

## รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

15-RP-02-GE-WSP-A

Workshop on Measuring of Productivity in the Public Sector

ระหว่างวันที่ 9-13 พฤศจิกายน 2558

ณ กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์

จัดทำโดย นายทศพล ระมิงค์วงศ์

ผู้จัดการส่วนวิจัยการเพิ่มผลผลิต ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วันที่ 16 พฤศจิกายน 2558

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

#### 1.1 รหัสและชื่อโครงการ

15-RP-02-GE-WSP-A: Workshop on Measuring of Productivity in the Public Sector

#### 1.2 ระยะเวลา

9-13 พฤศจิกายน 2558

#### 1.3 สถานที่จัด (เมือง ประเทศ)

กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์

#### 1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ

Jose Elvinia, Ph.D.

#### 1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย

จำนวน 5 คน

- Mr. Dean Parham
- Ms. Magdalena L. Mendosa
- Mr. Zahid Bin Ismail
- Dr. Hiroaki Inatsugu
- Mr. Richard E. Moya

#### 1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ

17 คน จาก 13 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา, จีน, อิหร่าน, อินเดีย, อินโดนีเซีย, ลาว, มาเลเซีย, มองโกเลีย, เนปาล, ฟิลิปปินส์, ศรีลังกา, ไทย และเวียดนาม

### ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

#### 2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ผลิตภาพในภาครัฐถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตาม การวัดผลิตภาพของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริการต่างๆ ของรัฐ ไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย ต้องใช้กรอบแนวคิดที่เหมาะสมและวิธีคิดคำนวณที่เชื่อถือได้ เพราะการบริการของรัฐจะมีความแตกต่างจากการบริการของภาคธุรกิจ

เนื่องจากบริการของภาครัฐไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร แต่มุ่งหวังเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชาติ ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพในภาครัฐจึงมีประเด็นที่ต้องให้ความสนใจ แตกต่างจากการวัดประสิทธิภาพในภาคธุรกิจ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา องค์การการเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO) ได้จัดทำโครงการที่เกี่ยวกับการเพิ่มผลิตภาพในภาครัฐหลายโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศสมาชิก ยกตัวอย่างเช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ของการบริการจัดการภาครัฐ การปฏิรูปภาคราชการ และแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐ, การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดและวิธีการในการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานรัฐ, การเสริมสร้างผลิตภาพในภาครัฐด้วยนวัตกรรม การบริหารแบบ LEAN และการจัดการความรู้ (KM) นอกจากนี้ยังมีการประชุมเชิงปฏิบัติการอีกหลายครั้งที่พยายามทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลิตภาพ (Productivity) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) นอกจากนี้ การประชุมผู้แทนประเทศสมาชิกเมื่อเดือนเมษายน 2558 ได้ให้ความเห็นชอบและอนุมัติให้ APO จัดตั้ง Center of Excellence (COE) ด้านผลิตภาพภาครัฐขึ้น ซึ่ง COE นี้จะมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงผลิตภาพของภาครัฐในกลุ่มประเทศสมาชิก

อย่างไรก็ดี แม้ว่า APO จะได้มีการดำเนินการในหลายส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงผลิตภาพในภาครัฐ แต่ประเทศในกลุ่มสมาชิกยังไม่ได้มีการตกลงร่วมกันในเรื่องของนิยามและค่าเทียบเคียงในการวัดผลิตภาพของภาครัฐ อีกทั้งประเทศสมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่สามารถวัดผลิตภาพในหน่วยงานของรัฐได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูล และไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมของการดำเนินโครงการต่างๆ ได้

ดังนั้น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการนี้ จึงมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) เพื่อสร้างความเข้าใจถึงแนวคิด และวิธีการต่างๆ ในการวัดผลิตภาพของภาครัฐ
- 2) เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดหลักในการวัดผลิตภาพของภาครัฐ
- 3) เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีในการวัดผลิตภาพของภาครัฐในกลุ่มประเทศสมาชิก

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

1) The APO Public-sector productivity milestones and COE on PSP. โดย Ms.Magdalena L.Mendoza, Development Academy of the Philippines (DAP), Philippines.

ในปี 2009 APO ได้จัดให้มีการประชุมผู้แทนระดับนโยบายในกลุ่มประเทศสมาชิกเพื่อระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของ APO ในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริการภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนผลิตภาพของภาครัฐ โดยในที่ประชุมเห็นร่วมกันที่จะมีการพัฒนารอบกระบวนการที่เป็นกลางและสร้างกลไกในการขับเคลื่อนผลิตภาพของภาครัฐ (Public Sector Productivity: PSP) ในกลุ่มประเทศสมาชิกอย่างเป็นทางการ

### แนวคิดและกรอบกระบวนการสำหรับการปรับปรุงผลิตภาพในภาครัฐ

การปรับปรุงผลิตภาพในภาครัฐ เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

- พนักงานของรัฐ ได้รับการจัดสรรงานที่เท่าเทียมกัน มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น และมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

- ผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐ สามารถบริหารจัดการกำลังคนและรักษาระดับการบริการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง
- ข้าราชการการเมือง สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนได้ ผ่านการบริการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลของหน่วยงานของรัฐ
- ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพ ประหยัดเวลา และลดความไม่พอใจเมื่อมาใช้บริการของรัฐ
- การบริหารจัดการภาชีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางในการปรับปรุงผลิตภาพในภาครัฐ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

1. การปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี
2. การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน
3. การใช้เครื่องมือและทรัพยากรอย่างเหมาะสม
4. การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ

โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่ด้วยกัน 3 ประการ ได้แก่

- ด้านเทคโนโลยี: การใช้เครื่องมือด้านผลิตภาพที่เหมาะสม
- ด้านการเมือง: ภาวะผู้นำในองค์กร และผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ด้านพฤติกรรม: การสร้างความมีส่วนร่วมและการแบ่งปันผลประโยชน์

APO จึงได้ออกแบบกรอบโครงการสำหรับการผลักดันผลิตภาพในภาครัฐของประเทศสมาชิก โดยมีประเด็นที่มุ่งเน้นประกอบด้วย

- คุณภาพของการบริการ
- ผู้นำที่มีนวัตกรรม
- รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์
- การปรับปรุงกฎระเบียบ
- การบริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

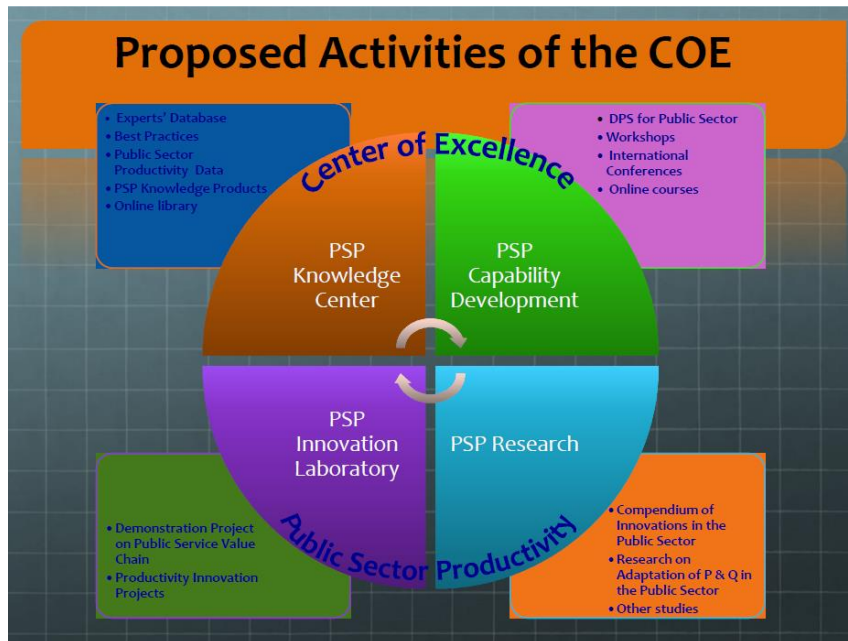
โดยมีกลุ่มเป้าหมายได้แก่ รัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐ และรัฐวิสาหกิจ ซึ่ง APO ได้วางแผนที่จะจัดตั้ง Center of Excellence on Public Sector Productivity ขึ้นเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนประเด็นต่างๆ ข้างต้น และกำหนดผลลัพธ์ใน 5 เรื่องได้แก่ ความพึงพอใจของประชาชน ความไว้วางใจของประชาชน ความมีประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ ความสามารถในการแข่งขัน และคุณภาพชีวิตของประชาชน

#### Center of Excellence on Public Sector Productivity

COE on PSP จะทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนผลิตภาพในภาครัฐในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก โดยจะทำหน้าที่หลักใน 4 เรื่องได้แก่

1. คลังความรู้ ไม่ว่าจะเป็นศูนย์ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ, Best practices, ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภาพในภาครัฐ, องค์ความรู้ด้านผลิตภาพภาครัฐ และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์
2. การพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วย การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ, การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ, การประชุมระหว่างประเทศ และหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์
3. ศูนย์ทดลอง ได้แก่ การจัดทำโครงการสาธิตต่างๆ, โครงการนำร่องต่างๆ
4. การวิจัยและพัฒนา โดยเน้นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลิตภาพภาครัฐ

โดยจะมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายทั้งในและนอกกลุ่มกลุ่มประเทศสมาชิก เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน



โดยคาดว่าผลประโยชน์ที่ประเทศในกลุ่มสมาชิกจะได้รับจะประกอบด้วย การเข้าถึงแหล่งความรู้และทรัพยากรต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์, การเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญและความช่วยเหลือด้านเทคนิคผ่านบริการของศูนย์ทดลอง, การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร, ข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากงานวิจัย และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปรับปรุงผลิตภาพของภาครัฐในประเทศต่างๆ ซึ่งคาดว่าจะสามารถเริ่มจัดตั้งได้ในช่วงปี 2016 เป็นต้นไป

2) Why measuring public-sector productivity? โดย Mr. Dean Parham, Crawford School of Public Policy College of Asia and the Pacific Australian National University, Australia

3) Defining KPIs in measuring public-sector productivity. โดย Mr. Dean Parham, Crawford School of Public Policy College of Asia and the Pacific Australian National University, Australia

4) Productivity performance of some public services in Australia โดย Mr. Dean Parham, Crawford School of Public Policy College of Asia and the Pacific Australian National University, Australia

**ความสำคัญของการวัด Productivity**

Productivity คือการเปรียบเทียบปริมาณของผลผลิต (Output) กับปริมาณของปัจจัยการผลิตที่ใช้ (Input) ซึ่งโดยปกติแล้วจะวัดในเชิงมูลค่าโดยใช้ราคาของผลผลิตและปัจจัยการผลิต เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วผลผลิตและปัจจัยการผลิตจะมีหลากหลายชนิด

$$Productivity = \frac{Output}{Inputs}$$

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า Productivity ก็คือการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตนั่นเอง ซึ่งหมายถึงความสามารถในการสร้างผลผลิตปริมาณเท่าเดิมโดยใช้ปัจจัยการผลิตที่น้อยลง หรือความสามารถในการเพิ่มปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิตโดยใช้ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม

โดยปกติแล้ว การวัด Productivity จะมีอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่

- ผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity) ซึ่งมีค่าเท่ากับ ผลผลิต / ปัจจัยแรงงาน
- ผลิตภาพทุน (Capital Productivity) ซึ่งมีค่าเท่ากับ ผลผลิต / ปัจจัยทุน
- ผลิตภาพรวม (Multi-factor Productivity) ซึ่งมีค่าเท่ากับ ผลผลิต / ปัจจัยแรงงานและทุน

$$\text{Labour productivity} = \frac{\text{Output}}{\text{Labour input}}$$

$$\text{Capital productivity} = \frac{\text{Output}}{\text{Capital services}}$$

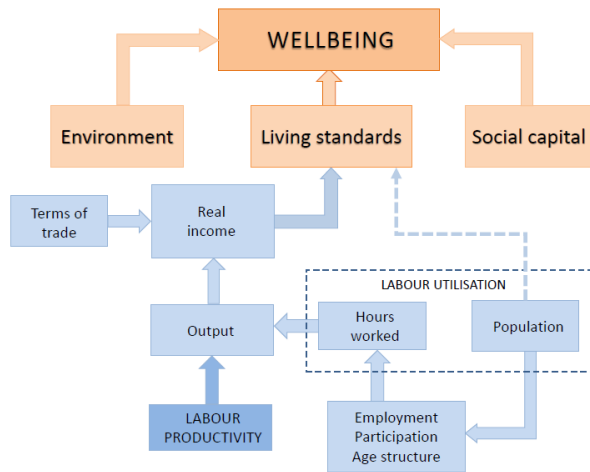
$$\text{Multifactor productivity} = \frac{\text{Output}}{C(\text{Labour,Capital})}$$

ซึ่งมูลค่าของผลผลิตสามารถใช้มูลค่าของผลผลิตทั้งหมด (Gross Output) หรือใช้มูลค่าเพิ่ม (Value Added) ก็ได้ โดยมูลค่าเพิ่มจะคำนวณได้จาก มูลค่าของผลผลิตทั้งหมด (Gross Output) หักด้วยปัจจัยการผลิตที่ซื้อเข้ามา (Intermediate Inputs)

โดยปกติ การวัดการเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจของประเทศจะพิจารณาจากอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ซึ่งคำนวณจากมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ หากมองจากด้านประชาชน สินค้าที่ผลิตและจำหน่ายออกไปก็จะกลับมาเป็นรายได้ (Income) ของประชาชนนั่นเอง ดังนั้น หากผลิตภาพ (Productivity) ของประเทศสูงขึ้น นั่นหมายถึงมีผลผลิตมากขึ้น ขายได้มากขึ้น ส่งผลให้รายได้ของประชาชนในประเทศก็ย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น การเติบโตของผลิตภาพจึงช่วยสร้างความได้เปรียบให้กับประเทศในระยะยาว หรืออาจกล่าวได้ว่า การเติบโตของผลิตภาพเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่สะท้อนให้เห็น ไม่เพียงแต่ ความสามารถในการผลิต หรือ การสร้างรายได้เท่านั้น แต่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนในชาติด้วย

### Productivity, ความผาสุกของสังคม กับบทบาทของภาครัฐ

ผลิตภาพนั้นถือว่าเป็นหนึ่งในเป้าหมายระยะกลาง (Intermediate Objective) นอกเหนือไปจาก การจ้างงาน การส่งออก ที่จะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และนำไปสู่เป้าหมายขั้นสูงสุด (Ultimate Objective) คือ ความผาสุกของสังคมและชุมชน ซึ่งมีองค์ประกอบหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม และ ต้นทุนทางสังคม



ภาครัฐจึงต้องทำหน้าที่ที่ค่อนข้างหลากหลายเพื่อสร้างให้เกิดความผาสุกในสังคม ไม่ว่าจะเป็น

- การให้บริการ เช่น สาธารณสุข, การศึกษา,สวัสดิการสังคม, การบริการในชุมชน, ความปลอดภัย
- การจัดเก็บภาษีและการจัดสรรงบประมาณ
- การสร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค
- การสนับสนุนเงินทุน
- การกำกับดูแล
- การกำหนดนโยบายและการบริหารราชการแผ่นดิน
- การพัฒนาและจัดการเชิงสถาบัน (Institutional Arrangement)

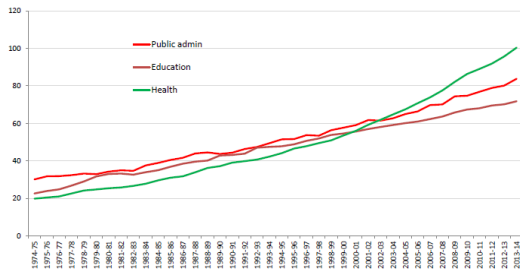
ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะพบว่า ผลผลิตของภาครัฐจะประกอบไปด้วย การส่งมอบบริการ, การจัดสรรงบประมาณ, การบริหารระบบเศรษฐกิจ และการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

### ทำไมต้องวัด Productivity ในภาครัฐ

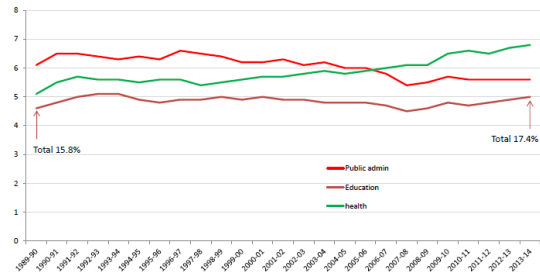
ภาครัฐถือเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ เห็นได้จาก ภาครัฐเป็นผู้ให้บริการรายใหญ่ รวมถึงเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการในหลายส่วน นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ใช้จ่ายการผลิตที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ ทั้งในเรื่องของการจ้างงานและการใช้จ่ายเงินภาษีอากร

ในประเทศออสเตรเลีย กลุ่มธุรกิจที่ภาครัฐเป็นผู้เล่นรายใหญ่จะประกอบด้วย การบริหารงานสาธารณะและความปลอดภัย (Public administration and safety), การศึกษาและการพัฒนาบุคลากร (Education and training) และสาธารณสุขและสังคมสงเคราะห์ (Healthcare and social assistance) ซึ่งจะพบว่า การใช้จ่ายงบประมาณในธุรกิจเหล่านี้สูงขึ้นทุกปี โดยในปี 2014 คิดเป็นร้อยละ 17.4 ของ GDP ขณะที่แรงงานประมาณหนึ่งในสี่ของแรงงานทั้งประเทศอยู่ในสามกลุ่มธุรกิจนี้

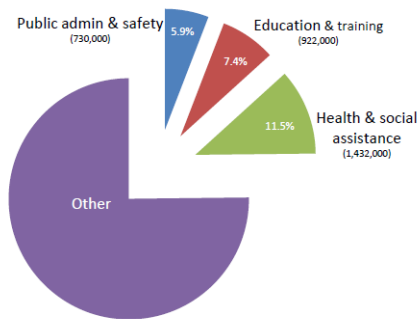
Spending on ('output' of) key service industries (\$ billion, net of inflation)



Proportion of GDP (%)



Employment (2013-14 average)



นอกจากนี้ ยังมีบางกลุ่มธุรกิจที่ภาครัฐเข้าไปเกี่ยวข้องบ้าง เช่น ไฟฟ้า ประปา การขนส่ง ไปรษณีย์ การสื่อสาร การบริการด้านวิทยาศาสตร์ การบริการด้านวิชาชีพ การท่องเที่ยว เป็นต้น แต่ก็เป็นส่วนที่ไม่มากเท่ากับสามกลุ่มข้างต้น

หากพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณของประเทศออสเตรเลีย จะพบว่า ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลกลางมีการใช้จ่ายงบประมาณในสัดส่วนที่สูงกว่าภาษีที่จัดเก็บได้ เป็นส่วนใหญ่ ทำให้เกิดคำถามว่า รัฐบาลมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพแล้วหรือยัง

นอกจากนี้ ความต้องการของประชาชนเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาลก็เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสุขภาพสวัสดิการสังคมต่างๆ การศึกษา การดูแลผู้พิการหรือผู้สูงอายุ ในขณะที่เดียวกันความกังวลในเรื่องของหนี้สาธารณะก็เป็นข้อจำกัดของภาครัฐ ดังนั้น รัฐบาลจะอย่างไร เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น แต่ประชาชนไม่ต้องการจ่ายภาษีเพิ่มขึ้น จึงมีเพียง Productivity เท่านั้นที่สามารถจะช่วยแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้

**Productivity ในภาครัฐคืออะไร**

หากพูดถึง Productivity ในภาครัฐ คงจะหนีไม่พ้น 3 เรื่องสำคัญคือ

- การลดต้นทุน ซึ่งก็จะทำให้ประหยัดเงินภาษีของประชาชนลง
- การผลิตสินค้าหรือบริการได้มากขึ้นโดยใช้งบประมาณเท่าเดิม ซึ่งสินค้าและบริการที่มากขึ้นนี้อาจอยู่ในรูปของคุณภาพที่ดีขึ้น หรือการเข้าถึงที่สะดวกสบายมากขึ้น ก็ได้

- การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะเกี่ยวกับความสุขของประชาชน รัฐอาจต้องมีการจัดลำดับความสำคัญในเรื่องที่จะดำเนินการ โดยเลือกจากเรื่องที่มีผลต่อความสุขของประชาชนมากที่สุด (impact wellbeing)

เมื่อมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว ก็จะช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางและตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการวัด Productivity ในภาครัฐได้อย่างเหมาะสม

### ความท้าทายในการวัด Productivity ของภาครัฐ

การวัด Productivity ของภาครัฐ จะมีความแตกต่างและมีข้อจำกัดมากกว่าภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ เนื่องจาก ผลผลิตของภาครัฐไม่มีราคาตลาดหรือบางครั้งแม้จะมีการกำหนดราคา แต่ก็เป็นราคาที่มีการอุดหนุนหรือการช่วยเหลือจากรัฐ (Subsidy) เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าโดยสารรถสาธารณะ ฯลฯ นอกจากนี้ สินค้าหรือบริการบางอย่างของรัฐ ยังเป็นสินค้าที่มีการบริโภคร่วมกันของประชาชน (Collective consumption) เช่น ความปลอดภัย การออกกฎหมาย สวัสดิการสังคม ฯลฯ จึงมีความลำบากในการประเมินมูลค่าของผลผลิต

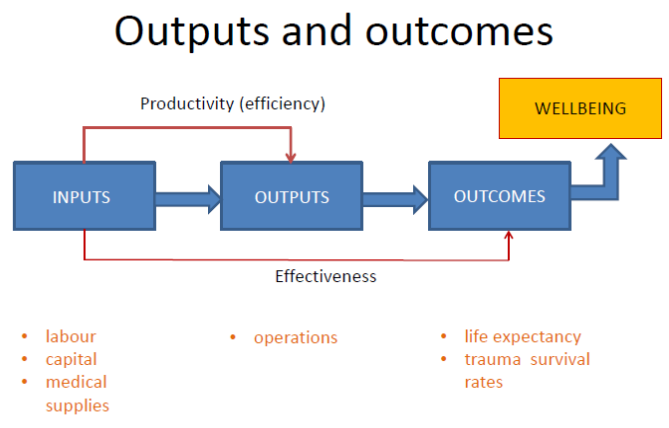
ในอดีต การวัดผลผลิตของภาครัฐ จะใช้แนวคิดของการวัดผลผลิตจากงบประมาณที่ใช้ หรือ ผลผลิตเท่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ( $Output = Input \text{ cost}$ ) ซึ่งหากพิจารณานิยามของ Productivity แล้ว ผลิตภาพของภาครัฐจะมีค่าเท่ากับ 1 เสมอ ซึ่งก็จะไม่มีความหมายใดๆ

การวัด Productivity ในภาครัฐ จึงต้องอาศัยแนวคิดของการแบ่งกันโดยเด็ดขาดของผลผลิต (Independent concept of output) โดยพิจารณาเฉพาะบางปัจจัยนำเข้าและบางผลผลิตที่เกี่ยวข้องเท่านั้นเพื่อใช้เป็นตัวแทน (Proxy) ในการวัดมูลค่าของกิจกรรมที่ภาครัฐดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่ตามมาก็คือ การรวมผลลัพธ์เพื่อคำนวณ Productivity ในภาพรวมจะทำได้อย่างไร

### Key Performance Indicators

โดยทั่วไป การประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐจะวัดใน 2 ระดับ คือ ระดับผลผลิต และระดับผลลัพธ์ ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลอาจวัดผลผลิตจากจำนวนการรักษานผู้ป่วย (Episode of hospital care) ส่วนผลลัพธ์ซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จของการให้บริการ คือ สุขภาพที่ดีขึ้นของผู้รับการรักษา

หากเรานำผลผลิตมาหารด้วยปัจจัยนำเข้าที่ใช้ (เช่น แรงงาน เครื่องมือ เวชภัณฑ์) ก็จะสามารถคำนวณ Productivity ของการดำเนินงานได้ ซึ่งในทางเทคนิคเราอาจใช้คำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) ก็ได้ ในขณะที่สัดส่วนของผลลัพธ์ต่อปัจจัยนำเข้า จะเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency)





$$Efficiency = \frac{Outputs}{Inputs} = Productivity$$

$$Effectiveness = \frac{Outcomes}{Inputs}$$

สำหรับการดำเนินของแต่ละหน่วยงานภาครัฐนั้น การวัดผลการดำเนินงานโดยพิจารณาผลลัพธ์ น่าจะเป็นสิ่งที่เหมาะสมกว่าการวัดด้วยผลผลิต เพราะเป็นการพิจารณาถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ แต่ในความเป็นจริง ผลลัพธ์หนึ่งๆ อาจมีหลายองค์ประกอบที่เข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบ ซึ่งหน่วยงานนั้นไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นการวัดผลลัพธ์จึงไม่ได้สะท้อนถึง Productivity ของหน่วยงานนั้นๆ อย่างแท้จริง ในขณะที่การวัดเฉพาะผลผลิตก็มีขอบเขตที่แคบเกินไป ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นมูลค่าจากการดำเนินการได้

แนวคิดในการวัด Productivity ของภาครัฐ จึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อลดข้อจำกัดดังกล่าว โดยการวัดผลผลิตที่สะท้อนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรืออีกนัยหนึ่งคือ การวัดเฉพาะผลผลิตที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Output that create desired outcomes) ในขณะที่ผลลัพธ์จะเป็นตัวสะท้อนคุณภาพของผลผลิต

### แนวทางการวัด Productivity ในภาครัฐ

เราสามารถแบ่งการวัด Productivity ในภาครัฐออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) การวัดในระดับมหภาค โดยใช้ข้อมูลบัญชีประชาชาติ ซึ่งประเทศที่วัด Productivity ด้วยแนวทางนี้ได้แก่ฟินแลนด์ สวีเดน สหภาพยุโรป และอังกฤษ ซึ่งประเทศอังกฤษได้รับการยอมรับว่ามีความก้าวหน้าในเรื่องนี้ โดยดำเนินการตามแนวทางของ Atkinson Review (2005) และมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดำเนินการ จนในปัจจุบัน Productivity Index ของภาครัฐ กลายเป็นงานหนึ่งของสำนักงานสถิติของอังกฤษไปแล้ว

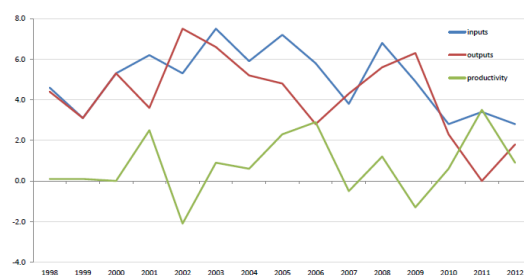
การวัด productivity ของภาครัฐในประเทศอังกฤษ จะครอบคลุมเรื่องสาธารณสุข การศึกษา สวัสดิการสังคม การช่วยเหลือผู้ใหญ่ การช่วยเหลือเด็ก ความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัย ตำรวจ ทหาร และอื่นๆ โดยวัดปริมาณของกิจกรรมหรือบริการเป็นผลผลิต ในขณะที่ปัจจัยนำเข้าจะวัดจากค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร มูลค่าสินค้าหรือบริการที่ซื้อเข้า และมูลค่าเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ แล้วทำการปรับเรียบ (Deflate) เพื่อลดผลกระทบของเงินเฟ้อ

ผลผลิตของแต่ละหน่วยงาน จะถูกประมาณการโดยวิธีข้างต้น จากนั้นจึงมีการรวมผลผลิตและถ่วงน้ำหนัก เพื่อนำมาคำนวณเป็นตัวชี้วัด Productivity ในภาพรวม

Results: annual growth (%)



Healthcare



สำหรับกรณีตัวอย่างของสาธารณสุข ผลผลิตจะครอบคลุม การให้บริการสุขภาพในโรงพยาบาลและในชุมชน การให้บริการเวชศาสตร์ครอบครัว การให้การรักษาโดยแพทย์ทั่วไป ซึ่งหลังจากที่ประมาณการปริมาณผลผลิตแล้ว ต้องพิจารณาประกอบกับตัวชี้วัดคุณภาพที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น อัตราการรอดชีวิต การกลับมาดีสุขภาพที่ดี ระยะเวลาการรอคอย และความพึงพอใจ

2) การวัดในระดับกลุ่มธุรกิจ เช่น โรงพยาบาล, โรงเรียน ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการคำนวณเพื่อรวมผลผลิตจากกลุ่มธุรกิจต่างๆ โดยจะวัดใน 2 มิติ คือ ประสิทธิภาพ (ผลิตภาพ) และ ประสิทธิผล โดยในระดับนานาชาติก็จะมีการเปรียบเทียบข้อมูลในลักษณะนี้ ไม่ว่าจะเป็น World bank หรือ OECD

3) การวัดในระดับหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการติดตามผลการดำเนินงานภายในหน่วยงาน จะมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน โดยเลือกผลผลิตหลักจำนวนไม่มากและถ่วงน้ำหนักด้วยค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณที่ใช้ในแต่ละผลผลิต

### การประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐในประเทศออสเตรเลีย

โครงสร้างการบริหารราชการในประเทศออสเตรเลีย จะประกอบด้วย รัฐบาลกลาง (Federal government) รัฐบาลของมลรัฐ (State and Territory governments) และรัฐบาลท้องถิ่น (Local governments) โดยรัฐบาลกลางจะจัดสรรงบประมาณกลางให้แก่รัฐต่างๆ เพื่อให้รัฐบาลของมลรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น นำไปรวมกับงบประมาณในส่วนที่เป็นของตนเอง เพื่อใช้ในการจัดหาบริการสาธารณะต่างๆ สำหรับประชาชน อาทิเช่น การศึกษา การสาธารณสุข ตำรวจ ศาล บริการชุมชนต่างๆ และที่อยู่อาศัย

โดยในส่วนของรัฐบาลกลาง จะมีกลไกในการติดตามผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- Public Service Commission ซึ่งมีหน้าที่ในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรภาครัฐและการบริหารจัดการ ซึ่งจะให้ความสนใจในเรื่องของ productivity เป็นหลัก
- รายงานประจำปี เป็นการรายงานผลการดำเนินงานและการใช้งบประมาณในภาพรวม
- Senate Estimates Committee จะคอยทบทวนในเรื่องของความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ
- รัฐบาล ทำหน้าที่ในการตั้งงบประมาณ ซึ่งจะมีการจัดสรรงบประมาณพิเศษสำหรับหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วย
- National Audit Committee ทำการประเมินผลของโครงการหรือมาตรการต่างๆ
- หน่วยงานภายนอก ทำการประเมินผลของโครงการหรือมาตรการต่างๆ

ส่วนในระดับมลรัฐ ก็มีกลไกการติดตามที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งในส่วนที่เป็น Audit Office หรือ หน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ในประเทศออสเตรเลีย ก็ยังไม่มีกรวัด Productivity ในภาพรวมทั้งหมด

การประเมินผลการบริการของภาครัฐในประเทศออสเตรเลียมีมาเป็นเวลากว่า 20 ปีแล้ว โดยจัดตั้งในรูปแบบของ Steering Committee ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากรัฐบาลกลาง รัฐบาลของมลรัฐและรัฐบาลท้องถิ่น เป็นคณะกรรมการ และมีประธานของ Productivity Commission เป็นประธาน และมีการจัดทำ Report on Government Services เป็นประจำทุกปี

สำหรับกลุ่มบริการภาครัฐในประเทศออสเตรเลีย ที่มีการวัด productivity ประกอบด้วย

- Child care, education and training
- Justice
- Emergency management
- Health

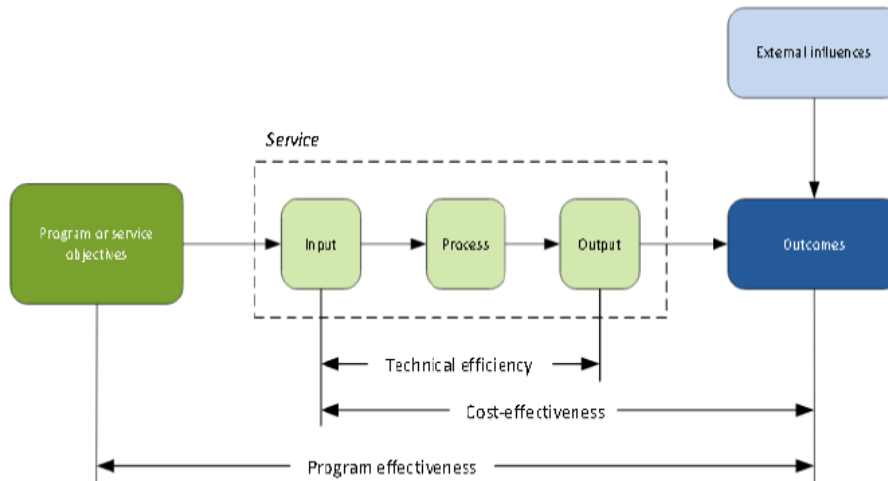
- Community service
- Housing and homelessness

ซึ่งขอบเขตดังกล่าวจะครอบคลุมประมาณ 2 ใน 3 ของบริการทั้งหมดของภาครัฐ

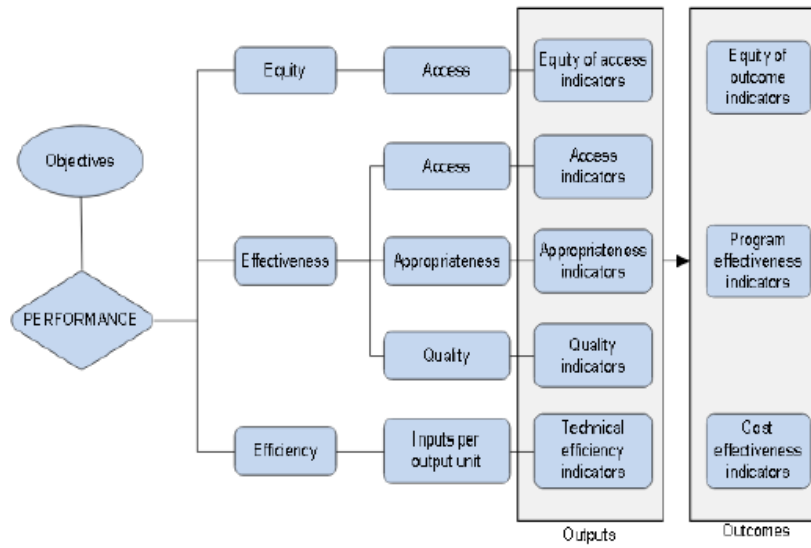
การกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินจะค่อนข้างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละมลรัฐ และเนื่องจากประเทศออสเตรเลีย ไม่ได้มีการคำนวณค่าในลักษณะของตัวชี้วัดรวม (Composite Indicator) จึงไม่ได้มีการถ่วงน้ำหนักสำหรับแต่ละบริการของแต่ละหน่วยงาน ประเด็นของการประเมิน ประกอบด้วย

- ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการพิจารณาด้านต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นสามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 เรื่อง ได้แก่
  - การเข้าถึง (ความสะดวกในการใช้บริการ)
  - ความเหมาะสม (บริการตรงตามที่ถูกคัดต้องการ)
  - คุณภาพ (บริการเป็นไปตามมาตรฐาน)
- ความเท่าเทียม (Equity) เป็นการพิจารณาถึงความสะดวกในการเข้าถึงบริการสำหรับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษหรือผู้ที่มีความยากลำบากในการเข้าถึงบริการ

### Framework of Measurement



## Framework of Indicators



สำหรับผลของการวัด productivity ได้มีการนำไปใช้ประโยชน์ในหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็น

### 1. เป็นเครื่องมือสำหรับรัฐบาลในการ

- กำหนดแผนกลยุทธ์และการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ และบูรณาการ
- ประเมินมาตรการหรือโครงการ รวมถึงการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างๆ
- เปรียบเคียงระหว่างมลรัฐ
- ส่งเสริมหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงประสิทธิภาพ

### 2. สร้างความโปร่งใส จากการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ และการนำเสนอข้อมูลผ่านสื่อต่างๆ

#### ตัวอย่างการประเมิน Productivity ของภาครัฐในประเทศไทย

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว การกำหนดตัวชี้วัด Productivity ของหน่วยงานของรัฐ จะตั้งต้นจากวัตถุประสงค์ (Objectives) ของหน่วยงาน จากนั้นจึงพิจารณาเลือกผลผลิตที่จะถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัด ซึ่งจะประกอบด้วย 3 กลุ่มตัวชี้วัดคือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเท่าเทียม ดังตัวอย่างของโรงพยาบาลของรัฐ ต่อไปนี้

วัตถุประสงค์: การให้บริการอย่างฉับไวและเชี่ยวชาญ ซึ่งหมายถึง

- มีความปลอดภัยและมีคุณภาพสูง
- ให้บริการที่เหมาะสมและตอบสนองความต้องการ
- มีราคาที่เหมาะสม, บริการรวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย
- ให้บริการอย่างเท่าเทียมและมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิต:

- |               |   |
|---------------|---|
| ความเท่าเทียม | - ความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการของกลุ่มผู้ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ |
| ประสิทธิผล    | - ระยะเวลาการรอคอยที่ห้องฉุกเฉิน  |
|               | - ระยะเวลาการรอคอยในการเข้ารับเป็นผู้ป่วยใน                             |

- อัตราในการการวินิจฉัยเพื่อจำแนกความเจ็บป่วย
  - อัตราในการเข้ารับการรักษาซ้ำ
  - การได้รับการรับรองมาตรฐาน
  - จำนวนเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ในโรงพยาบาล
  - ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ในการวินิจฉัยเพื่อจำแนกความเจ็บป่วย
  - ดัชนีระยะเวลาในการรักษาตัวในโรงพยาบาล
  - ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ในการให้บริการผู้ป่วยนอก
- ประสิทธิภาพ**
- ความพึงพอใจของผู้ป่วย
  - อัตราเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่รุนแรง (Sentinel Event)
  - อัตราการเสียชีวิตในโรงพยาบาล
- ตัวอย่างตัวชี้วัดผลลัพธ์:**

5) Productivity measurement approaches for the public sector. โดย Mr.Zahid Bin Ismail, Malaysia Productivity Corporation (MPC), Malaysia

6) Public services productivity measurement cases in Malaysia. โดย Mr.Zahid Bin Ismail, Malaysia Productivity Corporation (MPC), Malaysia

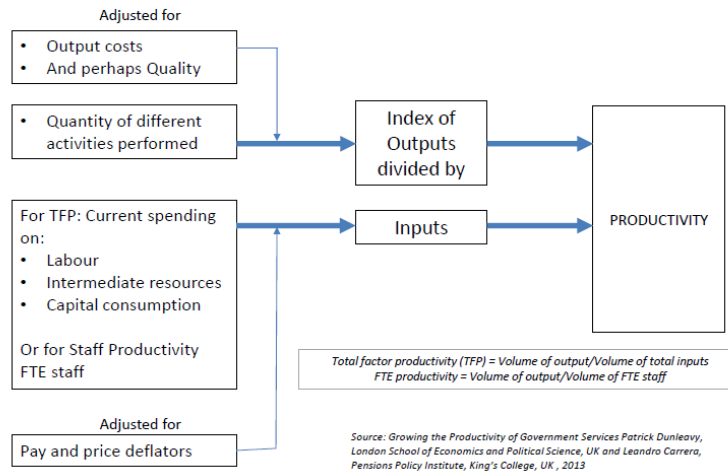
7) A Public-sector productivity measurement exercise โดย Mr.Zahid Bin Ismail, Malaysia Productivity Corporation (MPC), Malaysia

Productivity เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณผลผลิตและปริมาณของปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการทำให้เกิดผลผลิตนั้นๆ ซึ่งการวัด Productivity มี 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ

- การวัดผลผลิตภาพแบบปัจจัยเดียว (Single Factor Productivity) เช่น ผลผลิตภาพแรงงาน ผลผลิตภาพทุน
- การวัดผลผลิตภาพแบบหลายปัจจัย (Multifactor Productivity) เช่น ผลผลิตภาพของปัจจัยทุนและแรงงาน (Capital-labour MFP) ผลผลิตภาพการผลิตโดยรวม (KLEMS MFP)

วิธีการวัด Productivity ในภาครัฐที่เป็นที่รู้จักกันมากที่สุด คือ วิธีการของ Atkinson Review ซึ่งมีหลักการคำนวณผลผลิตภาพโดยใช้ดัชนีผลผลิตหารด้วยดัชนีของปัจจัยการผลิต ดังภาพต่อไปนี้

## The Atkinson Review suggested approach for measuring government productivity



ตัวอย่างการคำนวณ Productivity ในภาคการศึกษาของประเทศมาเลเซีย

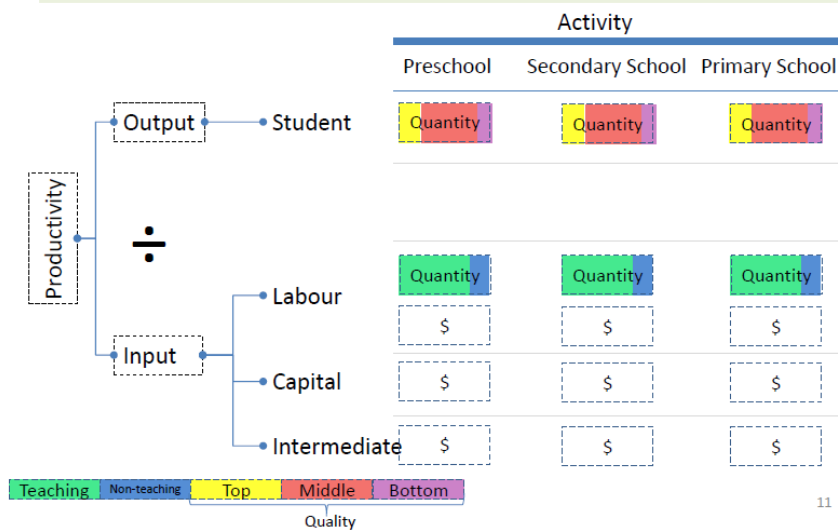
### 1) ผลผลิต

ในภาคการศึกษา ผลผลิตหลักจะวัดจาก จำนวนนักเรียน ซึ่งจะกำหนดขอบเขตไว้ที่ 3 ระดับชั้น ได้แก่ ปฐมวัย ประถม และมัธยม โดยมีการจำแนกนักเรียนในแต่ละระดับชั้นออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ เพื่อสะท้อนถึงคุณภาพของนักเรียน

### 2) ปัจจัยการผลิต

ปัจจัยการผลิตในภาคการศึกษา ประกอบด้วย บุคลากร (ซึ่งได้แก่ ครู และเจ้าหน้าที่) ทุน และ สินค้าชั้นกลางต่างๆ โดยปัจจัยแรงงานสามารถวัดได้ทั้งในเชิงของจำนวนและมูลค่า

## Components: Education



หากเป็นการคำนวณ Productivity ในระดับโรงเรียน ก็สามารถหาผลิตภาพแรงงาน ได้จาก

- จำนวนนักเรียนทั้งหมดหารด้วยจำนวนบุคคลากรทั้งหมด หรือ
- จำนวนนักเรียนทั้งหมดหารด้วยค่าตอบแทนบุคคลากรทั้งหมด

ซึ่งหากสามารถรวมข้อมูลของโรงเรียนต่างๆ ก็จะสามารถทราบถึง Productivity ในภาพรวมของภาคการศึกษาในแต่ละปีได้

ในกรณีที่เป็นข้อมูลที่เป็นอนุกรมเวลา ข้อมูลเชิงมูลค่าซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นมูลค่าของปัจจัยการผลิต จำเป็นต้องมีการปรับผลกระทบด้านราคา (Deflate) ด้วยค่าดัชนีที่เหมาะสม โดยในกรณีของประเทศมาเลเซีย ใช้ Producer Price Index และ GDP Deflator เป็นข้อมูลในการปรับผลกระทบ แล้วจึงนำมาคำนวณเป็นค่าดัชนี โดยใช้วิธีการของ Laspeyres โดยในส่วนของผลผลิตจะมีการถ่วงน้ำหนักโดยใช้สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในแต่ละระดับชั้น ส่วนปัจจัยการผลิตจะใช้สัดส่วนของต้นทุนแต่ละประเภทในการถ่วงน้ำหนัก

ในปี 2015 ประเทศมาเลเซียได้ทำการวัด Productivity ในภาครัฐ โดยประยุกต์แนวทางของ 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ และแคนาดา มาใช้ โดยได้กำหนดขอบเขตในการวัด Productivity ไว้ที่ 3 กลุ่มบริการของภาครัฐ (Sector) ประกอบด้วย การศึกษา สาธารณสุข และความปลอดภัย ซึ่ง 3 กลุ่มบริการนี้ใช้งบประมาณด้านบุคลากร (ข้าราชการ) รวมกันคิดเป็นร้อยละ 60-70 ของงบประมาณบุคลากรทั้งประเทศ

สำหรับการวัด Productivity จะแบ่งเป็นใน 3 ระดับ ได้แก่

### 1. ระดับประเทศ (National Level)

การคำนวณ Productivity ภาครัฐในระดับประเทศ จะคิดในรูปของดัชนี ซึ่งรวมผลผลิตและปัจจัยการผลิต จากทั้ง 3 กลุ่มบริการ โดยจะมีการระบุประเภทผลผลิตและปัจจัยนำเข้าสำหรับแต่ละกลุ่มบริการ ดังต่อไปนี้

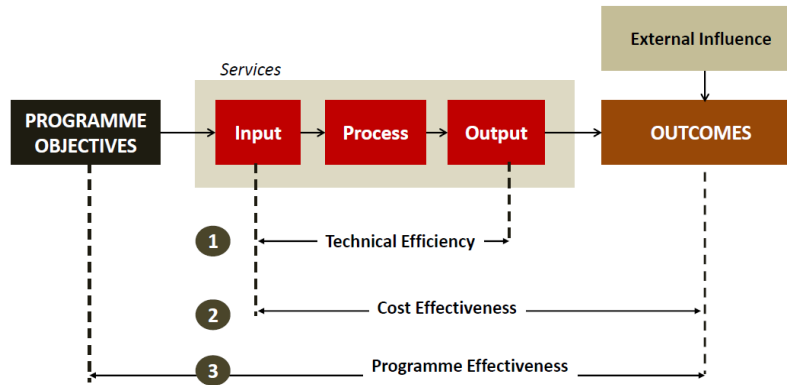
No.	Sector	Sub sector	Output	Input
1.	Education	School	• Number of students	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operating budget (OE)</li> <li>• Emolument</li> <li>• Goods &amp; services</li> <li>• Capital service</li> <li>• Number of selected personnel</li> <li>• Teachers</li> <li>• Academicians</li> <li>• Police officers</li> <li>• Immigration officers</li> <li>• Fire fighters</li> <li>• Correctional officers</li> <li>• Civil Defence officers</li> </ul>
		University	• Number of students	
2.	Healthcare	Primary Health	• Number of patients	
		Secondary Health	• Number of patients	
3.	Security	Police	• Output = Input	
		Immigration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of travelling documents (passport, visa)</li> <li>• Number of depots</li> </ul>	
		Fire & Rescue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of fire &amp; rescue cases</li> <li>• Number of letters issued for building/CFO/CCC</li> </ul>	
		Corrections	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of prisoners</li> <li>• Number of parolees</li> </ul>	
		Civil Defence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of trainings conducted</li> <li>• Number of cases</li> </ul>	

หลังจากนั้น จึงนำข้อมูลมาคำนวณ Productivity ในภาพรวมของประเทศ โดย

$$\text{National Productivity Index} = \frac{\text{3 sectors output aggregate}}{\text{3 sectors* Input aggregate (labour, intermediate and assets)}}$$

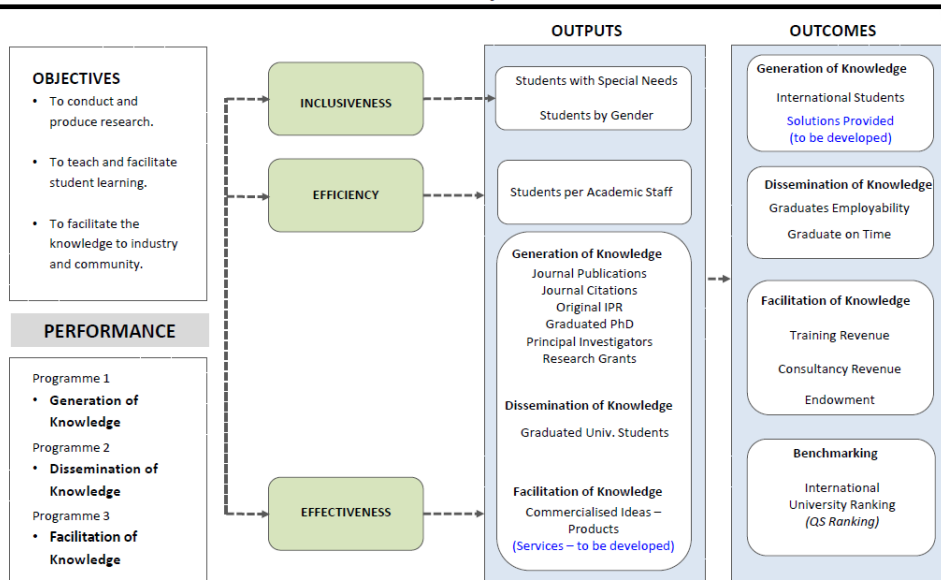
## 2. ระดับกลุ่ม (Sector Level)

ในระดับกลุ่มบริการ เป็นการประยุกต์ใช้แนวทางการวัดประเมินสมรรถนะของประเทศออสเตรเลีย ซึ่งมีการวัดสมรรถนะใน 3 ระดับ ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Technical Efficiency), ความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) และการบรรลุวัตถุประสงค์ (Programme effectiveness)



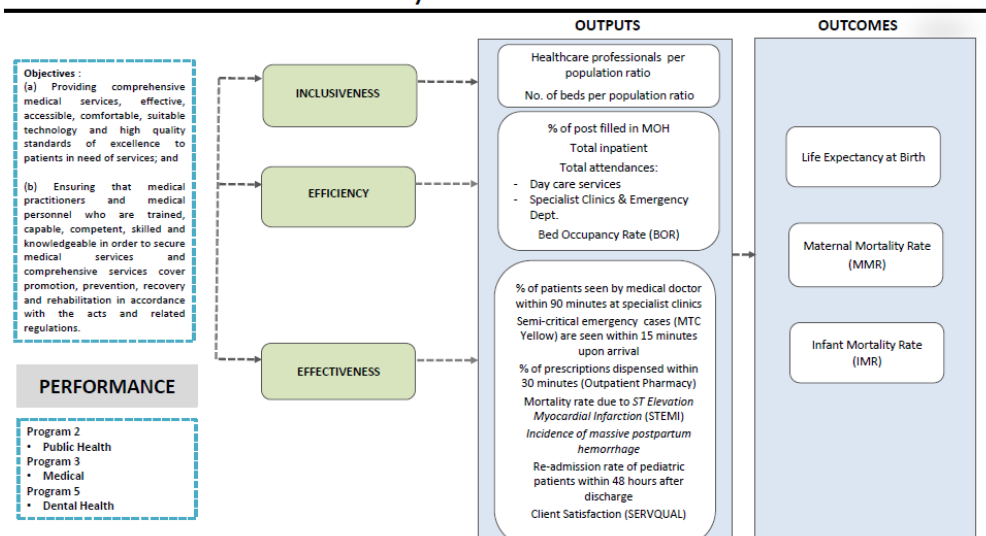
จากกรอบการประเมินดังกล่าว ได้มีการพัฒนาตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดเรื่องความเท่าเทียมกัน ตัวชี้วัดเรื่องประสิทธิภาพ และตัวชี้วัดเรื่องประสิทธิผล รวมถึงตัวชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ (ตัวอย่างในภาพ แสดงตัวชี้วัดสมรรถนะในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาและกลุ่มโรงพยาบาล)

## Performance Indicator Framework for Education - University sub-sector





## Performance Indicator Framework for Health – Secondary Healthcare sub sector



### 3. ระดับหน่วยงาน (Organizational Level)

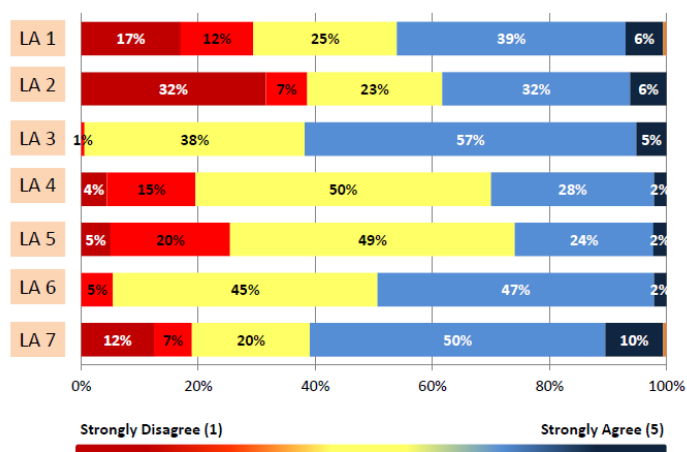
สำหรับในระดับหน่วยงาน ประเทศมาเลเซีย ใช้การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการจำนวน 2800 ราย ที่มีต่อบริการของหน่วยงานของรัฐ โดยกำหนดขอบเขตไว้ที่ 4 บริการหลักใน 7 หน่วยงานท้องถิ่น โดย

- บริการภาคธุรกิจ ได้แก่ การจดทะเบียนธุรกิจ, การติดตามโครงการและการก่อสร้าง
- บริการภาคประชาชน ได้แก่ การจัดการของเสียและการดูแลด้านความสะอาด, การบริการโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณสุข

โดยจะมีการนำผลของการสำรวจมาเทียบเคียงกัน เพื่อให้เห็นระดับสมรรถนะของหน่วยงานในรัฐต่างๆ ดังภาพ

### Comparison between 7 PBTs

Overall Satisfaction of Local Authorities by Municipality



8) Measuring public-sector productivity: lessons from the international experiences. โดย Dr.Hiroaki Inatsugu, Faculty of Economics and Political Science & Okuma School of Public Management, Waseda University, Japan.

9) Measuring public-sector productivity: lessons from selected APO member economies. โดย Dr.Hiroaki Inatsugu, Faculty of Economics and Political Science & Okuma School of Public Management, Waseda University, Japan.

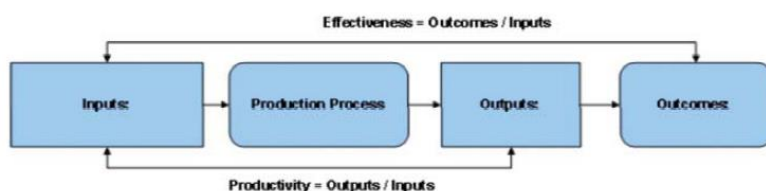
ภารกิจสำคัญของหน่วยงานของรัฐ ไม่ใช่เรื่องของการแสวงหากำไรสูงสุด (Maximize Profits) แต่เป็นเรื่องการสร้างความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีแก่ประชาชน การวัดผลผลิตภาพในภาครัฐจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการที่แตกต่างไป ในช่วงที่ผ่านมา หลายองค์กรเริ่มมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับผลผลิตภาพของภาครัฐได้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถสะท้อนผลผลิตจากการบริการของหน่วยงานรัฐ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ตามนิยามของ OECD ผลผลิตภาพหมายถึงอัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต แต่สำหรับภาครัฐแล้วจะใช้สมมติฐานของ "Flat Productivity" หรือ "ผลผลิตเท่ากับปัจจัยการผลิต" เพราะการวัดผลผลิตทำได้ค่อนข้างลำบากเนื่องจากเป็นบริการที่ไม่มีราคาค่าใช้จ่ายหรือมีการอุดหนุนด้านราคา และสินค้าหรือบริการของหน่วยงานรัฐมีความหลากหลาย ประกอบกับข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูลในระดับประเทศ ดังนั้นผลผลิตภาพของภาครัฐจึงมีค่าเท่ากับหนึ่งหรือมีค่าคงที่เสมอ จากสมมติฐานนี้ทำให้เกิดปัญหาในการสรุปผล เพราะผลผลิตภาพของภาครัฐจะไม่เคยมีการเปลี่ยนแปลง และไม่สามารถที่จะพิสูจน์ได้ว่าการปฏิรูปหรือการปรับปรุงการปฏิบัติงานของภาครัฐช่วยให้ผลผลิตภาพสูงขึ้น

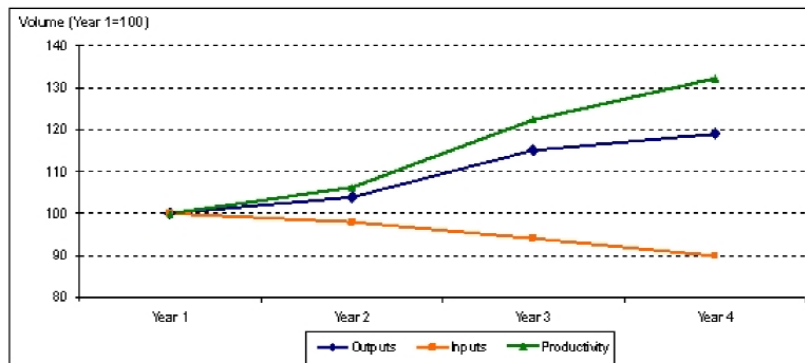
นักวิจัยและนักวิชาการในหลายประเทศพยายามศึกษาแนวทางในการวัดผลผลิตภาพในภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็น

- Statistics Finland ประเทศฟินแลนด์
- RoGS ประเทศออสเตรเลีย
- NZ Treasury และ Statistics NZ ประเทศนิวซีแลนด์
- Office of National Statistics (ONS), Atkinson Report, LSE group และ Dunleavy & Carrera ประเทศอังกฤษ

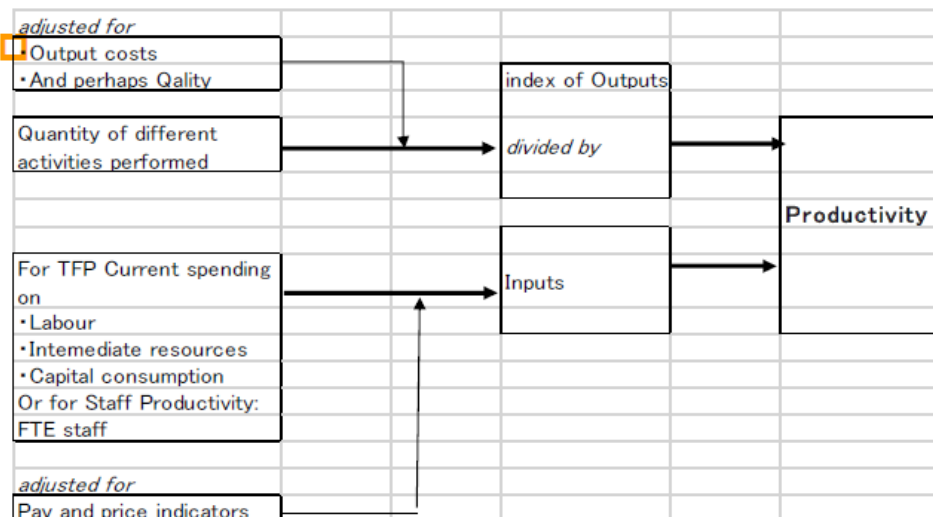
สำหรับผลผลิตภาพในภาครัฐนั้น สิ่งที่สำคัญคือการคำนวณต้นทุนที่ใช้ในการให้บริการ ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการคำนวณดัชนีผลผลิต (Output Index) (นำเสนอโดย Atkinson, 2005) โดยใช้เป็นต้นทุนดังกล่าวในการถ่วงน้ำหนักสำหรับบริการที่มีหลากหลาย ในขณะที่ภาครัฐกิจที่จะใช้ราคาสินค้าเป็นตัวถ่วงน้ำหนัก ซึ่งแนวคิดเบื้องต้นมาจากแผนผังต่อไปนี้



หากพบว่า อัตราการเติบโตของผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่อัตราการใช้จ่ายการผลิตลดลง ก็จะส่งผลให้ อัตราการเติบโตของผลผลิตภาพสูงขึ้นนั่นเองดังภาพ



ซึ่ง Atkinson Review ได้นำเสนอแนวทางการวัดผลผลิตภาพภาครัฐ โดยใช้ดัชนีผลผลิตหารด้วยดัชนีปัจจัยการผลิต ดังภาพต่อไปนี้



การใช้ดัชนีผลผลิตจะทำให้สามารถรวมผลผลิตจากกิจกรรมที่แตกต่างกันได้ โดยมีการให้น้ำหนักด้วยมูลค่าของผลผลิตและบางกรณีอาจใช้คุณภาพของผลผลิตเป็นตัวถ่วงน้ำหนักได้ด้วย

ในขณะที่การวัดปัจจัยการผลิต หากต้องการคำนวณผลผลิตแบบหลายปัจจัย (Total factor Productivity) ก็จจะรวมปัจจัยการผลิต 3 ปัจจัยได้แก่ แรงงาน สินค้าขั้นกลาง และทุนที่ใช้ แต่หากต้องการคำนวณแค่ผลผลิตภาพแรงงาน (Staff Productivity) ก็จจะนับเฉพาะจำนวนแรงงานที่ใช้เท่านั้น ซึ่งก็จจะมีการถ่วงน้ำหนักของปัจจัยการผลิตด้วยดัชนีราคาต่างๆ เช่นกัน

อย่างไรก็ดี การวัดในเชิงคุณภาพของบริการในภาครัฐก็จยังเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างลำบากมาก ดังนั้นแนวทางการศึกษาจึงมุ่งเน้นไปที่

- การติดตามพัฒนาการของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง
- เลือกเฉพาะหน่วยงานที่มีระบบงานที่ดี มีข้อมูล และมีบริการที่ไม่แตกต่างกันมากนัก เช่น การจัดเก็บภาษี, การบริการหนังสือเดินทาง, การบริการใบอนุญาตขับขี่

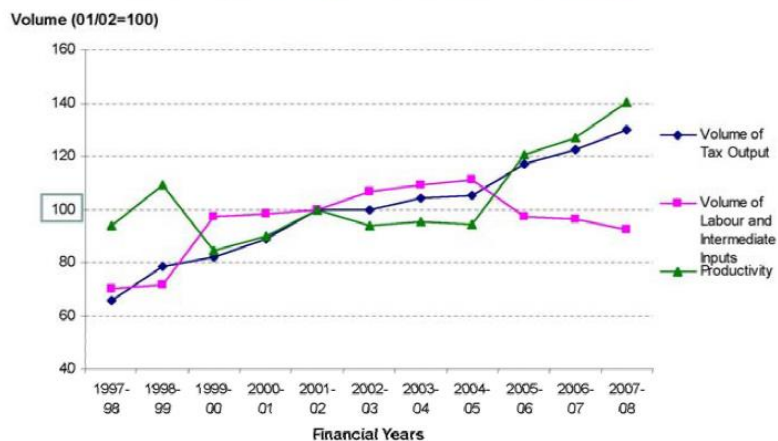
- ศึกษาประสิทธิผลจากการใช้นโยบายเฉพาะด้านต่างๆ เช่น การกำหนดมาตรการ การปรับโครงสร้างองค์กร และการพัฒนาองค์กร ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงผลิตภาพ ไม่ว่าจะเป็น การปรับปรุงวิธีการ, การใช้ปัจจัยการผลิตใหม่, การนำเสนอรูปแบบบริการใหม่ การออกนโยบายที่มีประสิทธิผล หรือการคิดผลลัพธ์ใหม่

ตัวอย่างของการวัดผลผลิตในบริการต่างๆ ของประเทศอังกฤษ

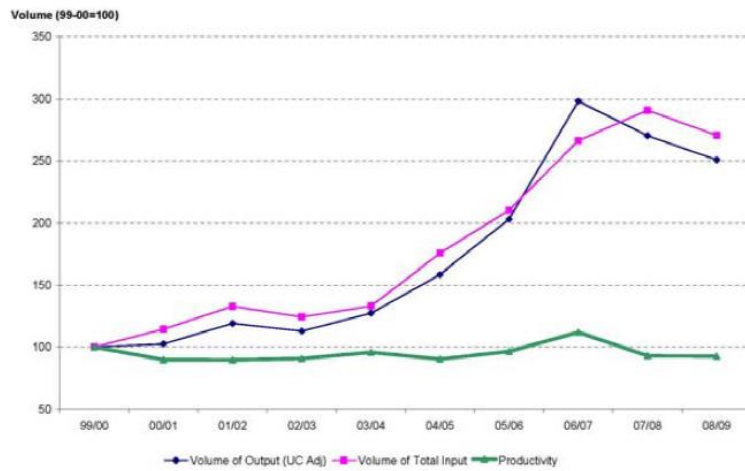
บริการ	ตัวชี้วัดที่ใช้	ข้อมูลในการถ่วงน้ำหนัก	
		ราคา	คุณภาพ
การจัดเก็บภาษี (Taxation)	จำนวนการขอคืนภาษี รายการหลัก (เช่น ภาษีรายได้, ภาษีมูลค่าเพิ่ม, ภาษีธุรกิจ, ฯลฯ)	สัดส่วนต้นทุนดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน	ไม่ใช้ (เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีมาตรฐานการบริการที่สูง)
การบริการหนังสือเดินทาง (Passport Issing)	จำนวนหนังสือเดินทางที่ออก	ต้นทุนต่อหน่วยของการออกหนังสือเดินทางแต่ละประเภท	ระยะเวลาการรอคอย (เพื่อสะท้อนคุณภาพของการบริการ)
การบริการใบอนุญาตขับขี่ (Driving and Vehicle Licensing Authority: DVLA)	จำนวนธุรกิจรวมที่เกิดขึ้น (จำนวนรถและจำนวนผู้ขับขี่)	ต้นทุนต่อหน่วย	ความถูกต้องและความทันสมัยของข้อมูล

ซึ่งผลของการวัดผลิตภาพในทั้ง 3 บริการ โดยคำนวณเป็นค่าดัชนี แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

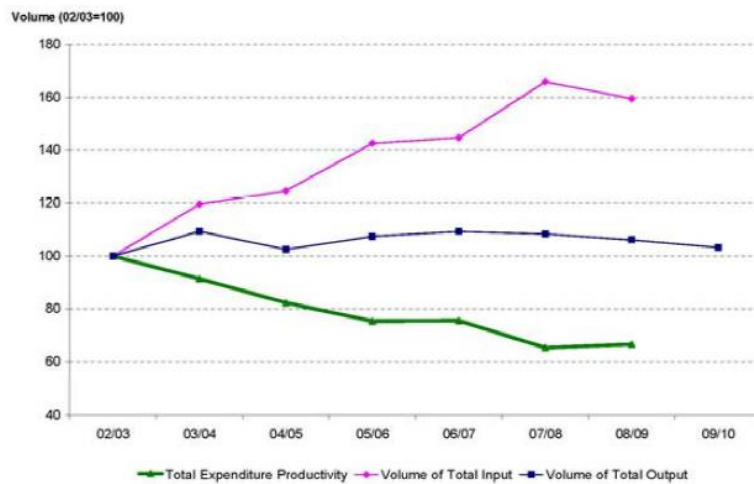
**Labour and intermediate inputs productivity in UK taxation, 1997 to 2008, using tax collection activity data**



### Total factor productivity in passport issuing



### Total factor productivity in DVLA



10) Results-based management and productivity โดย Mr.Richard E.Moya, Department of Budget and Management, Philippines.

ในปี 2012 ประเทศฟิลิปปินส์มีข้าราชการประมาณ 3 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 8 ของแรงงานในประเทศ โดยการใช้จ่ายของรัฐบาลทั้งในเรื่องของการบริการต่างๆ และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานคิดเป็นร้อยละ 17 ของ GDP ผู้นำคนปัจจุบันของประเทศฟิลิปปินส์ ให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ และกำหนดปรัชญาในการปฏิบัติงานของภาครัฐไว้ 3 เรื่อง ได้แก่ การทำงานอย่างตรงไปตรงมา ประชาชนคือเจ้านาย และผลลัพธ์ที่ทุกคนเห็นได้ ซึ่งได้มีการกำหนดเป็น 6 ประเด็นที่ภาครัฐจะต้องมุ่งเน้น ได้แก่

1. การปรับปรุงการให้บริการ
2. ป้องกันการทุจริต

3. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับการประกอบธุรกิจ
4. ความโปร่งใส
5. ความรับผิดชอบ
6. การมีส่วนร่วมของประชาชน

โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน

ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อ ประเทศฟิลิปปินส์ได้สร้างกลไกในการขับเคลื่อนและกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงใน 2 เรื่องหลัก คือ การรณรงค์เรื่องต่อต้านการทุจริต และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับกลไกในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในปี 2011 ประเทศฟิลิปปินส์ได้ออกระเบียบการบริหารราชการชื่อว่า Inter-Agency Task Force on Harmonization of National Government Performance Monitoring, Information and Reporting Systems (Administrative Order No.25, s.2011) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ

- สร้างแนวทางในการความเชื่อมโยงและบูรณาการงานของหน่วยงานราชการต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศ
- สร้างระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results-Based Performance Management System)
- ใช้ RBPMS เป็นพื้นฐานในการพิจารณาให้แรงจูงใจ เบี้ยขยัน หรือรางวัลพิเศษแก่ข้าราชการ

โดยโครงสร้างของ System จะประกอบด้วย 3 ส่วน

1) คณะทำงานเฉพาะกิจ (5 หน่วยงาน) ประกอบด้วย The National Economic and Development Authority (NEDA), Department of Finance (DOF), Office of the President of the Philippines (OP), Department of Budget and Management (DBM) และ Presidential Management Staff (PMS)

2) หน่วยงานกำกับดูแล (7 หน่วยงาน) ได้แก่ Civil Service Commission (CSC), Career Executive Service (CESB), Commission on Audit (COA), Office of Ombudsman, NCC, GCG, Commission on Higher Education (CHED)

3) หน่วยงานเลขานุการด้านเทคนิค ได้แก่ Development Academy of the Philippines (DAP)

นอกจากนี้ ในปี 2012 รัฐบาลยังได้ออกระเบียบ Executive Order No.80 s. 2012 ว่าด้วยเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-Based Incentive System) สำหรับพนักงานของรัฐ โดยอ้างอิงจากผลการประเมินจากระบบ RBPMS นั้นเอง เพื่อให้สามารถผลักดันการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความต่อเนื่อง

ในการนำ Performance-Based Incentive System ไปใช้ มีแนวทางสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. วิธีการต้องไม่ซับซ้อน เชื่อถือได้ และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ
2. มีความยืดหยุ่น เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานสามารถพิจารณาการให้เงินรางวัล (Bonus) ที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเองได้
3. การพิจารณาให้เงินรางวัล (Bonus) ต้องมีความโปร่งใส โดยจะอ้างอิงจากข้อมูลของ RBPMS เป็นหลัก
4. เงินพิเศษอื่นๆ จะค่อยปรับรูปแบบให้เป็นที่ไปตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับระบบ Performance-Based Incentive System จะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

- Productivity Enhancement Incentive (PEI) ซึ่งจะให้ในอัตรา 5000 เปโซเท่ากันทุกคน
- Performance-Based Bonus (PBB) จะให้เป็นส่วนเพิ่มเป็นรายบุคคล ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานที่จะได้รับการพิจารณาในส่วนของเงินรางวัล จะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งจะมีการพิจารณาทั้งในส่วนของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ และธรรมาภิบาลขององค์กรด้วย

ผลตอบรับจากการนำระบบ RBPMS และ Performance-Based Incentive System มาใช้ พบว่า มีหน่วยงานรัฐที่เข้าร่วมในระบบดังกล่าวมากขึ้นทุกปี โดยในปี 2014 มีหน่วยงานของรัฐจำนวนถึง 190 หน่วยงาน จากทั้งหมด 192 หน่วยงาน และพบว่า อัตราการให้บริการที่เป็นไปตามมาตรฐาน (Compliance Rate) สูงขึ้นมา โดยตลอด โดยในปี 2014 อยู่ที่ระดับ 98% ซึ่งรัฐบาลได้ประเมินว่า PBB ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของภาครัฐได้เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการ ช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม มีการมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน มีการติดตามผลการทำงาน และสร้างความไว้วางใจระหว่างกันนั่นเอง

- 2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper) (ถ้ามี) พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นเชิงเปรียบเทียบกับบริบทประเทศไทยและ/หรือประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามรายชื่อประเทศ)

แนวคิดเรื่องการวัดผลผลิตภาพในภาครัฐเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่และมีการศึกษาไม่กี่ประเทศ ส่วนใหญ่จะเป็นประเทศแถบยุโรป เช่น อังกฤษ ฟินแลนด์ แคนาดา และประเทศกลุ่มเอเชียเนี่ย คือประเทศออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์

สำหรับประเทศกลุ่มสมาชิก APO จะมีเพียงประเทศมาเลเซียเท่านั้นที่เริ่มมีการจัดทำและยังอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น โดยองค์ความรู้ในเรื่องการวัดผลผลิตภาพภาครัฐของประเทศมาเลเซียจะเป็นส่วนที่สรุปไว้ในหัวข้อที่

2.2

- 2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

1) Department of Interior and Local Government (DILG)

DILG เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อประธานาธิบดี โดยมีหน้าที่ในการดูแลการปฏิบัติราชการของรัฐบาลท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็น การกำหนดนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ การถ่ายทอดอำนาจ การสนับสนุนด้านต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการ การประสานงานระหว่างรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น รวมถึงการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐบาลท้องถิ่น

รัฐบาลฟิลิปปินส์พยายามผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการบริการของหน่วยงานรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น โดยในส่วนของรัฐบาลท้องถิ่น (Local Government) ได้มีการจัดตั้ง Seal of Good Local Governance (SGLG) ขึ้นในปี 2014 เพื่อเป็นสัญลักษณ์สำหรับรัฐบาลท้องถิ่นที่มีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ซึ่งมอบหมายให้ DILG ทำหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน การตรวจสอบ และการให้รางวัล

SGLG เป็นรางวัลที่ต่อยอดมาจาก Seal of Good Housekeeping (SGH) ที่ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2010 SGH จะมุ่งเน้นเรื่องความโปร่งใสและความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐเป็นหลัก ในขณะที่ SGLG จะขยายขอบเขตไปในเรื่องของการให้บริการที่มีคุณภาพด้วย

รางวัล SGLG จะประกอบด้วยกระบวนการประเมินใน 6 ด้าน ประกอบด้วย

1. Good Financial Housekeeping (ความรับผิดชอบต่อและความโปร่งใส)
2. Disaster Preparedness (ความพร้อมรับมือกับภัยพิบัติ)
3. Social Protection (สวัสดิการสังคม)
4. Business Friendly and Competitiveness (สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความสามารถในการแข่งขัน)
5. Peace and Order (ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน)
6. Environmental Management (การจัดการสิ่งแวดล้อม)

โดย 3 เกณฑ์แรก จะเรียกว่าเป็น Core Assessment Area ส่วนเกณฑ์ข้อ 4,5 และ 6 จะเรียกว่า Essential Assessment Area ซึ่งผู้ที่ได้รับรางวัล SGLG จะต้องผ่านทั้ง 3 เกณฑ์ที่เป็น Core Assessment และผ่านเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งใน Essential Assessment

ซึ่งหน่วยงานของรัฐที่จะขอรับรางวัล จะได้แก่รัฐบาลระดับจังหวัด ระบบเมือง และระดับเขต โดยกระบวนการตรวจประเมินและให้รางวัล DILG จะทำงานร่วมกับเครือข่ายในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐในพื้นที่ สถาบันการศึกษา และบริษัทเอกชน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ และสัมภาษณ์

สำหรับรัฐบาลท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลดังกล่าว จะมีสิทธิได้รับ Performance Challenge Fund (PCF) ซึ่งมีลักษณะคล้ายงบประมาณพิเศษในการทำโครงการเพื่อท้องถิ่นและประชาชน นอกจากนี้ยังเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงโครงการต่างๆ ของรัฐบาลกลาง และการสนับสนุนในด้านการพัฒนาศักยภาพ รวมถึงการเข้าถึงแหล่งเงินสำหรับการลงทุนต่างๆ ด้วย

## 2) City Government of Pasig

รัฐบาลท้องถิ่นของ Pasig City เป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ได้รับรางวัล SGLG ซึ่งทีมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความมุ่งมั่นในการดูแลและให้บริการประชาชน และพยายามสร้างคุณภาพชีวิตของพลเมืองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมถึงพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อดึงดูดการลงทุน และสร้างงานให้แก่ประชาชน

Pasig City มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นหลายด้าน ผลงานที่สำคัญประกอบด้วย

### - การบริหารจัดการภัยพิบัติต่างๆ (Disaster Management)

โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอันดับแรก เนื่องจากภัยพิบัติต่างๆ เป็นปัจจัยที่ขัดขวางการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน รวมถึงผลผลิตของธุรกิจ หากสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถฟื้นจากสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ก็จะสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ธุรกิจ และดึงดูดการลงทุนเข้ามาสู่เมืองได้ โดยได้มีการสร้างระบบในการเฝ้าระวังเหตุ การลงทุนในระบบเครือข่ายโทรคมนาคมสำรองเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารในเวลาเกิดสถานการณ์ภัยพิบัติ การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ประชาชนและองค์กรในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ



- **การจัดการจราจร**

เนื่องจากสภาพการจราจรในเมืองใหญ่เป็นปัญหาสำคัญต่อผลิตภาพของประเทศฟิลิปปินส์ สร้างความสูญเสียทั้งในด้านพลังงานและด้านเวลา ผู้บริหารของ Pasig City จึงมีแนวคิดในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริการการจราจร Pasig City โดยประเมินปริมาณรถ และสภาพการจราจร จากกล้อง CCTV และส่งข้อมูลเพื่อให้มีการปรับสัญญาณไฟหรือเส้นทางการเดินรถให้มีความเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา

- **การสนับสนุนด้านการศึกษา**

มีการจัดสวัสดิการให้แก่ประชาชนเพิ่มเติมจากสวัสดิการพื้นฐานที่มาจากรัฐบาลกลาง เช่น หนังสือ กระเป๋า อุปกรณ์การเรียน เพื่อลดภาระของประชาชน

- **การบริการด้านสาธารณสุข**

รัฐบาล Pasig City มีการตั้งโรงพยาบาลสำหรับเด็กโดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังมีการตั้งศูนย์บริการสาธารณสุขในพื้นที่ต่างๆ

- **การให้บริการผ่านระบบอัตโนมัติ**

โดยสร้างช่องทางการในการรับบริการต่างๆ ผ่านระบบอัตโนมัติ และพยายามส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงบริการผ่านช่องทางดังกล่าว เพื่อลดระยะเวลารอคอยและความสูญเสียต่างๆ

- **การสร้างพื้นที่สีเขียว และการรักษาความปลอดภัยในชุมชน**

การสร้างสวนสาธารณะเพื่อใช้เป็นสถานที่ในการออกกำลังกาย พักผ่อน และจัดกิจกรรมต่างๆ และนำระบบ CCTV เข้ามาช่วยในการป้องกันการเกิดเหตุร้าย และอาชญากรรมต่างๆ

2.5 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

(ไม่มี)

### ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

#### 3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้เรียนรู้และเข้าใจแนวคิดในการวัดผลิตภาพในหน่วยงานรัฐ ซึ่งแม้ว่าโดยพื้นฐานแล้วจะไม่มี ความแตกต่างจากการวัดผลิตภาพในภาคธุรกิจ แต่ในทางเทคนิคแล้วจะมีความแตกต่างกัน เพราะการบริการของรัฐจะไม่สามารถวัดมูลค่าของผลผลิตได้โดยตรง

#### 3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

มีโอกาสนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์ของสถาบันได้ เนื่องจากปัจจุบันในประเทศไทยยังไม่มี การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการวัดผลิตภาพในภาคธุรกิจเท่านั้น ดังนั้นหากมีการศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียดก็อาจมีความเป็นไปได้ในการสร้างเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐหรือ หน่วยงานที่กำกับดูแลและประเมินผลหน่วยงานรัฐได้

3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้นๆ

หากสามารถนำแนวคิดดังกล่าวขยายผลไปสู่หน่วยงานรัฐในประเทศไทยได้ การวัดผลผลิตภาพในภาครัฐจะเป็นข้อมูลสำคัญในการติดตามและประเมินประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณของประเทศได้

3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ  
ไม่มี

3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

ทดลองใช้แนวคิดการวัดผลผลิตภาพในภาครัฐกับหน่วยงานภายในสถาบัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการ รวมถึงรายละเอียด ปัญหา อุปสรรคที่พบ เพื่อประเมินโอกาสในการขยายผลต่อไป

เอกสารแนบ 1  
กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

## เอกสารแนบ 2

เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)

### เอกสารแนบ 3

รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)

**เอกสารแนบ 4**  
**เอกสารนำเสนอผลงาน**  
**(Action Plan)**