคมขององค์กร ผู้นำสามารถนำ SROI ไปประยุกต์ใช้ได้เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม SROI เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วมและสอดคล้องกับหลักการ SROI สามารถพบได้ในกรณีของ Paul Polman อดีต CEO ของ Unilever ซึ่งเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นของผู้นำที่นำแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมและความยั่งยืนมาใช้ในการบริหารองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน Polman ได้ริเริ่ม “Unilever Sustainable Living Plan” ซึ่งตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มยอดขายเป็นสองเท่าในขณะที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมลงครึ่งหนึ่ง และเพิ่มผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม (Polman & Winston, 2019) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Polman ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการรับฟังความคิดเห็นและร่วมมือกับ NGOs, รัฐบาล, และชุมชนท้องถิ่น ในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ (Grayson & Kakabadse, 2013) การวัดผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้การนำของ Polman, Unilever ได้พัฒนาระบบการวัดผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ SROI ในการประเมินมูลค่าที่สร้างขึ้นนอกเหนือจากผลกำไรทางการเงิน (Unilever, 2019) การสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม Polman ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ช่วยประหยัดน้ำในพื้นที่ขาดแคลนน้ำ (Porter & Kramer, 2011) การสื่อสารและความโปร่งใส Polman เน้นย้ำความสำคัญของการรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างโปร่งใส และใช้ข้อมูลนี้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Eccles & Serafeim, 2013) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลกระทบ Polman ได้ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเชื่อมโยงเป้าหมายด้านความยั่งยืนเข้ากับการประเมินผลงานและระบบการให้รางวัลของพนักงาน (Barton et al., 2019) การร่วมมือกับคู่แข่งเพื่อแก้ปัญหาสังคม Polman ส่งเสริมการร่วมมือกับบริษัทอื่น ๆ แม้กระทั่งคู่แข่ง เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่เกินกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งจะแก้ไขได้ เช่น การร่วมมือกับบริษัทอื่น ๆ ในการต่อต้านการตัดไม้ทำลายป่า (Kramer & Pfitzer, 2016)

ภาวะผู้นำของ Paul Polman แสดงให้เห็นถึงการนำหลักการที่สอดคล้องกับ SROI มาใช้ในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสะท้อนถึงการมี Mindset ที่ให้ความสำคัญกับผลกระทบทางสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ SROI ช่วยให้ผู้นำเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม ผลลัพธ์ และผลกระทบในระยะยาว การพัฒนาเชิงระบบ (Systemic Development) เป็นแนวคิดที่มองการพัฒนาองค์กรหรือสังคมแบบองค์รวม โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ แทนที่จะมุ่งเน้นการแก้ปัญหาหรือพัฒนาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งแบบแยกส่วน หลักการสำคัญของการพัฒนาเชิงระบบ การมองภาพรวม (Holistic View) พิจารณาระบบทั้งหมดและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ การคำนึงถึงความซับซ้อน (Complexity Awareness) เข้าใจว่าระบบมีความซับซ้อนและไม่สามารถเข้าใจได้ด้วยการวิเคราะห์แบบเส้นตรง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptation) เน้นกระบวนการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว (Long-term Impact) พิจารณาผลกระทบในระยะยาวของการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเชิงระบบเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงและผลกระทบในระยะยาวของการพัฒนา

บทสรุป การนำ Mindset SROI มาใช้กับภาวะผู้นำเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองและวิถีคิดของผู้นำให้มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าทางสังคมควบคู่ไปกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบและองค์รวม

ผู้นำที่มี Mindset SROI จะมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม ผลลัพธ์ และผลกระทบในระยะยาว ตามแนวคิดของ Senge (1990) เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะสามารถวิเคราะห์และเข้าใจผลกระทบทางสังคมของการตัดสินใจและการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างรอบด้าน

2. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลกระทบ

แทนที่จะมุ่งเน้นแค่ผลผลิตหรือตัวเลขทางการเงิน ผู้นำที่มี Mindset SROI จะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996) เรื่องการนำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว

3. การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้นำจะตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ ไปจนถึงการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ Northouse (2018)

4. การคิดเชิงนวัตกรรมสังคม

Mindset SROI จะกระตุ้นให้ผู้นำคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างคุณค่าทางสังคม ตามแนวคิดของ Brown (2008) เรื่อง Design Thinking ผู้นำจะมองหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ทั้งด้านธุรกิจและสังคม

5. การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและหลักฐาน

ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์ เพื่อประกอบ การตัดสินใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Pfeffer และ Sutton (2006) เรื่อง Evidence-Based Management

6. การสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

Mindset SROI จะทำให้ผู้นำเน้นการสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและพร้อมรับผิดชอบ ต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ George (2003) เรื่อง Authentic Leadership

7. การมุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน

ผู้นำจะคำนึงถึงผลกระทบระยะยาวและความยั่งยืนของการดำเนินงาน โดยสร้างสมดุลระหว่าง มิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิดของ Elkington (1997) เรื่อง Triple Bottom Line การนำ Mindset SROI มาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำจะช่วยสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถนำพาองค์กรไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมได้ อย่างยั่งยืน

อ้างอิง

- Barton, D., Horváth, D., & Kipping, M. (2019). Re-imagining capitalism for the long term. *McKinsey Quarterly*, 3, 83-93.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Cordes, J. J. (2017). Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. *Evaluation and Program Planning*, 64, 98-104.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91(5), 50-60.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- Grayson, D., & Kakabadse, A. (2013). Sustainable business leadership: The role of the CEO. In *Sustainable Business: Theory and Practice of Business Under Sustainability Principles* (pp. 236-254). Edward Elgar Publishing.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80-89.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805-1830.
- Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: a regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*, 40(1), 23-38.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment*. SROI Network.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62-74.
- Polman, P., & Winston, A. (2019). *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Crown Business.
- เต็มประเสริฐสกุล, ส. (2565). SROI: เครื่องมือวัดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 45(175), 1-22.
- Unilever. (2019). *Unilever Sustainable Living Plan: 3-year summary of progress*.
- Yates, B. T., & Marra, M. (2017). Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions... and is SROI a good investment? *Evaluation and Program Planning*, 64, 136-144.

ภาวะผู้นำกับการปรับ Mindset ด้วย SROI



นางสาวกฤษดา สุขปลั่ง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสามารถปรับความคิด (Mindset) ขององค์กรและบุคลากรให้พร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ การนำเครื่องมือ Social Return on Investment (SROI) มาใช้ในการบริหารจัดการสามารถเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Social Return on Investment (SROI) เป็นวิธีการวัดและประเมินมูลค่าทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาคธุรกิจเพื่อสังคมหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร (Nicholls, 2017) ผ่านการเล่าเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Theory of Change) โดย SROI มีความเชื่อว่าการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยลดและแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาผลลัพธ์และมูลค่าที่เกิดกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อย่างรอบด้าน การใช้ SROI ในการบริหารไม่เพียงแต่ช่วยในการวัดผลกระทบทางสังคมเท่านั้น แต่ยังสามารถเป็นเครื่องมือในการปรับความคิดขององค์กรและบุคลากรได้อีกด้วย

การปรับ Mindset ผ่านกระบวนการ SROI ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับแนวคิดในการทำงานหลายด้าน ได้แก่

1. การสร้างความตระหนักถึงผลกระทบทางสังคม SROI ช่วยให้องค์กรมองเห็นผลกระทบของการดำเนินงานที่มีต่อสังคมในวงกว้าง ผู้นำสามารถใช้ข้อมูลนี้ในการสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้บุคลากรคิดนอกกรอบของผลประโยชน์ทางการเงินเพียงอย่างเดียว (Cordes, 2017)

2. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และพัฒนา การทำ SROI เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้นำสามารถใช้กระบวนการนี้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมี Growth Mindset ได้ (Yeager et al., 2019)

3. การส่งเสริมการคิดเชิงระบบ เนื่องจากกระบวนการ SROI ต้องอาศัยการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในหลายมิติ ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบของทีมงาน ผู้นำสามารถใช้โอกาสนี้ในการปรับ Mindset ให้มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินงานขององค์กรกับระบบสังคมที่ใหญ่กว่า (Mook et al., 2015)

4. การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วม เนื่องจาก SROI เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ผู้นำสามารถใช้กระบวนการนี้ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการปรับ Mindset จากการทำงานแบบแยกส่วนเป็นการบูรณาการร่วมกัน (Kania et al., 2018)

5. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะยาว SROI จึงให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ระยะยาวมากกว่าผลผลิตระยะสั้น ผู้นำสามารถใช้แนวคิดนี้ในการปรับ Mindset ของทีมงานให้มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน แทนที่จะเน้นเพียงผลงานระยะสั้น (Then et al., 2017)

ในฐานะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการปรับความคิดของบุคลากรผ่าน SROI ได้ โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ ถึงความสำคัญของการทำ SROI และวิสัยทัศน์ของการสร้างผลกระทบทางสังคม ควบคู่ไปกับผลประกอบการทางธุรกิจ แสดงผลลัพธ์จาก SROI ในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเห็นถึงผลกระทบเชิงบวกที่งานของพวกเขามีต่อสังคม รวมถึงเป็นแบบอย่างให้ทีมงานเห็นถึงการใช้อข้อมูลจาก SROI ในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องสนับสนุนให้ทีมงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำ SROI อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการทำ SROI และการนำผลลัพธ์ไปใช้อย่างจริงจัง

ในแง่ของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีแนวคิดความใกล้เคียงกับ SROI มากที่สุดคือ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เนื่องจากที่สองแนวคิดมุ่งเน้นวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาว การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในฐานะผู้นำองค์กรการผสมผสานแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ SROI จะช่วยให้ผู้นำองค์กรสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งภายในองค์กรและต่อสังคมในวงกว้าง โดยสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จทางธุรกิจและการสร้างคุณค่าทางสังคม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว

การใช้ SROI เป็นเครื่องมือในการปรับ Mindset ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่สามารถใช้ SROI อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในวิถีคิดและวัฒนธรรมองค์กร นำไปสู่การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนทั้งต่อองค์กรและสังคมในวงกว้าง การปรับ Mindset ผ่าน SROI ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดผล แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีคิด วิถีทำงาน และวิธีสร้างคุณค่าขององค์กร ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรและสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาว

อ้างอิง

- กฤษฎา เสกตระกูล. (ม.ป.ป.). *SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) ตอนที่ 1*. SET. <https://setsustainability.com/libraries/1212/item/social-return-on-investment-sroi-1?category=5&type=&search=SROI>
- กฤษฎา เสกตระกูล. (ม.ป.ป.). *SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) ตอนที่ 2*. SET. <https://setsustainability.com/libraries/1214/item/social-return-on-investment-sroi-2>
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Cordes, J. J. (2017). Using cost-benefit analysis and social return on investment to evaluate the impact of social enterprise: Promises, implementation, and limitations. *Evaluation and Program Planning*, 64, 98-104. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.008>.
- Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). *The water of systems change*. FSG. https://www.fsg.org/resource/water_of_systems_change/
- Mook, L., Maiorano, J., Ryan, S., Armstrong, A., & Quarter, J. (2015). Turning social return on investment on its head: The stakeholder impact statement. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 229-246. <https://doi.org/10.1002/nml.21184>
- Nicholls, J. (2017). Social return on investment—Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127-135. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.011>.
- Then, V., Schober, C., Rauscher, O., & Kehl, K. (2017). *Social return on investment analysis: Measuring the impact of social investment*. Springer.
- Yeager, D.S., Hanselman, P., Walton, G.M. et al. (2019). A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. *Nature*, 573, 364–369. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1466-y>

SROI ปรับ Mindset ได้อย่างไร



นางสาวศรัญญา ขวัญทอง

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต จัดโครงการ KNOWLEDGE X ปรับ MINDSET การทำงานด้วย SROI (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT) ในวันพุธที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 เวลา 10.00 – 12.00 น. โดยได้รับเกียรติจาก ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล คณบดีคณะบริหารธุรกิจ เพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และที่ปรึกษาสมาคมผู้ประเมินมูลค่าทางสังคม (Social Value Thailand) เป็นวิทยากรการอบรม สรุปเนื้อหาจากการอบรมได้ดังนี้

การประเมินมูลค่าทางสังคม

การประเมินมูลค่าทางสังคม (SROI - Social Return on Investment) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเน้นที่การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แนวคิดนี้ได้รับความนิยมอย่างมากในประเทศไทย เนื่องจากสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ไม่ได้เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น การเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน การลดปัญหาสังคม หรือการส่งเสริมความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

ในประเทศไทย มีการนำ SROI มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินโครงการต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ทั้งในองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยมุ่งเน้นที่การสร้างมูลค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม การใช้ SROI ยังช่วยในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับผลลัพธ์และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ซึ่งสามารถช่วยสร้างความเข้าใจและการสนับสนุนจากชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น การประเมินมูลค่าทางสังคมด้วย SROI จึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงในการวัดและเพิ่มคุณค่าทางสังคมจากการลงทุนและการดำเนินงานในโครงการต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชุมชน การส่งเสริมการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย หรือการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ประโยชน์ของ SROI

ประโยชน์ของ SROI (Social Return on Investment) คือ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้จัดการโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถมองเห็นและวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือคุณค่าที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้โดยตรง

การใช้ SROI ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงคุณค่าและผลลัพธ์ที่แท้จริงของการดำเนินโครงการ ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงโครงการในอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ SROI ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความสำเร็จและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับโครงการ ซึ่งช่วยสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานและการรายงานผลลัพธ์ทางสังคม

ขั้นตอนในการประเมิน SROI

ขั้นตอนในการประเมิน SROI (Social Return on Investment) เริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดทางสังคมที่ต้องการวัดผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการระบุว่าผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร จากนั้นจะต้องรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ โดยข้อมูลเหล่านี้จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์และคำนวณ SROI ด้วยสูตร $SROI = \text{OUTCOME} / \text{INPUT}$ ที่ OUTCOME หมายถึงผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุน และ INPUT หมายถึงทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ในกระบวนการนี้ยังต้องมีการปรับผลกระทบเพื่อให้การคำนวณแม่นยำและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด การประเมิน SROI ไม่เพียงแต่ช่วยให้เห็นภาพรวมของผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจและวางแผนโครงการในอนาคต โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างมูลค่าทางสังคมที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้โดยตรง

ตัวอย่างการนำ SROI (Social Return on Investment) ไปใช้ประโยชน์

การนำ SROI (Social Return on Investment) ไปใช้ในทางปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผลกระทบของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างที่ชัดเจนคือการขยายรันเวย์ที่สามของสนามบิน Heathrow ในประเทศอังกฤษ ซึ่งใช้ SROI ในการวัดผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากโครงการ

การประยุกต์ใช้ SROI (Social Return on Investment) ในประเทศไทยเริ่มมีแพร่หลายขึ้นทั้งในภาคธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยมีการจัดตั้งสมาคม Social Value Thailand เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ SROI ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลของ Social Value International (SVI) ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ SROI ในประเทศไทยรวมถึงการอบรมและการประเมินมาตรฐาน SROI สำหรับผู้ที่สนใจเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการวัดผลกระทบทางสังคมจากโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ SROI ในประเทศไทยช่วยให้ผู้จัดการโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าใจและมองเห็นผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดจากการดำเนินโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนำไปสู่การวางแผนและปรับปรุงโครงการในอนาคตเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม

การใช้ SROI (Social Return on Investment) เพื่อปรับ mindset ในการทำงาน

การใช้ SROI (Social Return on Investment) เพื่อปรับ Mindset ในการทำงานโดยการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมควบคู่ไปกับการทำกำไรในธุรกิจ ซึ่ง SROI ช่วยให้ผู้จัดการและบุคลากรในองค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุมและมีจิตสำนึกในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่เพียงคำนึงถึงผลตอบแทนทางการเงิน แต่ยังรวมถึงผลลัพธ์ทางสังคม การประเมิน SROI ช่วยให้เราสามารถวัดและประเมินผลกระทบ เหล่านี้ได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงคุณค่าที่แท้จริงของการดำเนินงาน และส่งเสริมให้มีการวางแผนและตัดสินใจที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าทางสังคมที่ยั่งยืน โดยการปรับ mindset ด้วย SROI จะเป็นการผสมผสานเป้าหมายทางธุรกิจเข้ากับความรักต่อสังคม ทำให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนและมีความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน อย่างไรก็ตาม การฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้านไม่ใช่การคิดไปเป็นหลักการที่สำคัญมาก เพราะจะทำให้ได้มาซึ่ง Social Return อย่างแท้จริง ดังคำกล่าวของนักเศรษฐศาสตร์ John Maynard Keynes ที่ว่า “it is better to be vaguely right than precisely wrong”

อ้างอิง

สันติ เต็มประเสริฐสกุล. (2567). ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI. การบรรยายพิเศษ “โครงการ KNOWLEDGE by HCD”. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

SROI : เครื่องมือวัดผลตอบแทนทางสังคม



นางสาวศรียรรณ พุด่าย

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ในโลกปัจจุบัน การวัดความสำเร็จขององค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ผลกำไรทางการเงินอีกต่อไป สังคมเริ่มให้ความสำคัญกับผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น SROI หรือ Social Return on Investment จึงเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการวัดและสื่อสารคุณค่าทางสังคมที่องค์กรสร้างขึ้น

SROI คืออะไร? ในภาษาที่เข้าใจง่ายสำหรับคนทั่วไป SROI หรือ Social Return on Investment คือ วิช้าวัดผลกระทบทางสังคมของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยแปลงคุณค่าทางสังคมให้อยู่ในรูปของตัวเงิน ถ้าจะอธิบายให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ “การคำนวณว่าเงินทุกบาทที่เราลงทุนไปในโครงการทางสังคมสร้างประโยชน์หรือคุณค่ากลับคืนมาเท่าไร” เช่น ถ้าคุณมีร้านอาหาร ที่จ้างคนในชุมชนทำงาน นอกจากกำไรที่คุณได้จากการขายอาหารแล้ว การจ้างงานของคุณยังสร้างประโยชน์อื่น ๆ ให้กับคนในชุมชนได้อีก เช่น

1. พนักงานมีรายได้ ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น
2. ครอบครัวของพนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
3. ชุมชนมีเศรษฐกิจที่ดีขึ้นเพราะคนมีงานทำ
4. อาจช่วยลดปัญหาสังคมในพื้นที่ เช่น อาชญากรรม

การใช้ SROI (Social Return on Investment) ในสถาบันการศึกษามีประโยชน์หลายประการที่จะช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถประเมินและแสดงคุณค่าทางสังคมของการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น

1. การวัดผลกระทบทางสังคมของหลักสูตรและโครงการ

SROI ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถประเมินผลกระทบทางสังคมของหลักสูตรและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ (Bellucci et al., 2019) ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งอาจใช้ SROI เพื่อวัดผลกระทบของโครงการฝึกงานที่มีต่อนักศึกษาและชุมชน โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น การเพิ่มทักษะของนักศึกษา การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ และประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากโครงการ

2. การปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากร

ข้อมูลจาก SROI สามารถช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Pathak & Dattani, 2014) เช่น โรงเรียนอาจใช้ SROI เพื่อเปรียบเทียบผลตอบแทนทางสังคมระหว่างการลงทุนในโครงการสนับสนุนนักเรียนที่มีความเสี่ยงต่อการออกกลางคันกับโครงการเสริมทักษะด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจัดสรรงบประมาณไปในทิศทางใด

3. การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น

SROI ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถสื่อสารคุณค่าและผลกระทบของตนต่อสังคมได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจนำไปสู่ความร่วมมือกับภาคธุรกิจหรือองค์กรไม่แสวงหากำไร (Nicholls, 2017) ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยชุมชนแห่งหนึ่งอาจใช้ผลการวิเคราะห์ SROI เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของหลักสูตรการศึกษาผู้ใหญ่ ซึ่งอาจดึงดูดการสนับสนุนจากบริษัทในท้องถิ่นที่ต้องการพัฒนาทักษะแรงงาน

4. การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

การใช้ SROI สามารถช่วยระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและผลลัพธ์ของผู้เรียน (Hutchinson et al., 2015) ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยอาจใช้ SROI เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการลงทุนในเทคโนโลยีการเรียนการสอนออนไลน์ โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น อัตราการสำเร็จการศึกษา ความพึงพอใจของผู้เรียน และโอกาสในการทำงานหลังสำเร็จการศึกษา

5. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

SROI ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและความคุ้มค่าของการลงทุนทางการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม (Millar & Hall, 2013) ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยอาจใช้ SROI เพื่อประเมินผลกระทบของงานวิจัยที่มีต่อชุมชนและเศรษฐกิจท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจและการสนับสนุนจากสาธารณชน

สรุป SROI ช่วยให้เรามองเห็นผลกระทบของงานในมิติที่กว้างขึ้น ไม่ใช่แค่ผลลัพธ์ทางการเงินเท่านั้น แต่รวมถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้เราคิดอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ทำให้เราเข้าใจว่าการกระทำหนึ่ง ๆ อาจส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วน ช่วยให้เราวางแผนและตัดสินใจได้รอบคอบยิ่งขึ้น อีกทั้ง SROI เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทำให้เราตระหนักถึงความต้องการและมุมมองที่หลากหลาย นำไปสู่การทำงานที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ดีขึ้น สุดท้าย SROI ช่วยปลูกฝัง Mindset ของความรับผิดชอบต่อสังคม เราจะเริ่มคำนึงถึงผลกระทบของการกระทำของเราต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น นำไปสู่การทำงานที่มีจริยธรรมและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความหมาย และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมได้มากขึ้น

อ้างอิง

- Bellucci, M., Nitti, C., Franchi, S., Testi, E., & Bagnoli, L. (2019). Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities. *Social Enterprise Journal*, 15(1), 46-75.
- Hutchinson, C. L., Berndt, A., Forsythe, D., Gilbert-Hunt, S., George, S., & Ratcliffe, J. (2015). Using social return on investment analysis to calculate the social impact of modified vehicles for people with disability. *Australian Occupational Therapy Journal*, 62(6), 355-365.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.
- Nicholls, J. (2017). Social return on investment—Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127-135.
- Pathak, P., & Dattani, P. (2014). Social return on investment: Three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10(2), 91-104.

เครื่องมือสร้างคุณค่าและความยั่งยืน



นายพิช หงสยากรณ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

“Mindset ดี อะไรก็สำเร็จ” คงไม่ได้เป็นเพียงแค่ประโยคที่สื่อสารออกมาแล้วดูเกินจริง ในโลกธุรกิจปัจจุบัน การวัดความสำเร็จขององค์กรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่มูลค่ากำไรทางการเงินอีกต่อไป แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญมากขึ้น ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ SROI หรือ Social Return on Investment จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการต่าง ๆ ทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุน หรือสายบริการ สิ่งเหล่านี้คือเครื่องยืนยัน ในเชิงความรู้ที่เป็นเครื่องมือที่ไม่ใช่แค่ตัวเงินในการใช้วัดมูลค่าการลงทุนเท่านั้น แต่เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

SROI คือแนวคิดที่นำเอาหลักการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนมาประยุกต์ใช้กับมิติทางสังคม โดยพยายามแปลงคุณค่าทางสังคมให้เป็นมูลค่าทางการเงิน ทำให้องค์กรสามารถเปรียบเทียบและประเมินผลกระทบของโครงการต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น ทำให้เห็นคุณค่าของงานที่ทำนอกเหนือจากผลกำไรทางการเงิน ทำให้สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปรับทัศนคติการทำงานด้วยระบบ SROI จะช่วยให้องค์กรและพนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำในมุมมองที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากผลกำไรทางการเงิน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนวิธีการวัดผล แต่เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงผลกระทบของงานที่ทำต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

TOC (Theory of Change) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง คือการอธิบายอย่างเป็นระบบว่าการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมจึงคาดว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยแสดงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม ผลลัพธ์ และเป้าหมายระยะยาว

เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลโครงการทางสังคม ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจและอธิบายกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาโครงการที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลกระทบทางสังคมที่ยั่งยืน

การนำ SROI และ TOC มาใช้เป็นพื้นฐานในการระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดสำหรับการวัดผลตอบแทนทางสังคมมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงระบบการวัดผล แต่เป็นการปฏิรูปวิธีคิดและวัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง กระบวนการนี้เริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรด้วยการปรับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการและกิจกรรม โดยต้องใช้ความจริงจังในการสอบถามหาข้อเท็จจริง รวมทั้งศึกษาผลประโยชน์และผลกระทบจากผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคมโดยรวม ดังนั้นการที่บุคคลใดจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติต้องเริ่มที่ตนเองเพื่อหาผลลัพธ์ทางสังคมตามที่ต้องการ เนื่องจากในแต่ละพื้นที่หรือโครงการย่อมมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายรูปแบบ จึงทำให้การได้ข้อเท็จจริงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ท้ายที่สุด วิธีการดังกล่าวข้างต้นเป็นแค่เครื่องมือที่สร้างคุณค่าและความยั่งยืน ถ้าใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในโลกที่เติมเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผลกระทบของตนเองต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจะสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงและโอกาสในอนาคตได้ดีกว่า และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างทันท่วงที และจะกลายเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับสังคมและโลกของเรา การที่กล่าวว่า “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา” นั่นคือเป้าหมายสูงสุดที่แท้จริงของการดำเนินธุรกิจ ในศตวรรษที่ 21

เข้าใจ SROI เพื่อปรับ Mindset



นางสาวสุวิมล แมตสอง

นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิต
สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

SROI หรือ Social Return on Investment เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ใช้วัดและประเมินมูลค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรหรือโครงการต่าง ๆ แนวคิดนี้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการวัดผลกระทบทางสังคมที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลขทางการเงินเพียงอย่างเดียว SROI ช่วยให้องค์กรสามารถแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่แท้จริงของกิจกรรมหรือโครงการที่ดำเนินการ โดยแปลงผลลัพธ์ทางสังคมให้อยู่ในรูปของมูลค่าทางการเงิน แนวคิด SROI มีรากฐานมาจากการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) และการบัญชีทางสังคม (Social Accounting) โดยเริ่มพัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1990 โดยองค์กร REDF (Roberts Enterprise Development Fund) ในสหรัฐอเมริกา ต่อมาได้รับการพัฒนาและเผยแพร่อย่างกว้างขวางโดย The SROI Network (ปัจจุบันคือ Social Value UK) ในสหราชอาณาจักร SROI ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา SROI กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการลงทุนทางสังคมในปัจจุบัน

เครื่องมืออีกอย่างหนึ่ง คือ Theory of Change (ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง) เป็นวิธีการที่ใช้ในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลโครงการหรือการริเริ่มต่าง ๆ ที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Weiss, 1995) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงกระบวนการที่คาดว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยระบุความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

โดยทั้ง Theory of Change และ SROI เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลกระทบทางสังคม แต่มีจุดเน้นและวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้น Theory of Change (ToC) เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายวิธีการและเหตุผลที่กิจกรรมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มุ่งเน้นที่กระบวนการและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ใช้ในการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นเครื่องมือเชิงคุณภาพเป็นหลัก สำหรับ Social Return on Investment (SROI) เป็นวิธีการวัดและประเมินมูลค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของกิจกรรมหรือองค์กร มุ่งเน้นที่การแปลงผลลัพธ์ทางสังคมให้เป็นมูลค่าทางการเงิน ใช้ในการประเมินผลและรายงานผลกระทบ และเป็นเครื่องมือเชิงปริมาณที่ใช้การคำนวณทางการเงิน

SROI ใช้วิธีการคำนวณที่คล้ายคลึงกับผลตอบแทนทางการเงินจากการลงทุน (ROI) แต่ขยายขอบเขตการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย กระบวนการ SROI ประกอบด้วย การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การทำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมกับผลลัพธ์ การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับผลลัพธ์ และการประเมินมูลค่าของผลลัพธ์เหล่านั้น ผลลัพธ์สุดท้ายของการวิเคราะห์ SROI คือ อัตราส่วนที่แสดงมูลค่าทางสังคมที่สร้างขึ้นต่อเงินลงทุนหนึ่งหน่วย ซึ่งช่วยให้

องค์กรสามารถประเมินประสิทธิภาพของการลงทุนทางสังคมและเปรียบเทียบระหว่างโครงการต่าง ๆ ได้

วิธีการวัด SROI (Social Return on Investment) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีหลายขั้นตอน ดังนี้

- (1) กำหนดขอบเขต เพื่อระบุวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ SROI กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและ ตัดสินใจว่าจะวิเคราะห์แบบคาดการณ์หรือประเมินย้อนหลัง
- (2) ระบุและวัดผลลัพธ์ เพื่อสร้างแผนที่ผลกระทบ (Impact Map) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับแต่ละผลลัพธ์
- (3) กำหนดมูลค่าให้กับผลลัพธ์ เพื่อใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าทางการเงิน เช่น การประเมินค่าโดยตรง (Direct Valuation) หรือการใช้ตัวแทน (Proxy) และคำนวณมูลค่าทางการเงินสำหรับผลลัพธ์ที่ไม่มีมูลค่าทางการตลาดโดยตรง
- (4) กำหนดผลกระทบ เพื่อวิเคราะห์ Deadweight (สิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยไม่มีกิจกรรม) พิจารณา Attribution (ส่วนของผลลัพธ์ที่เกิดจากกิจกรรมอื่น) ประเมิน Displacement (ผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น) และคำนวณ Drop-Off (การลดลงของผลกระทบเมื่อเวลาผ่านไป)
- (5) คำนวณ SROI โดยรวมผลประโยชน์ทั้งหมด หักลบผลกระทบเชิงลบ เปรียบเทียบผลลัพธ์กับการลงทุน และคำนวณอัตราส่วน SROI (มูลค่าปัจจุบันสุทธิของผลประโยชน์หารด้วยมูลค่าปัจจุบันของการลงทุน) อีกทั้งการปรับลดผลกระทบทั้งหมดเพื่อให้ได้ผลกระทบสุทธิเป็นขั้นตอนที่สำคัญและท้าทายในการคำนวณ SROI (Yates, B. T., & Marra, M. (2017))
- สุดท้าย (6) รายงานและใช้ผลลัพธ์ โดยการเตรียมรายงาน SROI ที่มีรายละเอียดของการวิเคราะห์และผลลัพธ์แบ่งปันผลลัพธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจและการดำเนินงาน

ทั้งนี้ การวัด SROI เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก แต่สามารถให้ภาพที่ครอบคลุมของผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากการลงทุนหรือกิจกรรม ทั้งนี้การวิเคราะห์ผลกระทบเป็นส่วนสำคัญของ SROI เนื่องจากช่วยให้มั่นใจได้ว่าคุณกำลังคำนวณเฉพาะมูลค่าที่องค์กรของคุณสร้างขึ้น (Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012)).

ส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ Adjustment impact ซึ่งใน SROI หมายถึงการปรับแก้ผลกระทบที่วัดได้ เพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ อย่างแม่นยำมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ดังนี้ (1) Deadweight คือสิ่งที่จะเกิดขึ้นอยู่แล้ว แม้ไม่มีโครงการหรือกิจกรรมของเรา ช่วยให้เราไม่อ้างผลลัพธ์เกินจริง โดยตัดส่วนที่จะเกิดขึ้นเองออก (2) Attribution คือส่วนของผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของหน่วยงานหรือโครงการอื่น ช่วยให้เราไม่อ้างความดีความชอบเกินจริง (3) Displacement คือผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นในที่อื่นอันเป็นผลมาจากโครงการของเรา ช่วยให้เราพิจารณาผลกระทบในภาพรวมอย่างรอบด้าน (4) Drop-off คือการลดลงของผลกระทบเมื่อเวลาผ่านไป ช่วยให้เราประเมินความยั่งยืนของผลลัพธ์

วิธีการการคำนวณ Adjustment impact: เริ่มจากผลลัพธ์ทั้งหมดที่วัดได้ หักลบ Deadweight หักลบ Attribution หักลบ Displacement และคำนวณ Drop-off สำหรับผลลัพธ์ในปีต่อ ๆ ไป การปรับแก้ผลกระทบนี้ช่วยให้การประเมิน SROI มีความน่าเชื่อถือและสะท้อนความเป็นจริงมากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถเข้าใจผลกระทบที่แท้จริงของโครงการและใช้ข้อมูลนี้ในการตัดสินใจและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การปรับแก้ผลกระทบเป็นขั้นตอนสำคัญในการคำนวณ SROI เพื่อหลีกเลี่ยงการอ้างผลกระทบเกินจริง (Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015))

ดังนั้น SROI เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการช่วยให้แสดงและประเมินคุณค่าของงานที่ทำได้อย่างครอบคลุมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การใช้ SROI ในบริบทของมหาวิทยาลัยยังมีความท้าทายและข้อจำกัดที่ต้องพิจารณา การใช้ SROI อย่างมีวิจรรย์ญาณ ควบคู่ไปกับวิธีการประเมินผลอื่น ๆ และการคำนึงถึงคุณค่าที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ จะช่วยให้เราสามารถใช้ประโยชน์จาก SROI ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมได้อย่างแท้จริง

อ้างอิง

- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). A guide to Social Return on Investment. The SROI Network. (หน้า 59)
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26(5), 1805-1830. (หน้า 1814)
- Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts, 1, 65-92.
- Yates, B. T., & Marra, M. (2017). Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment? Evaluation and Program Planning, 64, 136-144. (หน้า 138)

ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment)



นางสาวเมณูนิย์ นุ้ยสุด

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

องค์กรหรือหน่วยงานต้องใช้เงินทุนหรือทรัพยากรในการลงทุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินโครงการหรือการจัดกิจกรรม ปกติแล้วองค์กรธุรกิจจะวัดผลตอบแทนจากกำไร โดย Return on Investment (ROI) หรือผลตอบแทนจากการลงทุนนี้เป็นตัวชี้วัดที่ใช้เพื่อแสดงจำนวนกำไรที่เกิดจากการลงทุนที่เกิดขึ้น ในกรณีของธุรกิจผลตอบแทนจากการลงทุนมาในสองรูปแบบหลัก ขึ้นอยู่กับว่าคำนวณเมื่อใด ซึ่ง ROI ที่คาดการณ์ไว้ (Anticipated ROI) การคำนวณก่อนที่โครงการจะเริ่มต้น และมักใช้เพื่อพิจารณาว่าโครงการนั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ที่จะดำเนินต่อ ROI ที่คาดการณ์ไว้จะใช้ต้นทุนโดยประมาณรายได้ และสมมติฐานอื่น ๆ เพื่อกำหนดว่าโครงการน่าจะสร้างผลกำไรได้มากน้อยเพียงใด และ ROI ที่แท้จริง (Actual ROI) คือผลตอบแทนจากการลงทุนที่แท้จริงที่เกิดจากโครงการ โดยทั่วไปตัวเลขนี้จะถูกคำนวณหลังจากโครงการเสร็จสิ้น (Harvard Business School Online, n.d.)

ปัจจุบันการลงทุนในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่คำนึงถึงผลตอบแทนทางสังคมนิยมใช้เครื่องมือการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) เป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับสังคมและดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ Corporate Social Responsibility (CSR) SROI ถูกนำมาใช้วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการสนับสนุนงบประมาณ (ต้นทุน) ขององค์กร เพื่อประเมินว่าสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทั้งในแง่ของผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) หรือไม่ (เศรษฐภูมิ บัวทอง และคณะ, 2564) การวัดผลตอบแทนทางสังคมแตกต่างจากการวัดผลตอบแทนทางการเงิน (ROI) โดยเน้นการวัดค่าในสิ่งที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความเข้มแข็งของชุมชน ความสัมพันธ์ในครอบครัว หากจะมองในแง่มุมมองของการวัดผลตอบแทนทางสังคม “ความหวังเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน” เป็นจุดเริ่มต้นหนึ่งที่จะนำไปสู่การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI

So, I., & Staskevicius, A. (2015) Theory of Change ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอธิบายกระบวนการของความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงสังคมโดยองค์กร การแทรกแซง หรือการลงทุน โดยแบบจำลองเชิงตรรกะ (A logic model) ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากแนวทางปฏิบัติในการประเมินขององค์การเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (USAID) ที่เริ่มต้นในทศวรรษปี 1960 เป็นรูปแบบทั่วไปของการสรุปทฤษฎี

การเปลี่ยนแปลง โดยจะวางความเชื่อมโยงในแบบจำลองเชิงตรรกะตามปัจจัยนำเข้า (Input) กิจกรรม (Activities) ผลลัพธ์ (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impact) ในรูปแบบที่ง่ายที่สุด ทั้งนี้ SROI เป็นเครื่องมือในการวางแผนและการประเมินผลการดำเนินโครงการที่เน้นผลลัพธ์แทนที่จะเน้นผลผลิตเพียงอย่างเดียว รวมถึงการให้ความสำคัญกับการวัดผลกระทบอีกด้วยโดยมีตัวอย่างของการวัดผล ดังนี้ การวัดผลผลิต (Outputs) เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมอบรม จำนวนโครงการที่ดำเนินการ การวัดผลลัพธ์ (Outcomes) เช่น การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือทัศนคติของผู้เข้าร่วม เช่น การปรับปรุงด้านสุขภาพจิต ความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ การวัดผลกระทบ (Impacts) เช่น การปรับปรุงคุณภาพชีวิต รายได้ที่เพิ่มขึ้น ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

ในการคำนวณ SROI จะต้องรวมต้นทุนและมูลค่าของประโยชน์ทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ เข้าด้วยกัน เช่น การลงทุนในการพัฒนาชุมชน และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การใช้ SROI ในหน่วยงานต่าง ๆ

- รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ: ใช้ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ
- บริษัทเอกชนและมหาชน: ใช้ในการวางแผนโครงการ CSR และเลือกโครงการที่มีผลกระทบทาง

สังคมสูง

• องค์กรภาคที่สาม (NGOs และ NPOs): ใช้ในการประเมินผลกระทบของโครงการและหาทางปรับปรุง

• วิสาหกิจเพื่อสังคม (SEs): ใช้ในการวัดผลกระทบและประเมินผลการดำเนินงาน

• ผู้ให้ทุนหรือเจ้าของโครงการ: ใช้ในการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนในโครงการต่าง ๆ

ในการประเมินด้วย SROI ทุกครั้ง คำถามที่เราจะถาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการลงทุนนั้น ๆ คืออะไร เป็นมุมมองภาพใหญ่ที่ผู้บริหารควรนำมาปรับใช้ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนทั้งผู้จัดกิจกรรมและผู้ร่วมกิจกรรม การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI จะช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นการฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในการตัดสินใจ เป็นมุมมองของการบริหารงานโดยมองถึงประโยชน์ที่เกิดแก่องค์กรรวม การประเมินหรือการคาดการณ์โดยใช้ SROI หากมองว่าตัวชี้วัดนั้นผิดหรือถูกอาจให้องค์กรไม่ได้ลงมือทำหรือปรับเปลี่ยน Mindset อะไรเลย จากคำกล่าวของ John Maynard Keynes “It is better to be vaguely right than precisely wrong” หรือ “การที่คาดการณ์อย่างคลุมเครือแต่ถูกต้อง ยังดีกว่าการคาดการณ์อย่างแม่นยำแต่ผิดพลาด” สะท้อนให้เห็นจุดเริ่มต้นของการเริ่มลงมือทำแม้การคาดการณ์นั้นจะคลุมเครือก็ตาม

อ้างอิง

เศรษฐภูมิ บัวทอง และคณะ. (2564). หนังสือคู่มือการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) โครงการเพื่อสังคม (พิมพ์ครั้งที่ 1). วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์.

Harvard Business School Online. (n.d.). How to calculate ROI for a project. Retrieved July 24, 2024, from <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-calculate-roi-for-a-project>

So, I., & Staskevicius, A. (2015). Measuring the “impact” in impact investing. Harvard Business School. Faculty Supervisor: A. Ebrahim. Retrieved from <https://www.hbs.edu/socialenterprise/wp-content/uploads/2021/09/MeasuringImpact-1.pdf>

SROI: เครื่องมือปฏิรูปแนวคิดการบริหาร เพื่อพัฒนาคุณค่าทางการศึกษา



นางสาวสิรินดา เสวตสมบุรณ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ในยุคที่การศึกษาไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการประเมินคุณค่าของงานด้านการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง Social Return on Investment (SROI) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในแวดวงการศึกษาทั่วโลก เนื่องจากช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถประเมินผลกระทบทางสังคมของการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ (Nicholls et al., 2012)

จากการบรรยายของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2567 ได้อธิบายว่า SROI เป็นเครื่องมือที่ช่วยวัดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในมิติทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ไม่ใช่เพียงแค่ผลตอบแทนทางการเงิน (สันติ เต็มประเสริฐสกุล, 2567) SROI แตกต่างจาก ROI (Return on Investment) ที่วัดตรงที่พิจารณาผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่เป็นในด้านสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาทักษะ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ในบริบทของสถาบันการศึกษา SROI ช่วยให้เราได้คำตอบจากคำถามที่ว่า “คุณค่าที่แท้จริง” ของการจัดการศึกษาคืออะไร นอกเหนือจากตัวเลขจำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา หรือคะแนนสอบที่สูงขึ้น Belfield (2015) ชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมของการศึกษาต้องคำนึงถึงปัจจัยที่หลากหลาย เช่น ความทุ่มเทในการสอน ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

SROI มีหลักการสำคัญคือการรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่ม ไม่ใช่เพียงแค่มุมมองของผู้บริหารหรือผู้ดำเนินโครงการ Yates และ Marra (2017) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในการนำ SROI มาใช้ในสถาบันการศึกษา

ความท้าทายสำคัญในการใช้ SROI คือการหา “ตัวแทนทางการเงิน” (Financial Proxy) ที่เหมาะสมสำหรับผลลัพธ์ทางสังคม ต้องถามจาก Stakeholders โดยตรงว่าตีมูลค่ากับสิ่งนั้นเท่าไร เพื่อไม่ให้เป็นความคิดแทน และควรสุ่มตัวอย่างจนกว่าจะได้คำตอบที่เริ่มซ้ำ ๆ ซึ่งอาจใช้จำนวนประมาณ 4-5 คน (สันติ เต็มประเสริฐสกุล, 2567)

SROI ยังช่วยปรับมุมมองการบริหารงบประมาณ จากเดิมที่มักมองว่าการลงทุนในโครงการพัฒนา เป็น “ค่าใช้จ่าย” กลายเป็นการมองว่าเป็น “การลงทุนทางสังคม” ที่จะให้ผลตอบแทนในระยะยาว Emerson (2003) เสนอแนวคิด “Blended Value” ที่มองว่าการสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจ ไม่จำเป็นต้องแยกออกจากกัน แนวคิดนี้สอดคล้องกับการใช้ SROI ในการบริหารการศึกษา ที่มุ่งสร้าง ดุลยภาพระหว่างผลลัพธ์ทางวิชาการและผลกระทบทางสังคม

ในการประเมิน SROI มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดขอบเขตการประเมินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) สร้างห่วงโซ่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Mapping Outcomes) 3) กำหนดตัวชี้วัดและประเมินมูลค่าผลลัพธ์ 4) ปรับมูลค่าผลลัพธ์ที่เหมาะสม 5) คำนวณมูลค่าผลตอบแทนทางสังคม และ 6) บูรณาการสู่การสื่อสารและนำไปประยุกต์ใช้ (สันติ เต็มประเสริฐสกุล, 2567)

เมื่อพิจารณาถึงการนำ SROI มาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยสวนดุสิตและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน สามารถดำเนินการได้ในหลายระดับ ได้แก่ ระดับนโยบายและการวางแผน ระดับการจัดการเรียนการสอน ระดับการบริการวิชาการ ระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล และระดับการประกันคุณภาพการศึกษา โดยในแต่ละระดับสามารถใช้ SROI เป็นเครื่องมือในการประเมินโครงการ ออกแบบกิจกรรม พัฒนาระบบ การประเมินผล และบูรณาการเข้ากับระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งการนำ SROI มาใช้ในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงคุณค่าทางสังคมของงานที่ทำ และสามารถพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อย่างไรก็ตามการประยุกต์ใช้ SROI ต้องอาศัยการสนับสนุนจาก ผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรมบุคลากร และการพัฒนาระบบข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารและพัฒนาคุณค่าทางการศึกษา ซึ่งการนำ SROI มาใช้ในบริบทการศึกษาไทยก็ยังมี ความท้าทายที่ต้องเผชิญหลายประการ ได้แก่

1. การปรับ Mindset โดยบุคลากรในวงการศึกษาอาจต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนมุมมองและ วิธีคิดในการประเมินคุณค่าของงาน
2. ความซับซ้อนในการคำนวณ ซึ่งการทำ Financial Proxy และการคำนวณ SROI อาจมี ความซับซ้อนและต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
3. การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม ต้องมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
4. การพัฒนาฐานข้อมูล ต้องมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่รอบด้านและเชื่อถือได้เพื่อสนับสนุน การวิเคราะห์ SROI
5. การปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทไทย ต้องมีการศึกษาและปรับแนวคิด SROI ให้สอดคล้องกับ บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของไทย

จากความท้าทายดังกล่าวมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำ SROI มาใช้ในสถาบันการศึกษาไทย ดังนี้

1. ควรเริ่มต้นจากโครงการนำร่อง โดยเริ่มจากการทดลองใช้กับโครงการขนาดเล็กก่อน เพื่อสร้าง ความเข้าใจและประสบการณ์
2. ต้องพัฒนาบุคลากร โดยจัดอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการใช้ SROI ให้กับบุคลากร ทุกระดับ

3. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
4. บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ เช่น ระบบการประกันคุณภาพและการประเมินผล
5. วิจัยและพัฒนา โดยการส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ SROI ในบริบทการศึกษาไทย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่เหมาะสม
6. สื่อสารผลลัพธ์ โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ SROI ต่อสาธารณะเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับในวงกว้าง

แม้ว่าการปรับใช้ SROI ในวงการการศึกษาไทยยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นและมีความท้าทาย แต่เครื่องมือนี้มีศักยภาพอย่างมากในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมในวงกว้าง การนำ SROI มาใช้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้สถาบันการศึกษาไทยสามารถพัฒนาและแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่แท้จริงของการดำเนินงาน นำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืนและตอบโจทย์สังคมไทยอย่างแท้จริงต่อไป

อ้างอิง

- สันติ เต็มประเสริฐสกุล (2567). การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment) [การบรรยาย]. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, กรุงเทพมหานคร.
- Belfield, C. R. (2015). *Economic principles for education: Theory and evidence*. Edward Elgar Publishing.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment*. The SROI Network.
- Yates, B. T., & Marra, M. (2017). Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions... and is SROI a good investment? *Evaluation and Program Planning*, 64, 136-144.

SROI การประเมินมูลค่าทางสังคม (SROI - Social Return on Investment) ปรับ Mindset ได้อย่างไร



นางสาวพิมพ์ฉัตร สสสุธรรม

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เปลี่ยนวิธีคิดชีวิตก็เปลี่ยน เรื่องของ “Mindset” สิ่งสำคัญที่กำหนดเส้นทางชีวิตของแต่ละคน ผู้เขียนเชื่อว่าหลาย ๆ คนคงจะได้ยินข้อความดังกล่าวข้างต้นมาบ้างแล้ว ซึ่งผู้เขียนเองก็เคยคิดว่า “ถ้าหาก Mindset เราดี งานที่เราคิดทำจะสำเร็จจริงไหม? เช่นเดียวกัน” โดยในฐานะของผู้บริหารงาน จะบริหารงานได้อย่างไร ใน Concept ดังกล่าว ซึ่งผู้เขียนได้มีโอกาสที่ตีพิมพ์มากมาย ที่ได้รับฟังการบรรยายของศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต จัดโครงการ KNOWLEDGE^x ปรับ MINDSET การทำงานด้วย SROI (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT) ในวันพุธที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 เวลา 10.00 – 12.00 น. โดยได้รับเกียรติจาก ผศ.ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล คณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และที่ปรึกษาสมาคมผู้ประเมินมูลค่าทางสังคม (Social Value Thailand) เป็นวิทยากรการอบรม ผู้เขียนได้สรุปเนื้อหาจากการอบรมได้ดังนี้

พบว่า การแก้ปัญหาสังคมพร้อม ๆ กับการสร้างผลกระทบทางสังคม (Social Impact) ทำให้สังคมดีขึ้น ในความเป็นจริงแล้ว SROI เป็นเครื่องมือตัวชี้วัดที่ได้รับความนิยมในประเทศอังกฤษ กล่าวคือเป็นมาตรฐานการวัดการทำงานว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยในระดับใด ซึ่งผู้บรรยายได้นำข้อมูลประสบการณ์จากการทำงานของท่านมาร่วมแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์จากการใช้เครื่องมือ (SROI) นี้ ซึ่งผู้บรรยายได้กล่าวว่า “SROI เป็นประโยชน์มากกับการทำงาน โดยปกติในวงการธุรกิจเป็นที่ทราบกันดีว่าจะให้ความสำคัญกับการวัดผลตอบแทนจาก ROI (RETURN ON INVESTMENT) ” คือเรื่องของการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนเร็วได้เป็นเม็ดเงิน ว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่ได้ดำเนินการลงทุนทั้งเงิน แรงงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ฯลฯ โดยวัดเป็นตัวเงิน (Economic Values)

ทั้งนี้ SROI เป็นการวัดจากความคาดหวังหมายถึงความรู้ ซึ่งเป็นการวัดในนิยามของแนวคิด Social Return หมายถึงผลตอบแทนทางสังคมคืออะไร? คือการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมเป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถวัดประโยชน์ของโครงการต่าง ๆ ที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยพยายามแปลงผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่สังคมให้เป็นมูลค่าที่หน่วยวัดเดียวกับเงินตรา ประโยชน์ที่จะได้จากการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมของกิจกรรมที่ทำเพื่อสังคม คือทำให้เกิดความชัดเจนในวิธีการ วิเคราะห์คุณค่าของโครงการต่าง ๆ ต่อสังคม และทำให้เห็นประโยชน์ที่ตกแก่สังคม และบอกได้ว่าเงินลงทุนแต่ละบาทนั้น สังคมจะได้รับผลตอบแทนเท่าใด ในระดับใด และเพียงใด ซึ่ง SROI ช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ที่โปร่งใส ทำให้สามารถสื่อสารกับสาธารณะ/สังคมได้ และผลของการวิเคราะห์

ยังสามารถช่วยในการตัดสินใจในอนาคตว่าควรปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้สังคมได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่มากขึ้น และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการที่หลากหลาย หรือที่เราเรียกว่า “ผู้มีส่วนได้เสีย” (Stakeholders) ถือได้ว่าแนวคิดนี้เป็นการวัดในสิ่งที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน ยกตัวอย่างเช่น เป็นการวัดสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป กล่าวคือการมีจำนวนต้นไม้พื้นที่ป่าสีเขียวมากขึ้นจากการรณรงค์ปลูกป่าเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ช่วยทำให้ชุมชน/สังคมมีคุณภาพที่ดีขึ้น ทั้งนี้จะต้องแปลงออกมาเป็นตัวเงินให้ได้ ยกตัวอย่างอีกหนึ่งสถานการณ์เช่นผลกระทบในเชิงสังคม โดยการสร้างอาชีพให้กับกลุ่มแม่บ้านในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแม่บ้านเหล่านี้มีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมหรือผู้บริหารบ้านเมืองต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ในเรื่องของ SROI ยกตัวอย่างเช่น อากาศมีคุณภาพดีขึ้น ความสัมพันธ์ในครอบครัวดีขึ้น หรือการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีวัดได้จากความเปลี่ยนแปลงไปของนิสิต กล่าวคือ นิสิตได้งานเมื่อสำเร็จการศึกษา อาจารย์เกิดความภูมิใจ

ในทางกลับกันพบว่าข้อท้าทายที่เป็นปัญหาของ SROI คือการแปลงค่าออกมาเป็นตัวเงิน ซึ่ง SROI จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อวัดประเมินผลโครงการ ยกตัวอย่างเช่น การบริการชุมชนของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตที่เปิดห้องน้ำให้บริการกับผู้ช่รรถจักรยานยนต์รับจ้าง หรือการเรียกร้อง (Claim) ว่าโครงการ/กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดผลกระทบ (Impact) มาก/น้อยในระดับใด

ประเด็นสำคัญในการที่จะนำ SROI มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดตัวชี้วัด (1) เราจะต้องไม่คิดแทน Stakeholders มิเช่นนั้นแสดงว่าเรามีอคติ (Bias) โดยเราจะต้องเข้าใจ Stakeholders (2) เราจะต้องระบุ Stakeholders ให้ได้ว่าเป็นใคร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง

ข้อเด่นของ SROI มีดังนี้ (1) สามารถประเมิน (Evaluate) สิ่งที่ทำมาแล้ว (2) สามารถทำนาย (Forecast) หรือคาดการณ์ในการทำแผนในอนาคตได้ ทั้งนี้ SROI สามารถช่วยให้การบริหารงานวิเคราะห์ทางสังคมได้ครบทุกมิติ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องของความเท่าเทียม (Equality) เรื่องของความยุติธรรม (Equity) และ (3) สามารถช่วยปรับโครงการให้ดีขึ้นได้ กล่าวคือทำให้เกิด Positive Impact และทำให้เกิด Negative Impact น้อยที่สุด ซึ่งไม่ใช่ให้ “หยุด” ทำโครงการ แต่ให้ไปประเมินว่าโครงการนั้นควรนำกลับไปปรับกระบวนการอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งนี้ Negative Impact หมายถึงข้อกังวล (Concern) เพื่อเตรียมการแก้ไขช่องว่างในปัญหานั้น ๆ โดยทำการผสมทั้ง Negative และ Positive ให้ผสมกลมกลืนกันอย่างลงตัว

กล่าวโดยสรุป SROI เป็นการประเมินผลกระทบทางสังคมและผลกระทบทางสังคมจากการลงทุนโครงการเพื่อสังคมเพื่อความเข้าใจในหลักการเบื้องต้น และสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อสังคมที่ดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการสนับสนุนงบประมาณขององค์กรว่าสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และผลกระทบหรือไม่

อ้างอิง

สันติ เต็มประเสริฐสกุล. (2567). ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI. *การบรรยายพิเศษ “โครงการ KNOWLEDGE by HCD”*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.

ภาวะผู้นำทางการศึกษากับการปรับ Mindset สู่แนวคิด Social Return on Investment (SROI) เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน



นางสาวนุชลา สิธีระโชติ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

“ความยั่งยืน ไม่ใช่แค่เรื่องสิ่งแวดล้อม แต่ต้องยั่งยืนเรื่องสังคม และมีธรรมาภิบาล”

สำหรับประเทศไทยการดำเนินการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงทางเลือกเชิงนโยบายเท่านั้น แต่ยังเป็นจำเป็น ในการสร้างความยืดหยุ่น ทางเศรษฐกิจในระยะยาว สภาพแวดล้อมที่ดี และความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมไทย การบูรณาการหลักการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) และการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (SIA) เข้ากับแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจและการกำหนดนโยบาย

การบริหารมหาวิทยาลัยในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการทั้งในด้านการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการพัฒนาที่ยั่งยืนและการสร้างคุณค่าทางสังคมในขณะเดียวกัน แนวคิดเรื่องผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ซึ่งพัฒนาโดย Social Value UK และ Social Value International ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดและประเมินผลกระทบทางสังคมของโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ (Nicholls et al., 2012) การนำมาตรฐานการวัด (SROI) มาปรับประยุกต์ใช้การบริหารมหาวิทยาลัยและการบริการทางวิชาการ จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจและมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและโครงการบริการวิชาการต่าง ๆ ช่วยให้เราสามารถวัดและสื่อสารคุณค่าทางสังคมที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม (Nicholls et al., 2012) ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในแง่ของความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม

เกณฑ์การวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคม (SIA) และผลตอบแทนทางสังคม จากการลงทุน (SROI) สำหรับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) เป็นแนวปฏิบัติที่จะส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) ความครอบคลุมทางสังคม (Social Inclusion) และการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environmental Protection) แนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืนได้รับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ นับตั้งแต่มีการนำเสนออย่างเป็นทางการครั้งแรกในรายงานคณะกรรมการมิถิการโลก ว่าด้วยสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาหรือที่เรียกกันว่า

Brundtland Report ปี ค.ศ. 1987 ซึ่งกำหนดให้แนวคิดนี้เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน โดยไม่กระทบต่อความสามารถของคนรุ่นอนาคตในการตอบสนอง ความต้องการของตนเอง หลักการนี้เป็นการวางรากฐานสำหรับเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของ สหประชาชาติที่สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 2015 ซึ่งกำหนดวาระสากลเพื่อยุติความยากจน ปกป้องสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับทุกคน โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง (Leave No One Behind) ภายในปี ค.ศ. 2030 เป้าหมายการพัฒนา ทั้ง 17 เป้าหมาย นี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกประเทศทั่วโลก

จากข้อมูลของ www.socialvaluelab.org.uk ระบุว่า SROI เป็นกรอบวิธีการวัดเพื่อกำหนดมูลค่าของกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วมีผลกระทบในการช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และลดปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งช่วยปรับปรุงสภาพการดำรงชีวิตของมนุษย์ให้ดีขึ้น จึงเป็นการคำนวณมูลค่าที่คำนึงถึง Costs, Benefits ทั้งจากมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

SROI ช่วยวัดให้เห็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งมาจากความพยายามของคน กลุ่มคน หรือองค์กรที่ช่วยกันดำเนินการในเรื่องนี้ และหาวิธีวัดมูลค่าในลักษณะ Monetary Values รวมทั้งอาจแสดงในลักษณะอัตราส่วน (Ratio) ระหว่าง Benefits/Costs ตัวอย่างเช่น A ratio of 3:1 ซึ่งให้เห็นว่าการลงทุน 1 บาท ช่วยสร้าง Social Value มูลค่า 3 บาท

SROI เกี่ยวพันกับมูลค่า ซึ่งบอกถึงข้อมูลที่มีความหมายมากกว่าที่จะหมายถึงเพียงแค่เม็ดเงินในทางบัญชีหรือที่ปรากฏใน Financial Projection เท่านั้น แต่มันได้ถูกรวมมูลค่าที่แปลงมาจากข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอื่น ๆ นอกเหนือจากตัวเลขการเงินทางบัญชี

How SROI can help you?

ข้อมูล SROI มีประโยชน์ที่สามารถเป็นทั้งเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์และวางแผนการเพิ่มมูลค่ากิจการ โดยเพิ่มเติมการวัดมูลค่า

Non-Financial Data เข้าไปในการคำนวณมูลค่ากิจการ นอกจากนี้การวิเคราะห์ขนาดของ SROI ยังทำให้ทราบระดับความคุ้มค่าของผลตอบแทนทางสังคมเมื่อเทียบกับเงินที่ลงทุนไป

สำหรับประโยชน์อื่น ๆ ของ SROI เช่น

- ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรที่ทำงานโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่จับต้องได้
- ทำให้มีข้อมูลยืนยันที่น่าเชื่อถือเป็นประโยชน์ในการระดมทุน

SROI สามารถนำไปใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งที่เป็นองค์กรแสวงหากำไร และองค์กรไม่แสวงหากำไร ทั้งภาครัฐและเอกชน

1. Not for Profit Organizations and Social Enterprises สามารถใช้ SROI เป็น Management Tool เพื่อวัดความสามารถในการดำเนินงาน (Performance) วัดผลประโยชน์ ต้นทุน และมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้น

2. Private Businesses ธุรกิจทั้งขนาดใหญ่ กลาง เล็ก สามารถใช้ประโยชน์จาก SROI ในการประเมินความเสี่ยงและค้นหาโอกาสจากผลกระทบที่เกิดขึ้น จากสินค้าและบริการที่มีต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน และชุมชน เป็นต้น

3. Funders ผู้ให้ทุนที่ลงทุนในโครงการเพื่อสร้าง Social Value ใช้ SROI เพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุน ไม่ว่าจะเป็นช่วงก่อนการตัดสินใจลงทุน หรือลงทุนไปแล้วที่ต้องติดตามความคืบหน้าของโครงการ ก็จะพิจารณาจากข้อมูล SROI ที่ต้อง Update อยู่เสมอ รวมทั้งสามารถใช้เป็นเครื่องมือประเมินความเสี่ยงเฉพาะด้าน เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสังคมที่สนใจ

4. Commisioners หน่วยงานของรัฐที่จะต้องอนุมัติโครงการมักจะให้ผู้ประเมิน หรือประเมินได้ แล้วทำการวิเคราะห์และคำนวณ SROI ออกมาประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งอาจกำหนดให้มี Third Parties ทำการทบทวนหรือคำนวณซ้ำเพื่อความมั่นใจ

“สวนดุสิต” กับ ธุรกิจวิชาการ

การนำองค์ความรู้ทางวิชาการของมหาวิทยาลัย มาดำเนินการทางธุรกิจได้นั้น ต้องนำผลมาพัฒนา งานทางวิชาการให้สมบูรณ์ได้ ก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนที่จะนำมาสนับสนุนการดำเนินงานภายใน มหาวิทยาลัยต่อไป ผู้นำต้องมีวิธีการคิดและวิธีการทำงานอันชาญฉลาด ที่เรียกว่า “Cunning” หมายถึง บุคคลผู้มึนกลอุบาย พลิกแพลงการทำงานยังรวมถึง “Tactics” คือ กลยุทธ์ที่มีรายละเอียดในการดำเนินงาน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ และเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ไม่ใช่การแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้น เฉกเช่น กระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยสวนดุสิตกับธุรกิจวิชาการที่ส่งผล ต่อการอยู่รอดอย่างมั่นคงและนำไปสู่คำว่า “Beyond Survival” เหนือความอยู่รอด

“สวนดุสิต” การพัฒนา : ตามกฎหมายและการปฏิบัติ กระบวนการคิด

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดี ในฐานะผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัย สวนดุสิต เมื่อมองย้อนหลังของกระบวนการพัฒนาจากวิทยาลัยครู. สู่การเป็นมหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีกระบวนการการพัฒนา ตามพระราชบัญญัติ โดยกระบวนการพัฒนานี้ เรียกว่า “การพัฒนา ตามกฎหมาย” สำหรับแนวคิดในการพัฒนา เรียกว่า “การปฏิบัติ”

“สวนดุสิต”: แนวคิดการพัฒนาธุรกิจวิชาการ

ธุรกิจวิชาการ มาจากคำว่า ธุรกิจ (น.=นาม) มีความหมายว่า การประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้า หากำไร และคำว่า วิชาการ (น.=นาม) มีความหมายว่า วิชาความรู้สาขาใดสาขาหนึ่งหรือหลายสาขา สำนักกิจการพิเศษ (Business Affairs) สร้างขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับธุรกิจในการที่จะขาย องค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมา จึงมีการให้คำจำกัดความคำว่า “ธุรกิจวิชาการ” หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ ใหม่จากฐานวิชาการที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญและนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ใน การเรียนการสอน การอบรม การวิจัย การบริการชุมชนและการดำเนินการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษา เรียกว่า “ธุรกิจการศึกษา” ไม่เรียกว่า “ธุรกิจวิชาการ” คือการจัดการศึกษา ในรูปแบบการทำ ธุรกิจ โดยคำนึงถึง ROI ที่จะต้องให้กับผู้เรียน ผู้เรียนลงทุนที่จะมาเรียน แล้วผู้เรียนจะได้ อะไรกลับคืนมา ผู้เรียนต้องได้คุ้มค่ากับการลงทุน “สวนดุสิต” จึงต้องมีผู้สอนครบถ้วน อุปกรณ์ พื้นที่ การจัดการเรียนรู้ และหลักสูตรบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ในเงื่อนไขเหล่านี้ จึงเป็นการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ

สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำธุรกิจคือองค์ความรู้ ตัวอย่างเชิงประจักษ์ชัดเจน คือ Home Bakery “โฮม เบเกอรี่” เกิดขึ้นจากนักศึกษาเรียนคหกรรม ซึ่งในขณะนั้นนักศึกษาคหกรรมมีจำนวนคิดเป็น ร้อยละ ๖๐ ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด เมื่อต้องฝึกปฏิบัติการ ต้องใช้วัตถุดิบอย่างดีในการทำคุกกี้ พาย

และเบเกอรี่อื่น ๆ เมื่อทำเสร็จก็ให้อาจารย์ชิม คนใกล้ชิดชิม รวมถึงให้ผู้ปกครองชิม เมื่อผู้ปกครองได้ชิมแล้วให้ Feedback ว่าชอบและรู้ว่าทำมาจากวัตถุดิบที่ดี จึงเกิดการนำของที่ผลิตขึ้นมาขายแล้วนำเงินมาพัฒนา “สวนดุสิต” ต่อไป

“สวนดุสิต” ใช้คำว่า ธุรกิจวิชาการ เพื่อขายองค์ความรู้ของ “สวนดุสิต” ในรูปแบบการประชุม วิชาการ การสัมมนา การฝึกอบรม การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ อาทิจ การขายองค์ความรู้เรื่อง การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives:MBO) องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) Balanced Scorecard เครื่องมือวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ประเมินผลการดำเนินงานจาก 4 มุมมองของ BSC ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการและการเรียนรู้และเติบโต

SROI เป็นกระบวนการในการประเมิน คุณค่าทางสังคม ให้เป็นมูลค่าทางการเงิน โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์หรือ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของการขับเคลื่อนกิจกรรม หรือโครงการนั้น ๆ ทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการขับเคลื่อนธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) ที่ให้ความสำคัญในมิติ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ยกตัวอย่าง : โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

1) ปัจจัยนำเข้า (INPUT)

คือ สิ่งที่ถูกนำเข้าสู่กิจกรรมหรือปัจจัยที่ทำให้โครงการสามารถขับเคลื่อนไปได้ ซึ่งจำแนกได้ 4 ประเด็น ได้แก่

- (1) ปัจจัยเชิงบุคคล : แรงงาน ผู้เชี่ยวชาญ บุคลากรในโครงการ นักกิจกรรม นักวิจัย
- (2) งบประมาณ : เงิน หรือทุน
- (3) เครื่องจักร
- (4) องค์ความรู้ : ภูมิปัญญา หรือ องค์ความรู้ต่าง ๆ สำหรับใช้

กรณีตัวอย่าง : ปัจจัยนำเข้า (Input)

โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

- บุคลากร หรือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้ทุน และ ภาศิเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง (หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาคเอกชน สื่อมวลชน เครือข่ายการท่องเที่ยว)
- งบประมาณสนับสนุนโครงการ
- องค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

กรณีตัวอย่าง : **กิจกรรม (Activity)**
โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์-วัฒนธรรม

ปี 2561

- กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพชุมชน เพื่อสนับสนุนการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน

ปี 2562

- กิจกรรมพัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อให้บริการนักท่องเที่ยว

ปี 2563

- กิจกรรมพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

ปี 2564

- กิจกรรมส่งเสริมการสืบสาน วัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นชุมชน

กรณีตัวอย่าง : **ผลผลิต (Output)**
โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์-วัฒนธรรม

- เกิดการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ได้แก่ คณะขับเคลื่อนการท่องเที่ยวโดยชุมชนในรูปแบบคณะกรรมการ จำนวน 1 คณะ เส้นทางโปรแกรมการท่องเที่ยว จำนวน 2 โปรแกรม บุคลากรให้บริการการท่องเที่ยว (มัคคุเทศก์ ปรากฏชุมชน) จำนวน 30 คน เป็นต้น
- ผู้ประกอบการได้รับการพัฒนา เกิดธุรกิจการท่องเที่ยว และอาชีพเพิ่มขึ้น จำนวน 6 อาชีพ ได้แก่ โฮมสเตย์ รถนำเที่ยว มัคคุเทศก์/ นักสื่อความหมายชุมชน ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชน ร้านค้า/ร้านอาหาร เป็นต้น
- ผลิตภัณฑ์ชุมชนได้รับการพัฒนา จำนวน 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ผ้าทอพัฒนาตลาดขายที่เป็นอัตลักษณ์ชุมชน จำนวน 2 ลาย 2) ผลิตภัณฑ์อาหารท้องถิ่น จำนวน 2 รายการ (น้ำอ้อยแก้ว ขมพื้นบ้าน) 3) ผลิตภัณฑ์แปรรูปสมุนไพร จำนวน 3 ผลิตภัณฑ์ เช่น ลูกประคบ ผ้าปิดตาสมุนไพร ยาต้ม เป็นต้น
- ชุมชนมีกระบวนการสืบสานวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ โบราณสถานได้รับการพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว จำนวน 1 แห่ง ชุมชนมีจัดงานของดีชุมชนประจำปี

ต่าง ๆ (ภาครัฐ เอกชน) เครือข่ายการท่องเที่ยวเครือข่ายผู้ประกอบการในพื้นที่ เป็นกลุ่ม “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” อย่างชัดเจน โดยกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ในระดับบุคคล หรือระดับชุมชน สำหรับผู้ใช้ประโยชน์กลุ่มคนสุดท้ายคือ การที่ผลผลิตของโครงการ ถูกนำไปใช้ในระดับกว้างขวาง เช่น ระดับจังหวัด ระดับประเทศ หรือถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดนโยบายของรัฐ

5) ผลลัพธ์ (OUTCOME)

คือ การที่ผู้ใช้ประโยชน์ได้นำผลผลิตของโครงการไปใช้ประโยชน์ ซึ่งกระบวนการเกิดผลผลิตนั้นผู้ใช้ประโยชน์ (User) เกิดการยอมรับ (Adoption) และนำไปใช้จนเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเชิงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม การปฏิบัติ และทักษะ โดยมีมิติด้านผลลัพธ์ จะพิจารณา 2 ประเด็น คือ ประเด็นผู้ใช้ประโยชน์ (User) และประเด็นด้านความเปลี่ยนแปลง (Change)

2. กิจกรรม (ACTIVITY)

คือ การดำเนินงานหรือวิธีการ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งการกำหนดกิจกรรมทำให้เกิดผลผลิตที่มีความสอดคล้อง กับ วัตถุประสงค์ของโครงการ

การระบุกิจกรรมที่มีการดำเนินงานของโครงการ เพื่อพิจารณา ผลลัพธ์ทางสังคม (SIA) นั้น ผู้ประเมินควรระบุกิจกรรมเป็นรายปี กรณีมีกิจกรรมย่อยให้ระบุกิจกรรมย่อยนั้นในปีนั้น ๆ ด้วย เช่นเดียวกัน

3) ผลผลิต (OUTPUT)

คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของ โครงการ หรือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยนำเข้าและได้ดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ แล้ว โดยผลที่เกิดขึ้นสามารถวัดผลได้โดยตรง และทันทีเมื่อสิ้นสุดกิจกรรม ที่สำคัญมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทั้งด้าน จำนวน วิธีการ

4) ผู้ใช้ประโยชน์ (USER)

คือ กลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินโครงการ โดยมีการนำผลผลิตที่เกิดขึ้นของโครงการไปใช้ประโยชน์ ซึ่งผู้ใช้ประโยชน์ มักมีหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มคนในชุมชนนักท่องเที่ยว หน่วยงาน



ที่มา : เศรษฐภูมิ บัวทอง และคณะ (2564)
 หนังสือคู่มือการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment : SIA)
 และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment : SROI)
 โครงการเพื่อสังคม

6) ผลกระทบ (IMPACT)

คือ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการทางสังคม ซึ่งต้องระบุถึง การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากผลลัพธ์ในวงกว้าง ทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณารวมผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เกิดขึ้นตามแผนหรือ นอกเหนือจากแผนที่เชิงบวกและเชิงลบ

กรณีตัวอย่าง : ผลกระทบ (Impact) โครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

จากการได้เข้าร่วมโครงการ KNOWLEDGEX by HCD DUSIT UNIVERSITY

หัวข้อ ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI ในวันพุธที่ 17 ก.ค. 67 เวลา 10:00 - 12:00

บทสรุป องค์ความรู้ที่ได้รับ เรื่องการปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI เป็นกระบวนการในการประเมิน คุณค่าทางสังคม ให้เป็นมูลค่าทางการเงิน โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์หรือ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของการขับเคลื่อนกิจกรรม หรือโครงการนั้น ๆ ข้อมูล SROI มีประโยชน์ที่สามารถเป็นทั้งเครื่องมือที่ช่วยวิเคราะห์และวางแผนการเพิ่มมูลค่ากิจการโดยเพิ่มเติมการวัดมูลค่า Non-Financial Data เข้าไปในการคำนวณมูลค่ากิจการ นอกจากนี้การวิเคราะห์ขนาดของ SROI ยังทำให้ทราบระดับความคุ้มค่าของผลตอบแทนทางสังคมเมื่อเทียบกับเงินที่ลงทุนไป สำหรับประโยชน์อื่น ๆ ของ SROI เช่นช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรที่ทำงานโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่จับต้องได้ ทำให้มีข้อมูลยืนยันความน่าเชื่อถือเป็นประโยชน์ในการระดมทุน ทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการขับเคลื่อนธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) ที่ให้ความสำคัญในมิติ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ต่อองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน

สอดคล้องกับนโยบาย มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดแผนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นไปตามแนวทางที่สอดรับทิศทางมหาวิทยาลัย “จิ๋ว” แต่ “แจ๋ว” (2566-2567)(SDU Directions: SMALL but SMART REVISED VERSION 2023-2024) และ แผนพัฒนาความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2566-2570 โดย มุ่งเน้นในด้านการสนับสนุนคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย การวิจัยและการบริการวิชาการ บนรากฐานของความเชี่ยวชาญ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถรองรับสถานการณ์และ บริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่นได้อย่างดีเยี่ยม

โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม การปรับ Mindset ของบุคลากร โดยใช้แนวคิด Social Return on Investment (SROI) จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมองว่าความสามารถเพิ่มพูนได้ผ่านความพยายามและการเรียนรู้ บุคลากรที่มี Growth Mindset จะมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ผลงานที่มี คุณค่าต่อสังคม การปรับ Mindset ด้วย (SROI) จะช่วยให้บุคลากรมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีมุมมองที่กว้าง ขึ้นต่อผลลัพธ์ของงานวิชาการ เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่ตอบโจทย์สังคม และสอดคล้อง กับเป้าหมายความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ซึ่งได้กำหนดทิศทางการพัฒนาภายใต้ แนวคิด “จิ๋ว แต่ แจ๋ว” และแผนพัฒนาความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ประเด็นดังกล่าวสามารถ เชื่อมโยงสอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มที่นำเสนอในภาพอนาคต Global Innovation Index 2023 โดยองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (WIPO) ซึ่งเน้นย้ำความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม การพัฒนา ทุนมนุษย์ และการวัดผลกระทบทางสังคมอย่างเป็นระบบ การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยยกระดับศักยภาพ ในการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมของสถาบันอุดมศึกษาไทยได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำทางการศึกษาสู่แนวคิด Social Return on Investment (SROI) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่สร้างมูลค่าและกำไรได้ในหลายมิติ ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม การมองการศึกษาในมุมมอง การลงทุน ทางสังคมช่วยให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรม ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่ม หากจะประมวลผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่คำนึงถึงผลประโยชน์ (Benefits) และต้นทุน (Costs) และสุทธิเป็นผลตอบแทน (Returns) ก็จะเห็นขนาดของผลได้สุทธิที่จับต้องได้มากขึ้น และยิ่งหาก นำมาคำนวณโดยนำผลตอบแทนนั้นหารด้วยเงินที่ลงทุนไปจะได้อัตราส่วนที่เรียกว่า Social Return on Investment (SROI) ที่มูลค่ายิ่งเป็นบวกและสูงเท่าใดก็จะสะท้อนถึงความคุ้มค่าของการลงทุนจาก ผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นมากเท่านั้น อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการจะเก็บตัวเลขของ Social Benefits, Social Costs, Social Investments การสร้างมูลค่าและกำไรในบริบทนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผลตอบแทน ทางการเงินแต่รวมถึงผลกระทบทางสังคมในวงกว้าง เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การลดปัญหาสังคม และการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว การลงทุนในการศึกษาที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการ ของสังคมจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจผ่านการเพิ่มผลิตภาพของแรงงาน การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

จากข้อมูลของ www.socialvaluelab.org.uk ระบุว่า SROI เป็นกรอบวิธีการวัดเพื่อกำหนดมูลค่าของกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วมีผลกระทบในการช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และลดปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งช่วยปรับปรุงสภาพการดำรงชีวิตของมนุษย์ให้ดีขึ้น จึงเป็นการคำนวณมูลค่าที่คำนึงถึง Costs, Benefits ทั้งจากมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

อ้างอิง

1. ศีโรจน์ ผลพันธิน. (25594, ตุลาคม 1). อัจฉริยะทางอารมณ์และภาษากาย การบรรยายรายวิชา 1067113 อัจฉริยะทางอารมณ์และภาษากาย, ห้องเรียน 308 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
2. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก [https:// dictionary.orst.go.th/](https://dictionary.orst.go.th/)
3. ประวัติของสำนักกิจการพิเศษ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก https://dusitproduct.dusit.ac.th/content.php?id=44&level=2&id_level2=40
4. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2566). ทิศทางของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต: จีว แต่ แจ้ว(ฉบับทบทวน) พ.ศ. 2566-2567 (SDU Directions: SMALL but SMART (Revised version) ๒๐๒๓-๒๐๒๔). สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2566, สืบค้นจาก <https://www.dusit.ac.th/home/2023/1103420.html>
5. พจนานุกรม อังกฤษ-ไทย. สืบค้นเมื่อ ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๖, สืบค้นจาก <https://www.online-english-thai-dictionary.com/?word=enterprise & d=1&m=0&p=1>
Enterprise (n.) มีความหมายว่า กิจการ โครงการ การริเริ่ม การเสี่ยง
Entrepreneur (n.) มีความหมายว่า นักธุรกิจ นักลงทุน ผู้บริหารกิจการ นักลงทุนทางการเงิน
Business (n.) มีความหมายว่า ธุรกิจ การค้า
On business มีความหมายว่า ในธุรกิจ โดยหน้าที่
Academic (adj.) มีความหมายว่า เกี่ยวกับวิชาการ ด้านวิชาการ ทางวิชาการ
Affair (n.) มีความหมายว่า ธุรกิจ เรื่อง การงาน
6. แผนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ตามแนวทางที่สอดรับทิศทางมหาวิทยาลัย “จีว” แต่ “แจ้ว”(2566-2567) (SDU Directions: SMALL but SMART REVISED VERSION 2023-2024)
7. Brown, T., & Wyatt, J. (2018). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 16(1), 28-35.
8. Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (2020). Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference. John Wiley & Sons.
9. Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2021). A guide to social return on investment. Social Value UK.
10. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht.
11. Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2019). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. Crown Business.
12. Weiss, C. H. (2018). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts* (pp. 65-92). Aspen Institute.
13. Christensen, C. M., & Eyring, H. J. (2011). *The innovative university: Changing the DNA of higher education from the inside out*. John Wiley & Sons.
14. Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to social return on investment*. SROI Network.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment)



นายมนท มานิตย์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Social Return on Investment (SROI) การประเมินผลตอบแทนทางสังคม เป็นวิธีการที่สำคัญในการวัดและประเมินผลกระทบทางสังคมจากการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI สามารถทำได้โดยมุ่งเน้นไปที่การประเมินผลกระทบที่กว้างขึ้นและการสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง Mindset ในการทำงานและการเป็นผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้เป็นสิ่งสำคัญ

SROI เป็นวิธีการที่ใช้ในการคำนวณมูลค่าของผลกระทบทางสังคม โดยใช้วิธีการทางการเงินในการประเมินมูลค่าผลกระทบเหล่านั้น ไม่เพียงแต่ประเมินผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กรที่ดำเนินโครงการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ เช่น ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม SROI ช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการสามารถเข้าใจและเห็นคุณค่าของผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น ช่วยในการตัดสินใจและวางแผนกับผู้มีส่วนได้เสียและการจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

การคำนวณ Social Return on Investment (SROI) มีขั้นตอนหลัก ๆ ที่ช่วยในการประเมินและวัดผลกระทบทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) กำหนดขอบเขตของการประเมิน (Establishing Scope and Identifying Key Stakeholders) ต้องกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการประเมิน SROI ให้ชัดเจน 2) ระบุผู้มีส่วนได้เสีย (Identifying Stakeholders) ระบุและจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทและมีผลกระทบต่อโครงการหรือได้รับผลกระทบจากโครงการ เช่น ผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรง (Beneficiaries), ผู้สนับสนุนทางการเงิน (Funders), ผู้จัดการโครงการ (Implementers) 3) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้น (Measuring and Valuing Inputs) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการ ซึ่งรวมถึงการสัมภาษณ์ การสำรวจ และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหรือรายงานต่าง ๆ 4) ประเมินมูลค่าทางการเงินของผลกระทบ (Monetizing the Outcomes) เป็นการประเมินมูลค่าทางการเงินของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยการใช้วิธีการทางการเงินในการคำนวณมูลค่าของผลกระทบ 5) คำนวณ SROI (Calculating the SROI) การคำนวณ SROI โดยใช้สูตร $SROI = (\text{ผลลัพธ์} / \text{ทรัพยากรที่ใช้})$ โดยผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นสัดส่วนของผลตอบแทนทางสังคมที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับการลงทุนที่ใช้ในโครงการ 6) วิเคราะห์และปรับปรุงการประเมิน (Analyzing and Reporting) วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้จากการคำนวณ SROI เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำมีความน่าเชื่อถือรวมถึงการสรุปและรายงานผลการประเมินให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI การปรับเปลี่ยนวิธีการคิด มุมมอง หรือทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อวิธีการตอบสนองและปฏิบัติตัวในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะในการทำงานหรือการจัดการกับปัญหา การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI ต้องมีการดำเนินการที่สอดคล้องกัน ดังนี้ 1) การยอมรับความซับซ้อน ยอมรับว่าการดำเนินโครงการมีความซับซ้อนสูง และไม่ควรมองเพียงแค่ผลลัพธ์ในมิติเดียว 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การนำผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผล ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย 3) การประเมินผลกระทบในมิติที่กว้างขึ้น พิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นในมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัวและนำพาองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ดังนี้

1) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Embracing Change) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีแนวคิดที่เปิดกว้างและยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การใช้ SROI ในการประเมินผลกระทบทางสังคมสามารถช่วยให้ผู้นำมองเห็นผลกระทบที่กว้างขึ้น และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Creating a Clear Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้กับผู้ติดตามได้ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลกระทบทางสังคมที่คาดหวังจากโครงการสามารถทำให้ทีมงานมีทิศทางที่แน่นอนในการดำเนินงานและสามารถใช้ SROI ในการวัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์นั้นได้

3) การเน้นการร่วมมือกัน (Fostering Collaboration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม การใช้ SROI ทำให้ทีมงานเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกันในการสร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4) การเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน (Empowering Employees) การให้พนักงานมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจในงาน การใช้ SROI จะช่วยให้พนักงานเห็นคุณค่าของการทำงานและมีแรงบันดาลใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5) การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Overcoming Resistance to Change) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการสื่อสารและทำความเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลง การใช้ SROI ในการประเมินผลกระทบจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง และลดความต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

อ้างอิง

Chatchai Sanguanwongs, Taweesak Kritjaroen. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Organization Performance. *Journal of Profess. Bus. Review.* 8(6). p 1-32.

Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review (<https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/>)

Zahara Tussoleha Rony, Didi Rochyadi Mangkupradja, Rachmat Pramukty (2023). The Role of Transformational Leadership in Employee Performance: A Systematic Literature Review at XYZ University. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences* 1(4)

ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI: มุมมองใหม่สู่การสร้างผลกระทบทางสังคม



นางสาวพิชญ์สินี พุทธิรักษ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การวัดความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ผลกำไรทางการเงินอีกต่อไป แนวคิดการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment) หรือ SROI กำลังเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก บทความฉบับนี้เป็นการนำเสนอแนวทางในการปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI และผลกระทบที่มีต่อองค์กรและสังคม โดยยกตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้ SROI เพื่อสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม

ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อน การปรับ Mindset หรือกรอบความคิดในการทำงานกลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ผู้บริโภคและสังคมคาดหวังให้ธุรกิจมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น การมุ่งเน้นเพียงผลกำไรทางการเงินไม่เพียงพออีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาผลกระทบทางสังคมควบคู่ไปด้วย (Porter & Kramer, 2011) ดังนั้น SROI จึงได้รับความสนใจอย่างมาก ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถวัดและประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยแสดงผลในรูปแบบของอัตราส่วนที่เปรียบเทียบระหว่างมูลค่าทางสังคมที่สร้างขึ้น กับมูลค่าของการลงทุนที่ใช้ในการสร้างผลกระทบนั้น (Banke-Thomas et al., 2015) SROI ไม่เพียงแต่เป็นวิธีการคำนวณตัวเลข แต่ยังเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการตัดสินใจในองค์กร โดยคำนึงถึงคุณค่าที่เกิดขึ้นในมิติทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรสร้างขึ้น (Nicholls et al., 2012)

แนวคิด SROI มีรากฐานมาจากการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์และการบัญชีทางสังคม โดยถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกในช่วงทศวรรษ 1990 โดย REDF ซึ่งเป็นองค์กรการกุศลในสหรัฐอเมริกา (Emerson et al., 2000) ต่อมาในปี 2003 แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและเผยแพร่อย่างกว้างขวางในสหราชอาณาจักรโดย New Economics Foundation (NEF) และ Office of the Third Sector (Nicholls et al., 2012) จนกระทั่งในปี 2009 ได้มีการจัดตั้ง SROI Network ซึ่งปัจจุบันคือ Social Value UK เพื่อพัฒนามาตรฐานและส่งเสริมการใช้ SROI ทั่วโลก ปัจจุบัน SROI ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงหากำไรทั่วโลกในฐานะเครื่องมือสำคัญในการวัดผลกระทบทางสังคม (Yates & Marra, 2017)

การใช้ SROI ในการประเมินผลงานมีประโยชน์หลากหลายต่อองค์กรและสังคม โดยช่วยให้การวัดผลมีความครอบคลุมและเป็นองค์รวมมากขึ้น นำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Nicholls et al., 2012) นอกจากนี้ SROI ยังเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และดึงดูดนักลงทุนที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (Banke-Thomas et al., 2015) ที่สำคัญการใช้ SROI ช่วยส่งเสริมนวัตกรรมทางสังคมและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมได้อย่างแท้จริง

กระบวนการปรับ Mindset ด้วย SROI เริ่มจากการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับผลกระทบทางสังคมในองค์กร โดยเน้นการเปลี่ยนมุมมองจากการมุ่งเน้นผลกำไรสู่การสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม (Porter & Kramer, 2011) ขั้นตอนต่อมาคือการพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมเพื่อเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมทางธุรกิจและผลกระทบทางสังคม (Nicholls et al., 2012) กระบวนการนี้ยังรวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรให้เข้าใจและใช้เครื่องมือ SROI ในการวัดและประเมินผลตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม การปรับ Mindset นี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (Yates & Marra, 2017)

การนำ SROI มาใช้เริ่มจากการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกำหนดขอบเขตการวิเคราะห์ ตามด้วยการพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญ (Nicholls et al., 2012) เครื่องมือสำคัญรวมถึงการทำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) การเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และการใช้เทคนิคการประเมินมูลค่าทางการเงินสำหรับผลลัพธ์ทางสังคม เช่น Revealed Preference และ Stated Preference (Banke-Thomas et al., 2015) ท้ายที่สุด การคำนวณอัตราส่วน SROI และการรายงานผลที่โปร่งใสเป็นขั้นตอนสำคัญในการสื่อสารคุณค่าทางสังคมที่องค์กรสร้างขึ้น

สิ่งที่เป็นความท้าทายในการปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI มีหลายประการ ประการแรกคือ การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเฉพาะจากผู้ที่ยึดติดกับการวัดผลแบบดั้งเดิม (Yates & Marra, 2017) ประการที่สองคือความซับซ้อนในการวัดผลกระทบทางสังคม ซึ่งบางครั้งยากที่จะแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้อย่างแม่นยำ (Arvidson et al., 2013) นอกจากนี้ ยังมีความท้าทายในการสร้างความเชื่อมั่นในความน่าเชื่อถือของข้อมูล SROI เนื่องจากขาดมาตรฐานสากลในการคำนวณ ทำให้การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรทำได้ยาก (Maier et al., 2015) ท้ายที่สุด การลงทุนในทรัพยากรและเวลาที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการ SROI อย่างมีประสิทธิภาพอาจเป็นอุปสรรคสำหรับองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรที่มีทรัพยากรจำกัด แนวทางการแก้ไขความท้าทายในการนำ SROI มาใช้ควรเน้นการสร้าง ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เช่น การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการวัดผลกระทบทางสังคม การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร และการพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่ดีในการใช้ SROI ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์เฉพาะทางในการวิเคราะห์ข้อมูล SROI อาจช่วยลดความซับซ้อนและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ได้

กรณีศึกษาและตัวอย่างความสำเร็จของการใช้ SROI มีให้เห็นในหลากหลายภาคส่วน เช่น บริษัท Timberland ได้นำ SROI มาใช้ในการประเมินโครงการอาสาสมัครพนักงาน พบว่าทุก \$1 ที่ลงทุนสร้างผลตอบแทนทางสังคม \$2-3 (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014) ในภาคสาธารณสุข องค์กร BRAC

ในบังกลาเทศใช้ SROI ประเมินโครงการสุขภาพชุมชน พบว่าทุก \$1 ที่ลงทุนสร้างผลตอบแทน \$3 (Banke-Thomas et al., 2015) ส่วนในสหราชอาณาจักร Social Enterprise UK ใช้ SROI ในการแสดงผลกระทบของวิสาหกิจเพื่อสังคม พบว่าสามารถสร้างผลตอบแทนทางสังคมเฉลี่ย £3 ต่อทุก £1 ที่ลงทุน (Nicholls, 2017) กรณีศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า SROI สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการวัดและสื่อสารคุณค่าทางสังคมในบริษัทที่หลากหลาย

การปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีความท้าทายในการนำมาใช้ แต่ประโยชน์ที่ได้รับทั้งในแง่ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การสร้างความโปร่งใส และการสร้างผลกระทบทางสังคมที่วัดผลได้ ล้วนมีคุณค่าอย่างยิ่ง การปรับ Mindset นี้ไม่เพียงแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดผล แต่ยังเป็น การเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและการดำเนินธุรกิจโดยรวม นำไปสู่การสร้างองค์กรที่มีความรับผิดชอบ ต่อสังคมและมีความยั่งยืนมากขึ้นในระยะยาว ท้ายที่สุดการนำ SROI มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งในระดับองค์กรและสังคมโดยรวม

อ้างอิง

- Aavidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18.
- Banke-Thomas, A.O., Madaj, B., Charles, A. et al. (2015) Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health*, 15(582). <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1935-7>.
- Cooney, K., & Lynch-Cerullo, K. (2014). Measuring the social returns of nonprofits and social enterprises: The promise and perils of the SROI. *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), 1-7. DOI: 10.1515/nfp-2014-0017.
- Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector. *The Box Set: Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, 2, 130-173.
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805-1830. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>.
- Nicholls, J. (2017). Social return on investment—Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127-135. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.011>.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. The SROI Network. Retrieved from <https://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Yates, B. T., & Marra, M. (2017). Social Return on Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment?. *Evaluation and Program Planning*, 64, 136-144. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.009>.

การบรรยายปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปานรัตน์ นิ่มตลุง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การประเมินผลลัพธ์หรือผลตอบแทนทางสังคม (social return on investment) เป็นวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการทางสังคมที่ดำเนินการโดยองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการช่วยเหลือพัฒนาศักยภาพของประชาชน ตามบริบทที่เหมาะสม เช่น โครงการพัฒนาส่งเสริมอาชีพ โครงการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านผู้สูงอายุ ด้านสุขภาพ ด้านที่พักอาศัย หรือสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพื่อให้เห็นผลที่เกิดขึ้นว่าสร้างคุณค่า มูลค่า หรือความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งในประเทศไทยนำ SROI มาใช้ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2555 โดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

การพิจารณาผลประโยชน์ของวิธีการวัดผลกระทบทางสังคมแบบ SROI มีสาระสำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ผลประโยชน์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นแก่สิ่งแวดล้อม 2) ผลประโยชน์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นแก่สังคม 3) ผลประโยชน์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นทางเศรษฐกิจ หรืออธิบายให้เข้าใจโดยง่ายคือ SROI เป็นเครื่องมือที่ช่วยขยายความ คุณค่า ของโครงการทางสังคมเป็น มูลค่าทางการเงินเพื่อต่อการสื่อสารแก่สังคมทั่วไปให้เข้าใจ

รูปแบบการประเมินผลกระทบทางสังคม มีการประเมินก่อนการดำเนินโครงการ (Ex-Ante Evaluation) เพื่อประเมินว่าควรดำเนินการหรือไม่ การประเมินระหว่างดำเนินการ (On-going) เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และการประเมินหลังดำเนินการ (Ex-Post Evaluation) เพื่อพิจารณาผลที่เกิดขึ้นว่าสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือไม่ อย่างไร

การปรับเปลี่ยน Mindset ในการทำงานโดยให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดขึ้นทางสังคมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกควบคู่ไปกับผลตอบแทนทางธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ SROI เข้ามาช่วยประกอบกับการรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย ว่าประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการมีหรือไม่ และเป็นอย่างไรจึงจะเป็นสิ่งที่ตอบความหมาย ของ Social Return อย่างแท้จริง

อ้างอิง

สันติ เต็มประเสริฐกุล (2567), ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI, การบรรยายพิเศษโครงการ Knowledge by HCD, มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การทำงานด้วยมุมมอง (Social Return on Investment; SROI) สู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals; SDGs)



นาวาอากาศเอก สาริต ช้างกุล

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา (รุ่นที่ 4)
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return On Investment; SROI) พัฒนา
มาจากเครื่องมือวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน (Cost Benefit Analysis; CBA) กล่าวถึงครั้งแรก ในปี
ค.ศ. 2000 โดยองค์กร (The Roberts Enterprise Development Fund; REDF) ประเทศสหรัฐอเมริกา
และได้รับความสนใจไปทั่วยุโรป ในปี ค.ศ. 2007 ได้มีการรวมกลุ่มภายใต้ชื่อองค์กร The Social Value
UK ประเทศสหราชอาณาจักร และได้รับการตีพิมพ์ลงใน New Economics Foundation UK เผยแพร่
ออกเป็นคู่มือในปี ค.ศ. 2009 โดยมีหัวใจสำคัญ คือ ต้องการทราบถึงความคุ้มค่าของเงินลงทุนที่คนทำงาน
ด้านสังคม นำไปดำเนินกิจกรรมว่าสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างคุ้มค่าหรือไม่ โดย SROI จะบอก
ว่าเงินลงทุน 1 บาท สามารถสร้างผลตอบแทนทางสังคมเป็นเงิน ... บาท (เศรษฐภูมิ บัวทอง และคณะ,
2564)

$$\text{SROI} = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันสุทธิของประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม}}{\text{มูลค่าปัจจุบันสุทธิของเงินลงทุน}}$$

$$\text{SROI} = \text{ลงทุนไป 1 บาทสร้างผลตอบแทนทางสังคม บาท}$$

ตัวอย่างในการแปลงค่า:

$$\text{SROI} = \frac{2,000,000 \text{ บาท}}{200,000 \text{ บาท}} = 10$$



ลงทุน
1 บาท
ผลตอบแทน
กลับมา
10 บาท

*ถูกพัฒนามาจาก Cost Benefit Analysis : CBA

ภาพแนวคิดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน

ที่มา: คู่มือการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment; SIA) และผลตอบแทนทางสังคม
จากการลงทุน (Social Return on Investment; SROI) โครงการเพื่อสังคม

SROI เป็นเครื่องมือในการสร้างความคุ้มค่าด้วยการบริหารผลตอบแทนทางสังคมที่เครือข่ายระดับโลกอย่าง Social Value International ซึ่งมีสมาชิกเครือข่ายกว่า 700 องค์กร ใน 45 ประเทศทั่วโลก และมีองค์กร Local/ Regional Social Value ระดับเครือข่ายใน 26 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทยกำลังเร่งขับเคลื่อน รวมทั้งเร่งผลิตนักวิเคราะห์และผู้ประเมินบัญชีทางสังคม เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals; SDGs) ในปี 2030 หรือ พ.ศ.2573 (บทความไทยรัฐออนไลน์: <https://www.thairath.co.th/lifestyle/life/2439882>) อธิบายเพิ่มเติมถึงพัฒนาการ ดังนี้

ประเทศอังกฤษ เป็นประเทศแรกที่ขับเคลื่อน SROI ผ่านกฎหมาย SOCIAL VALUE ACT ในปี 2012 กำหนดให้ภาครัฐพิจารณา “คุณค่าสังคม (Social Value)” ในการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น องค์กรการบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานการบริหารงานส่วนกลาง หน่วยงานระบบสาธารณสุข เป็นต้น ความสำเร็จ โดยส่งเสริม “Eco-System” การประเมินคุณค่าสังคมที่นำเชื่อถือผ่านคู่มือการจัดอบรม และการส่งเสริมกลุ่มหน่วยงานให้คำปรึกษาและตรวจประเมิน รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในชุมชนผ่านโมเดล LOCAL COMPACT ที่ชุมชนเป็นผู้กำหนดสิ่งที่ต้องการ คุณค่าที่ต้องการให้ส่งมอบ และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบริการสาธารณะที่ตีร่วมกับองค์กรบริหารภาครัฐ ส่งผลให้ประเทศอังกฤษมีผู้เชี่ยวชาญการประเมิน SROI มากที่สุด เป็นประเทศที่เปิดเผยข้อมูลการประเมินทางสังคม SROI Report มากที่สุด จากกว่า 45 ประเทศทั่วโลก

ในเอเชีย เป็นภูมิภาคที่มีอัตราการก้าวกระโดดของความตื่นตัวในการนำกรอบมาตรฐานโลกมาใช้ อย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดตั้งเครือข่าย Social Value ในหลายประเทศ อาทิ ไต้หวัน ไทย เกาหลี อินโดนีเซีย และอินเดีย เป็นต้น โดยไต้หวันเป็นประเทศที่มีความโดดเด่น และมีจำนวนการเปิดเผยข้อมูล SROI Data มากที่สุดเป็นอันดับที่ 2 รองจากอังกฤษ

ไต้หวัน ขับเคลื่อนโดย National Central University และ Yunus Social Business Centre ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของคณาจารย์ นิสิต นักศึกษา นำกรอบมาตรฐานและความเป็นวิชาการ บวกกับ ความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม และการสนับสนุนของภาครัฐกิจ จัดตั้ง SOCIAL VALUE TAIWAN ขึ้นเมื่อปี 2018 นำโดยประธานบริษัท Easy Card ผู้ให้บริการระบบบัตรชนส่งมวลชนเชื่อมโยงการชำระค่าบริการร่วมกับสถานประกอบการห้างร้านต่าง ๆ อย่างครบวงจร

ประเทศไทย Social Value Thailand เปิดตัวปี 2017 ต่อเนื่องมาจนถึงวิกฤตการณ์การระบาดของไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นตัวเร่งสำคัญกระตุ้นทิศทางการพัฒนาโลกและประเทศไทย พัฒนาภูมิคุ้มกัน เสริมสร้างทุนสังคม และวัฒนธรรมการเอื้อเฟื้อแบ่งปัน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยตระหนักและพร้อมผลักดันให้ “เรื่องสังคม” เป็น “เรื่องสำคัญ” เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ วัดขีดความสามารถของบริษัท องค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ส่งผลให้ไทยติดอันดับที่ 40 จาก 162 ประเทศ โดยประสบความสำเร็จด้านการขจัดความยากจน แต่เรื่องสำคัญที่ยังเดินหน้าต่อ คือ ความเท่าเทียมทางการศึกษา การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ลดความเหลื่อมล้ำ รับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล

โดยสรุป SROI อาจไม่ใช่เครื่องมือวัดตัวเลขหรือมูลค่าของการลงทุน แต่เป็นการวัดว่าคนและสังคมมีอะไรที่ดีขึ้นจากการลงทุนหรือดำเนินกิจการของรัฐ หลายประเทศพบว่า SROI ทำให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมที่ดี ผ่านการลงทุนในชุมชน การจ้างงาน การสร้างอาชีพ การฝึกฝนพัฒนาศักยภาพคน และ

การลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมในทิศทางที่ดีขึ้น รวมถึงการบริหารการศึกษา ซึ่งการสร้างระบบการบริหารจัดการผลลัพธ์ทางสังคมมีความสำคัญในโลกธุรกิจและทุนนิยมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

SROI เป็นเครื่องมือขององค์กรดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility; CSR) นำมาวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการสนับสนุนงบประมาณ (ต้นทุน) สร้างผลตอบแทนคืนสู่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเชิงผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) รวมทั้งประเทศไทย SROI ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (รัฐ) เพื่อสังคม และเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมในหลายบริบท อาทิ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาเป็นตัวชี้วัดความคุ้มค่าการดำเนินโครงการขององค์การมหาชน เกณฑ์รางวัลแห่งเกียรติยศอุตสาหกรรมไทย (The Prime Minister's Industry Award) นำมาเป็นตัวชี้วัดการสร้างแนวคิดต้นแบบเชิงสร้างสรรค์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) เป็นต้น

อ้างอิง

เศรษฐภูมิ บัวทอง และคณะ. (2564) “คู่มือการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment; SIA) และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment; SROI) โครงการเพื่อสังคม”. วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม 2564, หน้า 4 และ 15

“SROI...เครื่องมือวัดผลตอบแทนทางสังคมสู่ความมั่นคงอย่างยั่งยืน” สืบค้นจาก<https://www.thairath.co.th/lifestyle/life/2439882>

รายนามผู้เข้าร่วมอบรม KNOWLEDGE^X หัวข้อปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI (Social Return on Investment)

ON-SITE		ปรับ MINDSET KNOWLEDGE ^X การทำงานด้วย SROI (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT)	
โดย ผศ.ดร.สันธิ์ เติมประเสริฐกุล คณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ Sunpath 17 กรกฎาคม 2567 เวลา 10.00 - 12.00 น. ณ ห้อง 201 ชั้น 2 ศูนย์พัฒนากิจการแพทย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ			
อันดับ	ชื่อ - สกุล	อันดับ	ชื่อ - สกุล
1	รศ.ดร.สุชุม เฉลยทรัพย์	28	ผศ.ดร.ชจินุช เขาวานปรีชา
2	รศ.พัชรี สวนแก้ว	29	ผศ.กัณวีศา สุขพานิช
3	น.ส.นันท์ธิญา ศฤกษ์สวัสดิ์	30	น.ส.เมธินี นัยสุด
4	ดร.สมธิรัตน์ พรหมศิริ	31	พ.ต.อ.ณภัทร จุลละบุษปะ
5	ดร.นกุล ฤกษ์จิรจุมพล	32	ดร.จันทร์จนา ศิริพันธ์วัฒนา
6	ผศ.ทิพสุดา คิดเลิศ	33	รศ.นิตยา สวัสดิ์พิงษ์
7	ผศ.ดร.ศุภศิริ บุญประเวช	34	ดร.พริดา เทพประสิทธิ์
8	ดร.พิมพ์มาดา วิชาศิลป์	35	ผศ.ดร.ณัชกร นุกิจ
9	อาจารย์ ดร.ปาริฉัตร พรหมสวัสดิ์	36	น.ส.ณัฐภัชศร โชติสุทธิ์
10	น.ส.ปิยฉัตร อ่อนน้อม	37	น.ส.ณัฐกานต์ ดาโอ๊ะ
11	น.ส.สุทธิพันธ์ สุขใส	38	นางเพ็ญนภา คุณฎีกาญจน์
12	ดร.นงศ์ลักษณ์ โชติวิทยธานินทร์	39	ผศ.ดร.วีณัฐ สกลหอม
13	นางเบญญาภา ยวงอักษร	40	น.ส.พรใจ แก้วสุข
14	นายนิพนธ์ ทักฉิม	41	น.ส.รัตติษา ศรีวรานนท์
15	น.ส.พรพรรณ บัวทอง	42	น.ส.มกรินทร์ แดงน้อย
16	ผศ.ดร.พิทักษ์ จันทร์เจริญ	43	น.ส.วชิราภรณ์ สุ่มเข็มทอง
17	ว่าที่ร้อยตรี ดร.วราธร อภิรัตน์	44	นายไพศาล คงกิตตสถาพร
18	น.ส.ภัทรสุดา สุกปลั่ง	45	น.ส.ชรินดา วิเศษรัตน์
19	ดร.ณัฐนิช สิริสังจานุรักษ์	46	น.ส.สุวรรณา แดงโต
20	ผศ.ดร.เอ้ออารี จันท	47	น.ส.ฐิติรัตน์ ผลงาม
21	นาง ทิวาภรณ์ คำแก้ว	48	น.อ.สาธิต ชีววงกุล
22	น.ส.ยุพาพิน พรไชยะ	49	น.ส.ศรีัญญา สิทธิดา
23	นายมณฑล สุวรรณประภา	50	น.ส.พัชรี น้ำค้าง
24	น.ส.สิรินดา เสวตสมบูรณ์	51	นายชนินทร์ ฤทธิ์นาคา
25	ดร.สุทนต์ มุมแดง	52	ผศ.ดร.พรภัทร อินทรพรพัฒน์
26	น.ส.อติศ พันธุ์พรสม	53	ผศ. ปรีศนา พงศ์รัมย์
27	ผศ.ดร.จิตต์วิมล คล้ายสุบรรณ		

ONLINE**ปรับ MINDSET****KNOWLEDGE^X**
SUKHOVIT UNIVERSITY**การทำงานด้วย SROI** (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT)โดย ผศ.ดร.สินธุ์ วัฒนประเสริฐกุล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Suqut 17 Rangnam 2567 โทร 10.00 - 12.00 น. ณ กิ๊พ 201 ชั้น 2 ศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อันดับ	ชื่อ - สกุล	อันดับ	ชื่อ - สกุล
1	น.ส.หยาดพิรุณ นาคชัยสินธุ์	26	Ms.Evgeniya Trofimenko
2	ผศ.ดร.ประภาวรรณ สมุทรนำจินดา	27	ผศ.พิษณุสินี พุทธิทวีศรี
3	ผศ.สรศักดิ์ มั่นศิลป์	28	น.ส.ศวีวรรณ พูลคำย
4	นางราชาวดี สุขภิรมย์	29	น.ส.ชนิกานต์ กุ้เกียรติ
5	น.ส.สุวิมล แมตสอง	30	ผศ.สร้อย ไชยเดช
6	น.ส.อมอร ศรีเกษม	31	น.ส.เพียงกมล ยูวานานท
7	น.ส.พิมพ์ฉัตร รสสุธรรม	32	น.ส.วรรณภา แสนใจกล้า
8	น.ส.สิริพร อ่วมจันทร์	33	น.ส.จุฑารัตน์ ศรีชูเปี่ยม
9	รศ.ดร.ยุทธพงษ์ ธีลากิจไพศาล	34	น.ส.กนกอร เนตรชู
10	น.ส.สายชล ปาละมะ	35	น.ส.สารวิตรี ม่วงศรี
11	น.ส.โสภิตา จันทร์เจริญ	36	น.ส.พรรณทิพา กิจกักดีกุล
12	นายบุญชัย ป้อมสืบกุล	37	นายธวัชชัย ศรีสะอาด
13	นายณรงค์ฤทธิ์ ภิรมย์นง	38	นายรุ่งเกียรติ ยิ่งเจริญรุ่งโรจน์
14	อาจารย์กาญจนรัตน์ วัฒนสนธิ	39	น.ส.มณฑุช ม่องศรี
15	อาจารย์นิศา นุ่มวงษ์	40	ดร.สินันต์ ศรีเดช
16	ดร.เพ็ญพักตร์ กุ้ศิลป์	41	น.ส.ประดับศรี เนตรนิ
17	น.ส.สุภาภรณ์ กะกา	42	ผศ.ดร.จิตชิน จิตดีสุขพงษ์
18	ผศ.ดร.ธณิดา พุ่มท่าอิฐ	43	น.ส.มูหิตา สร้อยเพชร
19	น.ส.ปัทมา ลักษณะโยธิน	44	นางจันทรรจา พลอยมุกดา
20	ผศ.ดร.รุ่งนภา ปิองเกียรติชัย	45	นางสาวณญาดา สัจจาสุวรรณ
21	ผศ.ดร.ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล	46	นางสาวชุตีวรรณ ภิญาภรณ์
22	น.ส.อุพาพร มาชม	47	น.ส.จุฑารัตน์ จิวสง่า
23	นายปริญญา หนูรัตน์	48	น.ส.กัญชวลิกา บุญภิบาล
24	น.ส.กันยามาศ ช่วยสมบูรณ์	49	นางกณณ์ฉิน สุอังคะวาพิน
25	น.ส.ระวีวรรณ สุพรรณรัตน์	50	ผศ.อัษฎา พลอยโสภณ

ONLINE**ปรับ MINDSET****KNOWLEDGE^X**
SUAN DHIT UNIVERSITY**การทำงานด้วย SROI** (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT)โดย ผศ.ดร.สันติ เติมประเสริฐภาค คณะบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
วันที่ 17 กรกฎาคม 2567 เวลา 10.00 - 12.00 น. ณ ห้อง 201 ชั้น 2 ศูนย์นิคมฯ มจร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อันดับ	ชื่อ - สกุล	อันดับ	ชื่อ - สกุล
51	ผศ.ดร.บุญญลักษณ์ ตำนานจิตร	76	ดร.สุชาดา คุ่มสลุด
52	น.ส.ศรีัญญา ขวัญทอง	77	อ.เป็นเอก ทรัพย์สิน
53	น.ส.วณิ กิมเรือง	78	น.ส.เพ็ญภัสสา ภาพักดี
54	นายพิเชษฐ ศรีอนันต์	79	น.ส.ปานรัตน์ นิ่มตลุง
55	นายมลชาล มานิตย์	80	นายพัชร หงสยาภรณ์
56	น.ส.กรรณิการ์ ศรีโอบูลย์	81	ผศ.จรรยา ไทะนาบุตร
57	น.ส.สายสมร เมื่องมูล	82	น.ส.สมจิตร สุริวงษ์
58	น.ส.เปรมฤดี โยวัง	83	นายประมะ รอดม่วง
59	น.ส.พิชญาวีร์ เกียรติฐิตคุณ	84	น.ส.นฤมล สีธีระโชติ
60	นายทรงพล กิจเสถียรพงศ์	85	อ.เสาวลักษณ์ กันจันะ
61	น.ส.กานดา ธาราภูมิ	86	อ.ฐิติวราภา ไยสาลี
62	น.ส.อมร สายสังข์	87	นายอัศพงษ์ อุประวรรณ
63	ผศ.กัญญกานต์ เสถียรสุคนธ์	88	ดร.อานง ใจแน่น
64	น.ส.บุษกร สมทอง	89	นางปจวรี หนูรัตน์
65	น.ส.วรรณิภา ทรัพย์สำราญ	90	น.ส.สุปรียา ฉาวรักษ์
66	น.ส.พรสรวง เพ็ญพริ้ง	91	นายณนุช ลิ้มอุทัยรัตน์
67	นายจตุรโชค ยวงอักษร	92	อ.เอียรรัตน์ ฉัตรภักทผล
68	ผศ.ธัญภัทร์ ศรีเนธียวสิน	93	นางสาวศรันยา พูเฝ้า
69	อ.สรวิฐ ฤทธิธรรมศักดิ์	94	นางสาวอภิกษา ปวดีนันท์
70	ผศ.อาภาศิริ สุวรรณานนท์	95	นางสาวสุชาดา ไตรพรหม
71	ผศ.ดร.อุดมศักดิ์ กิจทวี	96	นางสาวจันทร์ทิพย์ เลี้ยงใจพานิช
72	ศ.ธานินทร์ สิทธิวีระธรรม	97	นายอนุวัฒน์ บุษพาชาติ
73	ผศ.ดร.จิราภุช โสภา	98	นางสาวสุนงษา นามวงษ์
74	อ.พิมพ์เนตร มากทรัพย์	99	นางสาวจันทร์วี สบรัมย์
75	อ.ดร.สิริธัมม์ อุดมธรรมานภาพ	100	นางสาวสุรีย์พร อังกูรอัจฉรา

ONLINE

ปรับ MINDSET KNOWLEDGE^X

การทำงานด้วย SROI (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT)

โดย ผศ.ดร.สันติ เติมประเสริฐกุล คณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
วันพุธที่ 17 กรกฎาคม 2567 เวลา 10.00 - 12.00 น. ณ ห้อง 201 ชั้น 2 ศูนย์นิทรรศการศูนย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



อันดับ	ชื่อ - สกุล	อันดับ	ชื่อ - สกุล
101	นางสาวนิรุชา ชัยวงศ์	126	นางธมลวรรณ เปรมศรี
102	นายชีพพัทธ์รัชต์ บุบผาชาติ	127	
103	นายณนทกิจ ตั้งวงค์มีเลิศ	128	
104	นางสาววันเพ็ญ เจนกิจเจริญ	129	
105	นายสุริยา เชื้องเงิน	130	
106	นางสาวอภิญา มะณีวัน	131	
107	นายพนม ลอสี	132	
108	ผศ.พิชฎา พงษ์ประดิษฐ์	133	
109	น.ส.ภัทริยา คร้ามอยู่	134	
110	นางนวลปราง รักษาถักดี	135	
111	อ.ชนากา นิโครธานนท์	136	
112	ผศ.ราตรี เมฆวัลย์	137	
113	ผศ.ดร.พรพิมล สุวรรณวัฒน์	138	
114	นายจักรกฤษ จ้อยขุน	139	
115	น.ส.กัญจน์ณัฐ ไวยคูนา	140	
116	ผศ.ดร.มงคลชัย บุญแก้ว	141	
117	ผศ.ดร.ชาติชาย มหาดีตะ	142	
118	น.ส.สมยง สีมั่นตะ	143	
119	น.ส.รสสุคนธ์ ปรียาพงศ์ชัย	144	
120	น.ส.มลธิรา โพธิ์น้อย	145	
121	น.ส.ชไมพร ชัยบุรินทร์	146	
122	ผศ.ดร.ภัทรพร ทิมแดง	147	
123	ผศ.ดร.ธีรพร แสงพิรุณ	148	
124	น.ส.นลินทร์ ชูธรรม	149	
125	นายกิตติพงษ์ อิมประคองศิลป์	150	

โครงการ **KNOWLEDGE^x** by **HCD**



ปรับ Mindset การทำงานด้วย SROI

(Social Return on Investment)



วันพุธที่ 17 ก.ค. 67

● เวลา 10:00 - 12:00 น.

ณ ห้อง 201
ศูนย์พัฒนาคุณภาพมนุษย์

ระบบออนไลน์
Zoom Meeting

On - Site 300.-

Online 200.-



มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
SUAN DUSIT UNIVERSITY

ชำระเงิน



ลงทะเบียน



สอบถามเพิ่มเติม

น.ส.ปิยะฉัตร (คุณฉัฐ) โทร. 0894787929

วิทยากร

พศ.ดร. สันติ

เต็มประเสริฐสกุล

คณบดีคณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อำนวยการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ จันทร์เจริญ
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน
รองศาสตราจารย์ ดร.สุภูมิ เฉลยทรัพย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาภาศิริ สุวรรณานนท์
นางสาวนันทริญา ศฤงศ์สวัสดิ์

เรียบเรียงเนื้อหา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภศิรี บุญประเวศ
ดร.เนงศ์ลักษณ์ ไซตวิทย์ธามินทร์
นางสาวสุกทิพย์ สุขใส

ออกแบบรูปเล่ม



ศูนย์บริการสื่อและสิ่งพิมพ์กราฟฟิคไซต์
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต