



คณะเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



# รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การประเมินต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของ  
แผนงานเสริมศักยภาพกลไกสนับสนุนการเข้าถึง  
โอกาสงานและอาชีพของคนพิการ มูลนิธินวัตกรรม  
ทางสังคม และกลุ่มตัวอย่างภาคีเครือข่ายภายใต้  
ความร่วมมือของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมที่  
ดำเนินงานในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

มกราคม 2564

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีระ ตั้งธรรมรักษ์

ศุภิสรา จิตอุดมวัฒนา

นฤมล นราวุฒิกร

## รายงาน

### โครงการ

“การประเมินต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของแผนงานเสริมศักยภาพกลไกสนับสนุน  
การเข้าถึงโอกาสงานและอาชีพของคนพิการ มูลนิธินวัตกรรมทางสังคม และกลุ่ม  
ตัวอย่างภาคีเครือข่ายภายใต้ความร่วมมือของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมที่ดำเนินงาน  
ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน”

### โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีระ ตั้งธรรมรักษ์ และคณะ

### ภายใต้การสนับสนุน

แผนงานเสริมศักยภาพกลไกสนับสนุนการเข้าถึงโอกาสงานและอาชีพของคน  
พิการและผู้สูงอายุ มูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

มกราคม 2564

## คณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พีระ ตั้งธรรมรักษ์

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นักวิจัย

คุณศุภิสรา จิตอุดมวัฒนา

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คุณนฤมล นราวุฒิกุล

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.อ้อทิพย์ ราษฎร์นิยม

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ.....	1-1
1.1 ที่มาและความสำคัญ .....	1-1
1.2 วัตถุประสงค์ (Objective) ของการศึกษา.....	1-1
1.3 กลุ่มเป้าหมาย.....	1-5
1.3.1 มูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม .....	1-5
1.3.2 กลุ่มภาคีเครือข่ายของมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม ได้แก่.....	1-5
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	2-1
2.1 การดำเนินการวิจัย.....	2-1
2.1.1 การเก็บข้อมูล.....	2-1
2.2.2 แนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม .....	2-1
2.2.3 ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม.....	2-6
บทที่ 3 การวิเคราะห์ต้นทุนของมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม.....	3-1
3.1 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม .....	3-1
3.1.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม.....	3-1
3.1.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost).....	3-1
3.1.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนสัญญาณการจ้างงานที่ดำเนินการได้สำเร็จ (Output).....	3-3
3.2 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost) .....	3-3
3.3 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้.....	3-5
3.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ .....	3-5
3.5 การวิเคราะห์การประเมินผลการดำเนินงาน .....	3-11
3.5.1 การประเมินผลผลิต (Evaluating Output) การให้บริการของมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม...3-11	
3.5.2 การประเมินผลลัพธ์ (Evaluating Outcome) การให้บริการของมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม.....	3-12



5.4.1 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35.....	5-10
5.4.2 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 .....	5-11
5.4.3 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ .....	5-12
5.4.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน.....	5-14
5.4.5 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด .....	5-15
5.5 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) ทางตรงและทางอ้อม.....	5-16
5.5.1 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 กับค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 .....	5-16
5.5.2 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ .....	5-18
5.5.3 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน .....	5-18
5.5.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด .....	5-19
5.6 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) ตามหมวดกิจกรรม.....	5-20
5.6.1 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35.....	5-20
5.6.2 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 .....	5-21
5.6.3 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ .....	5-22
5.6.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน .....	5-23

5.6.5 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด .....	5-24
บทที่ 6 กรณีศึกษาที่ 3 องค์กรที่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด .....	6-1
6.1 ความเป็นมา .....	6-1
6.2 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของกรณีศึกษาที่ 3 .....	6-2
6.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 3.....	6-2
6.2.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost).....	6-2
6.2.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) .....	6-3
6.3 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost) .....	6-3
6.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost).....	6-5
บทที่ 7 กรณีศึกษาที่ 4 องค์กรขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือคนตาบอดผ่านการส่งเสริมอาชีพนวดแผนไทย .....	7-1
7.1 ความเป็นมา .....	7-1
7.2 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของกรณีศึกษาที่ 4 .....	7-2
7.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 4.....	7-2
7.2.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost).....	7-2
7.2.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) .....	7-3
7.3 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost) .....	7-4
7.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost).....	7-5
บทที่ 8 กรณีศึกษาที่ 5 องค์กรที่มุ่งเน้นจับคู่การจ้างงานคนพิการในรูปแบบกลุ่ม .....	8-1
8.1 ความเป็นมา .....	8-1
8.2 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของกรณีศึกษาที่ 5 .....	8-2
8.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 5.....	8-2

8.2.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost).....	8-2
8.2.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) .....	8-3
8.3 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost) .....	8-4
8.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost).....	8-5
8.4.1 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อกลุ่มในแต่ละปี .....	8-5
8.4.2 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อคนในแต่ละปี.....	8-7
8.4.3 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยในรูปแบบต่อกลุ่มและต่อคน .....	8-8
บทที่ 9 การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมกับภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง.....	9-1
9.1 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 รูปแบบรายคน ตลอดการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง.....	9-1
9.2 ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 รูปแบบรายคนตลอดการดำเนินงาน ของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง .....	9-3
อ้างอิง .....	10-1



## สารบัญรูปร่างภาพ

รูปภาพที่ 1.1 พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550 .....	1-1
รูปภาพที่ 1.2 รูปแบบการทำงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมในการเป็นศูนย์ประสานงานจับคู่ (Matching) อุปสงค์และอุปทาน (Demand for labor & Supply for labor) ในการจ้างงานคนพิการระหว่าง นายจ้าง และ คนพิการ .....	1-2
รูปภาพที่ 1.3 กลุ่มคนที่ได้รับประโยชน์ทั้ง 3 กลุ่มจากการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมที่ผ่านมา.....	1-3
รูปภาพที่ 1.4 ผลประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ ของการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) จากการดำเนินงานจับคู่อุปสงค์และอุปทาน (Demand and Supply) ในการจ้างงานคนพิการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม .....	1-4
รูปภาพที่ 2.1 แผนภาพแนวทางในการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม .....	2-6
รูปภาพที่ 3.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost) .....	3-4
รูปภาพที่ 3.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ .....	3-6
รูปภาพที่ 3.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) .....	3-7
รูปภาพที่ 3.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ (Average Unit Cost) .....	3-8
รูปภาพที่ 3.5 ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จของหมวดกิจกรรม .....	3-9
รูปภาพที่ 3.6 แผนภาพขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม .....	3-11
รูปภาพที่ 3.7 การประเมินผลผลิต (Output) เพื่อดูประสิทธิภาพและการประหยัดต้นทุน (Economic Cost Saving).....	3-12
รูปภาพที่ 4.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost) .....	4-4
รูปภาพที่ 4.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ .....	4-6
รูปภาพที่ 4.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อม .....	4-8
รูปภาพที่ 4.4 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน .....	4-8

รูปภาพที่ 4.5 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานทั้งทางตรงและทางอ้อม.....	4-9
รูปภาพที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม .....	4-10
รูปภาพที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรม.....	4-11
รูปภาพที่ 5.1 ต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 กับต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 .....	5-5
รูปภาพที่ 5.2 ต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 ทั้ง 3 รูปแบบ .....	5-7
รูปภาพที่ 5.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35.....	5-10
รูปภาพที่ 5.4 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการตามมาตรา 33 และมาตรา 35 .....	5-11
รูปภาพที่ 5.5 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35.....	5-11
รูปภาพที่ 5.6 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35.....	5-12
รูปภาพที่ 5.7 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ .....	5-12
รูปภาพที่ 5.8 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ .....	5-13
รูปภาพที่ 5.9 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน .....	5-14
รูปภาพที่ 5.10 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน ....	5-15
รูปภาพที่ 5.11 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด .....	5-15
รูปภาพที่ 5.12 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด .....	5-16
รูปภาพที่ 5.13 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 กับค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35.....	5-17

รูปภาพที่ 5.14 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานมาตรา 35 (3) การจ้าง เหมาบริการ .....	5-18
รูปภาพที่ 5.15 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานมาตรา 35 (4) การฝึกงาน .....	5-19
รูปภาพที่ 5.16 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานมาตรา 35 (7) การ ช่วยเหลืออื่นใด .....	5-20
รูปภาพที่ 5.17 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 33 และมาตรา 35 .....	5-21
รูปภาพที่ 5.18 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35.....	5-21
รูปภาพที่ 5.19 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ ....	5-22
รูปภาพที่ 5.20 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (4) การฝึกงาน .....	5-23
รูปภาพที่ 5.21 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด.....	5-24
รูปภาพที่ 6.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost) .....	6-4
รูปภาพที่ 6.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost).....	6-5
รูปภาพที่ 6.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม.....	6-6
รูปภาพที่ 6.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม .....	6-7
รูปภาพที่ 6.5 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรม.....	6-8
รูปภาพที่ 7.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost) .....	7-4
รูปภาพที่ 7.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost).....	7-5
รูปภาพที่ 7.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม.....	7-6
รูปภาพที่ 7.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม .....	7-7
รูปภาพที่ 7.5 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรม.....	7-8
รูปภาพที่ 8.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost) .....	8-4
รูปภาพที่ 8.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อกลุ่ม .....	8-5

รูปภาพที่ 8.3 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (ต่อกลุ่ม).....	8-6
รูปภาพที่ 8.4 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อคน.....	8-7
รูปภาพที่ 8.5 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (ต่อคน).....	8-8
รูปภาพที่ 8.6 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (ต่อกลุ่มและต่อคน) .....	8-8
รูปภาพที่ 8.7 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรม (ต่อกลุ่มและต่อคน).....	8-9
รูปภาพที่ 9.1 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 รูปแบบรายคน ตลอดการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง.....	9-1
รูปภาพที่ 9.2 ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 รูปแบบรายคนของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง.....	9-3

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 3.1	ระยะเวลาของการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม.....	3-1
ตารางที่ 3.2	แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน .....	3-2
ตารางที่ 3.3	จำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จในระยะเวลาปีที่ 1 - 6 .....	3-3
ตารางที่ 3.4	ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน.....	3-4
ตารางที่ 3.5	รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี .....	3-10
ตารางที่ 4.1	แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน .....	4-2
ตารางที่ 4.2	จำนวนตัวชี้วัดและจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ .....	4-4
ตารางที่ 4.3	ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน.....	4-5
ตารางที่ 4.4	รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี .....	4-13
ตารางที่ 4.5	รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี .....	4-13
ตารางที่ 5.1	แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน .....	5-2
ตารางที่ 5.2	จำนวนตัวชี้วัดและจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ .....	5-3
ตารางที่ 5.3	ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 33 และมาตรา 35 .....	5-6
ตารางที่ 5.4	ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35 .....	5-6
ตารางที่ 5.5	ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35 (3) .....	5-8
ตารางที่ 5.6	ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35 (4) .....	5-8
ตารางที่ 5.7	ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35 (7) .....	5-9
ตารางที่ 5.8	รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 33 และมาตรา 35.....	5-25
ตารางที่ 5.9	รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 35 .....	5-26
ตารางที่ 5.10	รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ .....	5-26

ตารางที่ 5.11 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 35 (4) การฝึกงาน.....	5-27
ตารางที่ 5.12 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด .....	5-28
ตารางที่ 6.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน .....	6-2
ตารางที่ 6.2 จำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จในระยะเวลาปีที่ 1 – 4 .....	6-3
ตารางที่ 6.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน.....	6-4
ตารางที่ 6.4 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี .....	6-8
ตารางที่ 7.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน .....	7-2
ตารางที่ 7.2 จำนวนตัวชี้วัดและจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ .....	7-3
ตารางที่ 7.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน.....	7-4
ตารางที่ 7.4 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี .....	7-8
ตารางที่ 8.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน .....	8-2
ตารางที่ 8.2 จำนวนตัวชี้วัดและจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ .....	8-3
ตารางที่ 8.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน.....	8-4
ตารางที่ 8.4 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี (ต่อกลุ่ม) .....	8-10
ตารางที่ 8.5 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี (ต่อคน).....	8-11

## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

มูลนิธิวัตรกรรมทางสังคม เป็นองค์กรที่ดำเนินการโดยมีเป้าหมายในการสนับสนุนและส่งเสริมให้กลุ่มคนพิการมีการประกอบอาชีพ สามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยมีรูปแบบการทำงานในลักษณะของการเป็นศูนย์ประสานงานจับคู่อุปสงค์และอุปทาน (Matching) ให้เกิดการจ้างงานคนพิการระหว่างนายจ้างและคนพิการ เนื่องจากปัจจุบันกฎหมายมีการระบุให้นายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการ และหน่วยงานของรัฐ มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการมีอาชีพของคนพิการในหลากหลายรูปแบบตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ.2550 มีทั้งการจ้างงานโดยตรงในมาตรา 33 ที่กำหนดสัดส่วนการจ้างงานที่เหมาะสมที่อัตราการจ้างงานแรงงานรวม 100 คนต่อคนพิการ 1 คน แต่หากกรณีนี้ที่สถานประกอบการไม่สามารถจ้างงานคนพิการตามที่มาตรา 33 กำหนดไว้ได้ ผู้ประกอบการสามารถส่งเงินเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการตามมาตรา 34 โดยคิดจากอัตราค่าจ้างขั้นต่ำคูณด้วย 365 วัน คูณด้วยจำนวนคนพิการที่ต้องรับเข้าทำงาน ทั้งนี้สถานประกอบการอาจมีความประสงค์ที่จะจ้างงานคนพิการทางอ้อมผ่านมาตรา 35 ทดแทนการส่งเงินเข้ากองทุนฯได้ โดยกฎหมายได้อนุญาตให้ภาคธุรกิจสามารถเลือกที่จะดำเนินการได้ 7 วิธี ดังนี้ 35(1) ให้สัมปทาน 35(2) จัดสถานที่จำหน่ายสินค้าและบริการ 35(3) จัดจ้างเหมาช่วงงานหรือจ้างเหมาบริการ 35(4) ฝึกงาน 35(5) จัดให้มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก 35(6) ล่ามภาษามือ หรือ 35 (7) ให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่คนพิการหรือผู้ดูแลได้

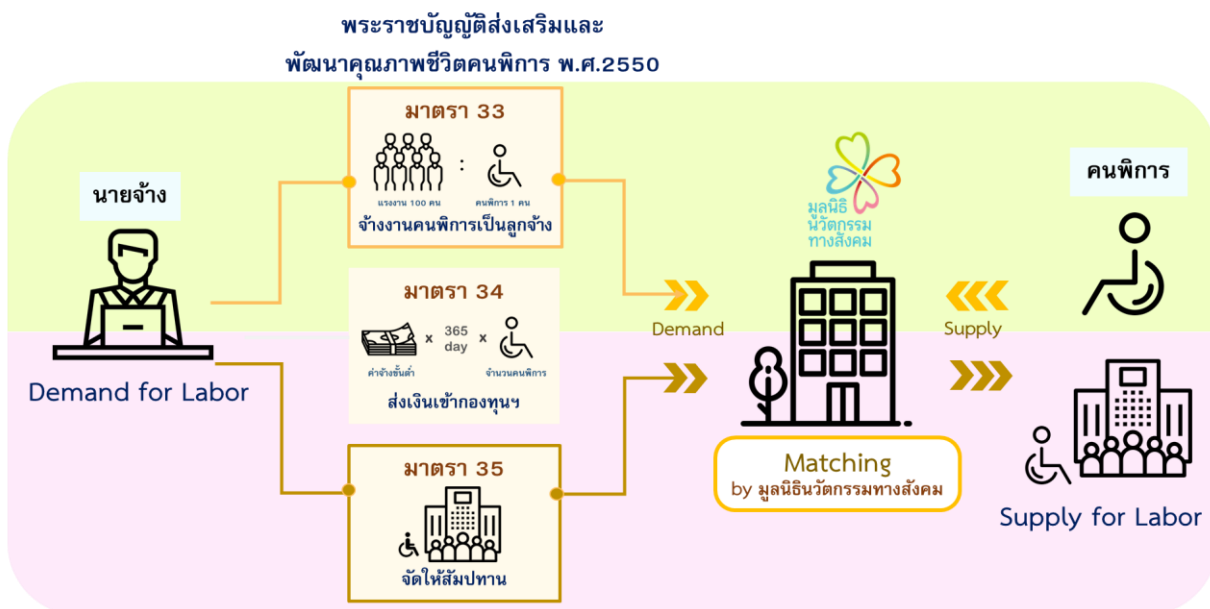
#### รูปภาพที่ 1.1 พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ พ.ศ. 2550



แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดของมาตรา 34 ในการจ่ายเงินเข้ากองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ เรื่องของการใช้เงินในกองทุนฯของภาครัฐที่ยังไม่ครอบคลุมถึงความต้องการที่แท้จริงของคนพิการต่อความต้องการในการประกอบอาชีพ สาเหตุมาจากปัจจัยความไม่สะดวกของการเดินทางมาทำงานในเมืองซึ่งเป็นแหล่งงาน เพราะข้อจำกัดทางกายภาพ การเดินทางและทักษะความรู้ ทางมูลนิธิวัตรกรรมทางสังคมเล็งเห็นว่าการสนับสนุนคนพิการให้มีอาชีพโดยตรงผ่านมาตรา 33 และการจัดให้สัมปทานผ่านมาตรา 35 ตาม

พ.ร.บ. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการเป็นทางเลือกให้กับภาคธุรกิจที่ต้องการจะจ้างงานคนพิการทดแทนการจ่ายเงินสมทบผ่านกองทุนส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ จึงได้มีการเชิญชวนให้สถานประกอบการเปลี่ยนรูปแบบจากการส่งเงินเข้ากองทุนฯ เป็นการสนับสนุนการทำงานสาธารณประโยชน์ใกล้บ้าน ตามมาตรา 33 หรือ การส่งเสริมอาชีพคนพิการ ตามมาตรา 35 เพื่อให้ครอบคลุมถึงความต้องการที่แท้จริงของคนพิการ โดยทั้งสองมาตรานี้สามารถดำเนินงานผ่านทางมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจับคู่ระหว่างสถานประกอบการที่ทำหน้าที่เป็นอุปสงค์ของตลาด (Demand) และแรงงานผู้พิการที่ทำหน้าที่เป็นอุปทานของตลาด (Supply) ให้เกิดการจับคู่ (Matching) ระหว่างอุปสงค์และอุปทานที่จุดดุลยภาพในตลาดแรงงานคนพิการระหว่างนายจ้างและคนพิการ (ตามรูปภาพที่ 1.2)

รูปภาพที่ 1.2 รูปแบบการทำงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมในการเป็นศูนย์ประสานงานจับคู่ (Matching) อุปสงค์และอุปทาน (Demand for labor & Supply for labor) ในการจ้างงานคนพิการระหว่าง นายจ้าง และ คนพิการ



ซึ่งการดำเนินงานของทางมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมได้รับเงินงบประมาณสนับสนุนหลักมาจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ทำให้สามารถดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน มีระยะเวลาดำเนินการที่ผ่านมารวมทั้งสิ้น 5 ปี 10 เดือน (ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2557 ถึง 30 เมษายน 2563) ที่สามารถสร้างโอกาสในการมีอาชีพให้กับผู้พิการได้ อีกทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของมูลนิธินวัตกรรมฯ สามารถสร้างประโยชน์ให้กับคนหลากหลายกลุ่ม ซึ่งทางผู้วิจัยได้จำแนกกลุ่มคนที่ได้รับประโยชน์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งจากฝั่งอุปทาน (Supply) ได้แก่ กลุ่มแรงงานคนพิการที่มีความต้องการประกอบอาชีพให้สามารถมีอาชีพพึ่งพาตนเองได้และมีโอกาสในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานที่แท้จริง กลุ่มที่สองมาจากฝั่งอุปสงค์ (Demand) ได้แก่ กลุ่มสถานประกอบการที่มีความต้องการแรงงานผู้พิการสามารถรับแรงงานผู้พิการมาทำงานผ่านการติดต่อกับทางมูลนิธินวัตกรรมฯ โดยที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการ



จ้างงานให้กับผู้พิการโดยตรง กลุ่มที่สาม กลุ่มนายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการ ผู้มีหน้าที่ตรงตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดในการสนับสนุนการมีอาชีพของคนพิการ สามารถเปลี่ยนความประสงค์จากการจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนฯเป็นการจ้างงานทางอ้อม ผ่านการส่งเสริมอาชีพคนพิการ ตามมาตรา 35 เพื่อให้ผู้พิการได้รับประโยชน์โดยตรงผ่านการจ้างงานทดแทนการจ่ายเงินเข้ากองทุนฯ

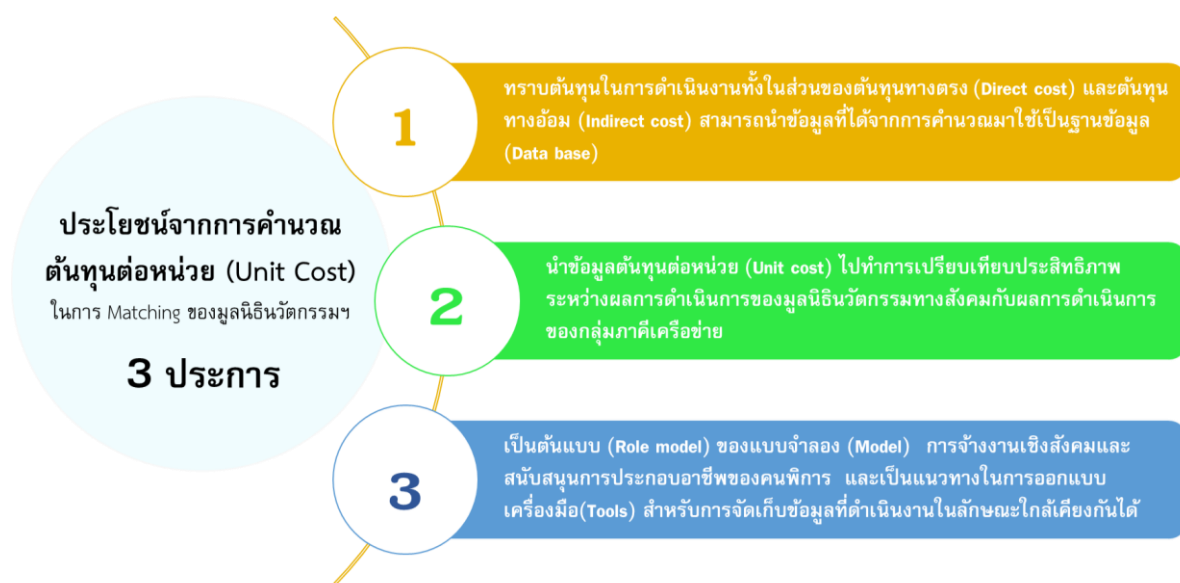
### รูปภาพที่ 1.3 กลุ่มคนที่ได้รับประโยชน์ทั้ง 3 กลุ่มจากการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม



โดยการดำเนินการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมที่ผ่านมามากกว่า 6 ปี ก่อให้เกิดผลผลิต (Output) ได้แก่ การจับคู่ (Matching) อุปสงค์และอุปทาน (Demand และ Supply) ในการจ้างงานคนพิการ รวมไปถึงการดำเนินงานที่ผ่านมามากกว่า 6 ปี ภายใต้การดูแลของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมที่ดำเนินงานส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานคนพิการและการสนับสนุนอาชีพคนพิการในการประสานกับสถานประกอบการที่เกี่ยวข้อง มีผลการดำเนินงานที่เสร็จสิ้นแล้ว ทำให้สามารถคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมดังกล่าวได้ โดยการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) จากการดำเนินงานจับคู่อุปสงค์และอุปทานในการจ้างงานคนพิการจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ช่วยมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ทราบต้นทุนในการดำเนินงานของหน่วยงานตน ทั้งในส่วนของต้นทุนทางตรง (Direct cost) ต้นทุนทางอ้อม (Indirect cost) ตลอดจนแนวโน้มของการใช้งบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการคำนวณมาใช้เป็นฐานข้อมูล (Data base) หากกรณีที่มีมูลนิธินวัตกรรมฯ ต้องการใช้เป็นข้อมูลในการระดมทุนจากทุนแหล่งภายนอกต่อไป ต่อมาประการที่สอง ช่วยให้กลุ่มภาคีเครือข่ายของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ทราบถึงต้นทุนในการดำเนินงานของหน่วยงานและสามารถนำข้อมูลต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ไปทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพระหว่างผลการดำเนินการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมกับผลการดำเนินการของกลุ่มภาคีเครือข่ายภายใต้การดูแลของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานในแผนงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องต่อไป และสุดท้ายประการที่สาม ที่ผ่านมามีการทำงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมนับได้ว่าเป็นต้นแบบ (Role model) ของแบบจำลอง

(Model) “การจ้างงานเชิงสังคมและสนับสนุนการประกอบอาชีพของคนพิการ” ดังนั้นการได้มาซึ่งต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จะช่วยให้สามารถใช้ตัวเลขต้นทุนดังกล่าวเป็นต้นแบบและตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่น ๆ หรือภาคีเครือข่ายที่มีความสนใจจะดำเนินงานในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งสามารถนำแบบจำลองมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบเครื่องมือ (Tools) สำหรับการจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานของกลุ่มภาคีเครือข่าย ภายใต้การดูแลของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมที่ดำเนินงานในลักษณะที่ใกล้เคียงกันได้

## รูปภาพที่ 1.4 ผลประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ ของการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) จากการดำเนินงานจับคู่ อุปสงค์และอุปทาน (Demand and Supply) ในการจ้างงาน



### คนพิการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

#### 1.2 วัตถุประสงค์ (Objective) ของการศึกษา

1. เพื่อคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ของผลผลิต (Output) จากการเป็นศูนย์ประสานงานจับคู่ อุปสงค์และอุปทาน (Matching) ของการจ้างงานคนพิการ ระหว่างนายจ้างและคนพิการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ในระยะเวลาแผนงานฯ ที่มีระยะเวลาดำเนินการ จำนวน 48 เดือน ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2557 ถึง มิถุนายน 2561
2. เพื่อคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ของผลผลิต (Output) ในกลุ่มภาคีเครือข่ายของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม จำนวน 2 เครือข่ายขนาดใหญ่ ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 1 องค์กรที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ และ กรณีศึกษาที่ 2 องค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม กับ กลุ่มภาคีเครือข่ายของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม โดยมีมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมเป็นผู้ดูแลกระบวนการประสานการเก็บข้อมูลให้

3. เพื่อออกแบบแนวทางในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ของผลผลิต (Output) ในกลุ่มภาคีเครือข่ายย่อยของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมที่มีโครงสร้างทางเครือข่ายที่ไม่ซับซ้อนจำนวน 3 เครือข่าย ได้แก่ 1) องค์กรที่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด 2) องค์กรขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือคนตาบอดผ่านการส่งเสริมอาชีพขนาดแผนไทย และ 3) องค์กรที่มุ่งเน้นจับคู่การจ้างงานคนพิการในรูปแบบกลุ่ม สำหรับใช้เป็นแนวทางในการประเมิน (Estimation) ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) หรือ ผลลัพธ์ (Outcome) จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของโครงการ โดยมีมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมเป็นผู้วิเคราะห์ในการประสานการเก็บข้อมูลให้

### 1.3 กลุ่มเป้าหมาย

#### 1.3.1 มูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

#### 1.3.2 กลุ่มภาคีเครือข่ายของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ได้แก่

- องค์กรที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ
- องค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน
- องค์กรที่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด
- องค์กรขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือคนตาบอดผ่านการส่งเสริมอาชีพขนาดแผนไทย
- องค์กรที่มุ่งเน้นจับคู่การจ้างงานคนพิการในรูปแบบกลุ่ม

## บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) เป็นการนำต้นทุนทั้งหมดที่คำนวณได้จากการดำเนินการ มาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยของโครงการ โดยสามารถคำนวณจากต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมดหารด้วยตัวชี้วัดที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินการหรือจำนวนเป้าหมายที่โครงการตั้งไว้ สามารถคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยได้ ตามสูตรด้านล่าง

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนกลุ่มเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่ตั้งไว้}}$$

ที่มา : Walter and Christine (1990)

### 2.1 การดำเนินการวิจัย

#### 2.1.1 การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลส่วนใหญ่เป็นการเก็บในฝั่งของผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินโครงการ (Supply-Side) จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทางเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น รายละเอียดของการดำเนินงาน รายงานการจำแนกแหล่งที่มาของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมผ่านทั้งการสัมภาษณ์โดยตรงและผ่านทางโทรศัพท์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อไป

#### 2.2.2 แนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูลและการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

การดำเนินโครงการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม เปรียบเสมือนเป็นตัวกลางในการจับคู่อุปสงค์และอุปทานในการจ้างคนพิการระหว่างนายจ้างและคนพิการ เพื่อให้เกิดดุลยภาพในตลาดแรงงาน วิจัยฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ของแรงงานคนพิการที่ได้รับโอกาสในการประกอบอาชีพอันเกิดจากการที่มูลนิธิทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจับคู่ (Matching) โดยมีระยะเวลาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

การประเมินผลลัพธ์การดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมใช้หลักการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์เข้ามามีส่วนในการหาผลลัพธ์ ซึ่งวิธีการประเมินผลลัพธ์ทางเศรษฐศาสตร์มีหลากหลายวิธี อาทิ การวิเคราะห์ต้นทุนต่ำสุด (Cost-Minimization Analysis, CMA) เหมาะสำหรับการประเมินโครงการที่มีผลลัพธ์เหมือนกัน (Identical benefits) จึงวัดความมีประสิทธิภาพสูงสุดจากโครงการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด หรือการวิเคราะห์หาต้นทุนและผลได้ทางเศรษฐศาสตร์ (Cost Benefit Analysis; CBA) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนกับผลประโยชน์ของการดำเนินโครงการที่สามารถวัดเป็นมูลค่าได้ ออกมาในรูปแบบของตัวเงิน

(เยาวเรศ ทับพันธุ์, 2541) ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้จะใช้วิธีการ CBA เป็น โดยสามารถสรุปขั้นตอนในการประเมิน CBA ได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดกลุ่มอ้างอิง (Reference Group) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (Stakeholders scoping) ขั้นตอนที่สอง การกำหนดทางเลือกในการดำเนินการที่เป็นไปได้ โดยใช้หลักการวิเคราะห์แบบพาเรโต (Pareto) ประโยชน์จากการดำเนินโครงการที่ทำให้คนอย่างน้อยหนึ่งคนดีขึ้น แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อใครในสังคมแย่งลง ขั้นตอนที่สาม การกำหนดผลกระทบทางกายภาพทั้งหมดที่เกิดขึ้นและการวิเคราะห์ผลกระทบในกรณีที่ไม่มีโครงการดังกล่าว (without project) เป็นการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานของโครงการกับสถานการณ์ปัจจุบัน (Status Quo) เพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากผลลัพธ์ของโครงการที่ตั้งไว้และคาดการณ์ผลกระทบเป็นเชิงปริมาณ ขั้นตอนที่สี่ การคิดลดต้นทุนและประโยชน์ของโครงการให้มาเป็นมูลค่าปัจจุบัน (Net Present Value) รวมไปถึงการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (sensitivity analysis) (Nas, 1996)

จากการวิเคราะห์ข้างต้นเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ประเภทนี้เหมาะสำหรับโครงการที่สามารถประเมินมูลค่า (Value) ออกมาได้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยบางครั้งผลลัพธ์จากการประเมินที่เกิดขึ้นในโครงการภาคประชาสังคมส่วนใหญ่ ไม่สามารถประเมินค่าออกมาเป็นตัวเลขได้ หรือเป็นต้นทุนที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible cost) เช่น โครงการการลดความรุนแรงบนฐานเพศ เพื่อลดปัญหาความรุนแรงที่เกิดขึ้นในครอบครัว ดังนั้นการวิเคราะห์ต้นทุนและผลได้ทางเศรษฐศาสตร์ (Cost Benefit Analysis; CBA) อาจยังไม่สามารถวิเคราะห์ได้อย่างครอบคลุม จึงนำการวิเคราะห์ต้นทุนประสิทธิผล (Cost Effectiveness Analysis; CEA) มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์เพิ่มเติม เนื่องจากสามารถประเมินได้ทั้งผลลัพธ์ที่มีมูลค่าและผลลัพธ์ที่ไม่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเลขได้ (Garber & Phelps, 1997; Levin & McEwan, 2000) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ที่สามารถเปรียบเทียบกับข้อมูลในเชิงสังคมได้หลากหลายรูปแบบ สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่งานวิจัยฉบับนี้ประยุกต์นำมาใช้มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การคำนวณหาต้นทุนทั้งหมด

เป็นการคำนวณหาต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผ่านมาของโครงการ เริ่มจาก (1) การพิจารณา **ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)** เพื่อหาต้นทุนรวม (Total Cost) ผ่านการวิเคราะห์โครงสร้างระบบงาน (System Analysis) เช่น การดำเนินงาน โครงสร้างภายในองค์กร การบริหารจัดการงาน เป็นต้น และการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งหลังจากวิเคราะห์หาต้นทุนรวม (Total Cost) ได้แล้ว ขั้นตอนถัดมา คือ (2) การระบุรูปแบบ

**ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)** ผ่านการแบ่งรายการต้นทุน (Cost Item) ในแต่ละศูนย์ต้นทุน โดยพิจารณาจากสูตรการคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost) ดังนี้

$$\text{Total Cost (TC)} = \text{ต้นทุนทางตรง (Direct Cost)} + \text{ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)}$$

โดยที่ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินงาน แปรผันตรงกับผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Goal) ของโครงการ เช่น โครงการสร้างอาชีพให้กับผู้พิการ มีการจ้างงานเจ้าหน้าที่สำหรับฝึกสอนทักษะที่ใช้ในการทำงานให้กับผู้พิการ ซึ่งค่าแรงของเจ้าหน้าที่จัดเป็นต้นทุนทางตรงที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีผลโดยตรงต่อเป้าหมายของโครงการ คือ การสร้างอาชีพ ในขณะที่ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เป็นต้นทุนที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยส่วนมากจะไม่แปรผันตรงกับผลลัพธ์ของโครงการแต่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เช่น ถ้าในโครงการนี้มีการจ้างพี่เลี้ยงสำหรับการทำกิจกรรมสันทนาการให้กับผู้พิการ ค่าเบี้ยเลี้ยงของพี่เลี้ยงจัดเป็นต้นทุนทางอ้อม เนื่องจากต้นทุนที่เกิดขึ้นไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างอาชีพให้กับคนพิการโดยตรง

อย่างไรก็ตามในบางครั้งการแบ่งประเภทของต้นทุนอาจไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจน อาจเกิดปัญหาของการนับต้นทุนซ้ำได้ เช่น หากโครงการมีการจัดกิจกรรมสอนทักษะการทำงานให้กับผู้พิการและจัดกิจกรรมสันทนาการผ่านเจ้าหน้าที่ดำเนินงานคนเดียวกัน การแบ่งต้นทุนของค่าจ้างที่เกิดขึ้นจึงไม่สามารถแบ่งเป็นต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมได้ อีกทั้งทำให้ต้นทุนสูงเกินกว่าความเป็นจริง จึงต้องนับค่าแรงที่เกิดขึ้นเป็นต้นทุนทางตรงเพียงทางเดียว

### ขั้นตอนที่ 2 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำต้นทุนทั้งหมดที่ได้จากขั้นตอนแรก มาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยของโครงการ โดยสามารถคำนวณจากต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมดหารด้วย ตัวชี้วัดที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินการหรือจำนวนเป้าหมายที่โครงการตั้งไว้ สามารถคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยได้ ตามสูตรด้านล่าง

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ หรือ ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้}}$$

ที่มา : Walter and Christine (1990)

### ขั้นตอนที่ 3 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ

การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของโครงการ ด้วยการใช้งบต้นทุนในการดำเนินงานทั้งหมดหารด้วย จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ หรือ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการ

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนหรือตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการ}}$$

ที่มา: Phillips and Thompson (2003)

#### ขั้นที่ 4 การประเมินผลผลิต (Output) ด้วยการเปรียบเทียบ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ กับ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้

การประเมินผลผลิต (Output) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตที่ทำได้จริงกับตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ เพื่อประเมินประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น ผ่านการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ เนื่องจากต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ทราบถึงต้นทุนในกรณีที่องค์กรสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ จะทำให้สามารถทราบถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งการเปรียบเทียบประสิทธิภาพสามารถเกิดขึ้นได้ 3 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 : กรณีที่ต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต่ำกว่า ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ หมายความว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงน้อยกว่าตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ ตัวอย่างเช่น โครงการอบรมส่งเสริมอาชีพให้กับคนพิการโดยมีวัตถุประสงค์หลักของโครงการคือ ต้องการให้คนพิการมีอาชีพหาเลี้ยงตนเองได้ สมมติให้โครงการดังกล่าว มีต้นทุนทั้งหมด (รวมต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม) 500,000 บาท มีการตั้งผลผลิต (Output) หรือ ตัวชี้วัด (Indicator) ของโครงการไว้ที่ 500 คน แต่หลังจากเสร็จสิ้นโครงการพบว่า คนพิการมีอาชีพทั้งสิ้น (ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง) 450 คน อาจมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการรับรู้ข้อมูล ปัญหาการเข้าถึงผู้พิการ ปัญหาด้านการหางาน ฯลฯ ซึ่งสามารถนำมาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ และต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ ได้ดังนี้

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนกลุ่มเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่ตั้งไว้}} = \frac{500,000}{500} = 1,000 \text{ บาท/คน}$$

การคำนวณค่าต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ข้างต้น หมายความว่า การสร้างอาชีพให้กับคนพิการตั้งเป้าหมายของต้นทุนต่อหน่วยไว้ที่ เท่ากับ 1,000 บาทต่อคน

$$\begin{aligned} \text{ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ} &= \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนหรือตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการ}} \\ &= \frac{500,000}{450} = 1,111.11 \text{ บาท/คน} \end{aligned}$$

การคำนวณค่าต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ ช่างต้น หมายความว่า การสร้างอาชีพให้กับคนพิการมีต้นทุนต่อหน่วยที่สำเร็จตามเป้าหมายเท่ากับ 1,111.11 บาทต่อคน หรือ การสร้างอาชีพให้กับคนพิการต้องใช้ต้นทุน 1,111.11 บาทต่อคน

กรณีที่ 2 : กรณีที่ต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ เท่ากับ ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ หมายความว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเท่ากับตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ โดยจากตัวอย่างที่แล้ว สมมติว่า หากหลังจบโครงการพบว่าคนพิการมีอาชีพทั้งสิ้น 500 คนซึ่งจะเท่ากับตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ ย่อมส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ และต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ มีค่าเท่ากันที่ 1,000 บาทต่อคน แสดงให้เห็นว่าโครงการสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งในกรณีนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่า ต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ และต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ มีค่าเท่ากัน หรือ เป็นตัวเดียวกัน

กรณีที่ 3 : กรณีที่ต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ น้อยกว่า ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ หมายความว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ เช่น จากตัวอย่างเดิมสมมติมีการประชาสัมพันธ์ การเชิญชวน ที่ทำให้โครงการเป็นที่รู้จักและได้รับความสนใจจากสถานประกอบการที่มีความสนใจในการจ้างงาน ทำให้คนพิการสามารถทำงานได้ถึง 600 คน ซึ่งมากกว่าที่ตัวชี้วัดกำหนดไว้จากเดิมที่มี การตั้งตัวชี้วัด (Indicator) ของโครงการไว้ที่ 500 คน สามารถนำมาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ} &= \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนหรือตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการ}} \\ &= \frac{500,000}{600} = 833.33 \text{ บาท/คน} \end{aligned}$$

จะเห็นว่าค่าต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ เท่ากับ 833.33 บาทต่อคน หมายความว่า การสร้างอาชีพให้กับคนพิการใช้ต้นทุนเพียง 833.33 บาทต่อคน ซึ่งมีค่าน้อยกว่าในกรณีที่โครงการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จะต้องใช้ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 1,000 บาทแสดงให้เห็นว่านอกจากจะบรรลุตามตัวชี้วัด (Indicator) ที่วางไว้ ยังเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากสามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ (Unit Cost Saving) ไปเป็นมูลค่า 166.67 บาทต่อคน คิดเป็นการประหยัดรวม (Total Economic Cost Saving) ทั้งสิ้น  $166.67 \times 500 = 83,335$  บาท (มูลค่าที่ประหยัดคูณด้วยตัวเลขเป้าหมาย)

ดังนั้นการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะทำให้ทราบถึงต้นทุนกรณีที่ต้องการสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย (goal) หรือตัวชี้วัดที่วางไว้ ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ จะทำให้ทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย (goal) ที่วางไว้ หากต้นทุน



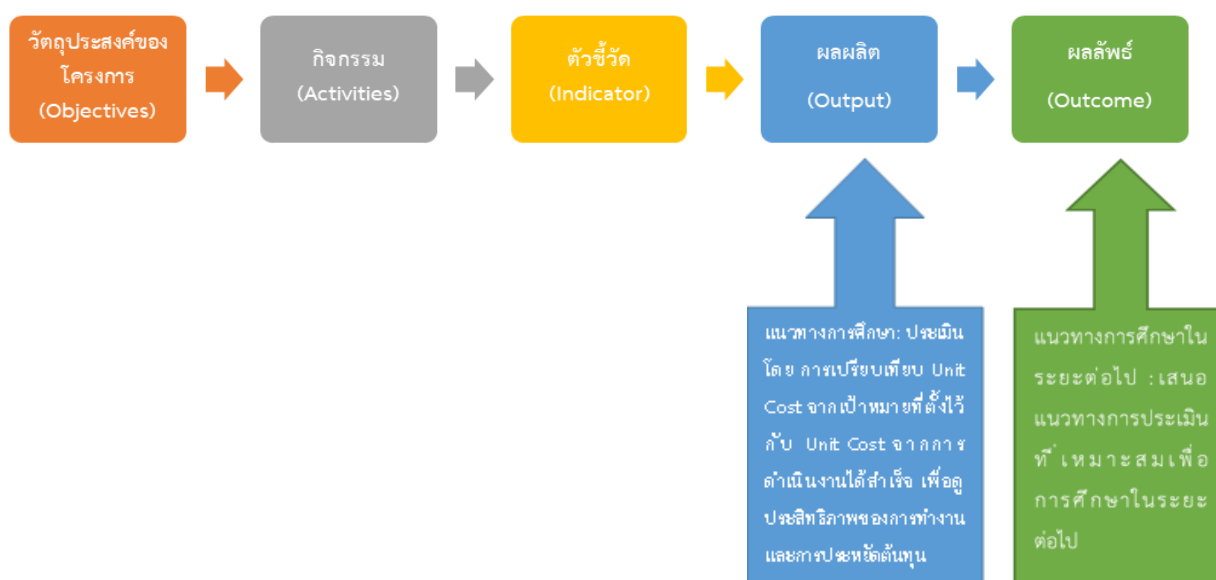
ต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ มีค่ามากกว่าต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าโครงการนั้นมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเกิดการประหยัดต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ (Unit Cost Saving)

ทั้งนี้การประเมินตามขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – 4 ของแต่ละโครงการจะสามารถทำได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการบันทึกข้อมูลทั้งในส่วนของงบประมาณ และผลการดำเนินงานของโครงการนั้น ๆ ในกรณีที่มีการบันทึกละเอียดครบถ้วน ก็จะสามารถประเมินได้ทั้งในส่วนของต้นทุน (Cost) ผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) แต่ในกรณีที่ข้อมูลไม่ครบถ้วนก็จะไม่สามารถประเมินได้ครบทุกชั้น รวมทั้งการประเมินบางส่วนอาจจะต้องใช้ตัวเลขประมาณการเพื่อเป็นตัวแทน (Proxy) ซึ่งอาจจะขาดความแม่นยำ

### 2.2.3 ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

ในขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมนั้น สามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ดังนี้

รูปภาพที่ 2.1 แผนภาพแนวทางในการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธิ นวัตกรรมทางสังคม



#### ขั้นตอนที่ 1 : การหาวัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective)

โครงการนี้มีเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานอย่างไร เช่น มีวัตถุประสงค์ในการจัดหางานให้กับผู้พิการ เป็นต้น

#### ขั้นตอนที่ 2 : การหากิจกรรม (Activity) ที่ดำเนินงานของโครงการ

กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น กิจกรรมอบรมให้ความรู้ เตรียมความพร้อม สอนทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงานของคนพิการ เป็นต้น

### ขั้นตอนที่ 3 : การกำหนดตัวชี้วัด (Indicator)

เปรียบเทียบการตั้งเป้าหมายของโครงการ เพื่อเป็นตัววัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมผ่านในแต่ละกิจกรรมที่จัดขึ้น เช่น กิจกรรมอบรมให้ความรู้สอนทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงานของคนพิการ มีการตั้งตัวชี้วัด (Indicator) ให้คนพิการผ่านการอบรมและได้จ้างงานทั้งสิ้น 100 คน

### ขั้นตอนที่ 4 : ผลผลิต (Output)

ผลผลิตที่เกิดขึ้นหลังจากมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมดำเนินกิจกรรมในโครงการเสร็จสิ้น มีทั้งที่สามารถประเมินเป็นมูลค่าและไม่สามารถประเมินเป็นมูลค่าได้ เช่น คนพิการผ่านการอบรมและได้รับการจ้างงานทั้งสิ้น 120 คน และผลผลิตที่ไม่สามารถประเมินเป็นมูลค่าได้ เช่น คู่มือในการเรียนรู้ บทความ บันทึกการสอน นโยบาย กรณีศึกษา เป็นต้น

#### ซึ่งการประเมินผลผลิต (Output) สามารถประเมินได้จาก

- การเปรียบเทียบ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ เพื่อดูประสิทธิภาพและการประหยัดต้นทุนในเชิงปริมาณ

### ขั้นตอนที่ 5 : ผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากผลผลิต (Output) ที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลง เช่น ผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้น คือ คนพิการที่ได้รับการจ้างงานทั้งสิ้น 120 คน จะเห็นได้ว่าเป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นในระยะสั้น คือ การประเมินทันทีหลังจากคนพิการได้งาน แต่การประเมินผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการประเมินผลในระยะยาวด้วยการสัมภาษณ์และติดตามการเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ภายใน 1-5 ปีจากผลผลิตที่เกิดขึ้น คือ การประเมินการเปลี่ยนแปลงของคนพิการ 120 คน (Output) ที่นำเอาทักษะความรู้ทางด้านอาชีพ (Working Skill) ที่ได้จากกิจกรรม (Activity) การจัดอบรมไปใช้ประโยชน์ เช่น ผู้พิการมีงานทำ มีรายได้ที่สูงขึ้น มีเงินออมที่สูงขึ้น และมีหนี้สินที่ลดลง เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลลัพธ์ต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างมากในการติดตามและประเมินผล

ดังนั้นสำหรับแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมในรายงานฉบับนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการประเมินมูลค่าทางการเงินถึงขั้นตอนของผลผลิต (Output) เท่านั้น เนื่องจากระยะเวลาในการศึกษาที่จำกัด โดยการประเมินตามขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – 4 ของแต่ละโครงการจะสามารถทำได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการบินที่ข้อมูลทั้งในส่วนของงบประมาณ และผลการดำเนินงานของโครงการนั้น ๆ ในกรณีที่มีการบันทึกละเอียดครบถ้วน ก็จะสามารถประเมินได้ทั้งในส่วนของต้นทุน (Cost) และ ผลผลิต

(Output) แต่ในกรณีที่ข้อมูลไม่ครบถ้วนก็จะไม่สามารถประเมินได้ครบทุกชั้น รวมทั้งการประเมินบางส่วน อาจจะต้องใช้ตัวเลขประมาณการเพื่อเป็นตัวแทน (Proxy)

### บทที่ 3 การวิเคราะห์ต้นทุนของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

#### 3.1 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

##### 3.1.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการจ้างงานคนพิการ (Matching) ของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557 จนถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2563 รวมเป็นระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด 5 ปี 10 เดือน โดยการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมีสองระยะ (Phase) ตามระยะเวลาการให้ทุนสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยในระยะแรก (Phase 1) อยู่ในช่วงเวลาของการดำเนินงานในปีที่ 1- 4 (ระยะเวลาในช่วงปีที่ 1- 4 คือ ก.ค.57 – มิ.ย.61) ในขณะที่ระยะที่สอง (Phase 2) อยู่ในช่วงเวลาของการดำเนินงานในปีที่ 5 - 6 (ระยะเวลาในช่วงปีที่ 5 - 6 คือ ก.ค.61 – เม.ย.63) แต่การวิเคราะห์ต้นทุนของรายงานเล่มนี้จะวิเคราะห์ในรูปแบบระยะเวลารายปีที่ต่อเนื่องกัน (Time Series) ตั้งแต่ปีที่ 1 จนถึง ปีที่ 6 (ปีที่ 1 – 5 มีระยะเวลาปีละ 12 เดือน ส่วนปีที่ 6 มีระยะเวลา 10 เดือน) เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงและความต่อเนื่องของต้นทุนตลอดระยะเวลาในการดำเนินงาน และเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในการวิเคราะห์ต้นทุนมากยิ่งขึ้น ในรายงานเล่มนี้จะจัดแบ่งช่วงเวลาของการดำเนินงานออกเป็น 3 ช่วง โดยช่วงที่ 1 คือ ปีที่ 1 – 2 (ก.ค.57 – มิ.ย.59) ช่วงที่ 2 คือปีที่ 3 – 4 (ก.ค.59 – มิ.ย.61) และช่วงที่ 3 คือ ปีที่ 5 – 6 (ก.ค.61 – เม.ย.63) ดังที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ระยะเวลาของการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

Phase	1				2	
ลำดับปี	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ 6
ระยะเวลา	ก.ค.57	ก.ค.58	ก.ค.59	ก.ค.60	ก.ค.61	ก.ค.62
	ถึง มิ.ย.58	ถึง มิ.ย.59	ถึง มิ.ย.60	ถึง มิ.ย.61	ถึง มิ.ย.62	ถึง เม.ย.63
จำนวนเดือน	12	12	12	12	12	10
ช่วงเวลา	ช่วงที่ 1		ช่วงที่ 2		ช่วงที่ 3	

##### 3.1.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost)

ต้นทุนที่เกิดขึ้นของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการจ้างงานคนพิการ มาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่มูลนิธินวัตกรรมฯ ได้ดำเนินงาน โดยแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดการดำเนินงานปลีกย่อยลงไป ซึ่งในที่นี้จะจำแนกประเภทของหมวดกิจกรรมออกเป็น 10 หมวด โดยสามารถจัดกลุ่มตามลักษณะของกิจกรรมได้เป็น 2 กลุ่ม เพื่อพิจารณาถึงประเภทของต้นทุนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง จะ

ถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางตรง (Direct Cost) ซึ่งมี 6 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) การติดต่อรัฐ (Contact Government) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง แต่มีความจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการดำเนินงานหลักเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ซึ่งมี 4 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานด้านสำนักงาน (Office) การประเมิน (Evaluation) งานด้านวิชาการ (Academic) และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) โดยมีรายละเอียดการจำแนก ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางตรง (Direct Cost)	กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)
<p>1. <b>งานจับคู่ (Matching)</b> คนพิการกับแหล่งงาน เช่น การดำเนินงานด้านการจัดหางานให้คนพิการ การจับคู่ออกาสงานและอาชีพ เป็นต้น</p>	<p>7. <b>งานด้านสำนักงาน (Office)</b> เช่น ค่าตอบแทน ผู้จัดการบัญชี ค่าสาธารณูปโภค และค่าใช้จ่าย เป็นต้น</p>
<p>2. <b>เครือข่ายและการประสานงาน (Network)</b> เช่น งานสื่อสารและขยายความสนับสนุนคนพิการ และสถานประกอบการ</p>	<p>8. <b>การประเมิน (Evaluation)</b> เช่น ค่าใช้จ่ายการ ติดตามประเมินผลภายใน</p>
<p>3. <b>การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit)</b> เช่น การเตรียมความพร้อมด้านคน พิการและครอบครัว</p>	<p>9. <b>งานด้านวิชาการ (Academic)</b> เช่น การจัด สัมมนาวิชาการและการประชุมเชิงปฏิบัติการ ค่าตอบแทนทีมวิชาการ</p>
<p>4. <b>งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการ และเครือข่าย (Follow up)</b> เช่น การติดตามการ ทำงานของคนพิการ</p>	<p>10. <b>ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ โดยตรง (Unrelated)</b> เช่น การศึกษาข้อมูล และ การศึกษาความเป็นไปได้</p>
<p>5. <b>การติดต่อรัฐ (Contact Government)</b> เช่น การติดต่อรัฐและการดำเนินงานด้านเอกสารกับรัฐ</p> <p>6. <b>การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System)</b> เช่น การจัดองค์กร พัฒนาระบบ บริหารจัดการและงานด้านระบบ</p>	

### 3.1.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนสัญญาการจ้างงานที่ดำเนินการได้สำเร็จ (Output)

เป้าหมายของการดำเนินงานที่คาดหวังหรือตัวชี้วัด (Indicator) คือ ต้องการให้เกิดสัญญาการจ้างงานคนพิการ จำนวน 1,000 สัญญาภายใน 4 ปีแรก ในขณะที่ผลการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมฯ พบว่าตลอดการดำเนินงานสามารถทำให้เกิดทำสัญญาการจ้างงาน (Output) ระหว่างคนพิการและนายจ้าง เป็นจำนวนทั้งสิ้น 15,067 ฉบับ โดยในปีแรกมีจำนวนสัญญาการจ้างงานที่ดำเนินการได้สำเร็จ 229 ฉบับ ในปีถัดมาจำนวนสัญญาเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนมีจำนวนสูงสุดในปีที่ 4 คือ 4,090 ฉบับ ในขณะที่ปีที่ 5 และ 6 จำนวนสัญญาลดลงจากปีที่ 4 โดยมีจำนวน 3,218 และ 2,784 ฉบับ ตามลำดับ ดังที่แสดงในตารางที่ 3.3

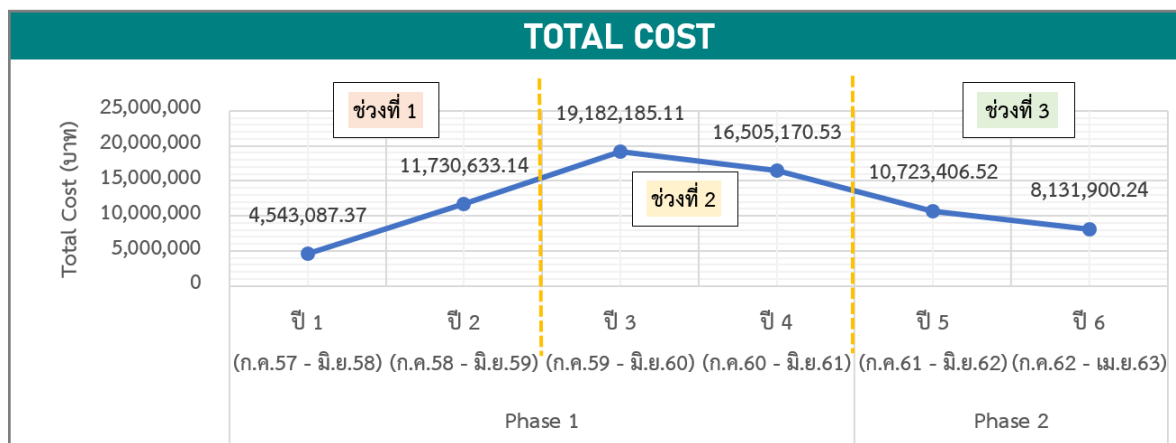
ตารางที่ 3.3 จำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จในระยะเวลาปีที่ 1 - 6

ลำดับปี	ระยะเวลา	จำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จ (ฉบับ)	เป้าหมาย (Target)
1	ก.ค.57 - มิ.ย.58	229	1,000
2	ก.ค.58 - มิ.ย.59	1,277	
3	ก.ค.59 - มิ.ย.60	3,469	
4	ก.ค.60 - มิ.ย.61	4,090	
5	ก.ค.61 - มิ.ย.62	3,218	-
6	ก.ค.62 - เม.ย.63	2,784	-

### 3.2 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost)

ต้นทุนรวม (Total Cost) คือ ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ที่เกิดจากการเบิกจ่ายของกิจกรรมที่ทางมูลนิธินวัตกรรมฯ ได้ดำเนินงานตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ 5 ปี 10 เดือน (ก.ค.57 - เม.ย.63) ผลการคำนวณ พบว่า มีการใช้ต้นทุนไปทั้งสิ้น 70,816,382.92 บาท เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการดำเนินงานเป็น 3 ช่วงเวลาตามที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 3.1.1 พบว่าช่วงที่มีต้นทุนรวมสูงที่สุดคือช่วงที่ 2 (ปีที่ 3 - 4) โดยต้นทุนรวมมีจำนวนสูงสุดในปีที่ 3 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 19,182,185.11 บาท และรองลงมาคือปีที่ 4 ซึ่งมีต้นทุนรวมเท่ากับ 16,505,170.53 บาท สาเหตุที่ในช่วงที่ 2 (ปีที่ 3 - 4) มีต้นทุนรวมที่มากกว่าช่วงที่ 1 (ปีที่ 1 - 2) และช่วงที่ 3 (ปีที่ 5 - 6) เนื่องจาก ในช่วงที่ 2 มีการดำเนินงานที่ทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการได้สูงที่สุด โดยในปีที่ 3 และ 4 มีจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ทำได้สำเร็จเป็นจำนวน 3,469 และ 4,090 ฉบับ ตามลำดับ จึงมีความจำเป็นต้องใช้ต้นทุนรวมที่เพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ช่วงที่ 3 (ปีที่ 5 - 6) ต้นทุนรวมมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปีที่ 6 มีต้นทุนรวมเท่ากับ 8,131,900.24 บาท ตามที่แสดงดังรูปภาพที่ 3.1

รูปภาพที่ 3.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost)



ตารางที่ 3.4 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

หมวดกิจกรรม	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5	ปี 6	ผลรวมราย หมวดกิจกรรม ทั้ง 6 ปี
Matching	456,170.08	1,494,549.19	3,637,069.03	1,991,505.20	2,190,463.45	1,810,419.30	11,580,176.25
Network	272,666.00	2,295,452.44	3,768,933.83	4,226,959.54	1,757,619.50	1,368,278.43	13,689,909.73
Recruit	57,200.67	2,959,479.53	4,316,417.45	1,721,679.65	925,269.42	571,203.20	10,551,249.90
Follow up	1,000,000.00	1,200,000.00	3,027,247.66	4,465,778.97	2,870,892.58	2,238,113.50	14,802,032.71
Contact Government	81,213.00	101,953.54	17,854.10	7,206.67	0.00	0.00	208,227.31
Operation and System	1,015,000.00	1,156,666.67	1,449,354.74	1,761,451.16	1,468,687.14	1,092,039.81	7,943,199.51
<b>ผลรวม Direct Cost</b>	<b>2,882,249.75</b>	<b>9,208,101.36</b>	<b>16,216,876.81</b>	<b>14,174,581.18</b>	<b>9,212,932.08</b>	<b>7,080,054.24</b>	<b>58,774,795.41</b>
Office	479,099.62	574,048.05	359,754.90	463,629.01	661,899.19	283,422.08	2,821,852.85
Evaluation	24,000.00	900,000.00	0.00	150,000.00	150,000.00	0.00	1,224,000.00
Academic	1,157,738.00	1,048,483.73	2,605,553.40	1,716,960.34	698,575.26	768,423.93	7,995,734.66
Unrelated	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ผลรวม Indirect Cost</b>	<b>1,660,837.62</b>	<b>2,522,531.78</b>	<b>2,965,308.30</b>	<b>2,330,589.35</b>	<b>1,510,474.45</b>	<b>1,051,846.01</b>	<b>12,041,587.51</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>4,543,087.37</b>	<b>11,730,633.14</b>	<b>19,182,185.11</b>	<b>16,505,170.53</b>	<b>10,723,406.52</b>	<b>8,131,900.24</b>	<b><u>70,816,382.92</u></b>

เมื่อพิจารณาตารางที่ 3.4 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมทั้ง 10 หมวดและจำนวนต้นทุนตามประเภทของต้นทุน (การจำแนกหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนมีกล่าวอธิบายไว้ในหัวข้อที่ 3.2) พบว่า ในจำนวนต้นทุนรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น 70,816,382.92 บาท ประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) เท่ากับ 58,774,795.41 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 83 และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เท่ากับ 12,041,587.51 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 17 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่มาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ (Matching) โดยตรง จึงทำให้สัดส่วนของต้นทุนทางตรงมีจำนวนมากกว่าต้นทุนทางอ้อม

### 3.3 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้

ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ต้นทุนสำหรับการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายต่อ 1 คน โดยสามารถคำนวณจากต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด (Total Cost)หารด้วย ตัวชี้วัดที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินการ (Indicator) หรือ จำนวนเป้าหมายที่โครงการตั้งไว้ โดยการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมฯ สามารถคำนวณได้ในช่วง 4 ปีแรกของการดำเนินงาน (ระยะเวลาดำเนินการ 48 เดือน ระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557 ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2561) เนื่องจาก มีการกำหนดเป้าหมายต้องการให้เกิดสัญญาการจ้างงานคนพิการ จำนวน 1,000 สัญญาภายใน 4 ปีแรก ในขณะที่ต้นทุนในการดำเนินงานใน 4 ปีแรก ซึ่งมาจากผลรวมของต้นทุนรวมในปีที่ 1 เท่ากับ 4,543,087.37 บาท ต้นทุนรวมในปีที่ 2 เท่ากับ 11,730,633.14 บาท ต้นทุนรวมในปีที่ 3 เท่ากับ 19,182,185.11 บาท และ ต้นทุนรวมในปีที่ 4 เท่ากับ 16,505,170.53 บาท มาบวกกัน มีค่าเท่ากับ 51,961,076.16 บาท เมื่อนำมาหารด้วยจำนวนตัวชี้วัดที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินการที่มีค่าเท่ากับ 1,000 สัญญา ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยจากการตั้งเป้าหมายของมูลนิธินวัตกรรมฯ ในช่วง 4 ปีแรก มีค่าเท่ากับ 51,961.08 บาทต่อคน ดังที่แสดงในสมการ

$$\begin{aligned} \text{ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้} &= \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนกลุ่มเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่ตั้งไว้}} \\ &= \frac{51,961,076.16}{1,000} = 51,961.08 \text{ บาทต่อคน} \end{aligned}$$

### 3.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ

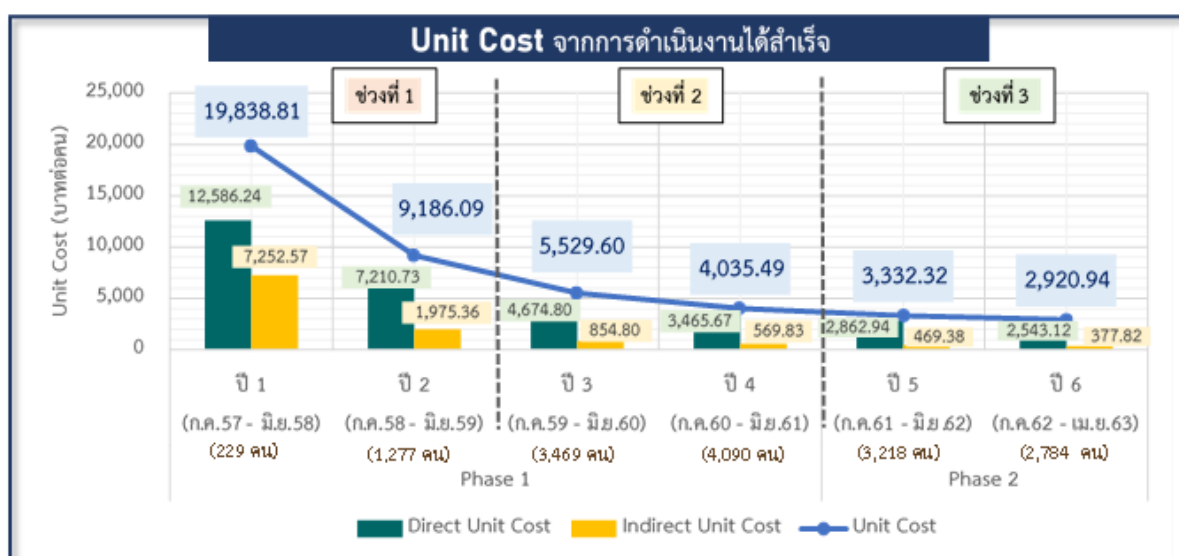
ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ เป็นการคำนวณเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของโครงการ ด้วยการนำต้นทุนในการดำเนินงานทั้งหมด (Total Cost) หารด้วยจำนวนที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จากการดำเนินการ ซึ่งในที่นี้ คือ จำนวนสัญญาจ้างงานคนพิการที่เกิดขึ้นจริง



(Output) จากการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมฯ โดยการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ จะพิจารณาจากการดำเนินงานในช่วง 5 ปี 10 เดือน (ก.ค.57 – เม.ย.63) ซึ่งมีสมการในการคำนวณดังนี้

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จากการดำเนินการ}}$$

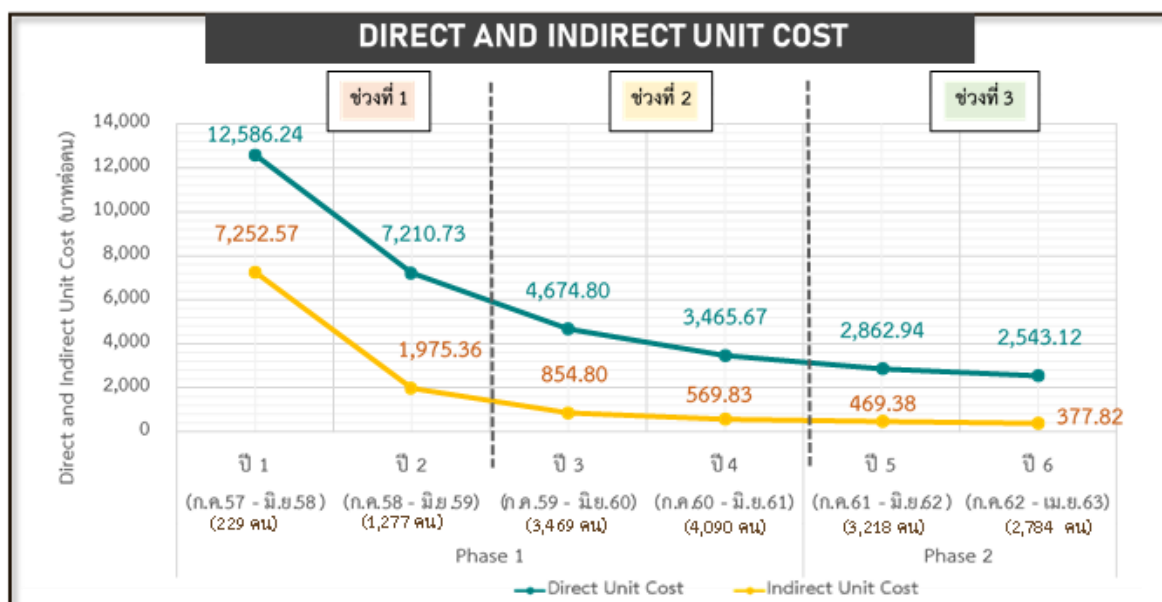
รูปภาพที่ 3.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ



จากรูปภาพที่ 3.2 แสดงต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จรายปีที่คำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปีหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จของแต่ละปี เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงิน แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จมีทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี โดยในปีแรกมีต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปีอื่น ๆ โดยมีค่าเท่ากับ 19,838.81 บาทต่อคน เนื่องจากเป็นปีที่เพิ่งเริ่มมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการจ้างงานคนพิการเป็นครั้งแรก จึงมีความจำเป็นต้องใช้ต้นทุนในการวางรากฐานในการดำเนินงานและการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ มากกว่าปีอื่น ๆ ต่อมาในปีที่ 2 ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ ลดลงมากกว่า 50% เมื่อเปรียบเทียบกับปีแรก โดยมีค่าเท่ากับ 9,186.09 บาทต่อคน และลดลงอย่างต่อเนื่องในปีที่ 3 - 6 หากพิจารณาเป็นช่วงเวลาจะเห็นได้ว่า ช่วงที่ 3 (ปีที่ 5 - 6) เป็นช่วงที่มีต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงที่ 1 (ปีที่ 1 - 2) และช่วงที่ 2 (ปีที่ 3 - 4) โดยในปีที่ 6 (ก.ค.62 - เม.ย.63) ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จมีค่าเท่ากับ 2,920.94 บาทต่อคน ซึ่งมีสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงคิดเป็น 85% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ 1 ทั้งนี้หากพิจารณากราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางตรง (Direct Unit Cost) และกราฟแท่งสีเหลืองที่

แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางอ้อม (Indirect Unit Cost) (ตามรูปภาพที่ 3.2) พบว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน เพื่อให้เห็นภาพและรายละเอียดที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นจะพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 3.3 ซึ่งเป็นรูปภาพที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปี เมื่อพิจารณาตามช่วงเวลา พบว่า ในช่วงที่ 1 (ปีที่ 1 - 2) มีต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางอ้อมที่สูงกว่าช่วงเวลาอื่น เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มต้นของการดำเนินงาน โดยมีค่าสูงสุดในปีที่ 1 (ก.ค.57 - มิ.ย.58) เท่ากับ 7,252.57 บาทต่อคน คิดเป็น 58% ของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางตรงของปีที่ 1 ต่อมาในช่วงที่ 2 (ปีที่ 3 - 4) และ ช่วงที่ 3 (ปีที่ 5 - 6) สัดส่วนของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางอ้อมลดลงอย่างต่อเนื่อง จนในปีที่ 6 (ก.ค.62 - เม.ย.63) ลดลงเหลือ 377.82 บาทต่อคน โดยคิดเป็นสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงเท่ากับ 95% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ 1 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกันกับต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางตรงที่มีค่าลดลงเท่ากับ 2,543.12 บาทต่อคน ในปี 6 คิดเป็นสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงเท่ากับ 80% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ 1 จึงสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่สามารถลดจำนวนต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

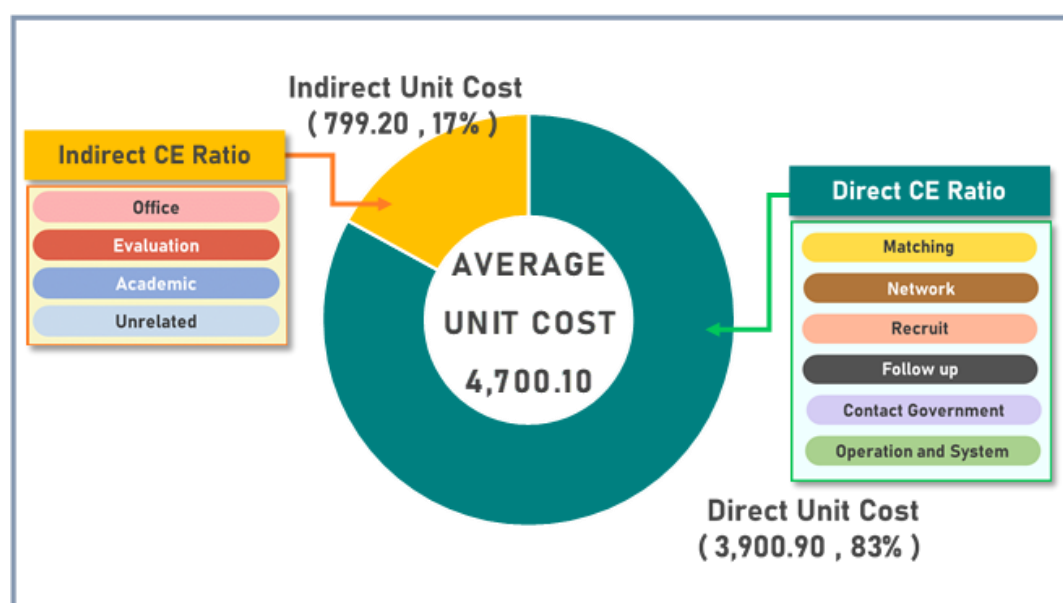
รูปภาพที่ 3.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost)



หากพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยโดยรวมของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทั้ง 6 ปี (ปีที่ 6 มีระยะเวลา 10 เดือน) พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4,700.10 บาทต่อคน โดยส่วนใหญ่มาจากการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและ

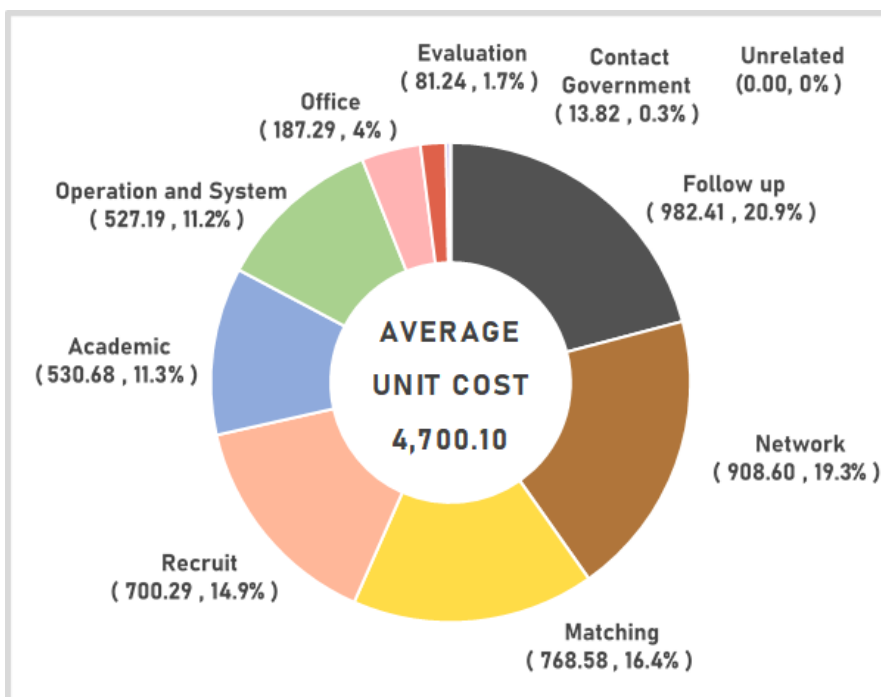
เครือข่าย (Follow up) การติดต่อรัฐ (Contact Government) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) จึงทำให้สัดส่วนของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางตรง มีค่าเท่ากับ 3,900.90 บาทต่อคน คิดเป็น 83% ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ ซึ่งได้แก่ งานด้านสำนักงาน (Office) การประเมิน (Evaluation) งานด้านวิชาการ (Academic) และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายที่น้อยกว่า จึงทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางอ้อมเท่ากับ 799.20 บาทต่อคน คิดเป็น 17% ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 3.4

รูปภาพที่ 3.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ (Average Unit Cost)



เมื่อพิจารณาจากหมวดกิจกรรมทั้ง 10 หมวด ที่ทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทางตรงและทางอ้อมที่ได้กล่าวไปข้างต้น พบว่า กิจกรรมที่มีสัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ (Average Unit Cost) มากที่สุด 4 อันดับแรก คือ งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) มีสัดส่วนสูงที่สุดคิดเป็น 20.9% ตามมาด้วย งานด้านเครือข่ายและการประสานงาน (Network) งานจับคู่ (Matching) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 19.3%, 16.4% และ 14.9% ตามลำดับ ในขณะที่งานด้านวิชาการ (Academic) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) มีสัดส่วนของค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน โดยคิดเป็น 11.3% และ 11.2% ตามลำดับ ส่วนหมวดกิจกรรมที่มีสัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จค่อนข้างน้อย คือ งานด้านสำนักงาน (Office) การประเมิน (Evaluation) การติดต่อรัฐ (Contact Government) โดยมีสัดส่วนอยู่ที่ 4%, 1.7% และ 0.3% ตามลำดับ นอกจากนี้ยังมีหมวดกิจกรรมที่ไม่มีการใช้ต้นทุน คือ กิจกรรมส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) จึงมีสัดส่วนเท่ากับ 0% แสดงดังรูปภาพที่ 3.5

รูปภาพที่ 3.5 ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จของหมวดกิจกรรม



นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี ที่แสดงไว้ในตารางที่ 3.5 โดยตัวเลขที่แสดงในช่องตารางสีขาว คือ ตัวเลขที่แสดงรายละเอียดปลีกย่อยว่าหมวดกิจกรรมทั้ง 10 หมวดมีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จเป็นจำนวนเท่าไรในแต่ละปี ในขณะที่ช่องตารางหัวข้อความเฉลี่ยตามหมวดกิจกรรมทั้ง 6 ปี คือ การสรุปค่าเฉลี่ยตามหมวดกิจกรรมของการดำเนินงานตลอดระยะเวลา 6 ปี (ปีที่ 6 มีระยะเวลา 10 เดือน) เพื่อสรุปข้อมูลการคำนวณและการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

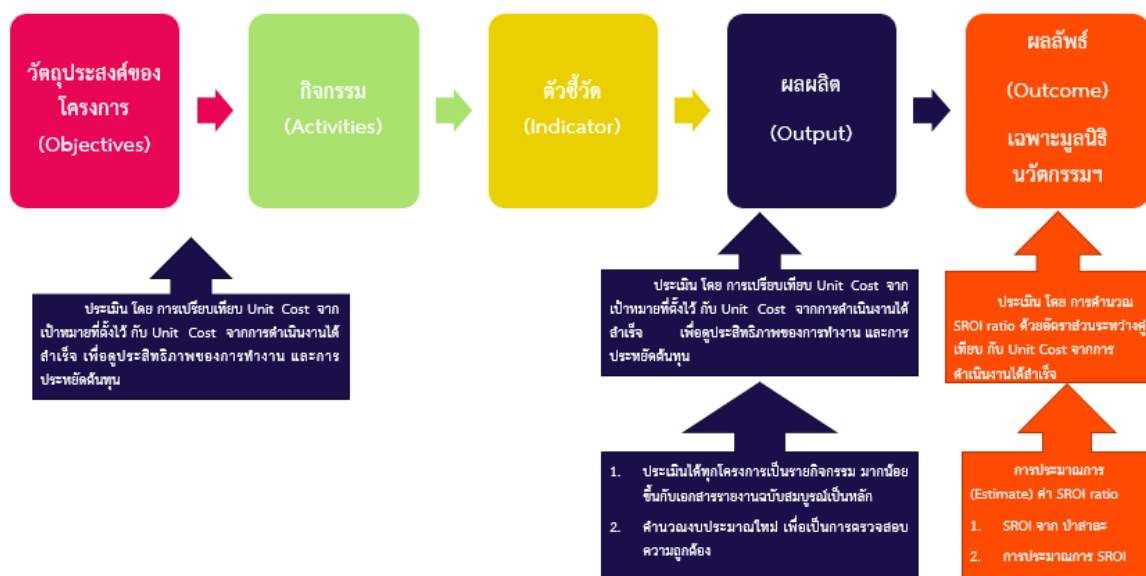
ตารางที่ 3.5 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี

หมวดกิจกรรม	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5	ปี 6	ค่าเฉลี่ยตาม หมวดกิจกรรม ทั้ง 6 ปี
Matching	1,992.01	1,170.36	1,048.45	486.92	680.69	650.29	768.58
Network	1,190.68	1,797.54	1,086.46	1,033.49	546.18	491.48	908.60
Recruit	249.78	2,317.53	1,244.28	420.95	287.53	205.17	700.29
Follow up	4,366.81	939.70	872.66	1,091.88	892.14	803.92	982.41
Contact Government	354.64	79.84	5.15	1.76	0.00	0.00	13.82
Operation and System	4,432.31	905.77	417.80	430.67	456.40	392.26	527.19
<b>ผลรวมของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	<b>12,586.24</b>	<b>7,210.73</b>	<b>4,674.80</b>	<b>3,465.67</b>	<b>2,862.94</b>	<b>2,543.12</b>	<b>3,900.90</b>
Office	2,092.14	449.53	103.71	113.36	205.69	101.80	187.29
Evaluation	104.80	704.78	0.00	36.67	46.61	0.00	81.24
Academic	5,055.62	821.05	751.10	419.79	217.08	276.01	530.68
Unrelated	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>ผลรวมของต้นทุนต่อหน่วย ทางอ้อม (Indirect Unit Cost)</b>	<b>7,252.57</b>	<b>1,975.36</b>	<b>854.80</b>	<b>569.83</b>	<b>469.38</b>	<b>377.82</b>	<b>799.20</b>
<b>ผลรวม Unit Cost ในแต่ละปี</b>	<b>19,838.81</b>	<b>9,186.09</b>	<b>5,529.60</b>	<b>4,035.49</b>	<b>3,332.32</b>	<b>2,920.94</b>	<b><u>4,700.10</u></b>
<b>Average Unit Cost 6 ปี = 4,700.10 บาทต่อคน</b>							

### 3.5 การวิเคราะห์การประเมินผลการดำเนินงาน

#### 3.5.1 การประเมินผลผลิต (Evaluating Output) การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

รูปภาพที่ 3.6 แผนภาพขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

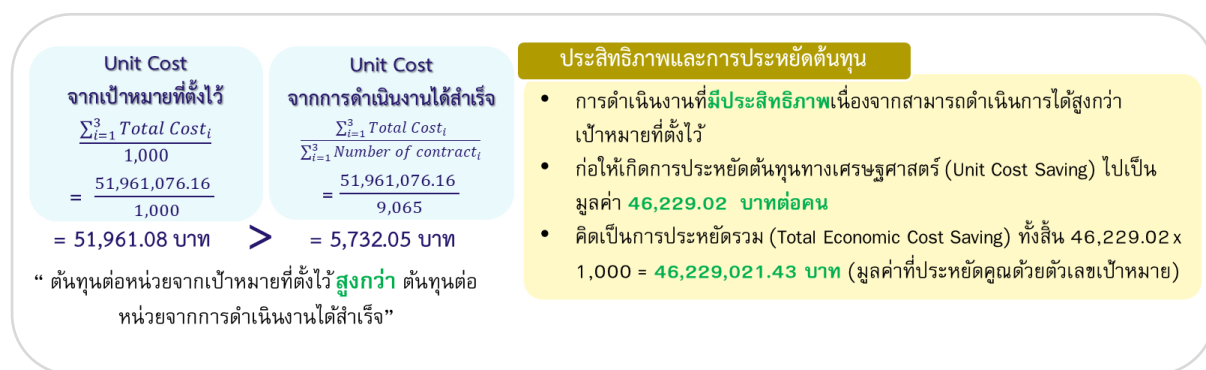


จากแผนภาพข้างต้น (รูปภาพที่ 3.6) แสดงให้เห็นถึงภาพรวมขั้นตอนที่ผู้วิจัยใช้ในการประเมินผลลัพธ์การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ซึ่งพัฒนามาจากกรอบแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินหาผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของโครงการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Weiss, 1995; Anderson, 2013) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการมาจนถึงขั้นตอนของผลผลิต (Output) จึงทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้และต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ผ่านมาจากการเป็นตัวกลางในการจับคู่อุปสงค์และอุปทาน (Demand & Supply) ในการจ้างงานแรงงานคนพิการของมูลนิธินวัตกรรมฯ โดยการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้เกิดจากการนำงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ ทหารด้วยตัวชี้วัด (indicator) ซึ่งทางมูลนิธินวัตกรรมฯ ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ในช่วง 4 ปีแรก (ระยะเวลาดำเนินการ 48 เดือน ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2557 ถึง มิถุนายน 2561) ที่ต้องการให้เกิดสัญญาณการจ้างงานคนพิการจำนวน 1,000 ฉบับภายใน 4 ปี โดยใช้งบประมาณในการดำเนินงานทั้งสิ้น 51,961,076.16 บาท ทำให้คำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เท่ากับ 51,961.08 บาทต่อคน แต่เมื่อดำเนินการครบระยะเวลา 4 ปี พบว่า มูลนิธินวัตกรรมทางสังคมสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากเกิดสัญญาณการจ้างงานคนพิการมากกว่าตัวชี้วัด (indicator) ที่ตั้งไว้ ถึง 806.5% คิดเป็นจำนวนทั้งสิ้น 9,065 ฉบับ จึงทำให้การคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จได้เท่ากับ 5,732.05 บาท โดยเกิดจากงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ เท่ากับ 51,961,076.16 บาท ทหารด้วย จำนวน

สัญญาจ้างงานคนพิการที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมตลอดระยะเวลา 4 ปี เท่ากับ 9,065 ฉบับ

ดังนั้นเมื่อทำการประเมินผลผลิต (Output) โดยการเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ เพื่อดูว่าการจับคู่อุปสงค์และอุปทาน (Demand & Supply) ในการจ้างงานแรงงานคนพิการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมมีการดำเนินการสำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ โดยการนำต้นทุนต่อหน่วยจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่มูลนิธินวัตกรรมฯ ต้องการให้เกิดสัญญาจ้างงานคนพิการ มีค่าเท่ากับ 51,961.08 บาทต่อคน ลบด้วย ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จที่มูลนิธินวัตกรรมฯ สามารถทำให้เกิดสัญญาจ้างงานคนพิการ มีค่าเท่ากับ 5,732.05 บาทต่อคน จะได้เท่ากับ 46,229.02 บาทต่อคน ซึ่งหมายความว่า การดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมจากการเป็นศูนย์ประสานงานในการจับคู่อุปสงค์และอุปทาน (Matching) ในการจ้างงานคนพิการระหว่างนายจ้างและคนพิการ ดำเนินการสำเร็จบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ อีกทั้งยังเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถดำเนินการ Matching จนได้ผลผลิต (Output) มากกว่า เป้าหมายที่ตั้งไว้ (Indicator) ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ (Unit Cost Saving) เท่ากับ 46,229.02 บาทต่อคน คิดเป็นการประหยัดต้นทุนรวมทั้งสิ้น (Total Economic Cost Saving) 46,229,021.43 บาท โดยเกิดจากการนำการตัวเลขการประหยัดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost Saving) ที่มีค่าเท่ากับ 46,229.02 บาทต่อคน คูณด้วยตัวชี้วัดหรือจำนวนสัญญาจ้างที่มูลนิธินวัตกรรมฯ ตั้งเป้าหมายไว้ในระยะเวลา 4 ปีแรก เท่ากับ 1,000 สัญญา (ดังรูปภาพที่ 3.7)

### รูปภาพที่ 3.7 การประเมินผลผลิต (Output) เพื่อดูประสิทธิภาพและการประหยัดต้นทุน (Economic Cost Saving)



#### 3.5.2 การประเมินผลลัพธ์ (Evaluating Outcome) การให้บริการของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการประเมินผลผลิต (Evaluating Output) เปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับ ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ เพื่อดูประสิทธิภาพ

และการประหยัดต้นทุนในเชิงปริมาณไปแล้วนั้น ต่อมาทางผู้วิจัยจะทำการประเมินในส่วนของผลลัพธ์ (Evaluating Outcome) นับเป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขั้นตอนสุดท้าย ผ่านการวิเคราะห์ต้นทุนและผลได้ และอัตราผลตอบแทนทางสังคม (Social Return On Investment ratio) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการวัดผลลัพธ์ (Outcome) จะต้องใช้ระยะเวลาในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างน้อย 1-5 ปี เพื่อดูผลลัพธ์อันเป็นผลต่อเนื่องมาจากผลผลิต (Output) ซึ่งการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหากเป็นไปในรูปแบบของผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจและสังคมมักจะสามารประเมินค่าอยู่ในรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative) ด้วยการใช้ค่าแทนทางการเงิน หรือ ใช้คู่เทียบกับสถานการณ์ปัจจุบัน (Status Quo) ในขณะที่ผลลัพธ์เชิงวิชาการและผลลัพธ์เชิงนโยบายจะวัดค่าออกมาเป็นตัวเลขในเชิงปริมาณได้ค่อนข้างยาก ซึ่งในรายงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะทำการประเมินผลลัพธ์ (Evaluating Outcome) ผ่านการประมาณการ (Estimated) ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment Ratio ;SROI)

$$SROI \text{ ratio} = \frac{\text{มูลค่าสุทธิของผลประโยชน์ (ใช้ค่าแทนทางการเงินผลประโยชน์ที่ได้ต่อคน )}}{\text{มูลค่าการลงทุนรวมทั้งแท้จริง (ใช้ค่าต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ เป็นตัวแทนต่อคน)}}$$

โดยจากการศึกษางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบ “รายงานการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI)” ที่ทางบริษัท ป่าสาละ จำกัด (2561) ได้ทำการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมไว้ มีค่าเท่ากับ 10.94 หมายความว่า การลงทุนทุก 1 บาทของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ก่อให้เกิดผลตอบแทนทางสังคมจำนวน 10.94 บาท มาจากสูตรคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} SROI \text{ ป่าสาละ} &= \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคม (รายได้+เงินออม+หนี้สินที่ลดลง)}}{\text{เงินลงทุนในโครงการ}} \\ &= \frac{23,688,727.54}{2,165,189.13} = 10.94 \end{aligned}$$

ทั้งนี้การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ที่ทางบริษัท ป่าสาละ จำกัด ได้ทำการประเมินไว้ เป็นการประเมินเพียงในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี 2557 ถึง มิถุนายน 2560 ที่อยู่ในช่วง Phase 1 และมีการเลือกกลุ่มประชากรแรงงานคนพิการมาใช้ในการประเมินครั้งนี้จำนวนทั้งสิ้น 437 คน ทางผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลดังกล่าวของ ป่าสาละ (2561) มาใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับการประเมินผลลัพธ์ผ่านการประมาณการ (Estimated) โดยได้นำสูตรการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันของเงิน (Present Value) มาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับให้การคำนวณค่าใช้จ่ายหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง



ระยะเวลาของโครงการ ให้มาอยู่ในเวลาเดียวกัน (ยาวเรศ ทับพันซ์, 2541) ลดปัญหาเรื่องของเงินเพื่อที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งหากประมาณการตามช่วงเวลาที่อยู่ใน Phase 1 เช่นเดียวกับที่ทางป่าสาละ (2561) ได้ทำการประเมินไว้ จะเห็นว่าตัวเลขประมาณการ (Estimated) ค่า SROI จะอยู่ที่ 9.46 ในขณะที่ทางป่าสาละ (2561) ได้ทำการประเมินค่า SROI ไว้มีค่าเท่ากับ 10.94 ซึ่งถือว่าเป็นตัวเลขค่าประมาณการ (Estimated) SROI ที่ค่อนข้างใกล้เคียงกับค่าที่ทางป่าสาละได้ทำการประเมินไว้ โดยมีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$\text{Estimated SROI}_{\text{team}} = \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคม Phase1 ปี57-ปี60 คำนวณโดยป่าสาละ (2561) คือ รายได้+เงินออม+หนี้สินที่ลดลง}}{\text{จำนวนคนพิการในขอบเขตการประเมินของป่าสาละ (2561)}} \\ = \frac{23,688,727.54}{437} = \frac{54,207.61}{5,732.05} = 9.46$$

อย่างไรก็ตามเนื่องจากระยะเวลาที่ทางป่าสาละได้ใช้ในการคำนวณเพื่อประเมินค่า SROI อยู่ในช่วง Phase1 ตั้งแต่ปี 2557 ถึง มิถุนายน 2560 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ (Average Unit Cost) ที่คำนวณโดยคณะผู้วิจัย คือ ค่าเฉลี่ยในช่วง Phase1 ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2557 ถึง มิถุนายน 2561 จะเห็นได้ว่าระยะเวลามีความเหลื่อมแตกต่างกันเล็กน้อย แต่ไม่ได้ส่งผลทำให้ค่าการประมาณการ (Estimated) SROI ที่ทางคณะผู้วิจัยได้ทำการประมาณการไว้นั้นมีความแตกต่างกันมากนัก เมื่อเทียบกับค่า SROI ที่ทางป่าสาละได้ทำการประเมินไว้ แต่ทั้งนี้ความแม่นยำในการคำนวณเพื่อประเมินค่า SROI ของป่าสาละย่อมมีความแม่นยำและถูกต้องกว่าของคณะผู้วิจัย เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินงานและการจัดเก็บข้อมูลในเชิงลึกที่มากกว่า ในขณะที่ค่าการประมาณการ (Estimated) SROI ที่ทางคณะผู้วิจัยได้ประมาณการไว้เป็นเพียงการประมาณการ (Estimated) ผ่านขั้นตอนการคำนวณทางคณิตศาสตร์เท่านั้น ที่ใช้ข้อมูลตัวเลขอ้างอิงโดยส่วนใหญ่มาจากทางป่าสาละ (2561) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเทียบให้เห็นถึงโอกาสที่ทางมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมได้สร้างผลตอบแทนให้กับสังคม

ซึ่งเพื่อให้การประเมิน (Estimated) ครอบคลุมถึงระยะเวลาที่มูลนิธินวัตกรรมทางสังคมได้ดำเนินการมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2557 ถึง 30 เมษายน 2563) รวมระยะเวลาที่ดำเนินการทั้งสิ้น 70 เดือน คณะผู้วิจัยจึงนำมูลค่าปัจจุบันของเงิน (Present Value) มาประยุกต์ใช้ในการคำนวณ ซึ่งสามารถประมาณการ (Estimated) ค่า SROI ได้ ดังนี้

$$\text{Estimated SROI}_{\text{team}} = \frac{\sum_{j=0}^1 \left[ \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคม (รายได้+เงินออม+หนี้สินที่ลดลง)}}{\text{จำนวนคนพิการในขอบเขตการประเมิน}} \right] (1+i)^j}{\text{Average Unit Cost Phase 1\&2}}$$

$$= \frac{\left[ \frac{23,688,727.54}{437} (1+0.0005)^0 \right] + \left[ \frac{23,688,727.54}{437} (1+0.0005)^{-1} \right]}{4,700.10}$$

$$= \frac{54,207.61 + [54,207.61 \times (1.0005)^{-1}]}{4,700.10} = \frac{108,388.13}{4,700.10} = 23.06$$

โดยที่ ;  $i$  = อัตราดอกเบี้ยปี 2562 มีค่าเท่ากับ 0.05 บาท (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562)

$j$  = จำนวนปี หรือ จำนวนรอบระยะเวลา (Phase) โดย  $j = 0$ ; Phase 1 และ  $j = 1$ ; Phase 2

จะเห็นว่าผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ที่ทางผู้วิจัยได้ทำการประเมินผ่านการประมาณการ (Estimated) มีค่าเท่ากับ 23.06 ซึ่งคำนวณมาจากมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมที่ทาง บริษัท ป่าสาละ จำกัด ได้ทำการคำนวณไว้ ในขอบเขตระยะเวลาการประเมินที่อยู่ในช่วง Phase 1 ที่เกิดจากการรวมกันของรายได้ที่เพิ่มขึ้นของคนพิการ จำนวน 19,264,007.85 บาท บวกด้วย จำนวนเงินออมของคนพิการที่เพิ่มขึ้น จำนวน 3,082,422.40 บาท บวกด้วย จำนวนหนี้สินที่ลดลงของคนพิการ จำนวน 1,342,297.29 บาท เท่ากับ 23,688,727.54 บาทหารด้วยจำนวนคนพิการที่อยู่ในขอบเขตการประเมินจำนวน 437 คน จึงมีค่ามูลค่าสุทธิของผลประโยชน์เท่ากับ 54,207.61 บาทต่อคน ซึ่งนับเป็นมูลค่าสุทธิของผลประโยชน์ที่อยู่ในขอบเขตการประเมินของทีมคณะผู้วิจัยที่อยู่ในช่วง Phase 1 (ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2557 ถึง มิถุนายน 2560) จำนวน 36 เดือน ผู้วิจัยจึงทำการประมาณการ (Estimated) ค่าดังกล่าวโดยการแปลงให้เป็นมูลค่าปัจจุบัน (Present Value) ซึ่งแบ่งออกเป็นสองช่วงระยะเวลา ( $j$ ) คือช่วง Phase 1 ( $j = 0$ ) เริ่มตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2557 ถึง มิถุนายน 2560 และประมาณการค่าช่วง Phase 2 ( $j = 1$ ) โดยใช้อัตราดอกเบี้ย ( $i$ ) ที่ใช้ในการประมาณการเป็นอัตราดอกเบี้ยปี 2562 มีค่าเท่ากับ 0.05 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.0005 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562) มาใช้แทนค่าสำหรับคำนวณตามสูตรข้างต้น ทั้งนี้เพื่อให้การประมาณการครอบคลุมถึงระยะเวลาที่มูลนิธินวัตกรรมทางสังคมได้ดำเนินการมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2557 ถึง 30 เมษายน 2563 (70 เดือน) จึงได้ค่าผลรวมมูลค่าสุทธิของผลประโยชน์อยู่ที่ 108,388.13 บาทต่อคน หารด้วย มูลค่าการลงทุนรวมทั้งแท้จริง เท่ากับ 4,700.10 บาทต่อคน ซึ่งค่าในที่นี่มาจากค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ (Average Unit Cost) ตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน (70 เดือน: Phase1&2) ดังนั้นสรุปได้ว่าการประเมิน (Estimated) ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ตลอดระยะเวลาโครงการ (Phase1 & Phase2) มีค่าเท่ากับ 23.06 หมายความว่า การลงทุนทุก 1 บาทของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ก่อให้เกิดผลตอบแทนทางสังคมจำนวน 23.06 บาท

อย่างไรก็ตามตัวเลขค่าประมาณการ (Estimated) ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ที่ทางผู้วิจัยได้คำนวณมาในข้างต้นทั้งหมดนั้น เป็นเพียงการประมาณการ (Estimated) เท่านั้น ซึ่งตัวเลขดังกล่าวย่อมอาจมีความคลาดเคลื่อนได้ เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินงานที่ค่อนข้างจำกัดและไม่ได้มีการเก็บข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งค่าประมาณการ (Estimated) SROI ดังกล่าวของทีมคณะผู้วิจัยเป็นเพียงการคำนวณโดยการประมาณการทางคณิตศาสตร์เท่านั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการเทียบให้เห็นถึงโอกาสที่ทางมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมได้สร้างผลตอบแทนให้กับสังคมในช่วงที่ผ่านมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (Phase1 & Phase2) อีกทั้งเพื่อแสดงให้เห็นว่าหากทางมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมมีการบันทึกข้อมูลได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ย่อมเป็นประโยชน์ที่จะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการประมาณการ (Estimated) เพื่อคำนวณหาค่า Estimated SROI ในการดูผลตอบแทนที่ทางมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมได้ทำให้กับสังคมต่อไปได้

## บทที่ 4 กรณีศึกษาที่ 1 องค์กรที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ

### 4.1 ความเป็นมา

กรณีศึกษาที่ 1 องค์กรที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ มีการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคนพิการเพื่อช่วยเหลือให้คนพิการได้มีงานทำและมีรายได้สามารถหาเลี้ยงชีพของตนเองได้ โดยจะมุ่งเน้นการจับคู่การจ้างงานด้วยวิธีการช่วยเหลืออื่นใด ตามมาตรา 35 (7) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการสนับสนุนโครงการส่งเสริมอาชีพคนพิการและผู้ดูแล กล่าวคือ บริษัทภาคเอกชนจะสนับสนุนให้เงินทุนเป็นรายปีให้แก่คนพิการเพื่อดำเนินธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือมีความสนใจ เช่น การทำการเกษตร การค้าขาย เป็นต้น นอกจากนี้ ในปีพ.ศ. 2563 ยังมีการจับคู่การจ้างงานในรูปแบบการจ้างเหมาบริการ ตามมาตรา 35 (3) ซึ่งเป็นการจับคู่ให้คนพิการได้เข้าทำงานในสถานที่ที่ต้องการแรงงานคนพิการ โดยได้รับเงินเดือนจากการสนับสนุนของบริษัทภาคเอกชน จาก การดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคนพิการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ทางคณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลต้นทุนที่เกิดขึ้นมา คำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ที่ใช้ในหมวดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในส่วนของต้นทุนทางตรง (Direct cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect cost) เพื่อช่วยให้ได้ทราบถึงต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพิจารณาและพัฒนาต่อยอดแผนการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

## 4.2 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของกรณีศึกษาที่ 1

### 4.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 1

การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการจ้างงานคนพิการ (Matching) ขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2559 จนถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2563 รวมเป็นระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด 4 ปี 3 เดือน หากพิจารณาเป็นลำดับปี พบว่าปีที่ 1 มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ต.ค.59 – ธ.ค.60 (15 เดือน) ปีที่ 2 มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ม.ค.61 – ธ.ค.61 ปีที่ 3 มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ม.ค.62 – ธ.ค.62 และปีที่ 4 มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ม.ค.63 – ธ.ค.63

### 4.2.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost)

#### ตารางที่ 4.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางตรง (Direct Cost)	กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)
<p>1. งานจับคู่ (Matching) คนพิการกับแหล่งงาน เช่น ค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินงานด้านการจัดหางานให้คนพิการ</p> <p>2. เครือข่ายและการประสานงาน (Network) เช่น งานสื่อสารและขยายความสนับสนุนคนพิการและสถานประกอบการ การประชาสัมพันธ์โครงการ</p> <p>3. การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) เช่น การคัดสรรคนพิ การที่มีความสามารถเหมาะสมต่อรูปแบบของงาน การจัดทำข้อมูลของคนพิการ</p> <p>4. งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) เช่น การลงพื้นที่เพื่อติดตามการทำงานของคนพิการ</p> <p>5. การติดต่อรัฐ (Contact Government) เช่น การติดต่อรัฐและการดำเนินงานด้านเอกสารกับรัฐ</p> <p>6. การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) เช่น การจัดองค์กร พัฒนาระบบบริหารจัดการและงานด้านระบบ การจัดทำระบบสารสนเทศ (CaP-RTA)</p>	<p>7. งานด้านสำนักงาน (Office) เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุประจำสำนักงาน</p> <p>8. งานด้านวิชาการ (Academic) เช่น การจัดสัมมนาวิชาการ การจัดอบรมผู้ประสานงาน</p>

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนที่เกิดขึ้นของการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการ มาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงาน ซึ่งในที่นี่จะจำแนกประเภทของหมวดกิจกรรมออกเป็น 8 หมวด โดยสามารถจัดกลุ่มตามลักษณะของกิจกรรมได้เป็น 2 กลุ่ม เพื่อพิจารณาถึงประเภทของต้นทุนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางตรง (Direct Cost) ซึ่งมี 6 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) การติดต่อรัฐ (Contact Government) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง แต่มีความจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการดำเนินงานหลักเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ซึ่งมี 2 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานด้านสำนักงาน (Office) และงานด้านวิชาการ (Academic)

#### 4.2.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output)

เป้าหมายของการดำเนินงานที่คาดหวังหรือตัวชี้วัด (Indicator) คือ จำนวนสัญญาการจ้างงานหรือจำนวนโควตา (Quota) ที่บริษัทภาคเอกชนได้กำหนดมายังองค์กร ว่ามีความประสงค์ต้องการจ้างงานแรงงานผู้พิการผ่านมาตรา 35 ซึ่งผลการดำเนินงาน พบว่า องค์กรสามารถดำเนินงานได้ครบจำนวนตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) หรือจำนวนสัญญาการจ้างงานระหว่างคนพิการและนายจ้าง เป็นจำนวนทั้งสิ้น 1,309 ฉบับ โดยในช่วง 3 ปีแรก (ต.ค.59 – ธ.ค.62) มีจำนวนสัญญาการจ้างงานในรูปแบบการช่วยเหลืออื่นใด ตามมาตรา 35 (7) ซึ่งเป็นการสนับสนุนโครงการส่งเสริมอาชีพตามความถนัด มีจำนวนเท่ากับ 19, 164 และ 527 ฉบับ ตามลำดับ ในขณะที่ปีที่ 4 (ม.ค.63 – ธ.ค.63) มีจำนวนสัญญาการจ้างงานรูปแบบการช่วยเหลืออื่นใด ตามมาตรา 35 (7) เป็นจำนวน 589 ฉบับ และรูปแบบการจ้างเหมาบริการ ตามมาตรา 35 (3) เป็นจำนวน 10 ฉบับ รวมเป็น 599 ฉบับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานที่มีผู้ได้รับประโยชน์เพิ่มสูงขึ้นในทุกปี นอกจากนี้จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ยังพบว่า มีจำนวนคนพิการบางส่วนที่ทางองค์กรมีต้นทุนในการดูแลเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจับคู่การจ้างงานแต่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานดังกล่าว เนื่องจากปัจจัยด้านความพร้อมของผู้พิการ เช่น เสียชีวิตระหว่างการดำเนินการเตรียมความพร้อม จึงทำให้ทางองค์กรเกิดต้นทุนแฝงของการดำเนินงานในส่วนนี้ ซึ่งจำนวนคนพิการที่ทางองค์กรให้ความช่วยเหลือดูแลและเตรียมความพร้อมในแต่ละปี มีจำนวนเท่ากับ 19, 164, 528 และ 645 ตามลำดับ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2

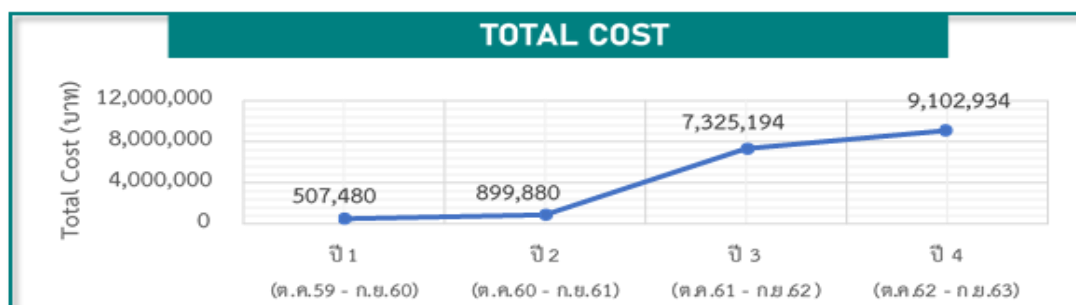
ตารางที่ 4.2 จำนวนตัวชี้วัดและจำนวนผู้ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ

ลำดับปี	ปี 1 (ต.ค.59 - ธ.ค.60)	ปี 2 (ม.ค.61 - ธ.ค.61)	ปี 3 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)	ปี 4 (ม.ค.63 - ธ.ค.63)
จำนวนตัวชี้วัด (Indicator)	19	164	527	599
จำนวนผู้ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output)	19	164	527	599
จำนวนผู้เข้าร่วมการจับคู่การจ้างงาน	19	164	528	645

### 4.3 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost)

ต้นทุนรวม (Total Cost) คือ ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ ผลการคำนวณพบว่า มีการใช้ต้นทุนไปทั้งสิ้น 17,835,488 บาท โดยในช่วงสองปีแรก (ต.ค.59 – ธ.ค.61) มีต้นทุนรวมค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงสองปีหลัง ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ 507,480 บาท และ 899,880 บาท ตามลำดับ เนื่องจากในสองปีแรกเป็นช่วงเริ่มต้นของการดำเนินงานจึงยังมีจำนวนการจับคู่การจ้างงานที่ไม่สูงมากนัก อีกทั้งส่วนหนึ่งได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนในการจับคู่การจ้างงานมาจากมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม ซึ่งต่อมาหลังจากสองปีแรกต้นทุนรวมเพิ่มสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในปีที่ 3 (ม.ค.62 – ธ.ค.62) และปีที่ 4 (ม.ค.63 – ธ.ค.63) เท่ากับ 7,325,194 บาท และ 9,102,934 บาท ตามลำดับ เนื่องจากมีจำนวนผู้ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก มาจากจำนวนโควตา (Quota) ที่กำหนดจากภาคเอกชนเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับการขยายและปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานใหม่ภายในองค์กรด้วยการจัดตั้งศูนย์ประสานงานช่วยเหลือคนพิการ ที่สามารถรองรับการจับคู่การจ้างงานได้เป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นปีที่ 3 และปีที่ 4 จึงเปรียบเสมือนปีของการเริ่มต้นดำเนินงานใหม่ ทำให้มีความจำเป็นต้องใช้ต้นทุนสำหรับเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น โดยต้นทุนมีจำนวนสูงสุดในปีที่ 4 (ม.ค.63 – ธ.ค.63) ตามที่แสดงดังรูปภาพที่ 4.1

รูปภาพที่ 4.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost)



เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมทั้ง 8 หมวดและจำนวนต้นทุนตามประเภทของต้นทุน (การจำแนกหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนมีกล่าวอธิบายไว้ในหัวข้อที่ 4.2.2) พบว่า ในจำนวนต้นทุนรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น 17,835,488 บาท ประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) เท่ากับ 17,408,856 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 98 และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เท่ากับ 426,632 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่มาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ (Matching) โดยตรง จึงทำให้สัดส่วนของต้นทุนทางตรงมีจำนวนมากกว่าต้นทุนทางอ้อม ดังที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ธ.ค.60)	ปี 2 (ม.ค.61 - ธ.ค.61)	ปี 3 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)	ปี 4 (ม.ค.63 - ธ.ค.63)	ผลรวมราย หมวดกิจกรรม ทั้ง 4 ปี
Matching	507,480	899,880	6,325,194	8,102,934	15,835,488
Network	0	0	260,460	260,460	520,920
Recruit	0	0	185,129	185,129	370,258
Follow up	0	0	204,005	204,005	408,010
Contact Government	0	0	61,050	61,050	122,100
Operation and System	0	0	76,040	76,040	152,080
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	<b>507,480</b>	<b>899,880</b>	<b>7,111,878</b>	<b>8,889,618</b>	<b>17,408,856</b>
Office	0	0	97,866	97,866	195,732
Academic	0	0	115,450	115,450	230,900
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>213,316</b>	<b>213,316</b>	<b>426,632</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>507,480</b>	<b>899,880</b>	<b>7,325,194</b>	<b>9,102,934</b>	<b><u>17,835,488</u></b>

#### 4.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) คือ ต้นทุนสำหรับการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย ต่อ 1 คน จากการได้รับรายงานข้อมูลต้นทุนขององค์กร พบว่า สามารถคำนวณต้นทุนต่อหน่วยได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ 1.) ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ หมายถึง ต้นทุนต่อหน่วยที่คำนวณจากการนำต้นทุนรวมที่เกิดขึ้นทั้งหมดมาหารด้วยจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการจับคู่ (Matching) การจ้างงานคนพิการ หรือจำนวนสัญญาการจ้างงานที่สามารถดำเนินงานได้สำเร็จ 2.) ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน หมายถึง ต้นทุนต่อหน่วยที่คำนวณจากการนำต้นทุนรวมที่เกิดขึ้นทั้งหมด มาหารด้วยจำนวนผู้ที่เข้าร่วมโครงการจับคู่



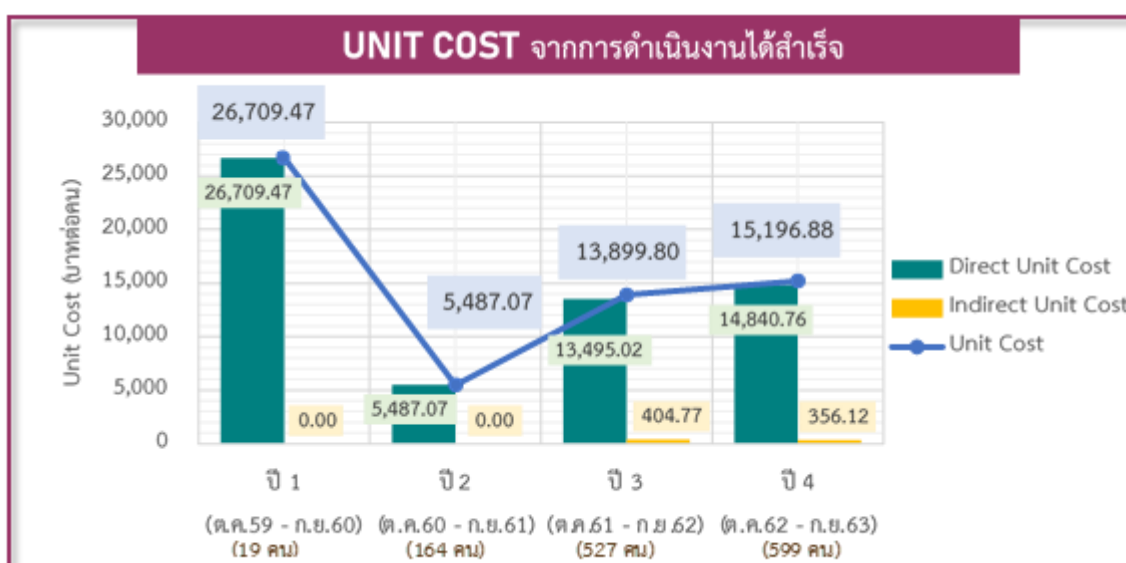
การจ้างงานทั้งหมด ซึ่งรวมทั้งผู้ที่ได้รับและไม่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (สำหรับผู้ที่  
ไม่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการ มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การเสียชีวิตระหว่างการเตรียมความพร้อม  
ในการจับคู่การจ้างงาน ทำให้ต้องยุติกระบวนการการจับคู่ลง) ซึ่งก่อให้เกิดต้นทุนแฝงจากการดำเนินงานใน  
ส่วนนี้ การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน จึงมีความแตกต่างจากการคำนวณใน  
รูปแบบแรก คือ ทำให้ทราบถึงต้นทุนต่อหน่วยในแง่มุมที่นำต้นทุนแฝงเข้ามาพิจารณาด้วย ดังนั้นสมการ  
การคำนวณต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 จึงมีดังนี้

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ}}$$

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนผู้ที่เข้าร่วมการจับคู่การจ้างงาน}}$$

#### 4.4.1 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จในแต่ละปี

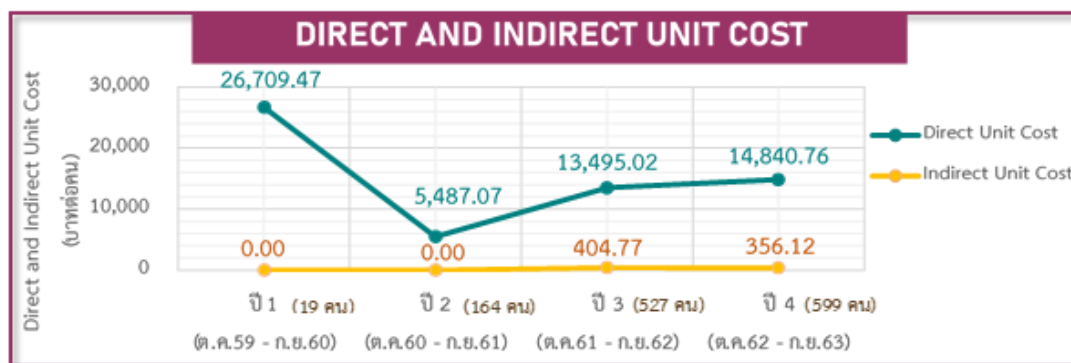
##### รูปภาพที่ 4.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานได้สำเร็จ



จากรูปภาพที่ 4.2 แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ ซึ่งเป็นการคำนวณจากการนำ  
ต้นทุนรวมของแต่ละปี มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จในแต่ละปี เมื่อ  
พิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินได้สำเร็จ พบว่า ปีที่ 1 (ต.ค.59 – ธ.ค.  
60) มีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยมากที่สุด เป็นจำนวน 26,709.47 บาทต่อคน เนื่องจากเป็นปีที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ  
จึงมีความจำเป็นต้องมีต้นทุนในการวางรากฐานและเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ประกอบกับการจับคู่การจ้าง  
งานยังมีจำนวนไม่มากนัก ทั้งนี้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานะทางเศรษฐกิจและจำนวนโควตาที่กำหนดมาจาก  
ภาคเอกชนที่มีความต้องการจ้างงานคนพิการเป็นจำนวนเท่าไรในแต่ละปี จึงทำให้ในปีแรกมีต้นทุนต่อหน่วยที่

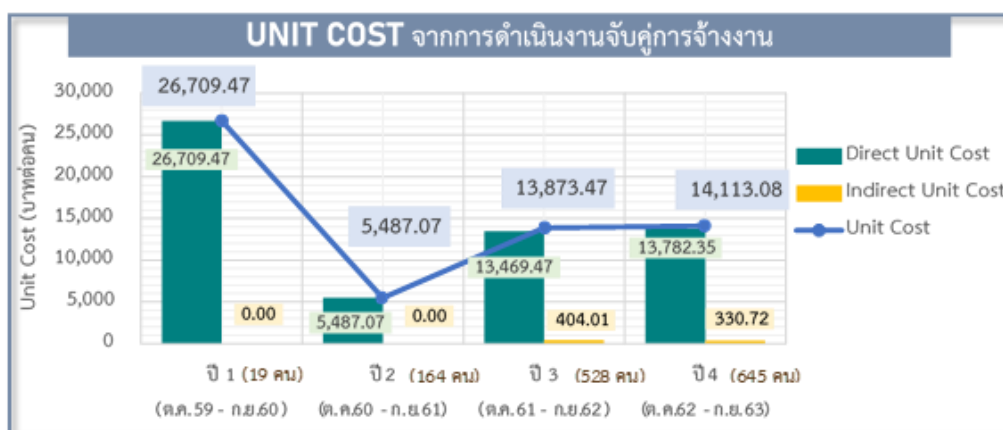
ค่อนข้างสูง ต่อมาในปีที่ 2 (ม.ค.61 – ธ.ค.61) ต้นทุนต่อหน่วยลดลงเหลือ 5,487.07 บาทต่อคน เนื่องจากมีจำนวนผู้ได้รับประโยชน์เพิ่มสูงขึ้นจากปีแรกเป็นจำนวนมาก จาก 19 คน เพิ่มมาเป็น 164 คน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น 7.63 เท่า ในขณะที่ต้นทุนรวมที่เกิดขึ้นมีจำนวนเพิ่มขึ้นมากกว่าปีแรกไม่มากนัก จาก 507,480 บาท เป็น 899,880 บาท คิดเป็นสัดส่วนการเพิ่มขึ้นเพียง 1.77 เท่า ดังนั้นต้นทุนต่อหน่วยในปีที่ 2 จึงลดลงอย่างมาก ในขณะที่ปีที่ 3 (ม.ค.62 – ธ.ค.62) และปีที่ 4 (ม.ค.63 – ธ.ค.63) ต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้น โดยมีจำนวนเท่ากับ 13,899.80 และ 15,196.88 บาทต่อคน ตามลำดับ เกิดจากในช่วงสองปีหลังนี้ องค์กรสามารถดำเนินงานจับคู่การจ้างงานได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงสองปีแรก แต่เนื่องจากต้นทุนรวมที่เพิ่มสูงขึ้นจากการขยายและปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในใหม่ ผ่านการก่อตั้งศูนย์ประสานงานช่วยเหลือคนพิการ เพื่อให้สามารถรองรับการจับคู่การจ้างงานได้เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งในปีที่ 1 และปีที่ 2 องค์กรได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากมูลนิธิธรรมาภิบาลในการจับคู่การจ้างงาน ดังนั้น ปีที่ 3 และปีที่ 4 จึงเปรียบเสมือนปีที่เริ่มต้นดำเนินงานอย่างเต็มรูปแบบขององค์กร จึงมีต้นทุนรวม (Total Cost) สูงขึ้นกว่าสองปีแรกอย่างชัดเจน แต่หากเปรียบเทียบระหว่างปีที่ 3 และปีที่ 4 จะพบว่า ปีที่ 4 มีจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการการจับคู่การจ้างงานแต่ไม่ได้รับผลประโยชน์ค่อนข้างมาก (เข้าร่วมโครงการ 645 คน ได้รับผลประโยชน์จากโครงการ 599 คน) สาเหตุมาจากปัจจัยด้านความพร้อมของผู้พิการ เช่น การเสียชีวิตระหว่างการดำเนินงาน ทำให้ต้องยุติกระบวนการจับคู่ลง จึงทำให้องค์กรมีต้นทุน (Total Cost) และต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ในปีที่ 4 เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้หากพิจารณากราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) พบว่า มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกับต้นทุนต่อหน่วย คือ ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงมีค่าสูงที่สุดในปีแรก ต่อมาจึงลดลงในปีที่สอง แล้วเพิ่มขึ้นในปีที่ 3 และปีที่ 4 โดยจำนวนของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงในปีที่ 1 และปีที่ 2 มีค่าเท่ากับต้นทุนต่อหน่วย เนื่องจากต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ในสองปีแรกมีค่าเท่ากับ 0 บาท ดังนั้นต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมของปีที่ 1 และปีที่ 2 จึงมีค่าเท่ากับ 0 บาทต่อคน ในขณะที่ปีที่ 3 และปีที่ 4 ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ 404.77 และ 356.12 บาทต่อคน ตามลำดับ เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 4.3 ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปี

รูปภาพที่ 4.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินการได้สำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อม



#### 4.4.2 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน

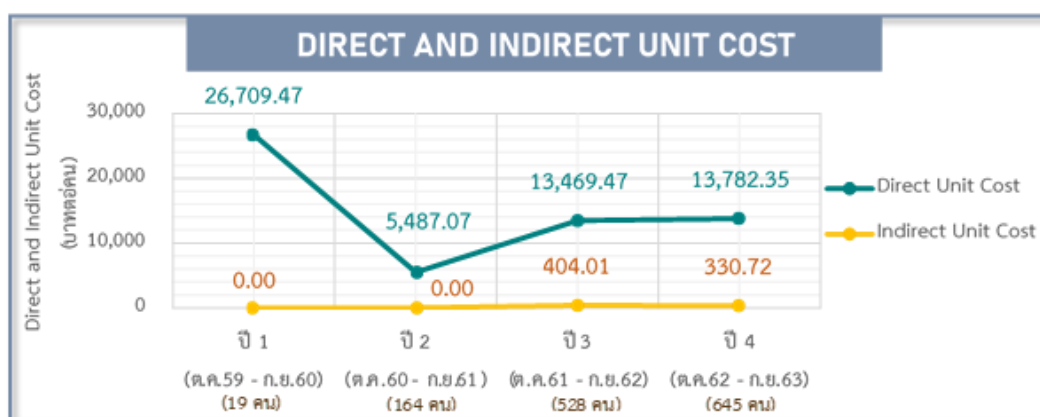
รูปภาพที่ 4.4 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน



จากรูปภาพที่ 4.4 แสดงผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานในแต่ละปี โดยคำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปี มาหารด้วยจำนวนคนพิการที่เข้าร่วมการจับคู่การจ้างงานทั้งหมดในแต่ละปี ซึ่งเป็นจำนวนที่รวมทั้งผู้ที่ได้รับและไม่ได้ผลประโยชน์จากโครงการ โดยจำนวนคนพิการที่องค์กรช่วยเหลือเตรียมความพร้อมแต่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานเกิดขึ้นในปีที่ 3 และปีที่ 4 ส่งผลให้ค่าของต้นทุนต่อหน่วยในสองปีนี้มีค่าแตกต่างจากต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จในหัวข้อที่ 4.4.1 เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงต้นทุนต่อหน่วย พบว่าในปีที่ 3 และปีที่ 4 มีต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานเท่ากับ 13,873.47 และ 14,113.08 บาทต่อคน ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่าต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จในหัวข้อที่ 4.4.1 เนื่องจากจำนวนคนพิการที่เข้าร่วมการจับคู่การจ้างงาน มีจำนวนมากกว่าผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการ เมื่อต้นทุนรวมที่เป็นตัวตั้งมีค่าเท่ากัน แต่จำนวนตัวหารเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ค่าของต้นทุนต่อหน่วยลดลง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างปีที่ 3 และปีที่ 4 พบว่า ในปีที่ 4 มีจำนวนผู้เข้าร่วมการจับคู่การจ้างงานเพิ่มสูงขึ้นกว่าปีที่ 3 จาก 528 คน เป็น 645 คน โดยคิดเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น 1.22 เท่า ในขณะที่จำนวนต้นทุนรวม (Total Cost) ของปีที่ 4 มีจำนวนมากกว่าปีที่ 3 เช่นกัน โดยเพิ่มขึ้นจาก 7,325,194 บาท เป็น 9,102,934 บาท คิดเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น 1.24

เท่า ซึ่งการเพิ่มขึ้นของต้นทุนดังกล่าวมีความใกล้เคียงและสอดคล้องกับสัดส่วนจากการเพิ่มขึ้นของผู้เข้าร่วมการจับคู่การจ้างงาน กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนผู้เข้าร่วมการจับคู่การจ้างงานมากขึ้น ความจำเป็นในการใช้ต้นทุนรวมในการดำเนินงานย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน และเมื่อพิจารณาถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) ที่แสดงผ่านกราฟแท่งสีเขียว พบว่า ในปีที่ 3 และปีที่ 4 มีต้นทุนต่อหน่วยทางตรงใกล้เคียงกัน โดยมีค่าเท่ากับ 13,469.47 และ 13,782.35 บาทต่อคน ตามลำดับ เช่นเดียวกับต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) ที่มีค่าใกล้เคียงกันในปีที่ 3 และปีที่ 4 โดยมีจำนวนเท่ากับ 404.01 และ 330.72 บาทต่อคน ตามลำดับ ดังที่แสดงผ่านกราฟแท่งสีเหลือง เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 4.5 ซึ่งเป็นกราฟแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานทั้งทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปี

รูปภาพที่ 4.5 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

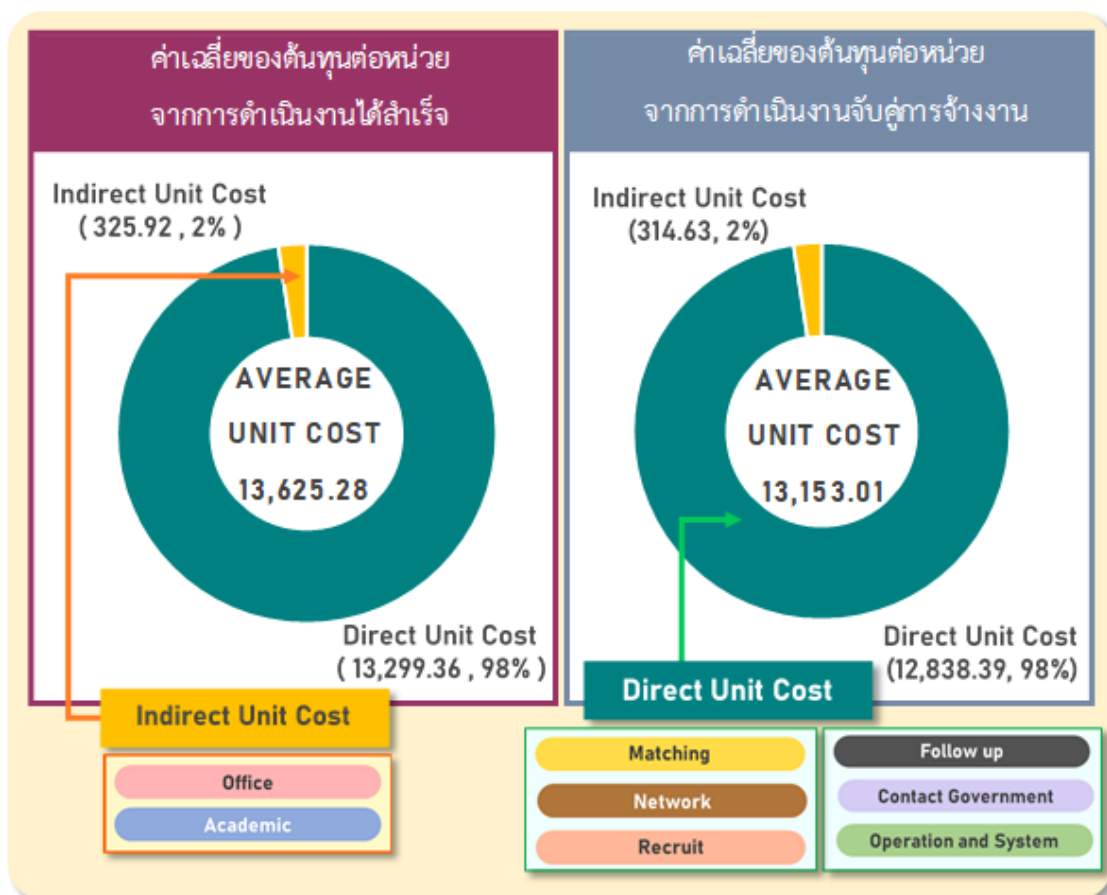


จากผลคำนวณต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 องค์กรที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ที่กล่าวไปข้างต้น ทำให้ค้นพบข้อสรุปว่า แม้องค์กรจะเริ่มต้นดำเนินงานมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2559 แต่ในช่วงสองปีแรก (ค.ศ.59 - ค.ศ.61) ส่วนใหญ่องค์กรได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากมูลนิธินวัตกรรมฯ ดังนั้นปีที่ 3 และปีที่ 4 จึงเปรียบเสมือนปีที่องค์กรได้เริ่มต้นการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานอย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจากการขยายและปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการทำงานภายในใหม่ผ่านการจัดตั้งศูนย์ประสานงานช่วยเหลือคนพิการ ประกอบกับความจำเป็นที่ต้องใช้ต้นทุนสำหรับการวางรากฐานและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานส่วนต่าง ๆ จึงทำให้ต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้นในปีที่ 3 และปีที่ 4 นอกจากนี้หากพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการจับคู่การจ้างงานที่องค์กรสามารถดำเนินการได้ พบว่า การจับคู่การจ้างงานมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้สามารถคาดการณ์แนวโน้มของต้นทุนต่อหน่วยได้ว่า หากทางองค์กรสามารถรักษาระดับของต้นทุนได้ดี เมื่อการจับคู่การจ้างงานมีจำนวนมากขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรอาจจะมียแนวโน้มลดลงในปีต่อมาได้ จากข้อสรุปที่กล่าวมานี้ รายงานเล่มนี้จึงสามารถสะท้อนแนวโน้มของ

ต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรในระยะแรกของการดำเนินงานเท่านั้น หากต้องการพิจารณาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยขององค์กร ควรมีการติดตามต้นทุนและผลการดำเนินงานในปีถัดไป เพื่อพิจารณาต้นทุนในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กรมีความคงที่แล้ว จึงจะสามารถเห็นถึงแนวโน้มของต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรในระยะยาวได้

#### 4.4.3 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จและการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน

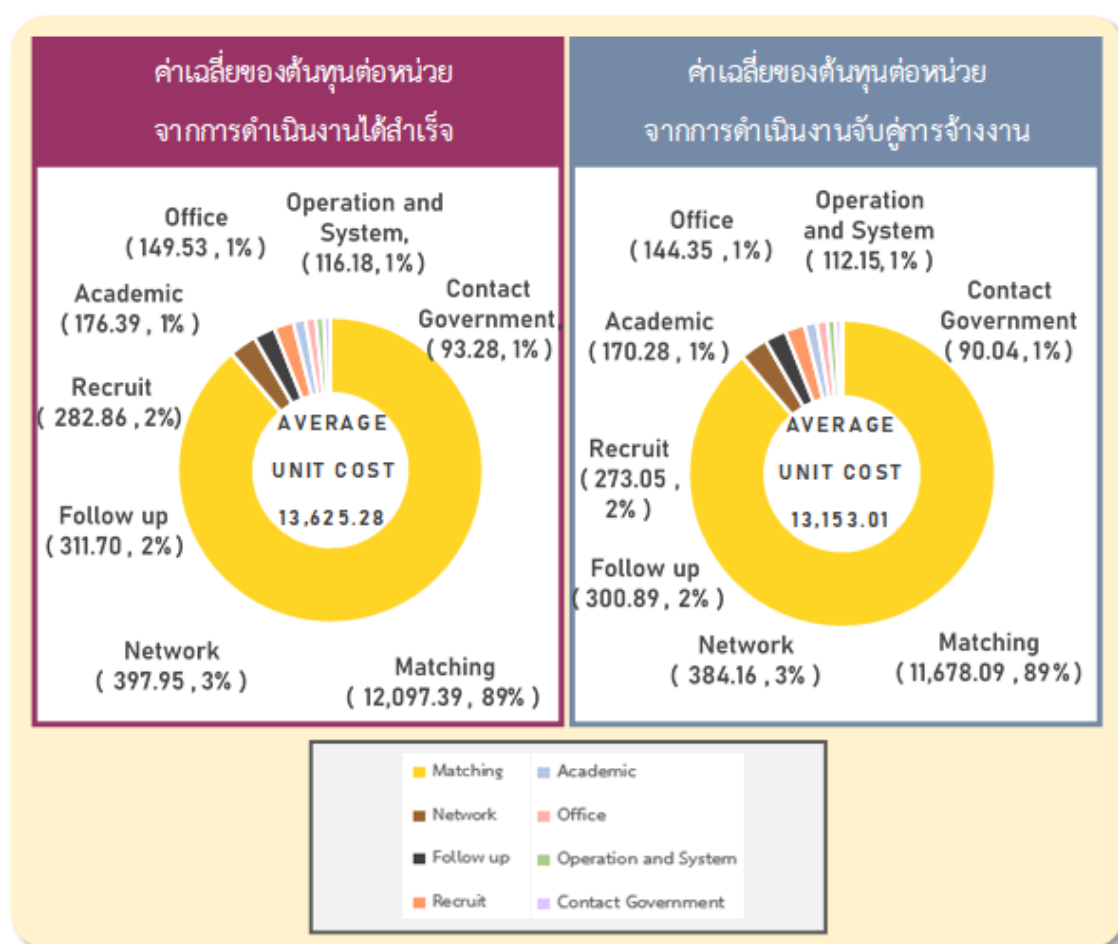
รูปภาพที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม



จากรูปภาพที่ 4.6 แสดงการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) ของการดำเนินงานได้สำเร็จ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 13,625.28 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 4 หารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานมีค่าเท่ากับ 13,153.01 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 4 หารด้วยจำนวนผู้พิการทั้งหมดที่เข้าร่วมการจับคู่การจ้างงานตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ผลการคำนวณพบว่าต้นทุนส่วนใหญ่มาจากการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) การ

ติดต่อรัฐ (Contact Government) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) จึงทำให้สัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง มีค่าเท่ากับ 13,299.36 บาทต่อคน และ 12,838.39 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อหน่วยในรูปแบบของการดำเนินงานที่ทำได้สำเร็จและการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงาน ตามลำดับ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่เท่ากันคือ 98% ในขณะที่งานด้านสำนักงาน (Office) และงานด้านวิชาการ (Academic) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายที่น้อยกว่า จึงทำให้เกิดค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 325.92 บาทต่อคน และ 314.63 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อหน่วยในรูปแบบของการดำเนินงานที่ทำได้สำเร็จและการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงาน ตามลำดับ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่เท่ากันคือ 2%

รูปภาพที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรม



จากรูปภาพที่ 4.7 เมื่อพิจารณาจากหมวดกิจกรรมทั้ง 8 หมวด ที่ทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมที่ได้กล่าวไปข้างต้น พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทั้งจากการดำเนินงานได้สำเร็จและจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน ส่วนใหญ่มาจาก งานจับคู่ (Matching) ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 89% เนื่องจากคือ

ต้นทุนที่เป็นค่าตอบแทนของคณะทำงานที่ช่วยประสานงานการจับคู่การจ้างงาน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของการดำเนินงาน อีกทั้งในช่วง 2 ปีแรกของการดำเนินงาน มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในกิจกรรมหมวดงานจับคู่เท่านั้น จึงทำให้เป็นหมวดกิจกรรมที่มีสัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยมากที่สุด ในขณะที่กิจกรรมหมวดอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยในสัดส่วนที่น้อยกว่า 5% โดยงานด้านเครือข่ายและการประสานงาน (Network) มีสัดส่วนเท่ากับ 3% ส่วนงานด้านการติดตามการทำงานของคณพิการและเครือข่าย (Follow up) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) มีสัดส่วนที่เท่ากัน คือ 2% และกิจกรรมหมวดที่เหลือมีต้นทุนในสัดส่วนเท่ากับ 1% ได้แก่ งานด้านวิชาการ (Academic) งานด้านสำนักงาน (Office) การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) และการติดต่อรัฐ (Contact Government)

นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมในแต่ละปีทั้งต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.4 และต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.5 โดยตัวเลขที่แสดงในช่องตารางสีขาว คือ ตัวเลขที่แสดงรายละเอียดปลีกย่อยว่าหมวดกิจกรรมทั้ง 8 หมวด มีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นจำนวนเท่าไรในแต่ละปี ในขณะที่ช่องตารางหัวข้อความเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน คือ การสรุปค่าเฉลี่ยตามหมวดกิจกรรมตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน เพื่อสรุปข้อมูลการคำนวณและการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้โดยปกติหากพิจารณาค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จะพบว่า การดำเนินงานจับคู่การจ้างงานของภาคเอกชนมักจะสามารดำเนินงานได้โดยมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่าของภาครัฐอยู่แล้ว เนื่องจากภาครัฐมีความคล่องตัวในการดำเนินงานที่น้อยกว่าภาคเอกชน จึงทำให้ภาครัฐมีต้นทุนที่สูงกว่า แต่หากพิจารณาเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างภาครัฐด้วยกัน จะพบว่า ต้นทุนการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 1 นี้ มีค่าต่ำกว่า หน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกันอย่างมาก โดยอ้างอิงจากโครงการกลไกในการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Evaluation Mechanism) ระยะที่ 1 ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2561) ที่ได้คำนวณต้นทุนต่อหน่วยการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐแห่งหนึ่งที่ประกอบกิจการส่งเสริมการจ้างงานคณพิการ พบว่ามีค่าต้นทุนต่อหน่วยอยู่ที่ประมาณ 140,000 บาทต่อคน ซึ่งนับว่ามีต้นทุนที่สูงกว่ากรณีศึกษาที่ 1 มากถึง 10 เท่า จึงสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 1 ในฐานะที่เป็นหน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคณพิการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ต้นทุนในการดำเนินงานที่ไม่สูงเมื่อเทียบกับหน่วยงานของภาครัฐที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน

ตารางที่ 4.4 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี

Unit Cost จากการดำเนินงานที่ทำได้สำเร็จ					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ธ.ค.60)	ปี 2 (ม.ค.61 - ธ.ค.61)	ปี 3 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)	ปี 4 (ม.ค.63 - ธ.ค.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน
Matching	26,709.47	5,487.07	12,002.27	13,527.44	12,097.39
Network	0.00	0.00	494.23	434.82	397.95
Recruit	0.00	0.00	351.29	309.06	282.86
Follow up	0.00	0.00	387.11	340.58	311.70
Contact Government	0.00	0.00	115.84	101.92	93.28
Operation and System	0.00	0.00	144.29	126.94	116.18
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	26,709.47	5,487.07	13,495.02	14,840.76	<b>13,299.36</b>
Office	0.00	0.00	185.70	163.38	149.53
Academic	0.00	0.00	219.07	192.74	176.39
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ธ.ค.60)	ปี 2 (ม.ค.61 - ธ.ค.61)	ปี 3 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)	ปี 4 (ม.ค.63 - ธ.ค.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)</b>	0.00	0.00	404.77	356.12	<b>325.92</b>
<b>ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี</b>	26,709.47	5,487.07	13,899.80	15,196.88	<b>13,625.28</b>
<b>Average Unit Cost จากการดำเนินงานได้สำเร็จ = 13,625.28 บาทต่อคน</b>					

ตารางที่ 4.5 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี

Unit Cost จากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ธ.ค.60)	ปี 2 (ม.ค.61 - ธ.ค.61)	ปี 3 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)	ปี 4 (ม.ค.63 - ธ.ค.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน
Matching	26,709.47	5,487.07	11,979.53	12,562.69	11,678.09
Network	0.00	0.00	493.30	403.81	384.16
Recruit	0.00	0.00	350.62	287.02	273.05
Follow up	0.00	0.00	386.37	316.29	300.89



Unit Cost จากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ธ.ค.60)	ปี 2 (ม.ค.61 - ธ.ค.61)	ปี 3 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)	ปี 4 (ม.ค.63 - ธ.ค.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุน ต่อหน่วย ตลอดการ ดำเนินงาน
Contact Government	0.00	0.00	115.63	94.65	90.04
Operation and System	0.00	0.00	144.02	117.89	112.15
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	26,709.47	5,487.07	13,469.47	13,782.35	<u>12,838.39</u>
Office	0.00	0.00	185.35	151.73	144.35
Academic	0.00	0.00	218.66	178.99	170.28
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)</b>	0.00	0.00	404.01	330.72	<u>314.63</u>
<b>ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี</b>	26,709.47	5,487.07	13,873.47	14,113.08	<u>13,153.01</u>
<b>Average Unit Cost จากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน = 13,153.01 บาทต่อคน</b>					

## บทที่ 5 กรณีศึกษาที่ 2 องค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน

### 5.1 ความเป็นมา

กรณีศึกษาที่ 2 คือองค์กรที่ได้ช่วยเหลือคนพิการในด้านต่าง ๆ รวมถึงด้านการจัดหางานโดยได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในภาคีเครือข่ายของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม เพื่อช่วยเหลือให้คนพิการมีงานทำ มีรายได้เลี้ยงตัวเอง ผ่านการดำเนินงานตามมาตราที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการในหลายรูปแบบ ได้แก่ มาตรา 33 ซึ่งเป็นการจ้างงานคนพิการให้เข้าทำงานในบริษัทเอกชน มาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ เป็นการให้คนพิการได้เข้าทำงานในสถานที่ที่ต้องการแรงงานคนพิการ โดยได้รับเงินเดือนจากการสนับสนุนของบริษัทภาคเอกชน มาตรา 35 (4) การฝึกงาน ซึ่งเป็นการฝึกอบรมสอนทักษะอาชีพให้กับคนพิการ โดยมีค่าเบี้ยเลี้ยงค่าพาหนะ พร้อมทั้งที่พักและอาหารให้กับคนพิการจากการสนับสนุนของภาคเอกชน และมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด ที่เป็นการสนับสนุนโครงการส่งเสริมอาชีพคนพิการ โดยบริษัทภาคเอกชนจะสนับสนุนให้เงินทุนให้แก่คนพิการเพื่อดำเนินธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือมีความสนใจ เช่น การทำการเกษตร การค้าขาย เป็นต้น แต่รูปแบบการดำเนินงานที่องค์กรในกรณีศึกษาที่ 2 มุ่งเน้นมากที่สุด คือ มาตรา 35 (4) การฝึกงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่มีความแตกต่างจากกรณีศึกษาอื่น เนื่องจากองค์กรเล็งเห็นว่าเป็นวิธีการช่วยเหลือผู้พิการอย่างยั่งยืน ทำให้ผู้พิการมีทักษะด้านอาชีพที่สามารถนำไปต่อยอดเพื่อประกอบอาชีพในอนาคตได้ อีกทั้งยังสามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีให้แก่ผู้อื่นได้อีกด้วย

## 5.2 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของกรณีศึกษาที่ 2

### 5.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 2

การดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการ (Matching) ขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 2 เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2559 จนถึง เดือนกันยายน พ.ศ. 2563 รวมเป็นระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด 4 ปี หากพิจารณาเป็นลำดับปี พบว่าปีที่ 1 มีระยะเวลาตั้งแต่ ต.ค.59 – ก.ย.60 ปีที่ 2 มีระยะเวลาตั้งแต่ ต.ค.60 – ก.ย.61 ปีที่ 3 มีระยะเวลาตั้งแต่ ต.ค.61 – ก.ย.62 และปีที่ 4 มีระยะเวลาตั้งแต่ ต.ค.62 – ก.ย.63

### 5.2.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost)

#### ตารางที่ 5.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางตรง (Direct Cost)	กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)
1. งานจับคู่ (Matching) คนพิการกับแหล่งงาน เช่น การดำเนินงานด้านการจัดหางานให้คนพิการ	7. งานด้านสำนักงาน (Office) เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุประจำสำนักงาน
2. เครือข่ายและการประสานงาน (Network) เช่น งานสื่อสารและขยายความสนับสนุนคนพิการ และสถานประกอบการ	8. ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ โดยตรง (Unrelated) เช่น ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ
3. การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) เช่น การคัดเลือกสรรคนพิ การที่มี ความสามารถเหมาะสมต่อรูปแบบของงาน	
4. งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการ และเครือข่าย (Follow up) เช่น การติดตามการทำงานของคนพิการจากสถานประกอบการ	
5. การติดต่อรัฐ (Contact Government) เช่น การติดต่อรัฐและการดำเนินงานด้านเอกสารกับรัฐ	
6. การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) เช่น การจัดองค์กร พัฒนาระบบ บริหารจัดการและงานด้านระบบ ค่าตอบแทน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนที่เกิดขึ้นของการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการ มาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงาน ซึ่งในที่นี้จะจำแนกประเภทของหมวดกิจกรรมออกเป็น 8 หมวด โดยสามารถจัดกลุ่มตามลักษณะของกิจกรรมได้เป็น 2 กลุ่ม เพื่อพิจารณาถึงประเภทของต้นทุนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางตรง (Direct Cost) ซึ่งมี 6 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) การติดต่อรัฐ (Contact Government) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง แต่มีความจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการดำเนินงานหลักเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ซึ่งมี 2 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานด้านสำนักงาน (Office) และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated)

### 5.2.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output)

เป้าหมายของการดำเนินงานที่คาดหวังหรือตัวชี้วัด (Indicator) คือ จำนวนสัญญาการจ้างงานหรือจำนวนโควตา (Quota) ที่บริษัทภาคเอกชนได้กำหนดมายังองค์กร ว่ามีความประสงค์ต้องการจ้างงานแรงงานผู้พิการผ่านมาตรา 33 และมาตรา 35 ซึ่งผลการดำเนินงาน พบว่า องค์กรสามารถดำเนินงานได้ครบจำนวนตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) หรือจำนวนสัญญาการจ้างงานระหว่างคนพิการและนายจ้างตามมาตรา 33 และมาตรา 35 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 1,292 ฉบับ โดย 703 ฉบับ คือสัญญาการจ้างงานตามมาตรา 35 ซึ่งแบ่งเป็นมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ 241 ฉบับ มาตรา 35 (4) การฝึกงาน 459 ฉบับ และมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด 3 ฉบับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรในกรณีศึกษาที่ 2 มุ่งเน้นดำเนินงานในรูปแบบการฝึกงานมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายปี พบว่า ปีที่ 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61) มีจำนวนผู้ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานผ่านมาตรา 33 และมาตรา 35 เป็นจำนวนมากที่สุด คือ 467 ฉบับ ดังที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 จำนวนตัวชี้วัดและจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ

ลำดับปี	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)
จำนวนตัวชี้วัด (Indicator) ของ มาตรา 33 และมาตรา 35	336	467	293	196
จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการ ดำเนินงานของโครงการ (Output) ของมาตรา 33 และมาตรา 35	336	467	293	196
จำนวนตัวชี้วัด (Indicator) ของ มาตรา 35	178	261	131	133
จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการ ดำเนินงานของโครงการ (Output) ของมาตรา 35	178	261	131	133

จำนวนผู้ที่ได้รับ	ลำดับปี	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)
ผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) ของมาตรา 35	มาตรา 35 (3): การจ้างเหมาบริการ	39	71	63	68
	มาตรา 35 (4): การฝึกงาน	139	187	68	65
	มาตรา 35 (7): การช่วยเหลืออื่นใด	0	3	0	0

### 5.3 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost)

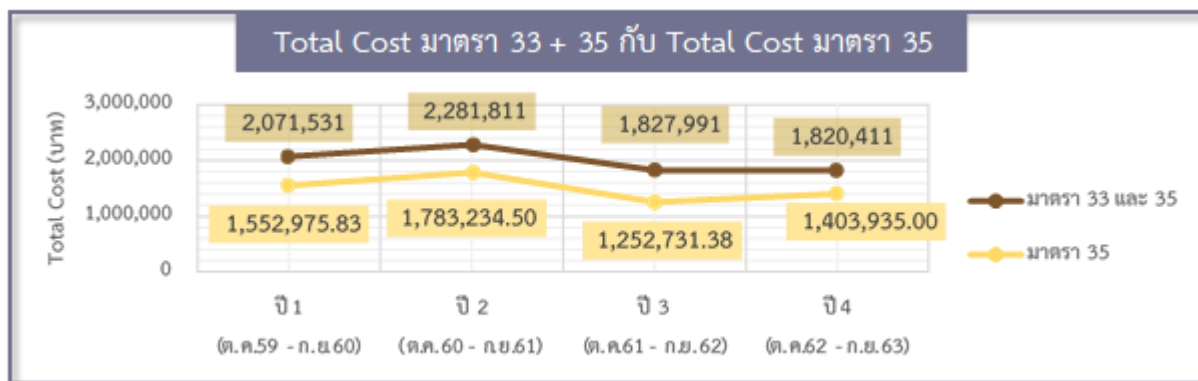
ต้นทุนรวม (Total Cost) คือ ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ จากการได้รับรายงานข้อมูลต้นทุนขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 2 พบว่า ต้นทุนที่เกิดขึ้นมี 2 รูปแบบตามลักษณะของต้นทุน คือ ต้นทุนคงที่ กับ ต้นทุนที่ใช้สำหรับการดำเนินงานแต่ละรูปแบบ (รูปแบบมาตรา 33 และมาตรา 35) โดยต้นทุนคงที่ คือต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งหมดทั้งรูปแบบมาตรา 33 และมาตรา 35 เช่น ค่าเช่าสำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้น การคำนวณหาต้นทุนคงที่ของการดำเนินงานในแต่ละรูปแบบ จึงต้องคำนวณด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักตามจำนวนการดำเนินงานที่ทำได้สำเร็จ โดยคำนวณหาสัดส่วนของการดำเนินงานในแต่ละรูปแบบว่ามีสัดส่วนเป็นเท่าไร จากนั้นนำมาคูณกับจำนวนต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้น เพื่อหาผลลัพธ์เป็นจำนวนต้นทุนคงที่ที่ใช้ในการดำเนินงานแต่ละรูปแบบ จากนั้นจึงนำผลลัพธ์ที่ได้นี้ ไปรวมกับต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานแต่ละรูปแบบ เพื่อหาต้นทุนรวมของการดำเนินงานแต่ละรูปแบบที่เกิดขึ้น โดยรายละเอียดของต้นทุนรวมจากการดำเนินงานในแต่ละรูปแบบ มีดังนี้

#### 5.3.1 ต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 กับต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35

ผลการคำนวณพบว่า การดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 ใช้ต้นทุนไปทั้งสิ้น 8,001,744 บาท ในขณะที่หากพิจารณาเฉพาะการดำเนินงานในมาตรา 35 เพียงมาตราเดียว จะใช้ต้นทุนรวมทั้งสิ้น 5,992,876.71 บาท เมื่อเปรียบเทียบจำนวนต้นทุนที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าต้นทุนส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในมาตรา 35 มากกว่ามาตรา 33 เนื่องจากรูปแบบและขั้นตอนในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ประกอบกับจำนวนของการดำเนินงานผ่านมาตรา 35 มีมากกว่ามาตรา 33 (มาตรา 33 มีจำนวนสัญญาการจ้างงาน 589 ฉบับ, มาตรา 35 มีจำนวนสัญญาการจ้างงาน 703 ฉบับ) ทำให้มาตรา 35 มีความจำเป็นต้องใช้ต้นทุนในสัดส่วนที่สูงกว่ามาตรา 33 เมื่อพิจารณาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวมจากการดำเนินงานทั้งสองรูปแบบ พบว่า มีทิศทางคล้ายกัน คือในปีที่ 2 (ต.ค.60 – ก.ย.61) มีการใช้ต้นทุนรวมมาก

ที่สุด เนื่องจากเป็นปีที่มีการจับคู่การจ้างงานมากที่สุด ทำให้ต้องใช้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น จากนั้นจำนวนต้นทุนรวมลดลงในปีที่ 3 (ต.ค.61 – ก.ย.62) ตามที่แสดงดังรูปภาพที่ 5.1

รูปภาพที่ 5.1 ต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 กับต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35



เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมทั้ง 8 หมวดและจำนวนต้นทุนตามประเภทของต้นทุน (การจำแนกหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนมีกล่าวอธิบายไว้ในหัวข้อที่ 5.2.2) พบว่า ต้นทุนของการดำเนินงานในมาตรา 33 และมาตรา 35 ส่วนใหญ่คือต้นทุนทางตรง (Direct Cost) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 5,977,856 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 75 ขณะที่การใช้ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) มีจำนวนน้อยกว่า โดยมีค่าเท่ากับ 2,023,888 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25 เช่นเดียวกันกับต้นทุนของการดำเนินงานในมาตรา 35 ที่มีต้นทุนทางตรงมากกว่าต้นทุนอ้อม โดยมีต้นทุนทางตรงเท่ากับ 4,872,493.39 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 81 และต้นทุนทางอ้อม เท่ากับ 1,120,383.32 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 19 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่มาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ (Matching) โดยตรง จึงทำให้สัดส่วนของต้นทุนทางตรงมีจำนวนมากกว่าต้นทุนทางอ้อม ดังที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 33 และมาตรา 35 และตารางที่ 5.4 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35

ตารางที่ 5.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน (มาตรา 33 และมาตรา 35)

Total Cost มาตรา 33 และมาตรา 35					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ผลรวมรายหมวด กิจกรรม ทั้ง 4 ปี
Matching	110,365	144,205	64,945	63,265	382,780
Network	14,364	14,364	14,364	14,364	57,456
Recruit	205,500	226,500	219,900	222,900	874,800
Follow up	422,780	578,220	210,260	201,360	1,412,620
Contact Government	2,550	2,550	2,550	2,550	10,200
Operation and System	810,000	810,000	810,000	810,000	3,240,000
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	<b>1,565,559</b>	<b>1,775,839</b>	<b>1,322,019</b>	<b>1,314,439</b>	<b>5,977,856</b>
Office	385,972	385,972	385,972	385,972	1,543,888
Unrelated	120,000	120,000	120,000	120,000	480,000
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	<b>505,972</b>	<b>505,972</b>	<b>505,972</b>	<b>505,972</b>	<b>2,023,888</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>2,071,531</b>	<b>2,281,811</b>	<b>1,827,991</b>	<b>1,820,411</b>	<b>8,001,744</b>

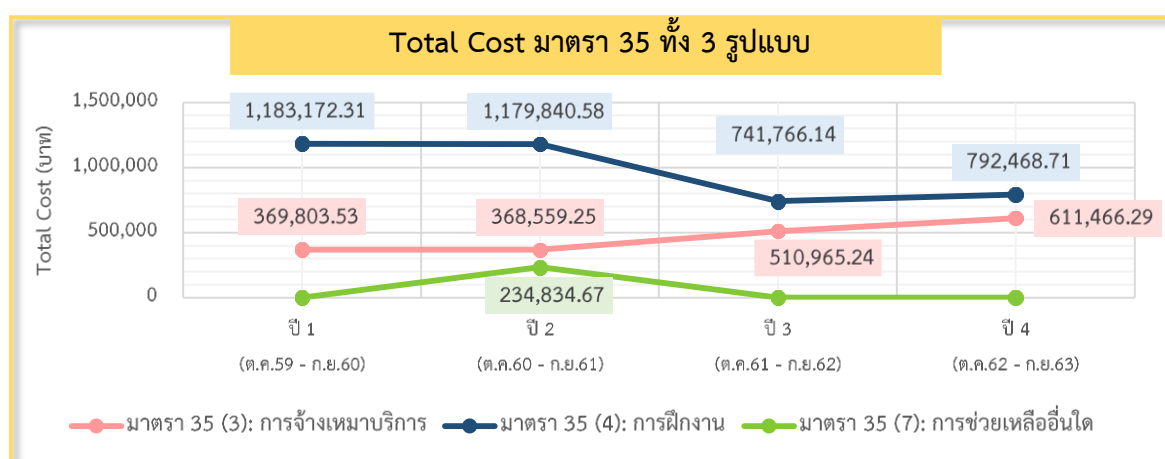
ตารางที่ 5.4 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน (มาตรา 35)

Total Cost มาตรา 35					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ผลรวมรายหมวด กิจกรรม ทั้ง 4 ปี
Matching	96,480.00	130,320.00	51,060.00	49,380.00	327,240.00
Network	14,364.00	14,364.00	14,364.00	14,364.00	57,456.00
Recruit	23,400.00	44,400.00	37,800.00	40,800.00	146,400.00
Follow up	422,780.00	578,220.00	210,260.00	201,360.00	1,412,620.00
Contact Government	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	10,200.00
Operation and System	725,357.14	730,599.57	710,477.82	752,142.86	2,918,577.39
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	<b>1,284,931.14</b>	<b>1,500,453.57</b>	<b>1,026,511.82</b>	<b>1,060,596.86</b>	<b>4,872,493.39</b>
Office	204,473.26	215,714.54	172,567.69	261,909.57	854,665.06
Unrelated	63,571.43	67,066.38	53,651.88	81,428.57	265,718.26
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	<b>268,044.69</b>	<b>282,780.93</b>	<b>226,219.56</b>	<b>343,338.14</b>	<b>1,120,383.32</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>1,552,975.83</b>	<b>1,783,234.50</b>	<b>1,252,731.38</b>	<b>1,403,935.00</b>	<b>5,992,876.71</b>

### 5.3.2 ต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 แต่ละรูปแบบ

จากการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินงานผ่านมาตรา 35 ใน 3 รูปแบบ ผลการคำนวณต้นทุนรวมพบว่า การดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ ใช้ต้นทุนไปทั้งสิ้น 1,860,794.30 บาท ส่วนมาตรา 35 (4) การฝึกงาน เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่ใช้ต้นทุนรวมมากที่สุด มีจำนวนเท่ากับ 3,897,247.74 บาท เนื่องจากทางองค์กรในกรณีศึกษาที่ 2 มุ่งเน้นการดำเนินงานในรูปแบบนี้เป็นส่วนใหญ่ จึงมีจำนวนผู้เข้าร่วมการฝึกงานหรือฝึกอบรบอาสาชีพเป็นจำนวนมาก (ต้นทุนรวมของมาตรา 35 (4) ไม่นับรวมเงินที่หักจากเงินได้ของผู้พิการเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรบอาสาชีพ) ในขณะที่มาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด เกิดต้นทุนรวมน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 234,834.67 บาท เนื่องจากมีการดำเนินงานในรูปแบบนี้เป็นจำนวนน้อยที่สุด โดยเกิดขึ้นในปีที่ 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61) เพียงปีเดียว ทำให้ต้นทุนรวมเกิดขึ้นในปีที่ 2 เท่านั้น ตามที่แสดงดังรูปภาพที่ 5.2

รูปภาพที่ 5.2 ต้นทุนรวมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 ทั้ง 3 รูปแบบ



เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมทั้ง 8 หมวดและจำนวนต้นทุนตามประเภทของต้นทุน (การจำแนกหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนมีกล่าวอธิบายไว้ในหัวข้อที่ 5.2.2) พบว่า ต้นทุนของการดำเนินงานในมาตรา 35 ทั้ง 3 รูปแบบ ส่วนใหญ่คือต้นทุนทางตรง (Direct Cost) โดยมีค่าเท่ากับ 1,440,806.41 บาท, 3,200,102.66 บาท และ 231,584.32 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 77, 82 และ 99 เมื่อพิจารณาจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3), (4) และ (7) ตามลำดับ ขณะที่การใช้ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) มีจำนวนน้อยกว่า โดยมีค่าเท่ากับ 419,987.89 บาท, 697,145.07 บาท และ 3,250.36 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 23, 18 และ 1 เมื่อพิจารณาจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3), (4) และ (7) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่มาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ (Matching) โดยตรง จึงทำให้สัดส่วนของต้นทุนทางตรงมีจำนวนมากกว่าต้นทุน



ทางอ้อม ดังที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.5, 5.6 และ 5.7 ที่แสดงถึงต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35 (3), มาตรา 35 (4) และมาตรา 35 (7) ตามลำดับ

ตารางที่ 5.5 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35 (3)

Total Cost มาตรา 35 (3): การจ้างเหมาบริการ					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ผลรวมรายหมวด กิจกรรม ทั้ง 4 ปี
Matching	3,071.46	4,860.00	4,668.55	4,986.77	17,586.78
Network	5,837.06	4,788.00	7,090.63	7,236.00	24,951.68
Recruit	23,400.00	42,600.00	37,800.00	40,800.00	144,600.00
Follow up	1,130.56	1,420.00	2,029.47	2,178.05	6,758.07
Contact Government	731.46	600.00	888.55	906.77	3,126.78
Operation and System	276,904.09	237,366.17	349,695.44	379,817.40	1,243,783.10
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	<b>311,074.63</b>	<b>291,634.17</b>	<b>402,172.63</b>	<b>435,924.98</b>	<b>1,440,806.41</b>
Office	44,800.32	58,680.97	82,990.57	133,908.65	320,380.51
Unrelated	13,928.57	18,244.11	25,802.05	41,632.65	99,607.38
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	<b>58,728.89</b>	<b>76,925.08</b>	<b>108,792.61</b>	<b>175,541.31</b>	<b>419,987.89</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>369,803.53</b>	<b>368,559.25</b>	<b>510,965.24</b>	<b>611,466.29</b>	<b><u>1,860,794.30</u></b>

ตารางที่ 5.6 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35 (4)

Total Cost มาตรา 35 (4): การฝึกงาน					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ผลรวมรายหมวด กิจกรรม ทั้ง 4 ปี
Matching	93,408.54	124,620.00	46,391.45	44,393.23	308,813.22
Network	8,526.94	4,788.00	7,273.37	7,128.00	27,716.32
Recruit	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Follow up	421,649.44	564,400.00	208,230.53	199,181.95	1,393,461.93
Contact Government	1,818.54	1,350.00	1,661.45	1,643.23	6,473.22
Operation and System	448,453.05	282,077.09	360,782.38	372,325.46	1,463,637.97
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	<b>973,856.51</b>	<b>977,235.09</b>	<b>624,339.19</b>	<b>624,671.88</b>	<b>3,200,102.66</b>
Office	159,672.94	154,554.10	89,577.12	128,000.92	531,805.08
Unrelated	49,642.86	48,051.39	27,849.83	39,795.92	165,340.00
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	<b>209,315.80</b>	<b>202,605.49</b>	<b>117,426.95</b>	<b>167,796.84</b>	<b>697,145.07</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>1,183,172.31</b>	<b>1,179,840.58</b>	<b>741,766.14</b>	<b>792,468.71</b>	<b><u>3,897,247.74</u></b>

ตารางที่ 5.7 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนในมาตรา 35 (7)

Total Cost มาตรา 35 (7): การช่วยเหลืออื่นใด					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ผลรวมรายหมวด กิจกรรม ทั้ง 4 ปี
Matching	0.00	840.00	0.00	0.00	840.00
Network	0.00	4,788.00	0.00	0.00	4,788.00
Recruit	0.00	1,800.00	0.00	0.00	1,800.00
Follow up	0.00	12,400.00	0.00	0.00	12,400.00
Contact Government	0.00	600.00	0.00	0.00	600.00
Operation and System	0.00	211,156.32	0.00	0.00	211,156.32
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	0.00	231,584.32	0.00	0.00	231,584.32
Office	0.00	2,479.48	0.00	0.00	2,479.48
Unrelated	0.00	770.88	0.00	0.00	770.88
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	0.00	3,250.36	0.00	0.00	3,250.36
<b>ผลรวมรายปี</b>	0.00	234,834.67	0.00	0.00	<u>234,834.67</u>

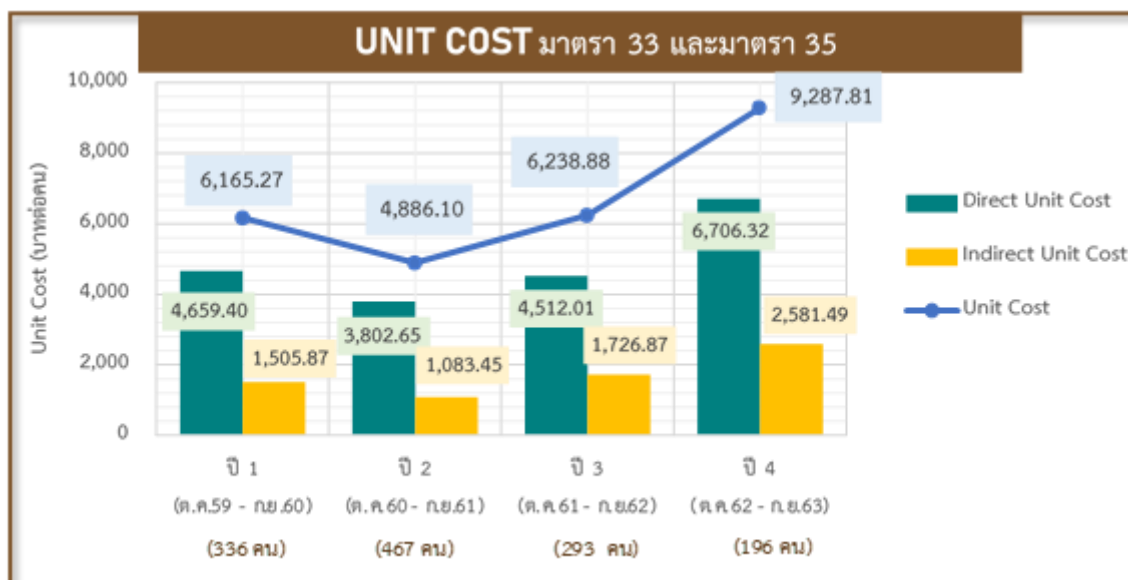
#### 5.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) คือ ต้นทุนสำหรับการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย ต่อ 1 คน โดยคำนวณจากการนำต้นทุนทั้งหมดหารด้วยจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ จากการได้รับรายงานข้อมูลต้นทุนขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 2 พบว่า สามารถคำนวณต้นทุนต่อหน่วยได้เป็น 5 รูปแบบตามประเภทของการดำเนินงาน ดังนี้ 1.) ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 2.) ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 3.) ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ 4.) ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน และ 5.) ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด ดังนั้นสมการการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยขององค์กร จึงมีดังนี้

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานได้สำเร็จ} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ}}$$

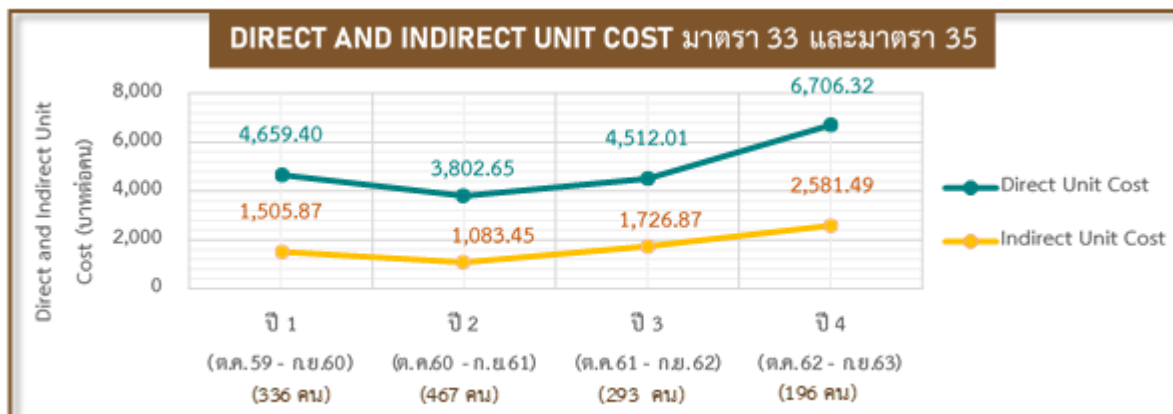
#### 5.4.1 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35

รูปภาพที่ 5.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35



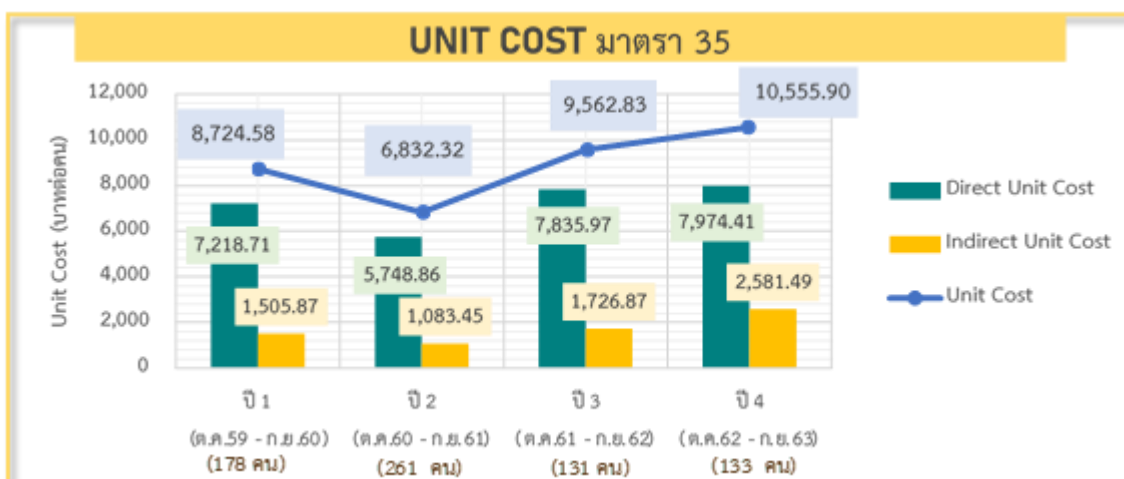
จากรูปภาพที่ 5.3 แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 ซึ่งเป็นการคำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปี มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการตามมาตรา 33 และมาตรา 35 ที่ดำเนินการได้สำเร็จในแต่ละปี เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินได้สำเร็จ พบว่า ในช่วง 3 ปีแรกต้นทุนต่อหน่วยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากนั้นกลับมาเพิ่มสูงขึ้นในปีที่ 4 (ค.ศ.62 - ก.ย.63) ซึ่งมีจำนวนต้นทุนต่อหน่วยมากที่สุด คือ 9,287.81 บาทต่อคน เนื่องจากเป็นปีที่มีจำนวนการจับคู่การจ้างงานคนพิการน้อยกว่าปีอื่น ปัจจัยหนึ่งมาจากความต้องการของจำนวนแรงงานคนพิการที่บริษัทภาคเอกชนกำหนดมีจำนวนลดลง ส่งผลให้ตัวหารมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีต้นทุนต่อหน่วยสูง หากพิจารณากราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) พบว่ามีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกับต้นทุนต่อหน่วย คือ ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงใน 3 ปีแรกลดลงอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มสูงที่สุดในปีที่ 4 โดยมีค่าเท่ากับ 6,706.32 บาทต่อคน ในขณะที่กราฟแท่งสีเหลืองซึ่งแสดงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) มีแนวโน้มแตกต่างกันไปเล็กน้อย กล่าวคือ ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมมีแนวโน้มลดลงในสองปีแรก จากนั้นจึงกลับมาเพิ่มขึ้นในปีที่ 3 และมีค่าสูงสุดในปีที่ 4 โดยมีค่าเท่ากับ 2,581.49 บาทต่อคน เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 5.4 ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปีจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35

รูปภาพที่ 5.4 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการตามมาตรา 33 และมาตรา 35



5.4.2 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35

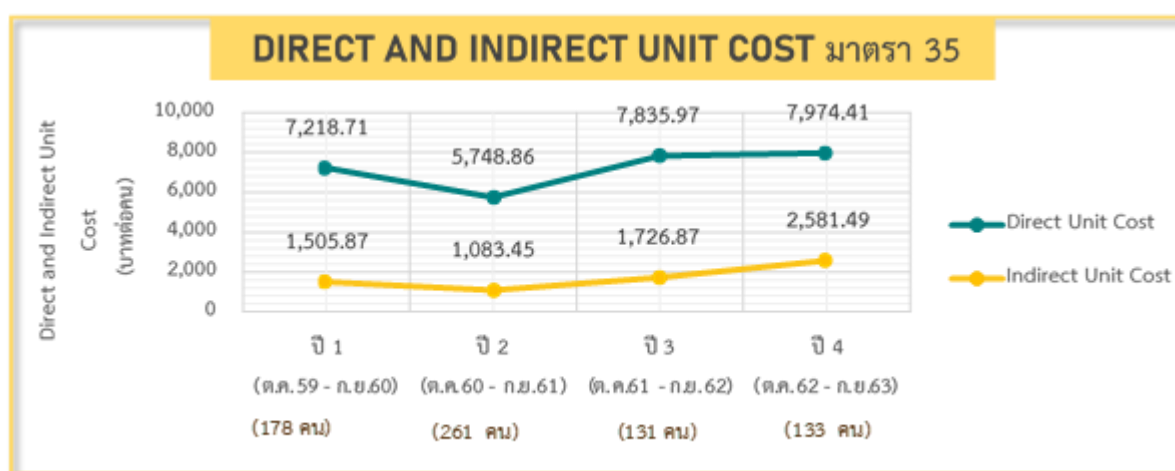
รูปภาพที่ 5.5 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35



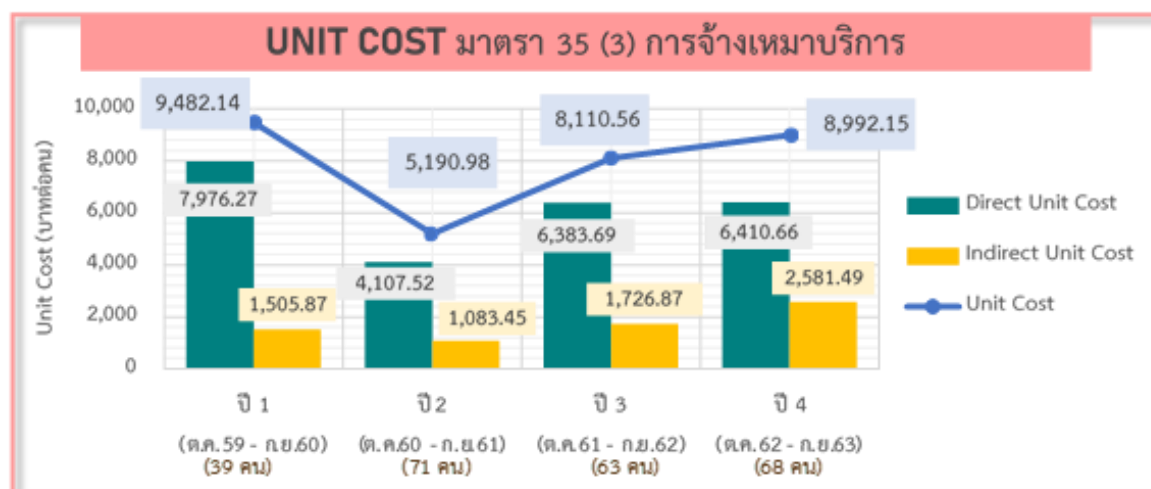
จากรูปภาพที่ 5.5 แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 ซึ่งเป็นการคำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปีที่เกิดขึ้นจากดำเนินงานเฉพาะมาตรา 35 มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการตามมาตรา 35 ที่ดำเนินการได้สำเร็จในแต่ละปี เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินการได้สำเร็จ พบว่า ต้นทุนต่อหน่วยมีค่ามากที่สุดในปีแรก (ต.ค.59 – ก.ย.60) เนื่องจากการเป็นปีแรกที่เริ่มดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นต้องใช้ต้นทุนในการวางรากฐานและเตรียมความพร้อมที่ค่อนข้างสูง ประกอบกับการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานยังมีจำนวนไม่มาก จึงทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยสูงที่สุด ต่อมาต้นทุนต่อหน่วยลดลงและมีจำนวนต่ำที่สุดในปีที่ 2 (ต.ค.60 – ก.ย.61) ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ 6,832.32 บาทต่อคน เนื่องจากเป็นปีที่มีการจับคู่การจ้างงานได้เป็นจำนวนมากที่สุด จากนั้นต้นทุนต่อหน่วยกลับมาเพิ่มสูงขึ้นในปีที่ 3 (ต.ค.61 – ก.ย.62) และปีที่ 4 (ต.ค.62 – ก.ย.63) เพราะการจับคู่การจ้างงานที่ทำได้สำเร็จมีจำนวนลดลง หากพิจารณากราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) พบว่า

ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงสูงที่สุดในปีแรกเช่นกัน จากนั้นจึงลดลงในปีที่ 2 ส่วนปีที่ 3 และปีที่ 4 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงมีจำนวนใกล้เคียงกัน ในขณะที่กราฟแท่งสีเหลืองซึ่งแสดงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) มีแนวโน้มลดลงในสองปีแรก จากนั้นจึงกลับมาเพิ่มสูงขึ้นในปีที่ 3 และมีค่าสูงสุดในปีที่ 4 เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 5.6 ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปีจากการดำเนินงานตามมาตรา 35

รูปภาพที่ 5.6 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35

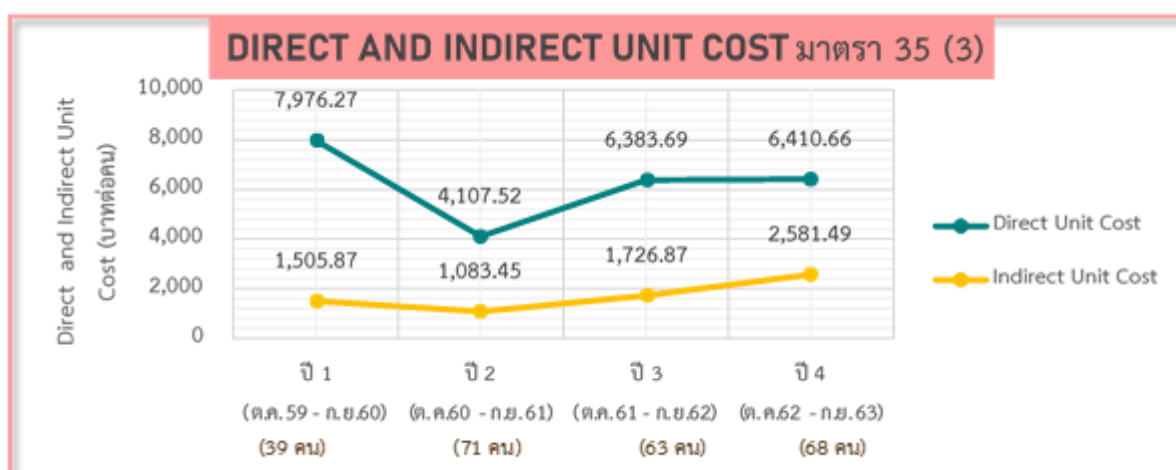


5.4.3 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ  
รูปภาพที่ 5.7 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3)  
การจ้างเหมาบริการ



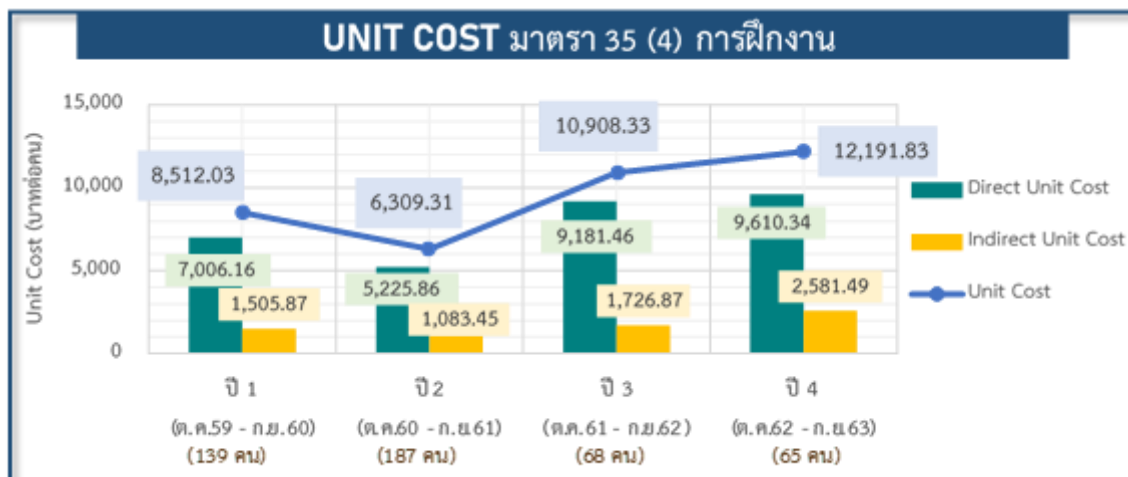
จากรูปภาพที่ 5.7 แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ ซึ่งเป็นการคำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปีที่เกิดขึ้นจากดำเนินงานเฉพาะมาตรา 35 (3) มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการตามมาตรา 35 (3) ที่ดำเนินการได้สำเร็จในแต่ละปี เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินได้สำเร็จ พบว่า ต้นทุนต่อหน่วยมีจำนวนสูงสุดในปีแรก (ต.ค.59 – ก.ย.60) เนื่องจากเป็นปีที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินงานทำให้การจับคู่การจ้างงานยังมีจำนวนน้อย จึงส่งผลให้มีต้นทุนต่อหน่วยสูง ต่อมาต้นทุนต่อหน่วยลดลงและมีค่าต่ำที่สุดในปีที่ 2 (ต.ค.60 – ก.ย.61) ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ 5,190.98 บาทต่อคน เนื่องจากเป็นปีที่มีการจับคู่การจ้างงานได้เป็นจำนวนมากที่สุด ประกอบกับมีต้นทุนรวมต่ำที่สุด จึงทำให้มีต้นทุนต่อหน่วยน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปีอื่น จากนั้นต้นทุนต่อหน่วยกลับมาเพิ่มสูงขึ้นในปีที่ 3 (ต.ค.61 – ก.ย.62) และปีที่ 4 (ต.ค.62 – ก.ย.63) เพราะต้นทุนรวมที่สูงขึ้นและการจับคู่การจ้างงานที่ทำได้สำเร็จมีจำนวนลดลง หากพิจารณากราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) และกราฟแท่งสีเหลืองที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) พบว่า มีแนวโน้มที่คล้ายกันกับต้นทุนต่อหน่วย กล่าวคือ มีจำนวนสูงสุดในปีแรก จากนั้นจึงลดลงจนมีค่าต่ำที่สุดในปีที่ 2 และกลับมาเพิ่มสูงขึ้นในปีที่ 3 และปีที่ 4 เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 5.8 ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปีจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ

รูปภาพที่ 5.8 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ



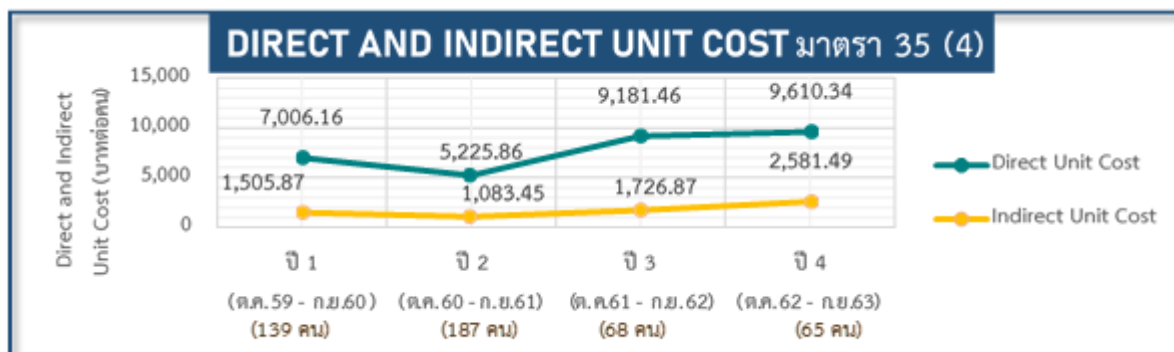
5.4.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน

รูปภาพที่ 5.9 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน



จากรูปภาพที่ 5.9 แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน ซึ่งเป็นการคำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปีที่เกิดขึ้นจากดำเนินงานเฉพาะมาตรา 35 (4) มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการตามมาตรา 35 (4) ที่ดำเนินการได้สำเร็จในแต่ละปี เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินได้สำเร็จ พบว่า ต้นทุนต่อหน่วยในปีที่ 2 มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 6,309.31 บาทต่อคน เนื่องจากมีจำนวนการจับคู่การจ้างงานมากที่สุด ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยในช่วงปีที่ 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62) และปีที่ 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63) มีจำนวนต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าปีที่ 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60) และปีที่ 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61) เนื่องจากการจับคู่การจ้างงานมีจำนวนลดลง เมื่อตัวหารลดลง ทำให้ผลลัพธ์ของต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้น หากพิจารณารูปกราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) และกราฟแท่งสีเหลืองที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) พบว่า มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกันกับต้นทุนต่อหน่วย คือ มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นในปีที่ 3 และปีที่ 4 เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 5.10 ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปีจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน

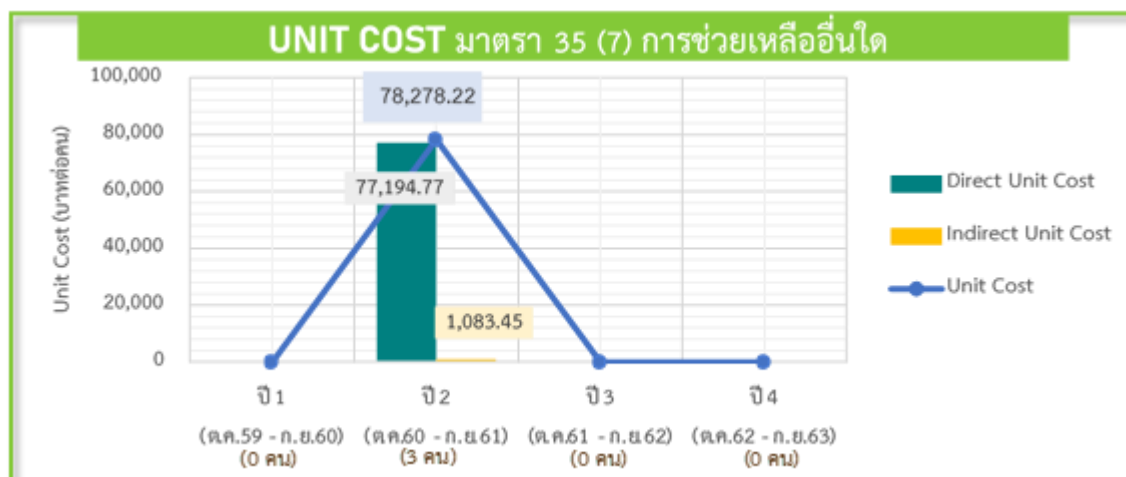
รูปภาพที่ 5.10 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน



5.4.5 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด

รูปภาพที่ 5.11 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7)

การช่วยเหลืออื่นใด

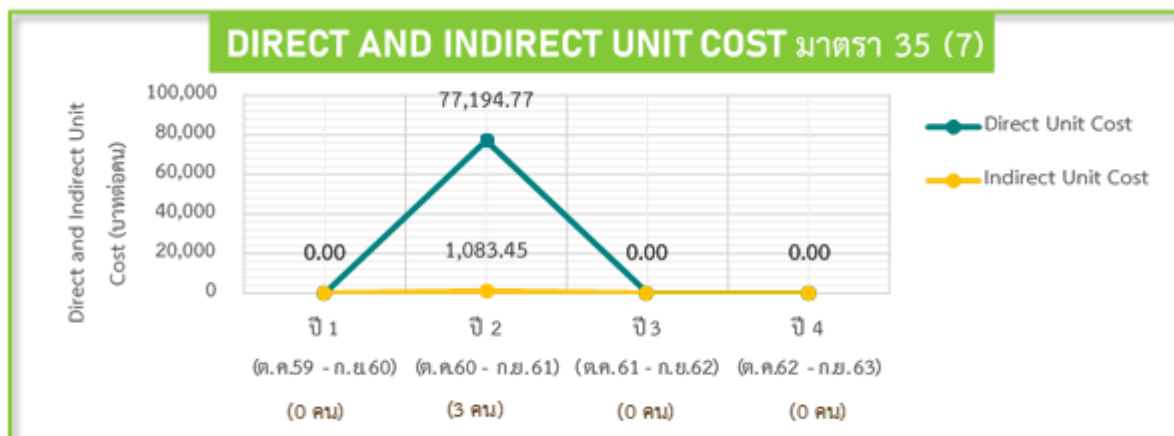


จากรูปภาพที่ 5.11 แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด ซึ่งเป็นการคำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปีที่เกิดขึ้นจากดำเนินงานเฉพาะมาตรา 35 (7) มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการตามมาตรา 35 (7) ที่ดำเนินการได้สำเร็จในแต่ละปี การดำเนินงานในรูปแบบนี้เกิดขึ้นในปีที่ 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61) เพียงปีเดียว จึงสามารถหาต้นทุนต่อหน่วยของปีที่ 2 ได้ปีเดียวเท่านั้น เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินได้สำเร็จ พบว่าต้นทุนต่อหน่วยมีจำนวนเท่ากับ 78,278.22 บาทต่อคน ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับต้นทุนต่อหน่วยของการดำเนินงานในรูปแบบอื่น เนื่องจากมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้เกิดต้นทุนรวมสูงและมีจำนวนการจับคู่การจ้างงานเพียง 3 คน ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูง หากพิจารณากราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) พบว่ามีต้นทุนต่อหน่วยทางตรงเท่ากับ 77,194.77 บาทต่อคน และกราฟแท่งสีเหลืองที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) พบว่ามีต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 1,083.45 บาทต่อคน เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับ



รูปภาพที่ 5.12 ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปีจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด

รูปภาพที่ 5.12 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด



จากการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 ทั้ง 3 รูปแบบ (การจ้างเหมาบริการ การฝึกงาน และการช่วยเหลืออื่นใด) ที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้ค้นพบข้อสังเกตร่วมกัน คือ การดำเนินงานในแต่ละรูปแบบมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยในลักษณะที่คล้ายกัน คือ ในช่วงปีที่ 3 และปีที่ 4 ต้นทุนต่อหน่วยจะมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นกว่าปีก่อนหน้า เนื่องจากจำนวนของการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงานมีจำนวนลดน้อยลง สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ภาคเอกชนกำหนดโควตาจำนวนผู้ฝึกงานที่ต้องการจ้างงานเป็นจำนวนลดลง ประกอบกับในช่วงปีที่ 3 และปีที่ 4 ทางองค์กรในกรณีศึกษาที่ 2 มีภารกิจที่ต้องดำเนินงานรับผิดชอบหลายภารกิจ ไม่เพียงแต่ภารกิจด้านการจับคู่การจ้างงานเท่านั้น จึงทำให้ทางองค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นดำเนินงานในภารกิจอื่น ๆ ร่วมด้วย ต้นทุนต่อหน่วยของการจับคู่การจ้างงานในช่วงสองปีหลังจึงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

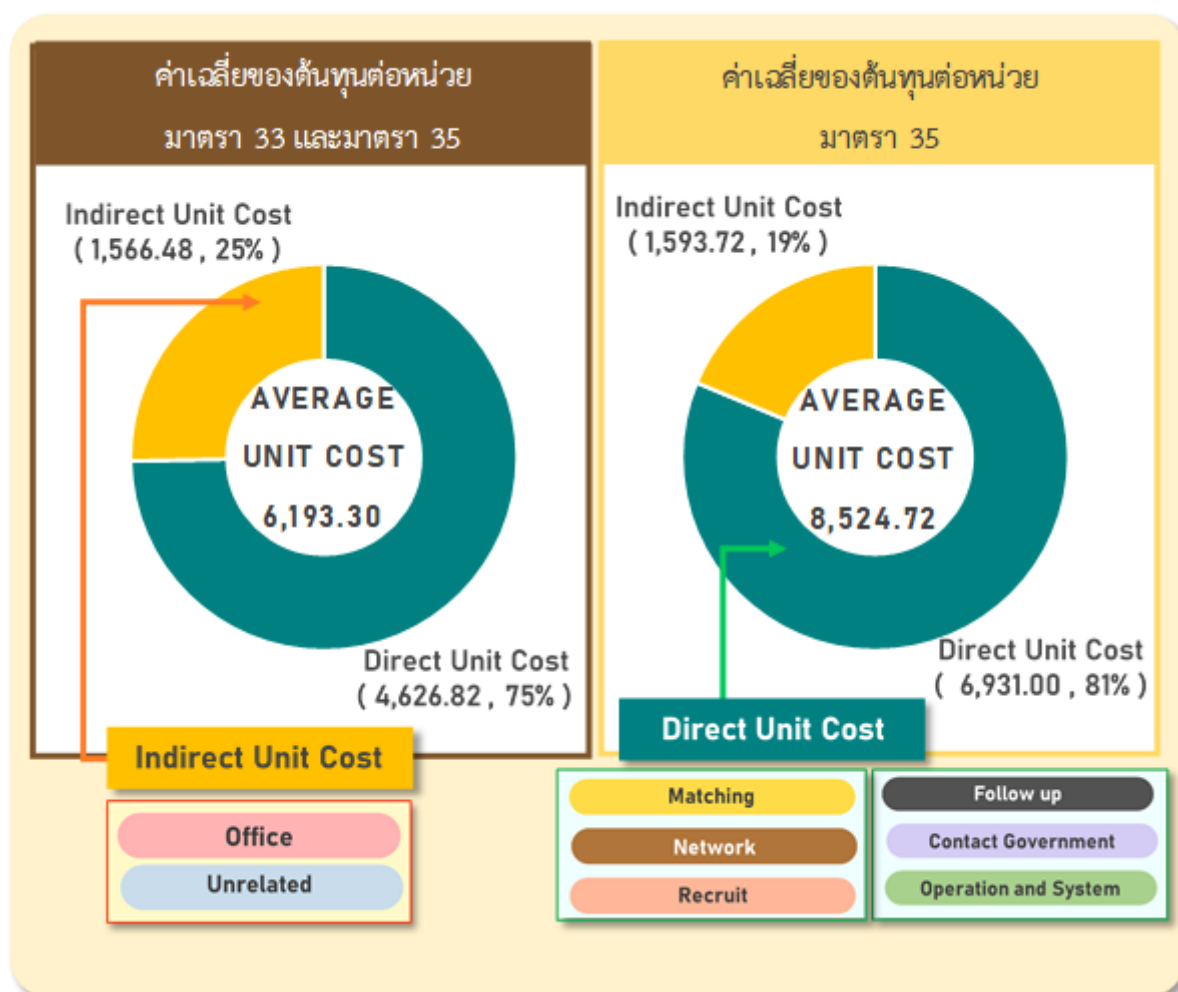
## 5.5 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) ทางตรงและทางอ้อม

5.5.1 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 กับค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35

จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6,193.30 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 4หารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนฝึกผ่านมาตรา 33 และมาตรา 35 ที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 มีค่าเท่ากับ 8,524.72 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 4 หารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนฝึกผ่านมาตรา 35 ที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ผลการคำนวณพบว่าต้นทุนส่วน

ใหญ่มาจากการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) การติดต่อรัฐ (Contact Government) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) จึงทำให้สัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง มีค่าเท่ากับ 4,626.82 บาทต่อคน และ 6,931.00 บาทต่อคน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่ 75% และ 81% เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 กับต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 ตามลำดับ ในขณะที่งานด้านสำนักงาน (Office) และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ (Unrelated) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายที่น้อยกว่า จึงทำให้เกิดค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 1,566.48 บาทต่อคน และ 1,593.72 บาทต่อคน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่ 25% และ 19% เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 กับต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 ตามลำดับ ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 5.13

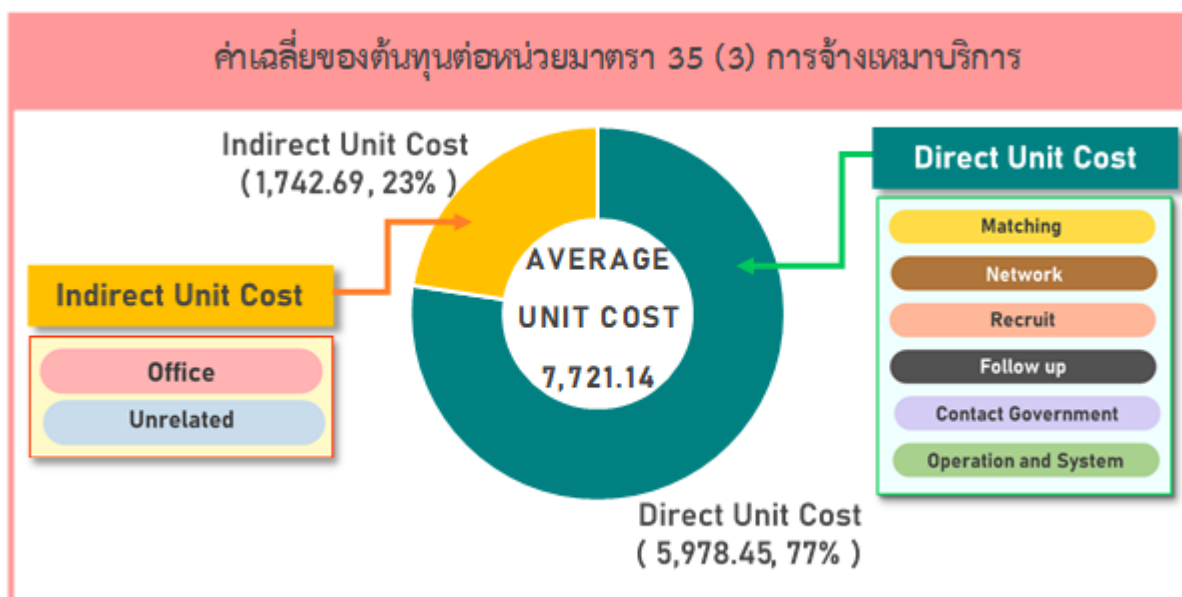
รูปภาพที่ 5.13 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานมาตรา 33 และมาตรา 35 กับการดำเนินงานตามมาตรา 35



### 5.5.2 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ

จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7,721.14 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 4 หาดด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการผ่านมาตรา 35 (3) ที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ผลการคำนวณพบว่าต้นทุนส่วนใหญ่มาจากการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง จึงทำให้สัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง มีค่าเท่ากับ 5,978.45 บาทต่อคน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่ 77% ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายที่น้อยกว่า จึงทำให้เกิดค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 1,742.69 บาทต่อคน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่ 23% ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 5.14

รูปภาพที่ 5.14 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ



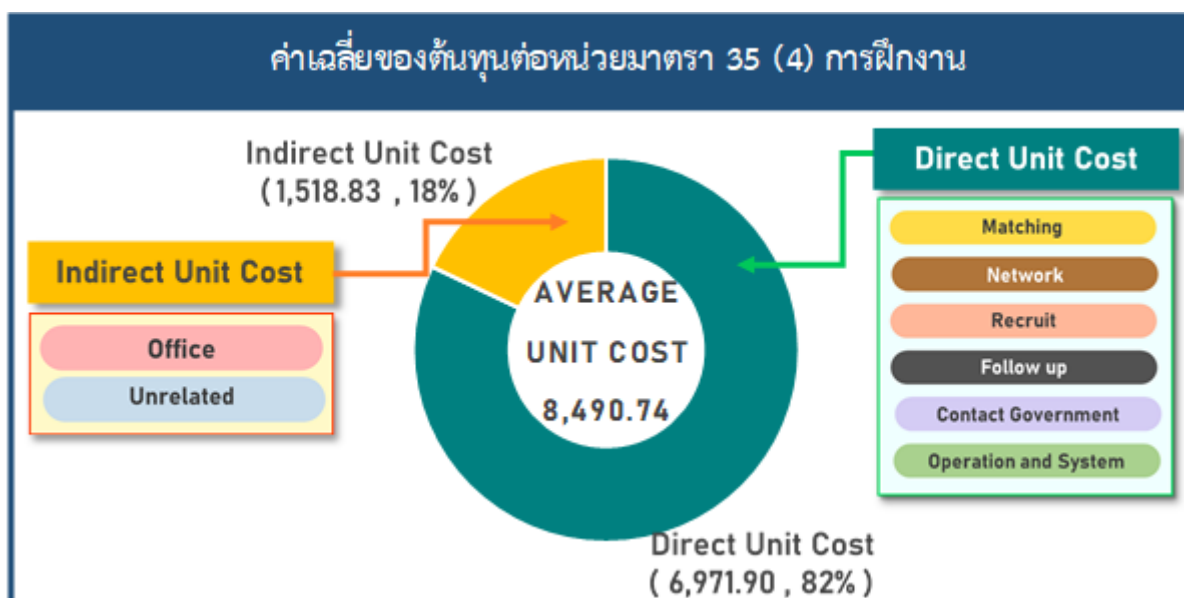
### 5.5.3 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน

จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8,490.74 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 4 หาดด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการผ่านมาตรา 35 (4) ที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ผลการคำนวณพบว่า ต้นทุนส่วนใหญ่มาจากการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง จึงทำให้สัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง มีค่าเท่ากับ 6,971.90 บาทต่อคน ซึ่งคิด

เป็นสัดส่วนที่ 82% ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายที่น้อยกว่า จึงทำให้เกิดค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 1,518.83 บาทต่อคน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่ 18% ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 5.15

รูปภาพที่ 5.15 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานมาตรา 35 (4)

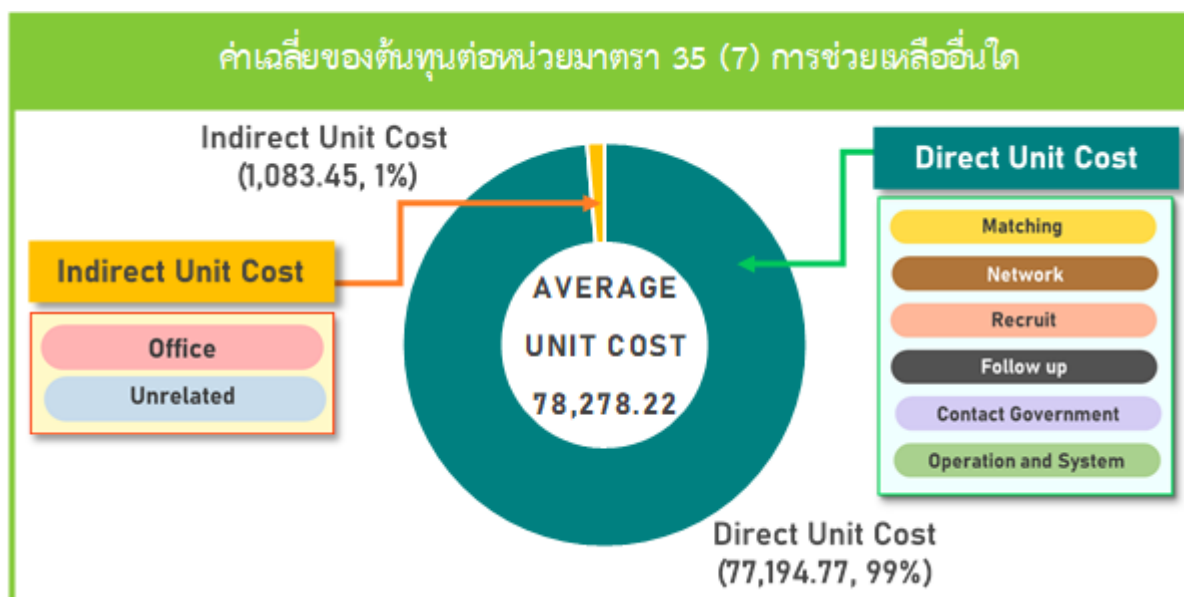
#### การฝึกงาน



5.5.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด

จากการคำนวณค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 78,278.22 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 4 หาดด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการผ่านมาตรา 35 (7) ที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ผลการคำนวณพบว่า การดำเนินงานรูปแบบนี้มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยสูงที่สุด เนื่องจาก การดำเนินงานจับคู่การจ้างงานในรูปแบบนี้มีจำนวนน้อยซึ่งเกิดขึ้นในปีที่ 2 เพียงปีเดียวเท่านั้น ประกอบกับขั้นตอนของการดำเนินงานรูปแบบนี้มีความจำเป็นต้นใช้ต้นทุนค่อนข้างสูง ทำให้ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยสูงตามไปด้วย โดยต้นทุนส่วนใหญ่มาจากการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง จึงทำให้สัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง มีค่าเท่ากับ 77,194.77 บาทต่อคน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่ 99% ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายที่น้อยกว่า จึงทำให้เกิดค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 1,083.45 บาทต่อคน ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่ 1% ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 5.16

รูปภาพที่ 5.16 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานมาตรา 35 (7)  
การช่วยเหลืออื่นใด



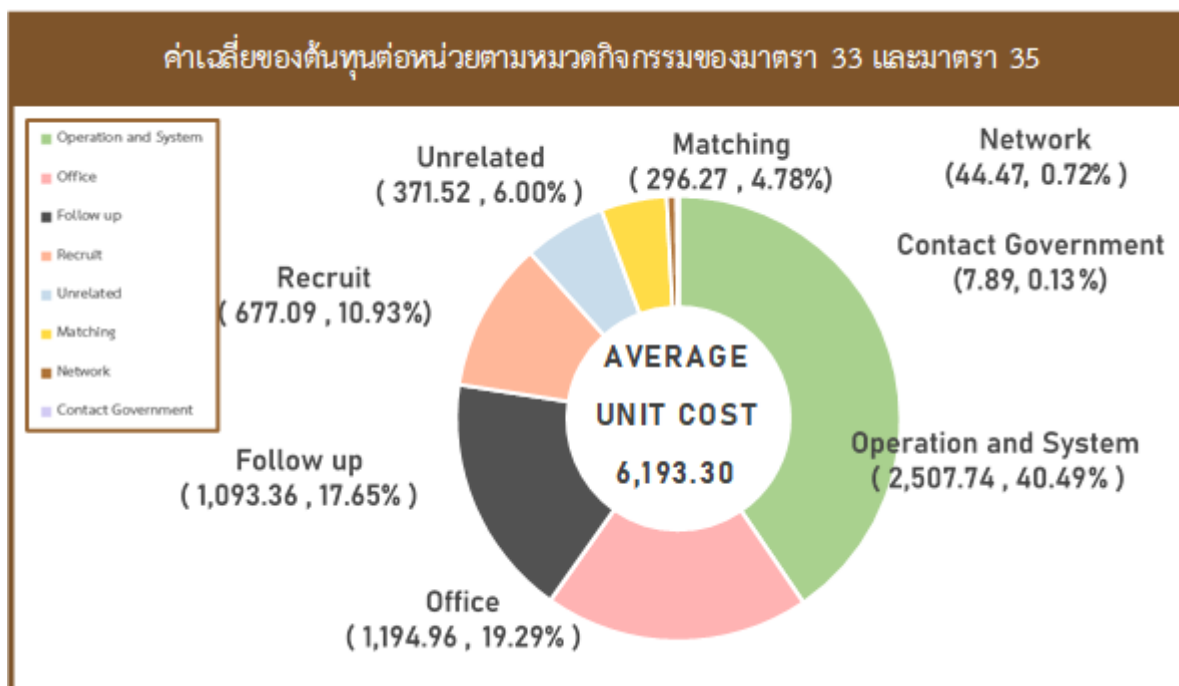
จากการคำนวณค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 ทั้ง 3 รูปแบบ (การจ้างเหมาบริการ การฝึกงาน และการช่วยเหลืออื่นใด) ที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้ค้นพบข้อสังเกตร่วมกัน คือ การดำเนินงานในแต่ละรูปแบบก่อให้เกิดต้นทุนทางตรงมากกว่าต้นทุนทางอ้อม เนื่องจากการดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการจับคู่การจ้างงานคนพิการโดยตรง ซึ่งล้วนเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญต่อการจับคู่การจ้างงานคนพิการ

## 5.6 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) ตามหมวดกิจกรรม

### 5.6.1 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35

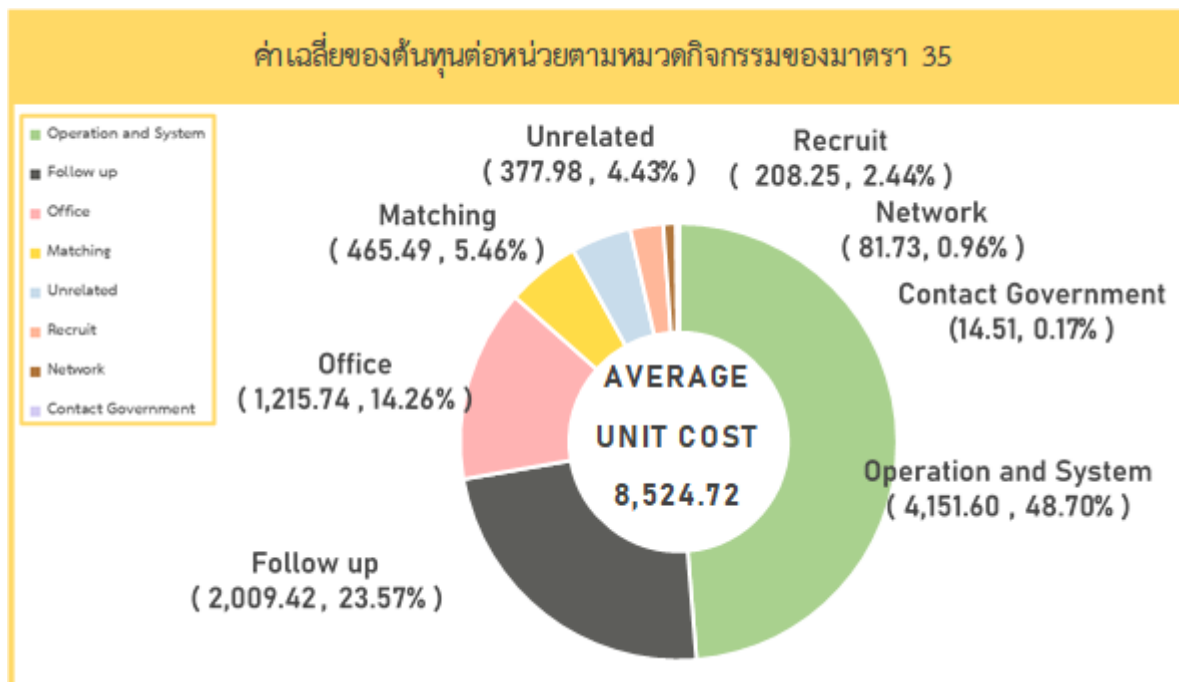
เมื่อพิจารณาจากหมวดกิจกรรมทั้ง 8 หมวด ที่ทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมที่ได้กล่าวไปข้างต้น พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 ส่วนใหญ่มาจาก การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) มีสัดส่วนเท่ากับ 40.49% รองลงมาคือ งานด้านสำนักงาน (Office) งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) และการสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) ที่มีสัดส่วนเท่ากับ 19.29% 17.65% และ 10.93% ตามลำดับ ในขณะที่กิจกรรมหมวดอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยในสัดส่วนที่ต่ำกว่า 10% ได้แก่ ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) งานจับคู่ (Matching) งานด้านเครือข่ายและการประสานงาน (Network) และการติดต่อรัฐ (Contact Government) โดยมีสัดส่วนเท่ากับ 6.00%, 4.78%, 0.72% และ 0.13% ตามลำดับ ดังที่แสดงในรูปภาพที่ 5.17

รูปภาพที่ 5.17 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 33 และมาตรา 35



#### 5.6.2 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35

รูปภาพที่ 5.18 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35

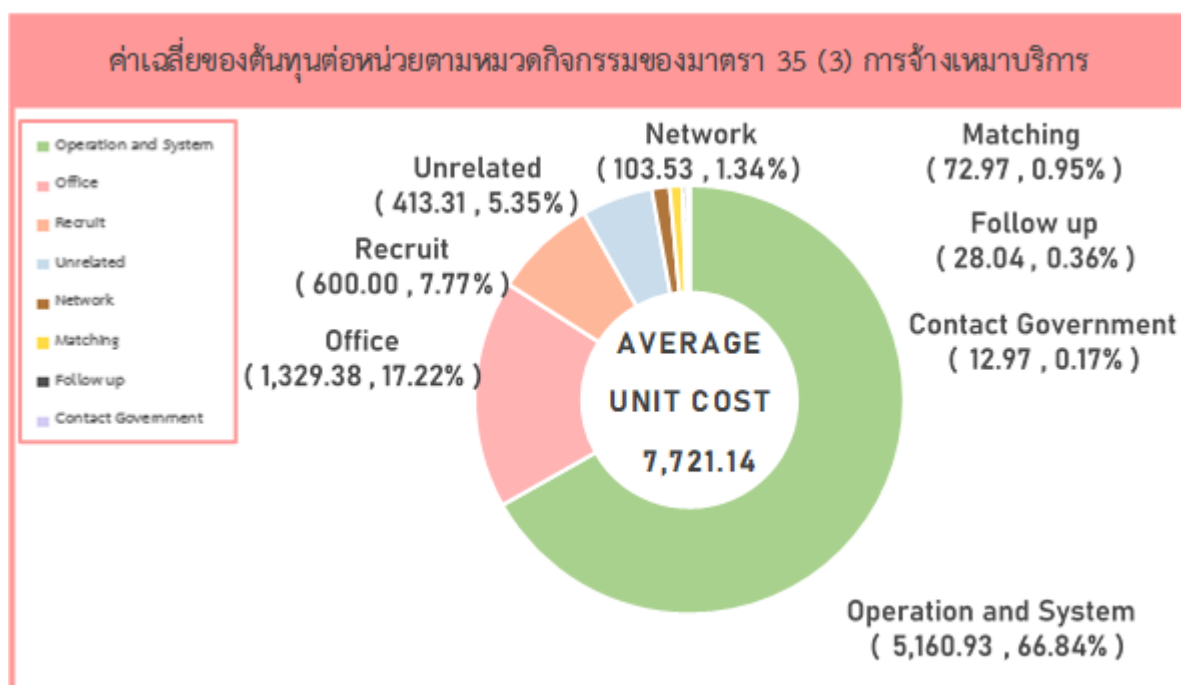


จากรูปภาพที่ 5.18 ที่แสดงถึงค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 ส่วนใหญ่มาจาก การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) มีสัดส่วนเท่ากับ 48.70% รองลงมาคือ งานด้านการติดตามการทำงานของคน

พิการและเครือข่าย (Follow up) และงานด้านสำนักงาน (Office) มีสัดส่วนเท่ากับ 23.57% และ 14.26% ตามลำดับ ในขณะที่กิจกรรมหมวดอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยในสัดส่วนที่ต่ำกว่า 10% ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านเครือข่ายและการประสานงาน (Network) และการติดต่อรัฐ (Contact Government) โดยมีสัดส่วนเท่ากับ 5.46%, 4.43%, 2.44%, 0.96% และ 0.17% ตามลำดับ

5.6.3 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ

รูปภาพที่ 5.19 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ



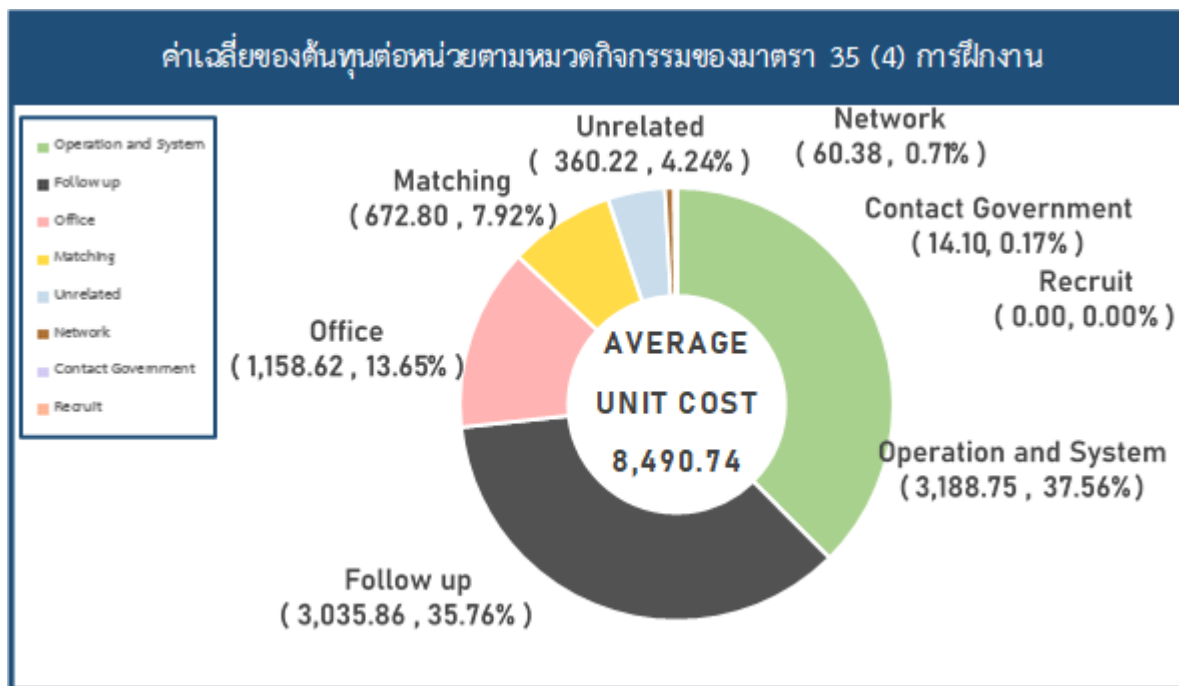
จากรูปภาพที่ 5.19 ที่แสดงถึงค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) ส่วนใหญ่มาจากการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) มีสัดส่วนเท่ากับ 66.84% รองลงมาคือ งานด้านสำนักงาน (Office) มีสัดส่วนเท่ากับ 17.22% ในขณะที่งานด้านการสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) และงานด้านเครือข่ายและการประสานงาน (Network) มีสัดส่วนเท่ากับ 7.77%, 5.35% และ 1.34% ตามลำดับ ส่วนหมวดกิจกรรมที่เหลือมีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยในสัดส่วนที่ต่ำกว่า 1% ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) งานด้านการติดตามการ



ทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) และการติดต่อรัฐ (Contact Government) ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 0.95%, 0.36% และ 0.17% ตามลำดับ

5.6.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน

รูปภาพที่ 5.20 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (4) การฝึกงาน

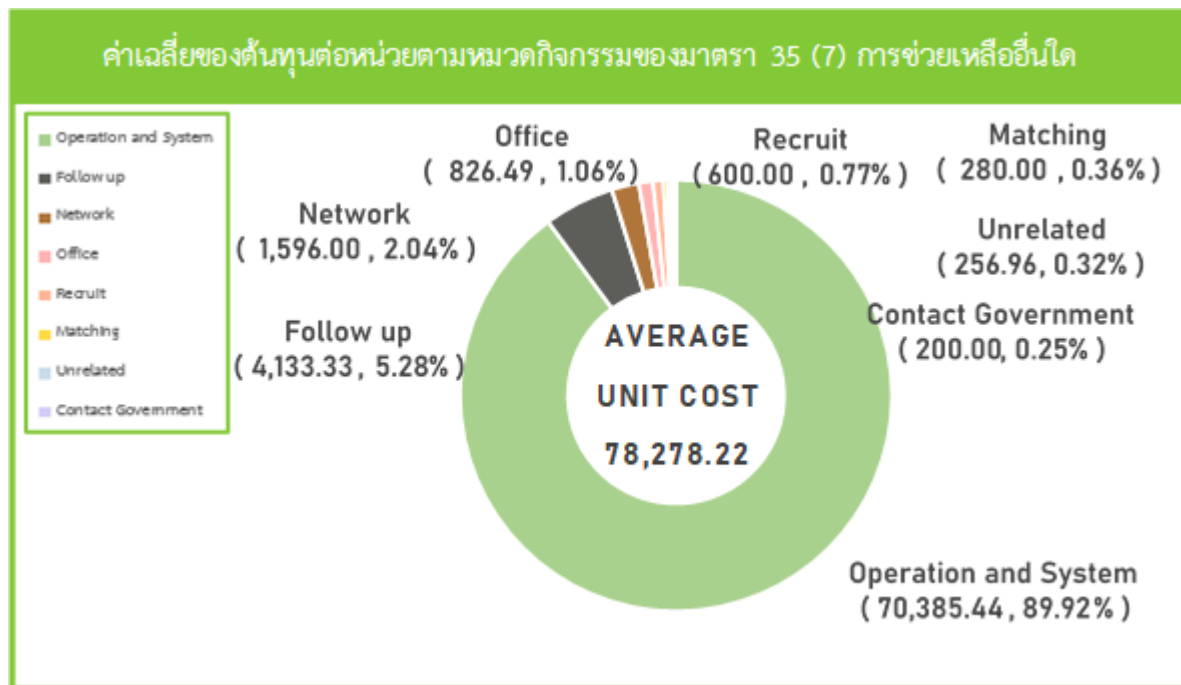


จากรูปภาพที่ 5.20 ที่แสดงถึงค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (4) การฝึกงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) ส่วนใหญ่มาจาก การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) มีสัดส่วนเท่ากับ 37.56% รองลงมาคือ งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) งานด้านสำนักงาน (Office) งานจับคู่ (Matching) และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 35.76%, 13.65%, 7.92% และ 4.24% ตามลำดับ ในขณะที่กิจกรรมหมวดที่เหลือมีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยในสัดส่วนที่ต่ำกว่า 1% ได้แก่ งานด้านเครือข่ายและการประสานงาน (Network) การติดต่อรัฐ (Contact Government) และการสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) โดยมีสัดส่วนเท่ากับ 0.71%, 0.17% และ 0.00% ตามลำดับ



5.6.5 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด

รูปภาพที่ 5.21 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด



จากรูปภาพที่ 5.21 ที่แสดงถึงค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมของมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) ส่วนใหญ่มาจาก การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) มีสัดส่วนเท่ากับ 89.92% รองลงมาคือ งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) งานด้านเครือข่ายและการประสานงาน (Network) และงานด้านสำนักงาน (Office) มีสัดส่วนเท่ากับ 5.28%, 2.04% และ 1.06% ตามลำดับ ในขณะที่กิจกรรมหมวดอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยในสัดส่วนที่ต่ำกว่า 1% ได้แก่ การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานจับคู่ (Matching) ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) และการติดต่อรัฐ (Contact Government) โดยมีสัดส่วนเท่ากับ 0.77%, 0.36%, 0.32% และ 0.25% ตามลำดับ

จากการคำนวณค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 ทั้ง 3 รูปแบบ (การจ้างเหมาบริการ การฝึกงาน และการช่วยเหลืออื่นใด) ที่ได้กล่าวไปข้างต้น ทำให้ค้นพบข้อสังเกตร่วมกัน คือ การดำเนินงานในแต่ละรูปแบบมีต้นทุนมาจากหมวดกิจกรรมการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง เนื่องจากเป็นค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการจับคู่การจ้างงาน จึงมีการใช้ต้นทุนใน

หมวดกิจกรรมนี้มากที่สุด ในขณะที่หมวดกิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยน้อยที่สุดคือ การติดต่อรัฐ (Contact Government) ซึ่งมีสัดส่วนต่ำกว่า 1% เมื่อเปรียบเทียบกับหมวดกิจกรรมอื่น

นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมในแต่ละปีทั้งต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดจากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 ทั้ง 3 รูปแบบ (การจ้างเหมาบริการ การฝึกงาน และการช่วยเหลืออื่นใด) ที่แสดงไว้ในตารางที่ 5.8 ถึงตารางที่ 5.12 โดยตัวเลขที่แสดงในช่องตารางสีเขียว คือ ตัวเลขที่แสดงรายละเอียดปลีกย่อยว่าหมวดกิจกรรมทั้ง 8 หมวด มีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นจำนวนเท่าไรในแต่ละปี ในขณะที่ช่องตารางหัวข้อค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน คือ การสรุปค่าเฉลี่ยตามหมวดกิจกรรมตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน เพื่อสรุปข้อมูลการคำนวณและการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยที่ชัดเจนทำให้ง่ายต่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.8 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 33 และมาตรา 35

Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน
Matching	328.47	308.79	221.66	322.78	296.27
Network	42.75	30.76	49.02	73.29	44.47
Recruit	611.61	485.01	750.51	1,137.24	677.09
Follow up	1,258.27	1,238.16	717.61	1,027.35	1,093.36
Contact Government	7.59	5.46	8.70	13.01	7.89
Operation and System	2,410.71	1,734.48	2,764.51	4,132.65	2,507.74
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	<b>4,659.40</b>	<b>3,802.65</b>	<b>4,512.01</b>	<b>6,706.32</b>	<b><u>4,626.82</u></b>
Office	1,148.73	826.49	1,317.31	1,969.24	1,194.96
Unrelated	357.14	256.96	409.56	612.24	371.52
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)</b>	<b>1,505.87</b>	<b>1,083.45</b>	<b>1,726.87</b>	<b>2,581.49</b>	<b><u>1,566.48</u></b>
<b>ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี</b>	<b>6,165.27</b>	<b>4,886.10</b>	<b>6,238.88</b>	<b>9,287.81</b>	<b><u>6,193.30</u></b>
<b>Average Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 33 และมาตรา 35 = 6,193.30 บาทต่อคน</b>					

ตารางที่ 5.9 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 35

Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 35					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน
Matching	542.02	499.31	389.77	371.28	465.49
Network	80.70	55.03	109.65	108.00	81.73
Recruit	131.46	170.11	288.55	306.77	208.25
Follow up	2,375.17	2,215.40	1,605.04	1,513.98	2,009.42
Contact Government	14.33	9.77	19.47	19.17	14.51
Operation and System	4,075.04	2,799.23	5,423.49	5,655.21	4,151.60
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	<b>7,218.71</b>	<b>5,748.86</b>	<b>7,835.97</b>	<b>7,974.41</b>	<b>6,931.00</b>
Office	1,148.73	826.49	1,317.31	1,969.24	1,215.74
Unrelated	357.14	256.96	409.56	612.24	377.98
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)</b>	<b>1,505.87</b>	<b>1,083.45</b>	<b>1,726.87</b>	<b>2,581.49</b>	<b>1,593.72</b>
<b>ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี</b>	<b>8,724.58</b>	<b>6,832.32</b>	<b>9,562.83</b>	<b>10,555.90</b>	<b>8,524.72</b>
<b>Average Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 = 8,524.72 บาทต่อคน</b>					

ตารางที่ 5.10 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 35 (3)

## การจ้างเหมาบริการ

Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน
Matching	78.76	68.45	74.10	73.33	72.97
Network	149.67	67.44	112.55	106.41	103.53
Recruit	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Follow up	28.99	20.00	32.21	32.03	28.04
Contact Government	18.76	8.45	14.10	13.33	12.97
Operation and System	7,100.10	3,343.19	5,550.72	5,585.55	5,160.93
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	<b>7,976.27</b>	<b>4,107.52</b>	<b>6,383.69</b>	<b>6,410.66</b>	<b>5,978.45</b>
Office	1,148.73	826.49	1,317.31	1,969.24	1,329.38
Unrelated	357.14	256.96	409.56	612.24	413.31

หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุน ต่อหน่วยตลอด การดำเนินงาน
ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)	1,505.87	1,083.45	1,726.87	2,581.49	<u>1,742.69</u>
ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี	9,482.14	5,190.98	8,110.56	8,992.15	<u>7,721.14</u>
<u>Average Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (3) = 7,721.14 บาทต่อคน</u>					

ตารางที่ 5.11 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 35 (4)  
การฝึกงาน

Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุน ต่อหน่วยตลอด การดำเนินงาน
Matching	672.00	666.42	682.23	682.97	672.80
Network	61.34	25.60	106.96	109.66	60.38
Recruit	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Follow up	3,033.45	3,018.18	3,062.21	3,064.34	3,035.86
Contact Government	13.08	7.22	24.43	25.28	14.10
Operation and System	3,226.28	1,508.43	5,305.62	5,728.08	3,188.75
ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)	7,006.16	5,225.86	9,181.46	9,610.34	<u>6,971.90</u>
Office	1,148.73	826.49	1,317.31	1,969.24	1,158.62
Unrelated	357.14	256.96	409.56	612.24	360.22
ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)	1,505.87	1,083.45	1,726.87	2,581.49	<u>1,518.83</u>
ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี	8,512.03	6,309.31	10,908.33	12,191.83	<u>8,490.74</u>
<u>Average Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) = 8,490.74 บาทต่อคน</u>					

ตารางที่ 5.12 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมในแต่ละปีของมาตรา 35 (7)  
การช่วยเหลืออื่นใด

Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ต.ค.59 - ก.ย.60)	ปี 2 (ต.ค.60 - ก.ย.61)	ปี 3 (ต.ค.61 - ก.ย.62)	ปี 4 (ต.ค.62 - ก.ย.63)	ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน
Matching	-	280.00	-	-	280.00
Network	-	1,596.00	-	-	1,596.00
Recruit	-	600.00	-	-	600.00
Follow up	-	4,133.33	-	-	4,133.33
Contact Government	-	200.00	-	-	200.00
Operation and System	-	70,385.44	-	-	70,385.44
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	-	77,194.77	-	-	<u>77,194.77</u>
Office	-	826.49	-	-	826.49
Unrelated	-	256.96	-	-	256.96
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)</b>	-	1,083.45	-	-	<u>1,083.45</u>
<b>ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี</b>	-	78,278.22	-	-	<u>78,278.22</u>
<b>Average Unit Cost จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 (7) = 78,278.22 บาทต่อคน</b>					

## บทที่ 6 กรณีศึกษาที่ 3 องค์กรที่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด

### 6.1 ความเป็นมา

กรณีศึกษาที่ 3 คือองค์กรที่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นเพื่อประสานงานดูแล ช่วยเหลือคนพิการในเขตพื้นที่ของจังหวัด และเป็นปากเสียงในการช่วยรักษาสิทธิ ส่งเสริม สนับสนุนคนพิการในด้านต่าง ๆ เช่นด้านการแพทย์ การศึกษา อาชีพ สังคม การส่งเสริมด้านกีฬา รวมถึงสวัสดิการอื่น ๆ เพื่อที่จะฟื้นฟูและพัฒนาศักยภาพของคนพิการในองค์กรให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการผ่านการเป็นตัวกลางในการประสานงานจับคู่ระหว่าง สถานประกอบการที่ทำหน้าที่เป็นอุปสงค์ของตลาด (Demand) กับ แรงงานคนพิการที่ทำหน้าที่เป็นอุปทานของตลาด (Supply) ให้เกิดการจับคู่ (Matching) ที่จุดดุลยภาพในตลาดแรงงานคนพิการระหว่างนายจ้างและคนพิการ เพื่อให้คนพิการได้รับการจ้างงานตาม มาตรา 33 ที่กำหนดให้สถานประกอบการที่อยู่ในเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนดทำการจ้างงานแรงงานคนพิการ หรือ การจ้างงานตามมาตรา 35 ที่เสมือนเป็นการส่งเสริมอาชีพคนพิการหรือผู้ดูแลทางอ้อม เนื่องจากได้พบ ปัญหาว่าสถานที่บางแห่งมีสิ่งอำนวยความสะดวกไม่พร้อมสำหรับคนพิการ อีกทั้งการขอกู้เงินจากกองทุน ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการค่อนข้างยาก เพราะหาคนค้ำประกันให้ยาก ทางองค์กรเลยทำการหารี้อาร่วมกัน เพื่อที่จะทำให้คนพิการเข้าถึงสิทธิ ในขณะที่บริษัทเองไม่ได้รับผลกระทบ จึงเป็นที่มาของการช่วยเหลือกรณีพิเศษ มาตรา 35 (3) คือ การจ้างเหมาบริการ โดยให้คนพิการไปทำงานที่โรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพ โรงเรียน วัด องค์กรบริหารส่วนตำบลหรือหน่วยงานราชการใกล้บ้าน ทำให้คุณภาพชีวิตคนพิการดีขึ้น ในขณะที่คนพิการติดเตียงที่ต้องมีผู้ดูแล ทางองค์กรจะมอบความช่วยเหลือทางอาชีพจากการสนับสนุน ของบริษัทผ่านมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด เช่น การทำร้านขายของชำ เลี้ยงปลา เลี้ยงวัว และเลี้ยงไก่ เป็นต้น โดยทางองค์กรและบริษัทจะลงพื้นที่ตรวจสอบก่อนการอนุมัติ อบรม และให้ความรู้เกี่ยวกับการ ประกอบอาชีพ ซึ่งคนพิการรุนแรงประเภทนี้ผู้ดูแลสามารถใช้สิทธิแทนได้ โดยจะได้รับทุนส่งเสริมปีต่อปี แต่ เนื่องจากอาชีพที่สามารถขับเคลื่อนต่อยอดไปได้ ทางองค์กรจึงจะให้สิทธิคนพิการรายอื่นต่อไป เพื่อการช่วยเหลืออย่างทั่วถึง ส่วนการส่งเสริมให้ทำงานในหน่วยงานใกล้บ้านและรับเงินเดือนจากบริษัท จะได้รับการ สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ให้ได้ทำงานประจำทุกปี เพื่อให้มีความมั่นคง ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ที่ต้องการเปลี่ยนภาวะเป็นพลังของสังคม

## 6.2 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของกรณีศึกษาที่ 3

### 6.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 3

การดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการ (Matching) ของกรณีศึกษาที่ 3 องค์กรที่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2559 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 รวมเป็นระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด 4 ปี หากพิจารณาเป็นลำดับปี พบว่าในปีที่ 1 มีระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ ม.ค.59 – ธ.ค.59 ปีที่ 2 มีระยะเวลาตั้งแต่ ม.ค.60 – ธ.ค.60 ปีที่ 3 มีระยะเวลาตั้งแต่ ม.ค.61 – ธ.ค.61 และปีที่ 4 มีระยะเวลาตั้งแต่ ม.ค.62 – ธ.ค.62

### 6.2.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost)

#### ตารางที่ 6.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางตรง (Direct Cost)	กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)
<p><b>1. งานจับคู่ (Matching)</b> คนพิการกับแหล่งงาน เช่น ค่าเบี้ยอาสาสมัครช่วยงานองค์กร ค่าพาหนะกรรมการช่วยงาน เป็นต้น</p> <p><b>2. เครือข่ายและการประสานงาน (Network)</b> เช่น ค่าพาหนะติดต่อประสานงาน ค่าที่พัก/โรงแรม ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์</p> <p><b>3. การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit)</b> เช่น ค่ารับรองในการเตรียมความพร้อมด้านคนพิการและครอบครัว เป็นต้น</p> <p><b>4. งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up)</b> เช่น ค่าโทรศัพท์เพื่อติดตามการทำงานของคนพิการ</p> <p><b>5. การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System)</b> เช่น ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ ค่าพาหนะเบี้ยประชุมกรรมการ ค่าเงินเดือน เป็นต้น</p>	<p><b>6. งานด้านสำนักงาน (Office)</b> เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าภาษีสลาก ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ ค่าวัสดุสำนักงานใช้ไป เป็นต้น</p> <p><b>7. ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated)</b> เช่น ค่าบริการเคเบิลทีวี ค่าใช้จ่ายบริจาคการกุศล</p>

จากตารางที่ 6.1 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนที่เกิดขึ้นของการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการมาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงาน โดยแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดการดำเนินงานปลีกย่อยลงไป ซึ่งในที่นี่จะจำแนกประเภทของหมวดกิจกรรมออกเป็น 7 หมวด โดยสามารถจัดกลุ่มตามลักษณะของกิจกรรมได้เป็น 2

กลุ่ม เพื่อพิจารณาถึงประเภทของต้นทุนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางตรง (Direct Cost) ซึ่งมี 5 หมวดกิจกรรม ได้แก่ การบริหารจัดการ และระบบ (Operation and System) งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) และงานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง แต่มีความจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการดำเนินงานหลักเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ซึ่งมี 2 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานด้านสำนักงาน (Office) และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated)

### 6.2.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output)

เป้าหมายของการดำเนินงานที่คาดหวังหรือตัวชี้วัด (Indicator) เป็นตัวเลขที่มาจากข้อกำหนดของบริษัทภาคเอกชนที่มีความประสงค์ต้องการจ้างงานแรงงานผู้พิการผ่านมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ และมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใด จึงได้กำหนดโควตา (Quota) จำนวนคนพิการที่ต้องการมายังองค์กรในแต่ละปี พบว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีการดำเนินงานทำให้เกิดทำสัญญาการจ้างงาน (Output) ระหว่างคนพิการและนายจ้าง เป็นจำนวนทั้งสิ้น 771 ฉบับ ซึ่งทางองค์กรมีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำให้เกิดสัญญาจ้างครบตามเป้าหมายที่ภาคเอกชนต้องการในทุกปี โดยในปีแรกเป็นช่วงเริ่มต้นของการเตรียมความพร้อมและวางรากฐานของการดำเนินงานจึงยังไม่สามารถดำเนินการจับคู่ในช่วงปีแรกได้มากนัก เกิดจำนวนสัญญาจ้างเพียง 46 ฉบับ ในขณะที่ปีต่อมาในปีที่ 2 องค์กรสามารถดำเนินการให้เกิดสัญญาการจ้างงานเพิ่มมากขึ้น เป็น จำนวน 223 ฉบับ ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับปีที่ 3 ที่สามารถดำเนินการให้เกิดจำนวนสัญญาจ้าง จำนวน 222 ฉบับ และสุดท้ายในปีที่ 4 เกิดจำนวนสัญญาการจ้างงานเพิ่มขึ้นเป็น 280 ฉบับ ดังที่แสดงในตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 จำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จในระยะเวลาปีที่ 1 – 4

ลำดับปี	ปี 1 (ม.ค.59 - ธ.ค.59)	ปี 2 (ม.ค.60 - ธ.ค.60)	ปี 3 (ม.ค.61 - ธ.ค.61)	ปี 4 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)	รวม (ฉบับ)
จำนวนสัญญาการจ้างที่ทำได้สำเร็จ (Output)	46	223	222	280	771

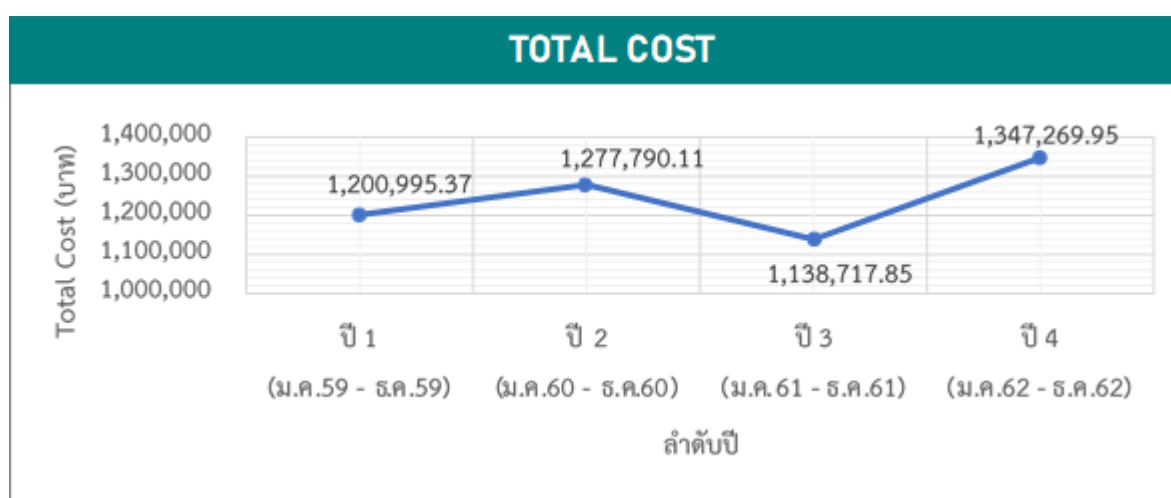
### 6.3 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost)

ต้นทุนรวม (Total Cost) คือ ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ



ผลการคำนวณพบว่า มีการใช้ต้นทุนไปทั้งสิ้น 4,964,773.28 บาท เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการดำเนินงานทั้ง 4 ปีที่ผ่านมา พบว่าในปีแรก (ม.ค.59 - ธ.ค.59) มีการใช้ต้นทุนรวมเท่ากับ 1,200,995.37 บาท เนื่องจากเป็นปีแรกของการดำเนินงาน จึงยังมีการจับคู่การจ้างงานคนพิการ (Matching) ได้ไม่มากนัก ต้นทุนที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการเตรียมความพร้อมและการวางรากฐานของการดำเนินงาน ต่อมาในปีที่ 2 (ม.ค.60 - ธ.ค.60) มีการใช้ต้นทุนรวมเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากมีการจับคู่การจ้างงานคนพิการที่มากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องใช้ต้นทุนที่สูงขึ้น เท่ากับ 1,277,790.11 บาท จากนั้นจึงลดลงในปีที่ 3 (ม.ค.61 - ธ.ค.61) โดยมีค่าเท่ากับ 1,138,717.85 บาท และเพิ่มขึ้นในปีที่ 4 เท่ากับ 1,347,269.95 บาท ตามที่แสดงดังรูปภาพที่ 6.1

รูปภาพที่ 6.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost)



ตารางที่ 6.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

หมวดกิจกรรม	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ผลรวมรายหมวดกิจกรรม ทั้ง 4 ปี
Operation and System	467,700.00	520,023.00	468,380.00	430,942.63	1,887,045.63
Matching	261,172.00	179,315.00	188,294.00	141,016.00	769,797.00
Network	69,745.00	104,260.00	53,601.00	97,350.00	324,956.00
Recruit	78,166.87	67,253.00	71,994.00	69,701.00	287,114.87
Follow up	34,586.98	23,152.26	23,885.65	19,453.48	101,078.37
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	<b>911,370.85</b>	<b>894,003.26</b>	<b>806,154.65</b>	<b>758,463.11</b>	<b>3,369,991.87</b>
Office	288,574.52	353,786.85	331,563.20	587,711.94	1,561,636.51
Unrelated	1,050.00	30,000.00	1,000.00	1,094.90	33,144.90
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	<b>289,624.52</b>	<b>383,786.85</b>	<b>332,563.20</b>	<b>588,806.84</b>	<b>1,594,781.41</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>1,200,995.37</b>	<b>1,277,790.11</b>	<b>1,138,717.85</b>	<b>1,347,269.95</b>	<b>4,964,773.28</b>

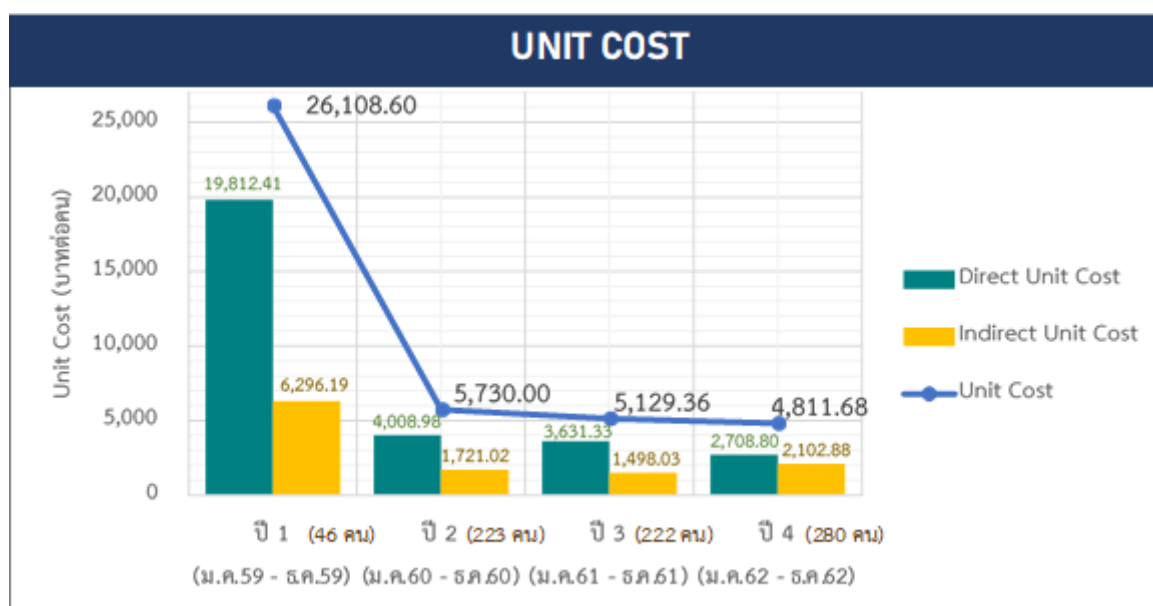
เมื่อพิจารณาตารางที่ 6.3 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมทั้ง 7 หมวดและจำนวนต้นทุนตามประเภทของต้นทุน (การจำแนกหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนมีกล่าวอธิบายไว้ในหัวข้อที่ 6.2.2) พบว่า ในจำนวนต้นทุนรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น 4,964,773.28 บาท ประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) เท่ากับ 3,369,991.87 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 68 และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เท่ากับ 1,594,781.41 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 32 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่มาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ (Matching) โดยตรง จึงทำให้สัดส่วนของต้นทุนทางตรงมีจำนวนมากกว่าต้นทุนทางอ้อม

#### 6.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) คือ ต้นทุนสำหรับบริการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย ต่อ 1 คน โดยสามารถคำนวณจากต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด (Total Cost) หารด้วย จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) โดยจะมีจำนวนเท่ากับตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ (Indicator) เนื่องจากเงื่อนไขจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจำนวน (Quota) ที่ทางบริษัทภาคเอกชนมีความประสงค์ในการจ้างงานแรงงานผู้พิการ จึงจะสามารถดำเนินงานจับคู่ (Matching) ได้ ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาทางองค์กรในกรณีศึกษาที่ 3 สามารถดำเนินงานจับคู่ได้ครบจำนวนตามความประสงค์ของภาคเอกชนที่ตั้งไว้ จึงทำให้สมการในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) เป็นดังนี้

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ}}$$

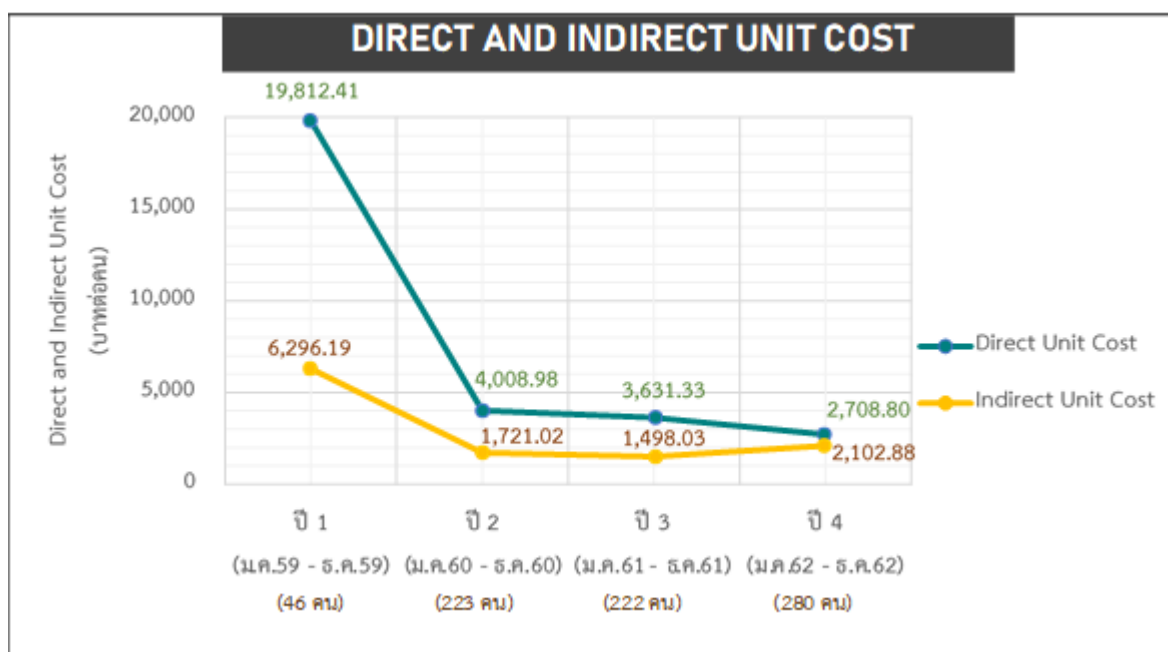
รูปภาพที่ 6.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)



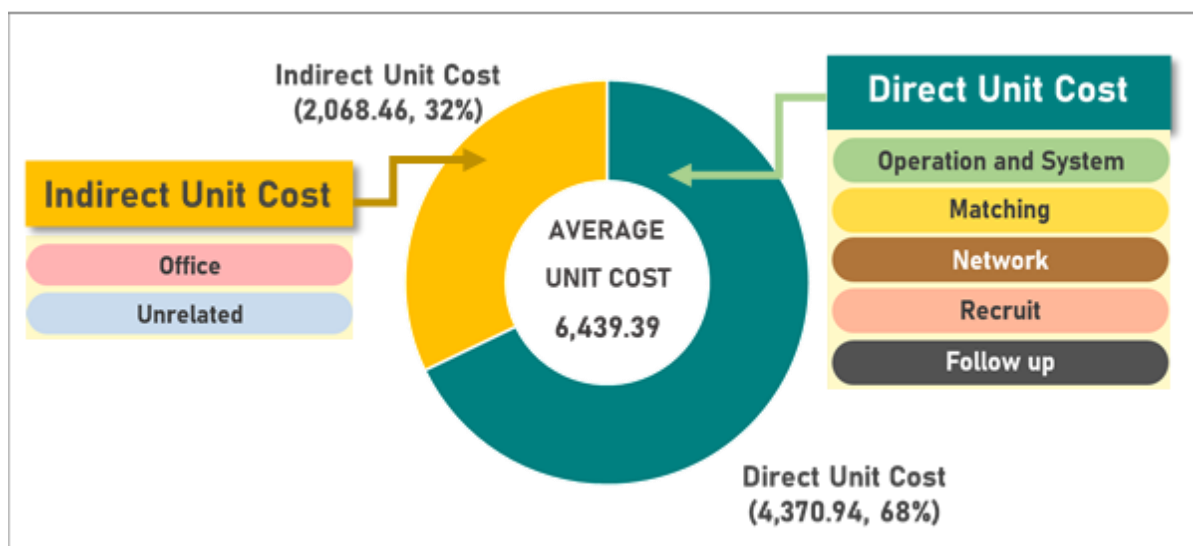
จากรูปภาพที่ 6.2 แสดงต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) รายปีที่คำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปี มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จของแต่ละปี เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงิน พบว่า ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) มีค่าลดลงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี โดยต้นทุนต่อหน่วยในปีที่ 1 มีค่าเท่ากับ 26,108.60 บาทต่อคน ซึ่งถือว่ามีค่ามากที่สุดเพราะเป็นช่วงแรกของการดำเนินงานขององค์กร จึงยังไม่สามารถดำเนินการจับคู่ให้เกิดสัญญาการจ้างงานคนพิการ (Matching) ได้มากนัก เนื่องจากต้นทุนโดยส่วนใหญ่ถูกใช้ไปกับค่าใช้จ่ายสำหรับการเตรียมความพร้อมและการวางรากฐานของการดำเนินการจับคู่ (Matching) ขององค์กรต่อไป ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของปีที่ 2 ปีที่ 3 และปีที่ 4 มีค่าลดลงเรื่อย ๆ เท่ากับ 5,730 , 5,129.36 และ 4,811.68 บาทต่อคน ตามลำดับ

ทั้งนี้หากพิจารณารูปภาพแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) พบว่า มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน ในขณะที่กราฟแท่งสีเหลืองแสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) พบว่า มีแนวโน้มลดลงในช่วงสามปีแรก ในขณะที่ปีที่ 4 มีการเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย โดยเพิ่มสูงขึ้น จาก 1,498.03 บาทต่อคน เป็น 2,102.88 บาทต่อคน (ตามรูปภาพที่ 6.2) ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นจากค่าใช้จ่ายในส่วนของค่าสำนักงาน (Office) เช่น ค่าวัสดุสำนักงานใช้ไป ค่าเช่าอาคารสำนักงาน ค่าใช้จ่ายซ่อมห้องสำนักงาน และค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 6.3 ซึ่งเป็นรูปภาพที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปี

รูปภาพที่ 6.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม



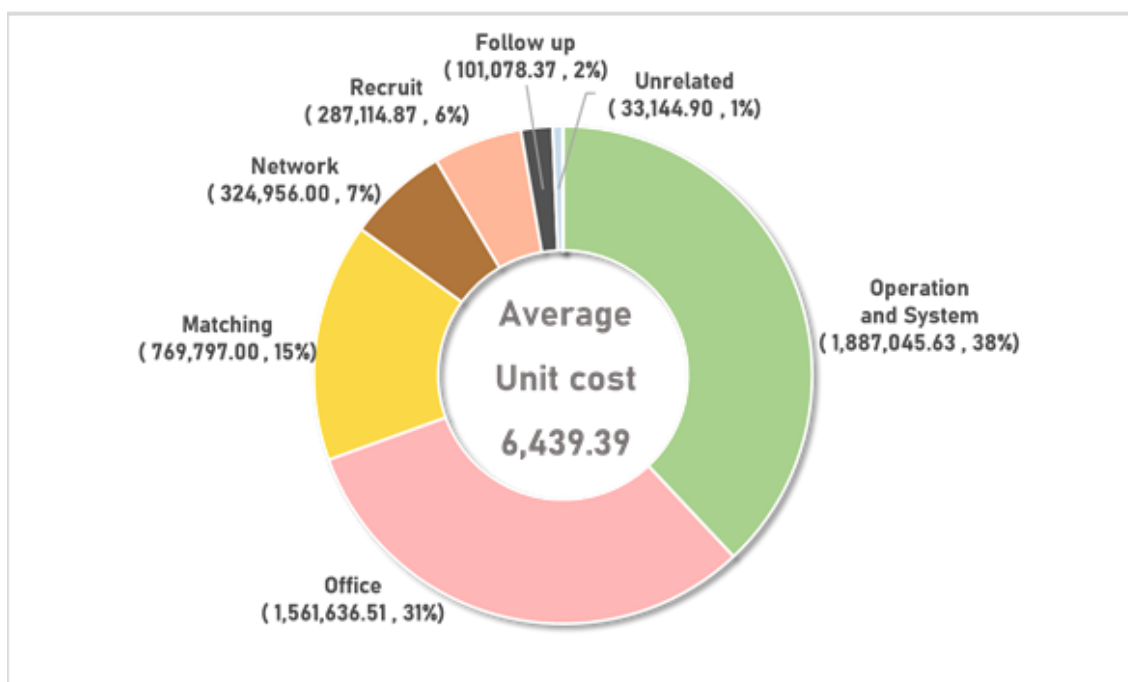
รูปภาพที่ 6.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost)



จากรูปภาพที่ 6.4 จะเห็นว่าเมื่อพิจารณาจากหมวดกิจกรรมทั้ง 7 หมวด ที่ทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) และต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) มากกว่า 50% มาจาก การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) และ และงานด้านสำนักงาน (Office) ในขณะที่ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) มีสัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) น้อยที่สุด ซึ่งหากแยกสัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) มีค่าเท่ากับ 4,370.94 บาทต่อคน คิดเป็น 68% ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Indirect Unit Cost) มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายโดยรวมที่น้อยกว่า มีค่าเท่ากับ 2,068.46 บาทต่อคน คิดเป็น 32 % และค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทั้ง 4 ปี (Average Unit Cost) พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6,439.39 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง ปีที่ 4 หารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน

โดยหากพิจารณาการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการทั้งทางตรงและทางอ้อม ในภาพรวมโดยเรียงจากมากไปหาน้อย สามารถเรียงสัดส่วนค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมได้ ดังนี้ การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) คิดเป็น 38% งานด้านสำนักงาน (Office) คิดเป็น 31% งานจับคู่ (Matching) คิดเป็น 16% เครือข่ายและการประสานงาน (Network) คิดเป็น 7% การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) คิดเป็น 6% งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) คิดเป็น 2% และส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง (Unrelated) คิดเป็น 1% ตามลำดับ ตามที่แสดงดังรูปภาพที่ 6.5

รูปภาพที่ 6.5 ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยของหมวดกิจกรรม



นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี ที่แสดงไว้ในตารางที่ 6.4 โดยตัวเลขที่แสดงในช่องตารางสีขาว คือ ตัวเลขที่แสดงรายละเอียดปลีกย่อยว่าหมวดกิจกรรมทั้ง 7 หมวดมีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นจำนวนเท่าไรในแต่ละปี ในขณะที่ช่องตารางหัวข้อความเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วย คือ การสรุปค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน เพื่อสรุปข้อมูลการคำนวณและการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 6.4 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี

หมวดกิจกรรม	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ค่าเฉลี่ย ต้นทุนต่อหน่วยตาม หมวดกิจกรรม
Operation and System	10,167.39	2,331.94	2,109.82	1,539.08	2,447.53
Matching	5,677.65	804.10	848.17	503.63	998.44
Network	1,516.20	467.53	241.45	347.68	421.47
Recruit	1,699.28	301.58	324.30	248.93	372.39
Follow up	751.89	103.82	107.59	69.48	131.10
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	<b>19,812.41</b>	<b>4,008.98</b>	<b>3,631.33</b>	<b>2,708.80</b>	<b>4,370.94</b>

หมวดกิจกรรม	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ค่าเฉลี่ย ต้นทุนต่อหน่วยตาม หมวดกิจกรรม
Office	6,273.36	1,586.49	1,493.53	2,098.97	2,025.47
Unrelated	22.83	134.53	4.50	3.91	42.99
ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)	6,296.19	1,721.02	1,498.03	2,102.88	<u>2,068.46</u>
ผลรวม Unit Cost	26,108.60	5,730.00	5,129.36	4,811.68	<u>6,439.39</u>
<u>Average Unit Cost = 6,439.39 บาทต่อคน</u>					

## บทที่ 7 กรณีศึกษาที่ 4 องค์กรขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือคนตาบอดผ่านการส่งเสริม อาชีพนวดแผนไทย

### 7.1 ความเป็นมา

กรณีศึกษาที่ 4 เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือคนตาบอดให้มีอาชีพและมีรายได้เลี้ยงตนเองผ่านการเป็นตัวกลางในการประสานงานจับคู่ระหว่าง สถานประกอบการที่ทำหน้าที่เป็น อุปสงค์ของตลาด (Demand) กับ แรงงานคนตาบอดที่ทำหน้าที่เป็นอุปทานของตลาด (Supply) ให้เกิดการจับคู่ (Matching) ที่จุดดุลยภาพในตลาดแรงงานคนพิการ ระหว่างนายจ้างและคนตาบอด ซึ่งการจับคู่ส่วนหนึ่งได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือมาจากทางมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม เพื่อให้คนพิการได้รับการจ้างงานตามมาตรา 33 ที่กำหนดให้สถานประกอบการที่ตรงตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด ทำการจ้างงานแรงงานคนพิการ หรือ การจ้างงานตามมาตรา 35 ที่เสมือนเป็นการส่งเสริมอาชีพคนพิการทางอ้อม เพื่อให้ครอบคลุมถึงความต้องการที่แท้จริงของคนพิการ โดยที่ผ่านมาจากองค์กรได้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการจับคู่ (Matching) การจ้างงานตามมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการ จนสามารถทำให้คนตาบอดได้รับโอกาสในการประกอบอาชีพต่าง ๆ เช่น การค้าสลากกินแบ่งรัฐบาล และการนวดแผนไทย เป็นต้น โดยเฉพาะการนวดแผนไทยที่องค์กรมุ่งเน้นส่งเสริมเป็นหลัก การดำเนินการดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยทำให้คนตาบอดมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีอาชีพและมีรายได้ในการหาเลี้ยงตนเอง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงมากขึ้น ซึ่งเมื่อได้มีการดำเนินการจับคู่ (Matching) ดังกล่าวแล้ว ทำให้คณะผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมดังกล่าวได้ เพื่อช่วยให้องค์กรทราบถึงต้นทุนในการดำเนินงานของหน่วยงานตน ทั้งในส่วนของต้นทุนทางตรง (Direct cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect cost) สำหรับนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นฐานข้อมูล (Data base) ในการพัฒนาแผนงานในอนาคตต่อไปได้

## 7.2 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของกรณีศึกษาที่ 4

### 7.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 4

การดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการ (Matching) ขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 4 เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2561 ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 รวมเป็นระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด 2 ปี 8 เดือน หากพิจารณาเป็นลำดับปี พบว่าในปีที่ 1 มีระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ ม.ค.61 – ธ.ค.61 ปีที่ 2 มีระยะเวลาตั้งแต่ ม.ค.62 – ธ.ค.62 และปีที่ 3 มีระยะเวลาตั้งแต่ ม.ค.63 – ส.ค.63 (มีระยะเวลา 8 เดือน)

### 7.2.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost)

#### ตารางที่ 7.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางตรง (Direct Cost)	กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)
<p><b>1. งานจับคู่ (Matching)</b> คนพิการกับแหล่งงาน เช่น การดำเนินงานด้านการจัดหาคนพิการ ค่าเดินทางของเจ้าหน้าที่เพื่อไปประชุมเรื่องมาตรา 35 เป็นต้น</p> <p><b>2. เครือข่ายและการประสานงาน (Network)</b> เช่น งานสื่อสารและขยายความสนับสนุนคนพิการและสถานประกอบการ ค่าใช้จ่ายในการออกบูธขนาดเพื่อประชาสัมพันธ์</p> <p><b>3. การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit)</b> เช่น ค่าเดินทางและค่าตอบแทนของวิทยากรและอาสาสมัคร</p> <p><b>4. การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System)</b> เช่น การจัดองค์กร พัฒนาระบบบริหารจัดการและงานด้านระบบ ค่าเดินทางและค่าตอบแทนของคณะกรรมการ</p>	<p><b>5. งานด้านสำนักงาน (Office)</b> เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าอาหารสำหรับการเลี้ยงรับรอง ค่าไปรษณีย์ ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด เป็นต้น</p>

จากตารางที่ 7.1 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนที่เกิดขึ้นของการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการมาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงาน โดยแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดการดำเนินงานปลีกย่อยลงไป ซึ่งในที่นี่จะจำแนกประเภทของหมวดกิจกรรมออกเป็น 5 หมวด โดยสามารถจัดกลุ่มตามลักษณะของกิจกรรมได้เป็น 2 กลุ่ม เพื่อพิจารณาถึงประเภทของต้นทุนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรงจะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางตรง (Direct Cost) ซึ่งมี 4 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) และ



การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง แต่มีความจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการดำเนินงานหลักเพื่อทำให้การดำเนินงานสำเร็จ ล่วงตามเป้าหมาย จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ซึ่งมี 1 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานด้านสำนักงาน (Office)

### 7.2.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output)

เป้าหมายของการดำเนินงานที่คาดหวังหรือตัวชี้วัด (Indicator) คือ ต้องการให้เกิดสัญญาการจ้างงานคนพิการในปีที่ 2 (ม.ค.62 - ธ.ค.62) และในปีที่ 3 (ม.ค.63 - ส.ค.63) ซึ่งมาจากการกำหนดของบริษัท ภาคเอกชนที่มีความประสงค์ต้องการจ้างงานแรงงานผู้พิการผ่านมาตรา 35 (3) จึงได้กำหนดโควตา (Quota) จำนวนคนพิการที่ต้องการมายังองค์กร ในขณะที่ด้านผลการดำเนินงาน พบว่า มีจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) หรือจำนวนสัญญาการจ้างงานระหว่างคนพิการและนายจ้าง เป็นจำนวนทั้งสิ้น 62 ฉบับ ซึ่งสามารถทำได้ครบตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจากมูลนิธินวัตกรรมฯ ทำให้สามารถลดภาระต้นทุนของการดำเนินงานได้ โดยในปีแรกเป็นปีที่มีการเตรียมความพร้อมและวางรากฐานของการดำเนินงาน จึงยังไม่มีกรจับคู่การจ้างงาน ต่อมาในปีที่ 2 มีจำนวนสัญญาการจ้างงานที่ดำเนินการได้สำเร็จ 28 ฉบับ ประกอบด้วยการได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธินวัตกรรมฯ เป็นจำนวน 27 ฉบับ และดำเนินงานเองโดยตรงเป็นจำนวน 1 ฉบับ ในขณะที่ปีที่ 3 จำนวนสัญญาเพิ่มสูงขึ้นเป็น 34 ฉบับ ซึ่งมาจากการได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธินวัตกรรมฯ เป็นจำนวน 29 ฉบับ และดำเนินงานเองโดยตรงเป็นจำนวน 5 ฉบับ ดังที่แสดงในตารางที่ 7.2

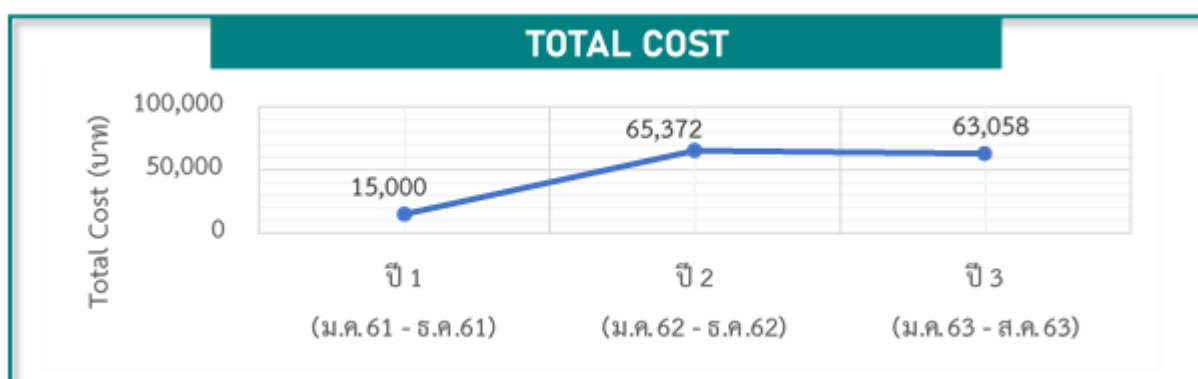
ตารางที่ 7.2 จำนวนตัวชี้วัดและจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ

ลำดับปี	ปี 1 (ม.ค.61 - ธ.ค.61)		ปี 2 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)		ปี 3 (ม.ค.63 - ส.ค.63)	
จำนวนตัวชี้วัด (Indicator)	0		28		34	
จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output)	ได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธินวัตกรรมฯ	องค์กรจับคู่การจ้างงานโดยตรง	ได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธินวัตกรรมฯ	องค์กรจับคู่การจ้างงานโดยตรง	ได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธินวัตกรรมฯ	องค์กรจับคู่การจ้างงานโดยตรง
	0	0	27	1	29	5
รวม Output	0		28		34	

### 7.3 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost)

ต้นทุนรวม (Total Cost) คือ ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ ผลการคำนวณพบว่า มีการใช้ต้นทุนไปทั้งสิ้น 143,430 บาท เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการดำเนินงานทั้ง 3 ปีที่ผ่านมา พบว่าในปีแรก (ม.ค.61 - ธ.ค.61) มีการใช้ต้นทุนรวมน้อยที่สุด โดยมีจำนวนเท่ากับ 15,000 บาท เนื่องจากเป็นปีแรกของการดำเนินงาน จึงยังไม่ได้มีการจับคู่การจ้างงานคนพิการ (Matching) ต้นทุนที่เกิดขึ้นมาจากค่าใช้จ่ายสำหรับการเตรียมความพร้อมและการวางรากฐานของการดำเนินงาน ต่อมาในปีที่ 2 (ม.ค. 62 - ธ.ค.62) มีการใช้ต้นทุนรวมเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากมีการจับคู่การจ้างงานคนพิการเกิดขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องใช้ต้นทุนที่สูงขึ้น จากนั้นจึงลดลงในปีที่ 3 (ม.ค.63 - ส.ค.63) โดยมีค่าเท่ากับ 65,372 บาท และ 63,058 บาท ตามลำดับ ตามที่แสดงดังรูปภาพที่ 7.1

รูปภาพที่ 7.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost)



ตารางที่ 7.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

หมวดกิจกรรม	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ผลรวมรายหมวดกิจกรรม ทั้ง 3 ปี
Matching	3,310	16,417	12,559	32,286
Network	0	14,000	0	14,000
Recruit	1,000	6,400	12,200	19,600
Operation and System	7,200	22,800	19,300	49,300
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	<b>11,510</b>	<b>59,617</b>	<b>44,059</b>	<b>115,186</b>
Office	3,490	5,755	18,999	28,244
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	<b>3,490</b>	<b>5,755</b>	<b>18,999</b>	<b>28,244</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>15,000</b>	<b>65,372</b>	<b>63,058</b>	<b><u>143,430</u></b>

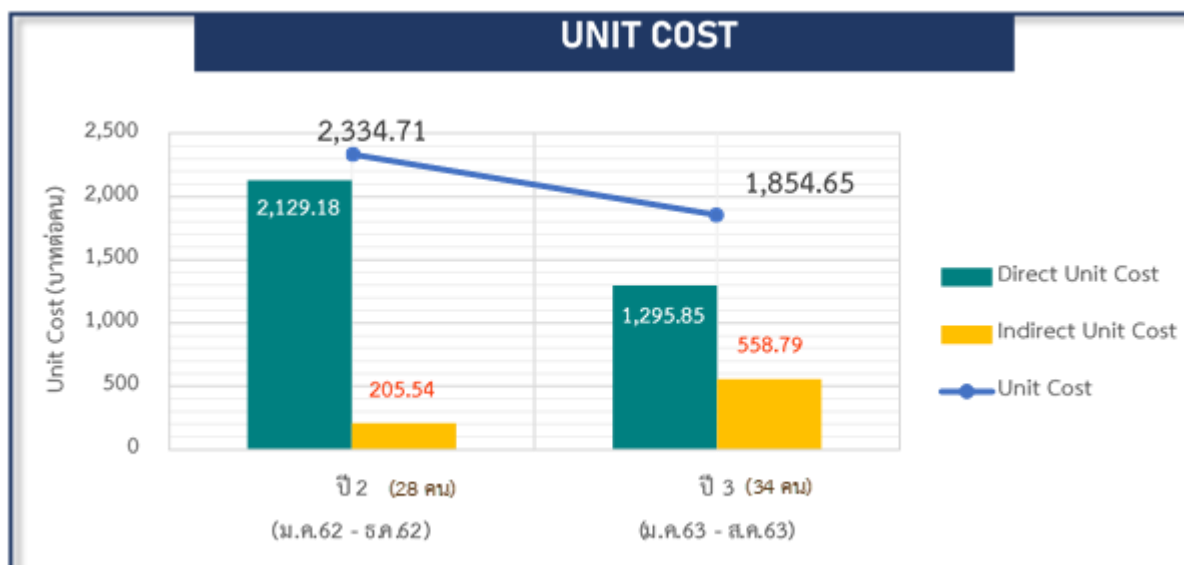
เมื่อพิจารณาตารางที่ 7.3 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมทั้ง 5 หมวดและจำนวนต้นทุนตามประเภทของต้นทุน (การจำแนกหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนมีกล่าวอธิบายไว้ในหัวข้อที่ 7.1.2) พบว่า ในจำนวนต้นทุนรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น 143,430 บาท ประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) เท่ากับ 115,186 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เท่ากับ 28,244 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่มาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ (Matching) โดยตรง จึงทำให้สัดส่วนของต้นทุนทางตรงมีจำนวนมากกว่าต้นทุนทางอ้อม

#### 7.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) คือ ต้นทุนสำหรับบริการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย ต่อ 1 คน โดยสามารถคำนวณจากต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด (Total Cost) หารด้วย จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) โดยจะมีจำนวนเท่ากับตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ (Indicator) เนื่องจากเงื่อนไขจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนโควตา (Quota) ที่ทางบริษัทภาคเอกชนมีความประสงค์ในการจ้างงานแรงงานผู้พิการ จึงจะสามารถดำเนินงานจับคู่ (Matching) ได้ ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาทางองค์กรสามารถดำเนินงานจับคู่ได้ครบจำนวนตามความประสงค์ของภาคเอกชนที่ตั้งไว้ จึงทำให้สมการในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) เป็นดังนี้

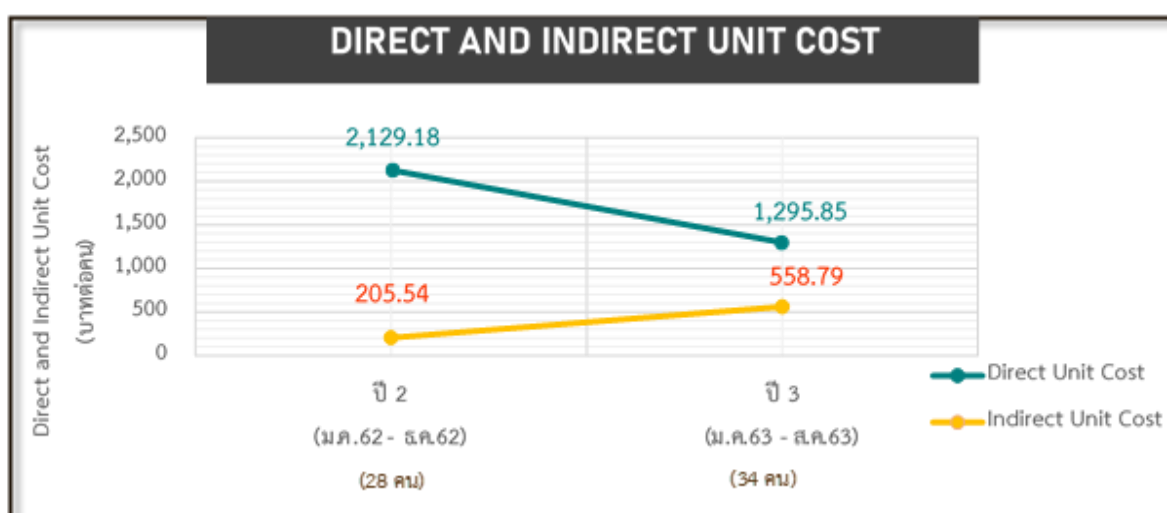
$$\text{ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ}}$$

รูปภาพที่ 7.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

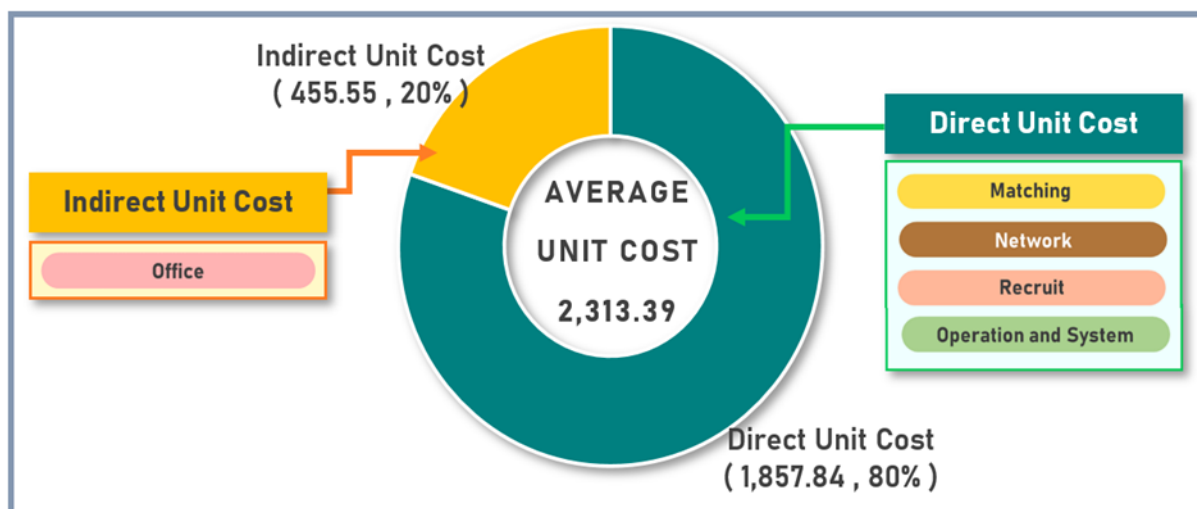


จากรูปภาพที่ 7.2 แสดงต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) รายปีที่คำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปี มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ดำเนินการได้สำเร็จของแต่ละปี โดยการคำนวณสามารถทำได้ในปีที่ 2 (ม.ค.62 - ธ.ค.62) และปีที่ 3 (ม.ค.63 - ส.ค.63) เนื่องจากเป็นปีที่มีการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงานคนพิการเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงิน พบว่า ในปีที่ 3 แม้จะมีจำนวนสัญญาการจ้างงานที่มากกว่าปีที่ 2 (ปีที่ 2 มีจำนวนสัญญาการจ้างงาน 28 ฉบับ ปีที่ 3 มีจำนวนสัญญาการจ้างงาน 34 ฉบับ) แต่สามารถดำเนินการให้เกิดต้นทุนรวมน้อยกว่าปีที่ 2 จึงทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในปีที่ 3 น้อยกว่าปีที่ 2 โดยต้นทุนต่อหน่วยของปีที่ 2 และปีที่ 3 เท่ากับ 2,334.71 บาทต่อคน และ 1,854.65 บาทต่อคนตามลำดับ ซึ่งมีสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงคิดเป็น 21% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ 2 ทั้งนี้หากพิจารณารูปกราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) พบว่า มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงเช่นเดียวกัน โดยในปีที่ 3 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงลดลงจาก 2,129.18 เหลือ 1,295.85 บาทต่อคน ในขณะที่กราฟแท่งสีเหลืองแสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) พบว่า มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในทิศทางตรงกันข้าม โดยเพิ่มสูงขึ้น จาก 205.54 เป็น 558.79 บาทต่อคน (ตามรูปภาพที่ 7.2) เนื่องจากมีผู้เข้ารับการทดสอบการจ้างงานคนพิการเพิ่มขึ้น จึงทำให้มีค่าใช้จ่าย เช่น ค่าอาหารสำหรับการเลี้ยงรับรอง สูงกว่าปีที่ 2 เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 7.3 ซึ่งเป็นรูปภาพที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ในแต่ละปี

รูปภาพที่ 7.3 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม



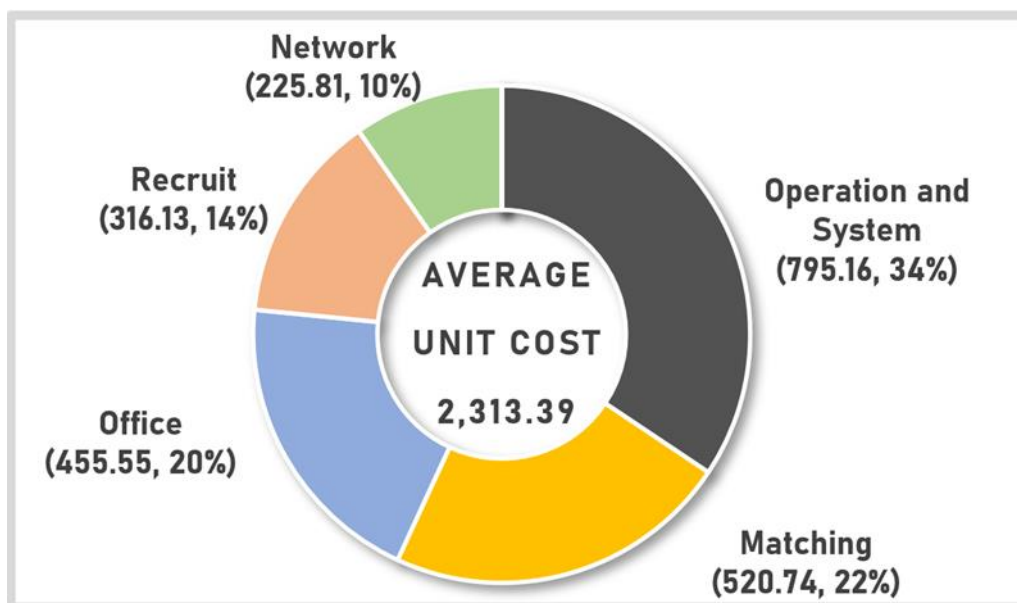
รูปภาพที่ 7.4 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost)



จากรูปภาพที่ 7.4 เมื่อพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2,313.39 บาทต่อคน ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 3 หารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน โดยส่วนใหญ่มาจากการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) จึงทำให้สัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง มีค่าเท่ากับ 1,857.84 บาทต่อคน คิดเป็น 80% ในขณะที่งานด้านสำนักงาน (Office) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายที่น้อยกว่า จึงทำให้เกิดค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 455.55 บาทต่อคน คิดเป็น 20%

เมื่อพิจารณาจากหมวดกิจกรรมทั้ง 5 หมวด ที่ทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมที่ได้กล่าวไปข้างต้น พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยมากกว่า 50% มาจาก การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) และงานจับคู่ (Matching) ซึ่งมีสัดส่วนคิดเป็น 34% และ 22% ตามลำดับ ถัดมาคือ งานด้านสำนักงาน (Office) ที่มีสัดส่วนอยู่ที่ 20% ในขณะที่งานด้านการสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) และเครือข่ายและการประสานงาน (Network) มีสัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยน้อยที่สุด โดยมีสัดส่วนเท่ากับ 14% และ 10% ตามลำดับ แสดงดังรูปภาพที่ 7.5

รูปภาพที่ 7.5 ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยของหมวดกิจกรรม



นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี ที่แสดงไว้ในตารางที่ 7.4 โดยตัวเลขที่แสดงในช่องตารางสีขาว คือ ตัวเลขที่แสดงรายละเอียดปลีกย่อยว่าหมวดกิจกรรมทั้ง 5 หมวดมีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นจำนวนเท่าไรในแต่ละปี ในขณะที่ช่องตารางหัวข้อความเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรม คือ การสรุปค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรมตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานเพื่อสรุปข้อมูลการคำนวณและการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 7.4 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี

หมวดกิจกรรม	Matching	Network	Recruit	Operation and System	ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)	Office	ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)	ผลรวมต้นทุนต่อหน่วยในแต่ละปี
ปี 2 (ม.ค.62 - ธ.ค.62)	586.32	500	228.57	814.29	2,129.18	205.54	205.54	2,334.71
ปี 3 (ม.ค.63 - ธ.ค.63)	369.38	0	358.82	567.65	1,295.85	558.79	558.79	1,854.65
ค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรม	520.74	225.81	316.13	795.16	<u>1,857.84</u>	455.55	<u>455.55</u>	<u>2,313.39</u>
<u>Average Unit Cost = 2,313.39 บาทต่อคน (หมายเหตุ: ในปีที่ 1 การดำเนินงานไม่ก่อให้เกิดการจ้างงานคนพิการ)</u>								

## บทที่ 8 กรณีศึกษาที่ 5 องค์กรที่มุ่งเน้นจับคู่การจ้างงานคนพิการในรูปแบบกลุ่ม

### 8.1 ความเป็นมา

กรณีศึกษาที่ 5 เป็นองค์กรที่ช่วยเหลือให้คนพิการมีงานทำและมีรายได้เลี้ยงตนเองผ่านการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงานคนพิการตามมาตรา 35 โดยเริ่มต้นตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2559 ด้วยการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในภาคีเครือข่ายของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคม เพื่อเป็นตัวกลางในการประสานงานจับคู่ (Matching) ระหว่างความต้องการในจ้างงานคนพิการของสถานประกอบการที่แสดงถึงอุปสงค์ของตลาด (Demand) กับจำนวนแรงงานคนพิการที่แสดงถึงอุปทานของตลาด (Supply) เพื่อให้เกิดการจ้างงานคนพิการที่จุดดุลยภาพของตลาดแรงงาน โดยรูปแบบของการดำเนินงานด้านการจับคู่การจ้างงานคนพิการขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 5 จะมีความแตกต่างจากมูลนิธินวัตกรรมฯ และกรณีศึกษาอื่น ๆ กล่าวคือ กรณีศึกษาอื่น ๆ จะดำเนินงานจับคู่การจ้างงานในรูปแบบรายคนหรือรายเดี่ยว แต่องค์กรในกรณีศึกษาที่ 5 จะมุ่งเน้นการจับคู่การจ้างงานด้วยวิธีการส่งเสริมอาชีพแบบกลุ่มผ่านมาตรา 35 (7) การช่วยเหลืออื่นใดเป็นส่วนใหญ่ มีรายเดี่ยวเพียงเล็กน้อย โดยการดำเนินงานรูปแบบนี้มีเงื่อนไขให้บริษัทภาคเอกชนเป็นผู้สนับสนุนเงินทุนเป็นรายปีให้แก่กลุ่มคนพิการเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกัน เช่น การประกอบธุรกิจผ้าม้าย้อม ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ไม้ เป็นต้น ในการดำเนินงานจะมีการลงพื้นที่เพื่อติดตามการทำงานของคนพิการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงให้คำแนะนำและคำปรึกษาว่าควรจะดำเนินธุรกิจอย่างไรให้เติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีการดำเนินงานบางส่วนในมาตรา 35 (3) การจ้างเหมาบริการเป็นจำนวนเล็กน้อย ทางคณะผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงานคนพิการดังกล่าว มาคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) เพื่อช่วยให้องค์กรได้ทราบถึงต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ทั้งในส่วนของต้นทุนทางตรง (Direct cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect cost) รวมทั้งช่วยให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพิจารณาและพัฒนาแผนการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

## 8.2 รายละเอียดที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนของกรณีศึกษาที่ 5

### 8.2.1 ระยะเวลาในการดำเนินงานของกรณีศึกษาที่ 5

การดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการ (Matching) ของกรณีศึกษาที่ 5 เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2559 จนถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 รวมเป็นระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด 4 ปี หากพิจารณาเป็นลำดับปี พบว่าปีที่ 1 มีระยะเวลาดังแต่ ก.ย.59 – ส.ค.60 ปีที่ 2 มีระยะเวลาดังแต่ ก.ย.60 – ส.ค.61 ปีที่ 3 มีระยะเวลาดังแต่ ก.ย.61 – ส.ค.62 และปีที่ 4 มีระยะเวลาดังแต่ ก.ย.62 – ส.ค.63

### 8.2.2 การจำแนกหมวดกิจกรรม (Activity) และประเภทของต้นทุน (Category of Cost)

#### ตารางที่ 8.1 แสดงรายละเอียดการจำแนกประเภทหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางตรง (Direct Cost)	กิจกรรมที่เป็นต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)
<p><b>1. งานจับคู่ (Matching)</b> คนพิการกับแหล่งงาน เช่น การดำเนินงานด้านการจัดหางานให้คนพิการ</p> <p><b>2. เครือข่ายและการประสานงาน (Network)</b> เช่น งานสื่อสารและขยายความสนับสนุนคนพิการและสถานประกอบการ ค่าใช้จ่ายพาหนะเพื่อการประสานงาน</p> <p><b>3. การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit)</b> เช่น การคัดสรรคนพิ การที่มีความสามารถเหมาะสมต่อรูปแบบของงาน</p> <p><b>4. งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up)</b> เช่น การลงพื้นที่เพื่อติดตามการทำงานของคนพิการ</p> <p><b>5. การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System)</b> เช่น การจัดองค์กร พัฒนาระบบบริหารจัดการและงานด้านระบบ ค่าตอบแทนของคณะทำงาน</p>	<p><b>6. งานด้านสำนักงาน (Office)</b> เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าถ่ายเอกสาร ค่าเช่าสำนักงาน</p>

จากตารางที่ 8.1 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนที่เกิดขึ้นของการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานคนพิการมาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินงาน ซึ่งในที่นี่จะจำแนกประเภทของหมวดกิจกรรมออกเป็น 6 หมวด โดยสามารถจัดกลุ่มตามลักษณะของกิจกรรมได้เป็น 2 กลุ่ม เพื่อพิจารณาถึงประเภทของต้นทุนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางตรง (Direct



Cost) ซึ่งมี 5 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านการติดตามการทำงานของคณพิการและเครือข่าย (Follow up) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) ในขณะที่กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคณพิการโดยตรง แต่มีความจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กับการดำเนินงานหลักเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย จะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ซึ่งมี 1 หมวดกิจกรรม ได้แก่ งานด้านสำนักงาน (Office)

### 8.2.3 ตัวชี้วัด (Indicator) และจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output)

เป้าหมายของการดำเนินงานที่คาดหวังหรือตัวชี้วัด (Indicator) คือ จำนวนโครงการการส่งเสริมอาชีพแบบกลุ่ม เนื่องจากมีรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างจากกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นการจับคู่การจ้างงานในรูปแบบการส่งเสริมพัฒนารัฐกิจแบบกลุ่ม โดยมีเป้าหมายคือต้องการให้เกิดสัญญาการจ้างงานคณพิการตามจำนวนโควตา (Quota) ที่บริษัทภาคเอกชนได้กำหนดมาอย่างองค์กร ว่ามีความประสงค์ต้องการจ้างงานแรงงานผู้พิการผ่านมาตรา 35 ซึ่งผลการดำเนินงาน พบว่า องค์กรในกรณีศึกษาที่ 5 สามารถดำเนินงานได้ครบจำนวนตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) หรือจำนวนสัญญาการจ้างงานระหว่างคณพิการและนายจ้างในรูปแบบกลุ่ม เป็นจำนวนทั้งสิ้น 78 โครงการ โดยมีจำนวนในแต่ละปี คือ 2, 26, 26 และ 24 โครงการ ตามลำดับ ซึ่งหากพิจารณาจำนวนสัญญาเป็นรูปแบบรายคนจะมีจำนวนเท่ากับ 754 สัญญาการจ้างงาน โดยมีจำนวนในแต่ละปี คือ 26, 248, 234 และ 246 สัญญาการจ้างงาน ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในปีแรกมีจำนวนการจับคู่การจ้างงานที่น้อยกว่าปีอื่น ๆ เนื่องจากได้รับเป้าหมายในจำนวนที่น้อยกว่าปีอื่น ๆ และเป็นปีที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในด้านต่าง ๆ ในขณะที่ปีที่ 2 ถึง 4 จำนวนสัญญาการจ้างงานมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน ดังที่แสดงรายละเอียดในตารางที่ 8.2

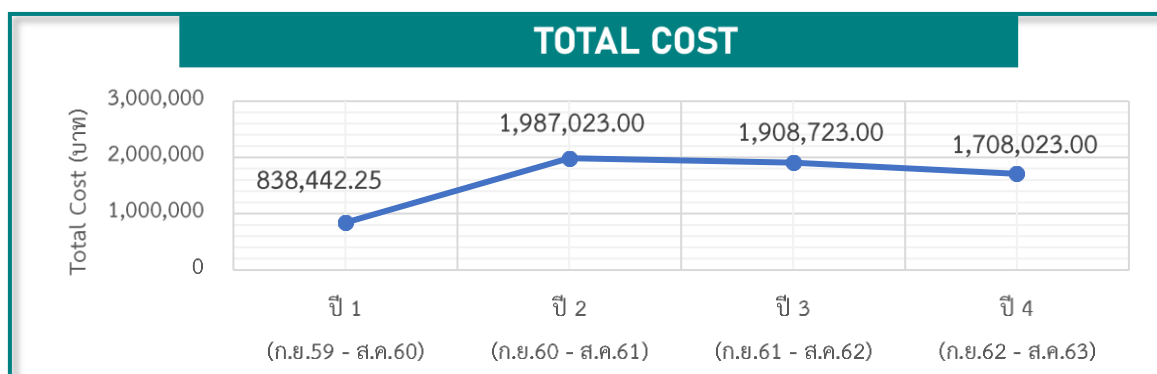
ตารางที่ 8.2 จำนวนตัวชี้วัดและจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ

ลำดับปี	ปี 1 (ก.ย.59 - ส.ค.60)		ปี 2 (ก.ย.60 - ส.ค.61)		ปี 3 (ก.ย.61 - ส.ค.62)		ปี 4 (ก.ย.62 - ส.ค.63)	
จำนวนตัวชี้วัด (Indicator)	รายกลุ่ม	รายคน	รายกลุ่ม	รายคน	รายกลุ่ม	รายคน	รายกลุ่ม	รายคน
	2	26	26	248	26	234	24	246
จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output)	2	26	26	248	26	234	24	246

### 8.3 การคำนวณต้นทุนรวม (Total Cost)

ต้นทุนรวม (Total Cost) คือ ต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ ผลการคำนวณพบว่า มีการใช้ต้นทุนไปทั้งสิ้น 6,442,211.25 บาท โดยในปีแรก (ก.ย.59 - ส.ค.60) มีการใช้ต้นทุนรวมน้อยที่สุด ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ 838,442.25 บาท ต่อมาต้นทุนพุ่งสูงขึ้นในปีที่ 2 (ก.ย.60 - ส.ค.61) เนื่องจากมีการจับคู่การจ้างงานคนพิการเพิ่มสูงขึ้น โครงการแบบกลุ่มมีความครอบคลุมในหลายพื้นที่ ทำให้มีค่าใช้จ่ายของการเดินทางไปลงพื้นที่เพื่อให้คำแนะนำและติดตามการทำงานของคนพิการที่เพิ่มสูงขึ้น โดยมีจำนวนเท่ากับ 1,987,023 บาท หลังจากนั้นต้นทุนรวมมีแนวโน้มลดลง จนมีจำนวนเหลือ 1,708,023 บาท ในปี 4 (ก.ย.62 - ส.ค.63) ตามที่แสดงดังรูปภาพที่ 8.1

รูปภาพที่ 8.1 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนรวม (Total Cost)



ตารางที่ 8.3 ต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุน

หมวดกิจกรรม	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ผลรวมรายหมวดกิจกรรม ทั้ง 4 ปี
Matching	180,000.00	240,000.00	240,000.00	240,000.00	900,000.00
Network	90,834.75	121,113.00	121,113.00	121,113.00	454,173.75
Recruit	81,000.00	108,000.00	108,000.00	108,000.00	405,000.00
Follow up	97,200.00	998,700.00	920,400.00	719,700.00	2,736,000.00
Operation and System	279,000.00	372,000.00	372,000.00	372,000.00	1,395,000.00
<b>ผลรวมของต้นทุนทางตรง (Direct Cost)</b>	<b>728,034.75</b>	<b>1,839,813.00</b>	<b>1,761,513.00</b>	<b>1,560,813.00</b>	<b>5,890,173.75</b>
Office	110,407.50	147,210.00	147,210.00	147,210.00	552,037.50
<b>ผลรวมของต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	<b>110,407.50</b>	<b>147,210.00</b>	<b>147,210.00</b>	<b>147,210.00</b>	<b>552,037.50</b>
<b>ผลรวมรายปี</b>	<b>838,442.25</b>	<b>1,987,023.00</b>	<b>1,908,723.00</b>	<b>1,708,023.00</b>	<b>6,442,211.25</b>

เมื่อพิจารณาตารางที่ 8.3 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงต้นทุนรวมตามหมวดกิจกรรมทั้ง 6 หมวดและจำนวนต้นทุนตามประเภทของต้นทุน (การจำแนกหมวดกิจกรรมและประเภทของต้นทุนมีกล่าวอธิบายไว้ในหัวข้อที่ 8.2.2) พบว่า ในจำนวนต้นทุนรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้น 6,442,211 บาท ประกอบไปด้วยต้นทุนทางตรง (Direct Cost) เท่ากับ 5,890,173.75 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 91 และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เท่ากับ 552,037.50 บาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 9 แสดงให้เห็นว่า ต้นทุนของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นต้นทุนที่มาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการ (Matching) โดยตรง จึงทำให้สัดส่วนของต้นทุนทางตรงมีจำนวนมากกว่าต้นทุนทางอ้อม

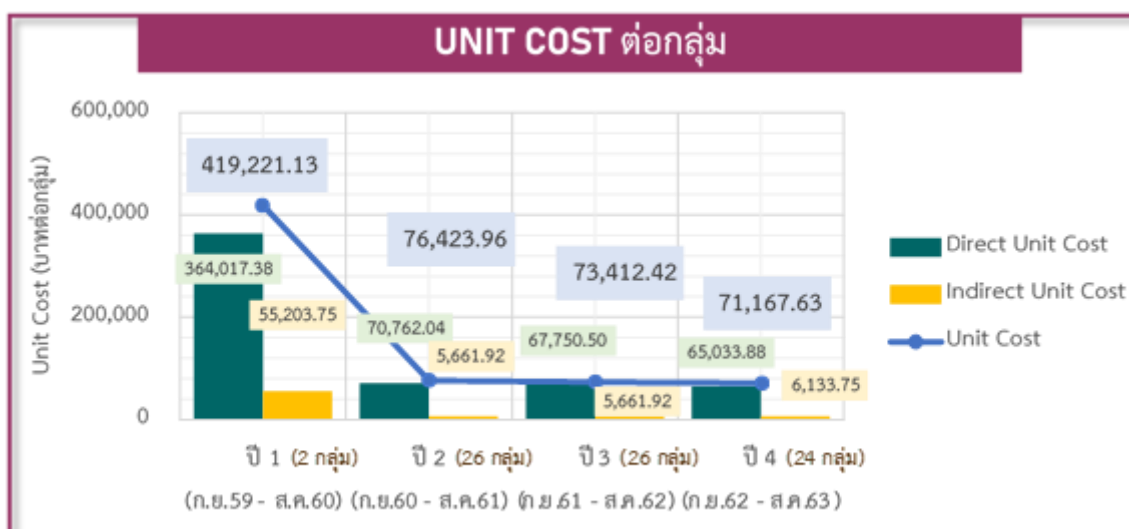
#### 8.4 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) คือ ต้นทุนสำหรับบริการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย ต่อ 1 คน โดยสามารถคำนวณจากต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด (Total Cost) หารด้วย จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ (Output) โดยจะมีจำนวนเท่ากับตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ (Indicator) เนื่องจากเงื่อนไขจำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนโควตา(Quota) ที่ทางบริษัทภาคเอกชนมีความประสงค์ในการจ้างงานแรงงานผู้พิการ จึงจะสามารถดำเนินงานจับคู่ (Matching) ได้ ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาทางองค์กรสามารถดำเนินงานจับคู่ได้ครบจำนวนตามความประสงค์ของภาคเอกชนที่ตั้งไว้ จึงทำให้สมการในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) เป็นดังนี้

$$\text{ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)} = \frac{\text{ต้นทุนในการดำเนินการทั้งหมด}}{\text{จำนวนผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของโครงการ}}$$

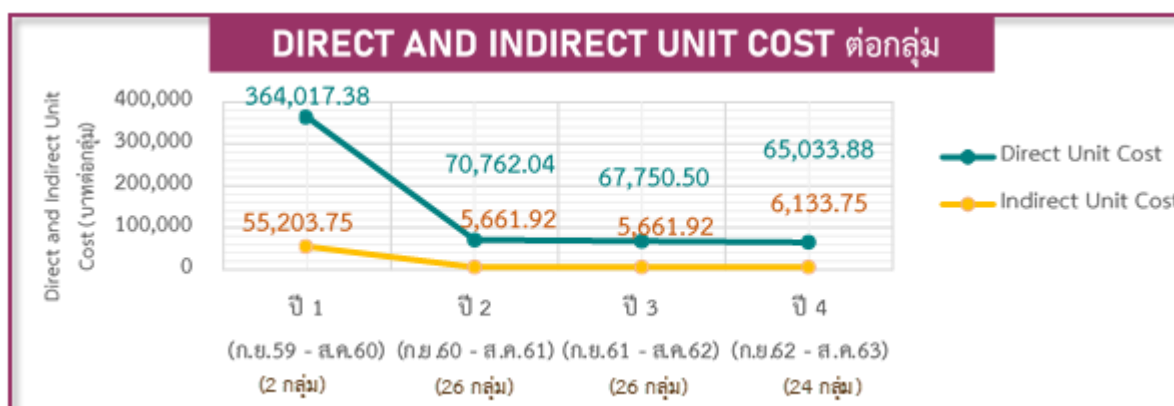
##### 8.4.1 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อกลุ่มในแต่ละปี

#### รูปภาพที่ 8.2 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อกลุ่ม



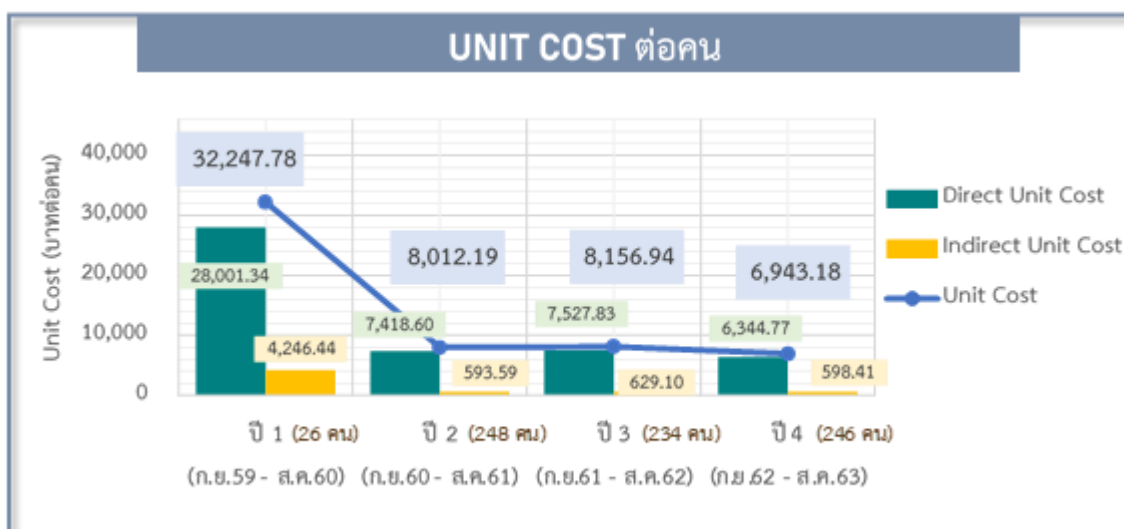
เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 5 มุ่งเน้นการจับคู่การจ้างงานในรูปแบบกลุ่ม รายงานเล่มนี้ จึงมีการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อกลุ่ม เพื่อหาต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานต่อ 1 กลุ่ม หรือ 1 โครงการที่สามารถดำเนินการจับคู่การจ้างงานได้ โดยรูปภาพที่ 8.2 แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วย ต่อกลุ่มที่คำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปี มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการแบบกลุ่มที่ ดำเนินการได้สำเร็จในแต่ละปี เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วย พบว่า ปีที่ 1 (ก.ย.59 - ส.ค.60) มีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยมากที่สุด เป็นจำนวน 419,221.13 บาทต่อกลุ่ม เนื่องจากเป็นปีที่ เพิ่งเริ่มดำเนินการจึงมีความจำเป็นต้องมีต้นทุนในการวางรากฐานและเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ประกอบ กับความต้องการของจำนวนแรงงานคนพิการที่บริษัทภาคเอกชนกำหนดมีจำนวนน้อยกว่าปีอื่น ๆ ส่งผลให้ ตัวหหารมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีต้นทุนต่อหน่วยสูง ต่อมาต้นทุนต่อหน่วยต่อกลุ่มมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง และลดลงเหลือ 71,167.63 บาทต่อกลุ่มในปีที่ 4 (ก.ย.62 - ส.ค.63) คิดสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง เท่ากับ 83% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ 1 ทั้งนี้หากพิจารณากราฟแท่งสีเขียวที่แสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) พบว่า มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยลดลงต่ำสุดในปีที่ 4 ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ 65,033.88 บาทต่อกลุ่ม ในขณะที่กราฟแท่งสีเหลืองแสดงถึงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) ที่ลดลงในปีที่ 2 และ 3 โดยมีจำนวนเท่ากัน คือ 5,661.92 บาทต่อกลุ่ม เนื่องจากต้นทุน ทางอ้อมมาจากกิจกรรมที่เป็นต้นทุนคงที่ ซึ่งมีความจำเป็นต้องเกิดขึ้นเป็นจำนวนเท่ากันทุกปี ประกอบกับในปี ที่ 2 และปีที่ 3 มีจำนวนสัญญาการจ้างงานแบบกลุ่มที่ทำสำเร็จเป็นจำนวนเท่ากัน จึงส่งผลให้มีต้นทุนต่อ หน่วยทางอ้อมเท่ากัน ต่อมาในปีที่ 4 มีจำนวนสัญญาการจ้างงานแบบกลุ่มที่ทำสำเร็จน้อยกว่าปีที่ 2 และปีที่ 3 เมื่อจำนวนของตัวหหารลดลง จึงทำให้ต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปีที่ 2 และปีที่ 3 โดยมี จำนวนเท่ากับ 6,133.75 บาทต่อกลุ่ม เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น สามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 8.3 ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย ทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ต่อกลุ่มในแต่ละปี

รูปภาพที่ 8.3 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (ต่อกลุ่ม)



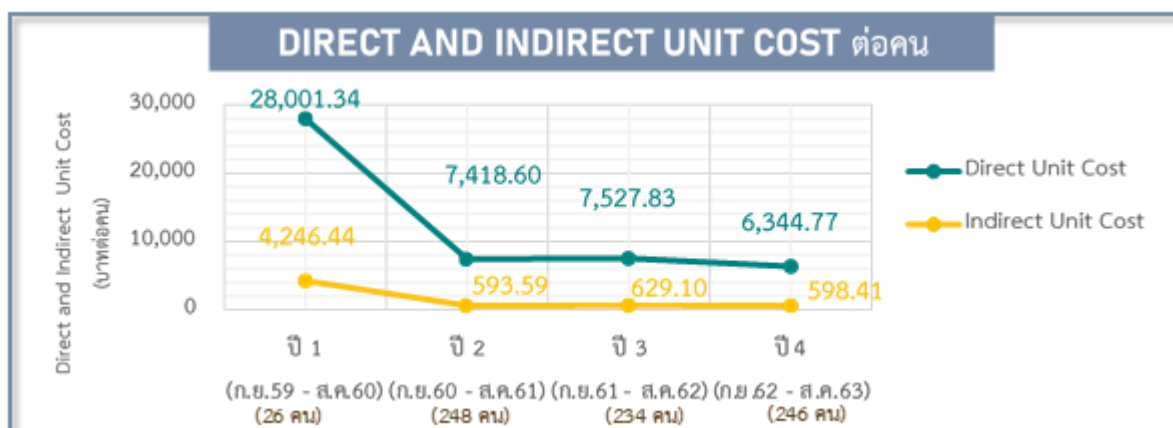
## 8.4.2 การคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อคนในแต่ละปี

รูปภาพที่ 8.4 การเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อคน



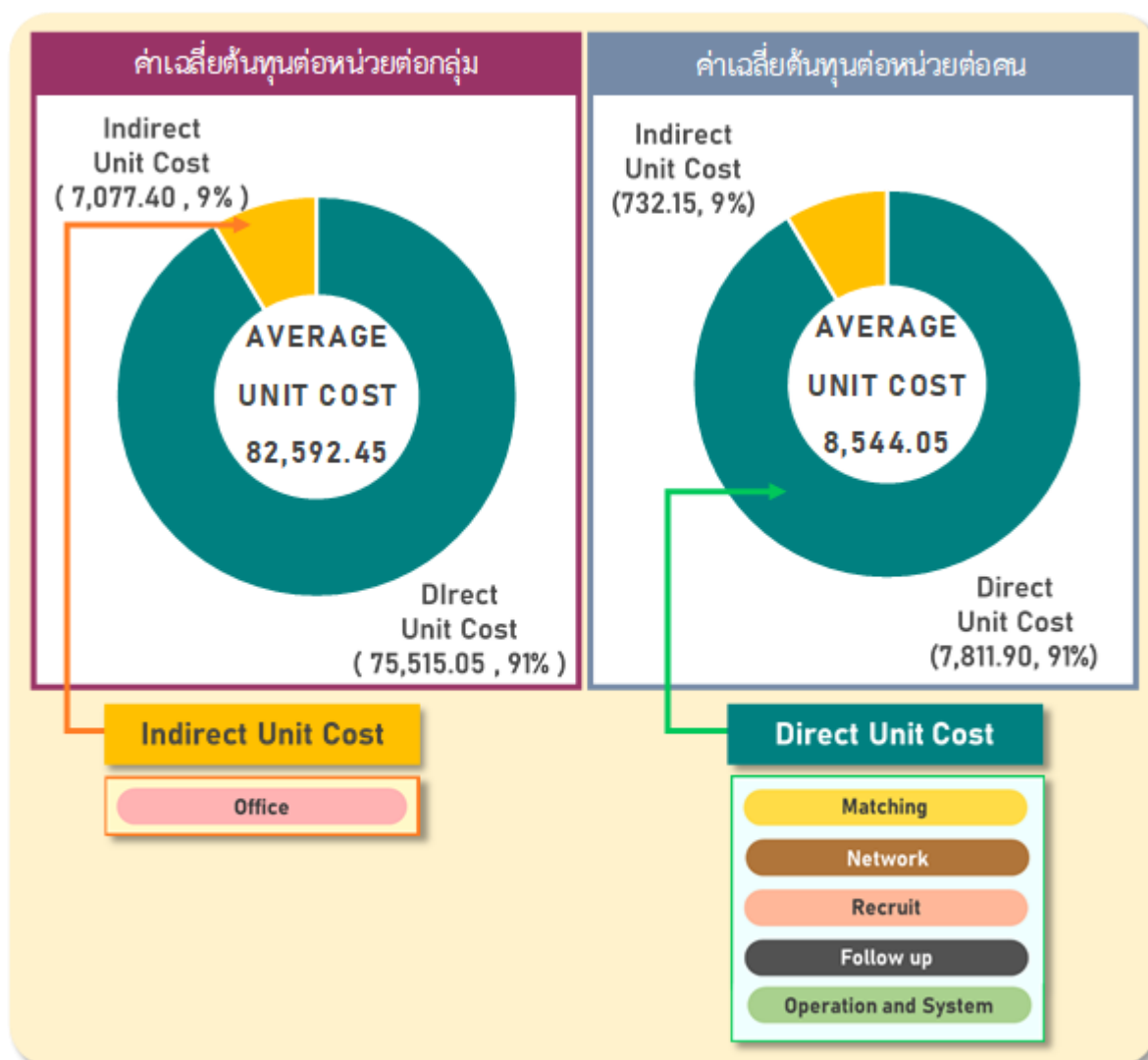
จากรูปภาพที่ 8.4 แสดงผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ต่อคนเพื่อพิจารณาต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงานคนพิการ 1 คน โดยคำนวณจากการนำต้นทุนรวมของแต่ละปี มาหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการรายคนที่ดำเนินการได้สำเร็จในแต่ละปี ซึ่งมาจากการนำผลของการจับคู่การจ้างงานแบบกลุ่มมาพิจารณาเป็นรูปแบบรายคน (705 คน) และมาจากการจับคู่การจ้างงานแบบรายเดี่ยวในมาตรา 35(3) กับมาตรา 35 (7) (49 คน) เมื่อพิจารณาจากกราฟเส้นสีน้ำเงินที่แสดงต้นทุนต่อหน่วย พบว่าในปีที่ 1 (ก.ย.59 - ส.ค.60) มีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยมากที่สุด เป็นจำนวน 32,247.78 บาทต่อคน ต่อมาในปีที่ 2 และปีที่ 3 มีต้นทุนต่อหน่วยต่อคนเป็นจำนวนที่ใกล้เคียงกันคือ 8,012.19 และ 8,15.94 บาทต่อคน ตามลำดับ จากนั้นต้นทุนต่อหน่วยต่อคนลดลงต่ำสุดในปีที่ 4 ซึ่งมีค่าเท่ากับ 6,943.18 บาทต่อคน คิดเป็นสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงเท่ากับ 78% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ 1 ต่อมาเมื่อพิจารณาถึงต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost) ที่แสดงผ่านกราฟแท่งสีเขียวและพิจารณาถึงต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost) ที่แสดงผ่านกราฟแท่งสีเหลือง พบว่า มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกันกับต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) กล่าวคือ ในปีแรกมีจำนวนต้นทุนต่อหน่วยมากที่สุด ต่อมาจำนวนต้นทุนต่อหน่วยลดลงในปีที่ 2 แต่เพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปีที่ 3 และกลับมาลดลงจนมีจำนวนต่ำสุดในปีที่ 4 ซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยทางตรงเท่ากับ 6,344.77 บาทต่อคน และมีต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 598.41 บาทต่อคน คิดเป็นสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงที่ลดลงเท่ากับ 77% และ 86% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ 1 เพื่อให้เห็นรายละเอียดของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถพิจารณาควบคู่กับรูปภาพที่ 8.5 ซึ่งเป็นกราฟที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (Direct and Indirect Unit Cost) ต่อคนในแต่ละปี

รูปภาพที่ 8.5 ต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (ต่อคน)



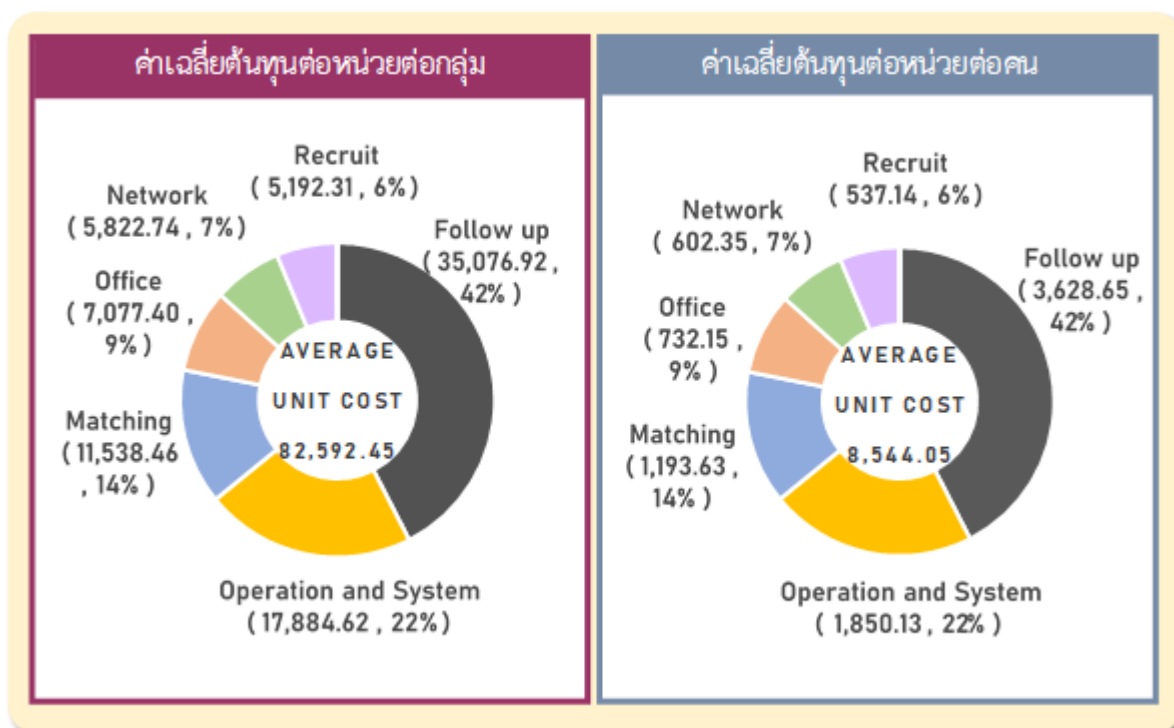
#### 8.4.3 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยในรูปแบบต่อกลุ่มและต่อคน

รูปภาพที่ 8.6 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อม (ต่อกลุ่มและต่อคน)



จากรูปภาพที่ 8.6 แสดงถึงค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) พบว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 82,592.45 บาทต่อกลุ่ม และ 8,544.05 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อหน่วยในรูปแบบต่อกลุ่มและต่อคนตามลำดับ ซึ่งคำนวณจากต้นทุนรวมของปีที่ 1 ถึง 4 ทหารด้วยจำนวนสัญญาการจ้างงานคนพิการที่ทำได้สำเร็จทั้งหมดตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน โดยต้นทุนส่วนใหญ่มาจากการเบิกจ่ายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง ได้แก่ งานจับคู่ (Matching) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) การสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) และการบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) จึงทำให้สัดส่วนค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางตรง มีค่าเท่ากับ 75,515.05 บาทต่อกลุ่ม และ 7,811.90 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อหน่วยในรูปแบบต่อกลุ่มและต่อคนตามลำดับ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่เท่ากันคือ 91% ในขณะที่งานด้านสำนักงาน (Office) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานคนพิการโดยตรง มีสัดส่วนของการเบิกจ่ายที่น้อยกว่า จึงทำให้เกิดค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อมเท่ากับ 7,077.40 บาทต่อกลุ่ม และ 732.15 บาทต่อคน เมื่อพิจารณาต้นทุนต่อหน่วยในรูปแบบต่อกลุ่มและต่อคนตามลำดับ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนที่เท่ากันคือ 9%

รูปภาพที่ 8.7 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยตามหมวดกิจกรรม (ต่อกลุ่มและต่อคน)



จากรูปภาพที่ 8.7 เมื่อพิจารณาจากหมวดกิจกรรมทั้ง 6 หมวด ที่ทำให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยทางตรงและทางอ้อมที่ได้กล่าวไปข้างต้น พบว่า ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยทั้งรูปแบบต่อกลุ่มและต่อคน ส่วนใหญ่มาจาก งานด้านการติดตามการทำงานของคนพิการและเครือข่าย (Follow up) ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 42% รองลงมาคือ การบริหารจัดการและระบบ (Operation and System) และงานจับคู่ (Matching) ซึ่งมีสัดส่วน



เท่ากับ 22% และ 14% ตามลำดับ ในขณะที่กิจกรรมหมวดที่เหลื่อมมีต้นทุนในสัดส่วนที่ต่ำกว่า 10% ได้แก่ งานด้านสำนักงาน (Office) เครือข่ายและการประสานงาน (Network) และงานด้านการสรรหาและการเตรียมความพร้อม (Recruit) ซึ่งมีสัดส่วนเท่ากับ 9%, 7% และ 6% ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของหมวดกิจกรรมในแต่ละปีทั้งรูปแบบต่อกลุ่มที่แสดงไว้ในตารางที่ 8.4 และรูปแบบต่อคนที่แสดงไว้ในตารางที่ 8.5 โดยตัวเลขที่แสดงในช่องตารางสีเขียว คือ ตัวเลขที่แสดงรายละเอียดปลีกย่อยว่าหมวดกิจกรรมทั้ง 6 หมวด มีการใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นจำนวนเท่าไรในแต่ละปี ในขณะที่ช่องตารางหัวข้อค่าเฉลี่ยต้นทุนต่อหน่วยตลอดการดำเนินงาน คือ การสรุปค่าเฉลี่ยตามหมวดกิจกรรมตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน เพื่อสรุปข้อมูลการคำนวณและการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 8.4 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี (ต่อกลุ่ม)

Unit Cost ต่อกลุ่ม					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ก.ย.59 - ส.ค.60)	ปี 2 (ก.ย.60 - ส.ค.61)	ปี 3 (ก.ย.61 - ส.ค.62)	ปี 4 (ก.ย.62 - ส.ค.63)	ค่าเฉลี่ย ต้นทุนต่อหน่วย ตลอดการ ดำเนินงาน
Matching	90,000.00	9,230.77	9,230.77	10,000.00	11,538.46
Network	45,417.38	4,658.19	4,658.19	5,046.38	5,822.74
Recruit	40,500.00	4,153.85	4,153.85	4,500.00	5,192.31
Follow up	48,600.00	38,411.54	35,400.00	29,987.50	35,076.92
Operation and System	139,500.00	14,307.69	14,307.69	15,500.00	17,884.62
ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)	364,017.38	70,762.04	67,750.50	65,033.88	75,515.05
Office	55,203.75	5,661.92	5,661.92	6,133.75	7,077.40
ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Unit Cost)	55,203.75	5,661.92	5,661.92	6,133.75	7,077.40
ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี	419,221.13	76,423.96	73,412.42	71,167.63	82,592.45
<b>Average Unit Cost ต่อกลุ่ม = 82,592.45 บาทต่อกลุ่ม</b>					



ตารางที่ 8.5 รายละเอียดต้นทุนต่อหน่วยของหมวดกิจกรรมในแต่ละปี (ต่อคน)

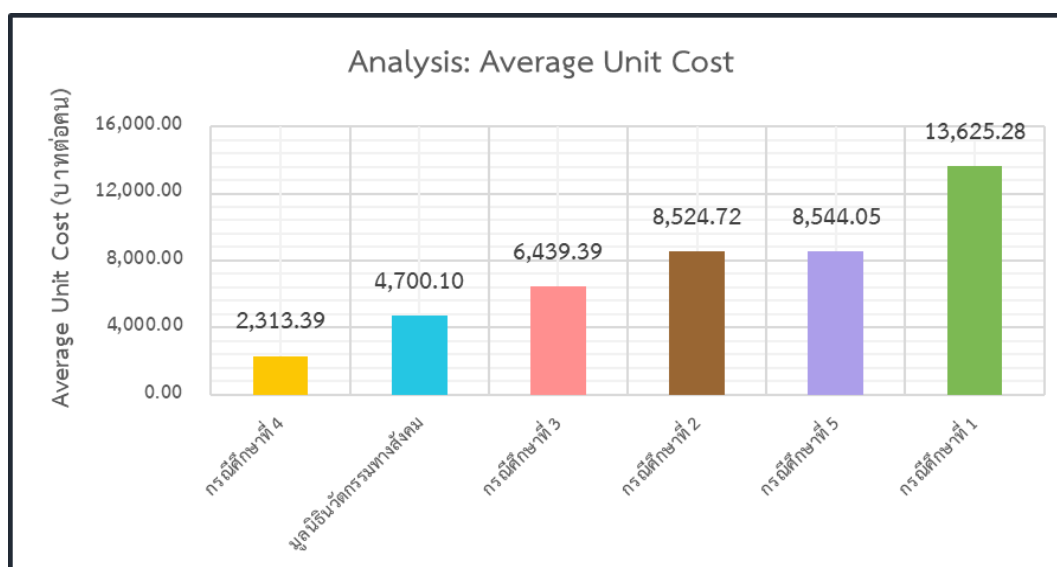
Unit Cost ต่อคน					
หมวดกิจกรรม	ปี 1 (ก.ย.59 - ส.ค.60)	ปี 2 (ก.ย.60 - ส.ค.61)	ปี 3 (ก.ย.61 - ส.ค.62)	ปี 4 (ก.ย.62 - ส.ค.63)	ค่าเฉลี่ย ต้นทุนต่อหน่วย ตลอดการ ดำเนินงาน
Matching	6,923.08	967.74	1,025.64	975.61	1,193.63
Network	3,493.64	488.36	517.58	492.33	602.35
Recruit	3,115.38	435.48	461.54	439.02	537.14
Follow up	3,738.46	4,027.02	3,933.33	2,925.61	3,628.65
Operation and System	10,730.77	1,500.00	1,589.74	1,512.20	1,850.13
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางตรง (Direct Unit Cost)</b>	28,001.34	7,418.60	7,527.83	6,344.77	<u>7,811.90</u>
Office	4,246.44	593.59	629.10	598.41	732.15
<b>ต้นทุนต่อหน่วยทางอ้อม (Indirect Cost)</b>	4,246.44	593.59	629.10	598.41	<u>732.15</u>
<b>ผลรวมต้นทุนต่อหน่วย ในแต่ละปี</b>	32,247.78	8,012.19	8,156.94	6,943.18	<u>8,544.05</u>
<b>Average Unit Cost ต่อคน = 8,544.05 บาทต่อคน</b>					

## บทที่ 9 การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมกับภาคีเครือข่ายที่เป็น กรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง

การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) ของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมกับภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 1 องค์กรที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ กรณีศึกษาที่ 2 องค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามมาตรา 35 (4) การฝึกงาน กรณีศึกษาที่ 3 องค์กรที่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด กรณีศึกษาที่ 4 องค์กรขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือคนตาบอดผ่านการส่งเสริมอาชีพนวดแผนไทย และกรณีศึกษาที่ 5 องค์กรที่มุ่งเน้นจับคู่การจ้างงานคนพิการในรูปแบบกลุ่ม เพื่อเป็นการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยที่คำนวณมาจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 ในรูปแบบรายคน เนื่องจากเป็นภารกิจที่มูลนิธินวัตกรรมฯ กับภาคีเครือข่ายทั้ง 5 แห่ง ได้ดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคนพิการผ่านมาตรา 35 เช่นเดียวกัน แต่รูปแบบหรือรายละเอียดของการดำเนินงานปลีกย่อยจะมีความแตกต่างกันไป ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของการดำเนินงานในแต่ละองค์กรว่ามีจุดสังเกตร่วมกัน หรือ มีความความแตกต่างกันอย่างไร

### 9.1 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 รูปแบบรายคน ตลอดการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็น กรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง

รูปภาพที่ 9.1 ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35  
รูปแบบรายคน ตลอดการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง  
5 แห่ง



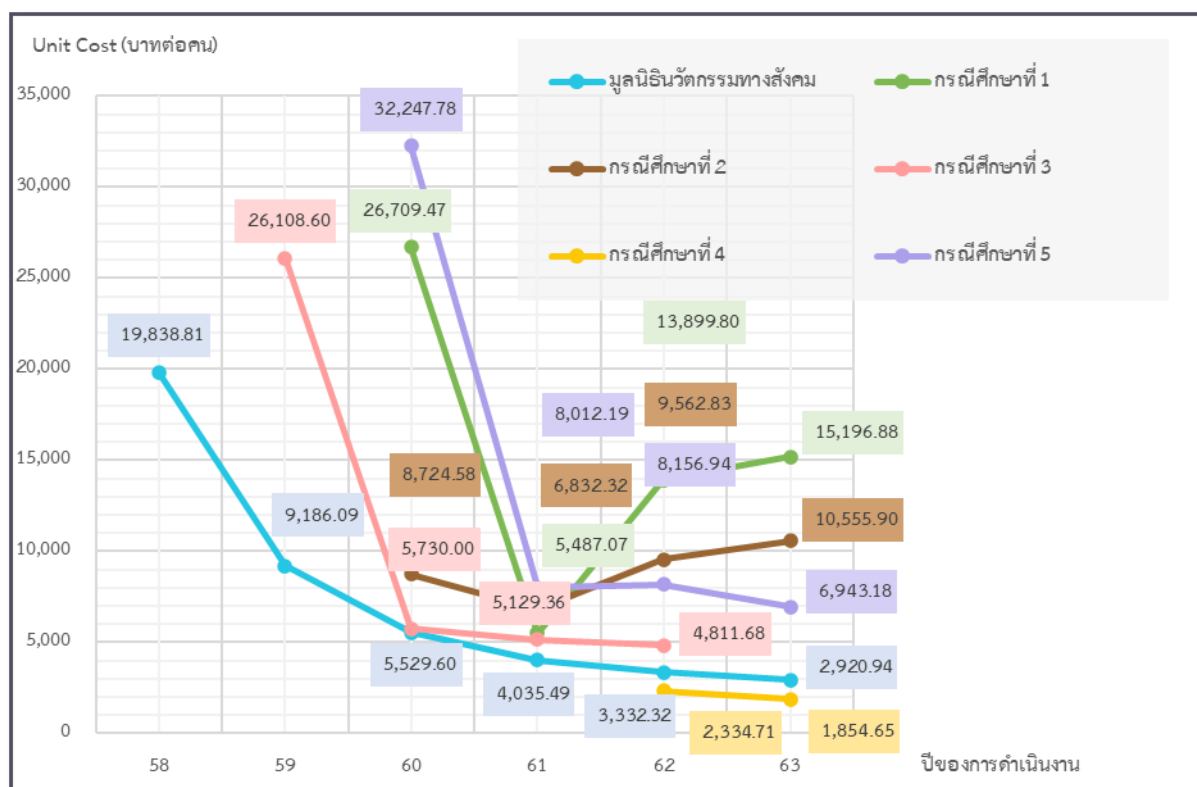
การดำเนินงานของแต่ละองค์กรย่อมมีรูปแบบของการดำเนินงานที่มีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกัน รวมถึงระยะเวลาของการดำเนินงานที่ไม่เท่ากัน จึงส่งผลให้มีต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) และค่าเฉลี่ยของ

ต้นทุนต่อหน่วย (Average Unit Cost) ที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจากรูปภาพที่ 9.1 แสดงให้เห็นถึงค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยจากการดำเนินงานตามมาตรา 35 รูปแบบรายคนตลอดการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง พบว่า กรณีศึกษาที่ 4 มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยน้อยที่สุดอยู่ที่ 2,313.39 บาทต่อคน เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงานในจำนวนที่ไม่สูงมาก อีกทั้งรูปแบบการดำเนินงานมุ่งเน้นการจ้างงานคนพิการโดยการสนับสนุนให้คนพิการมีอาชีพพหุวัฒนธรรมไทย ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนได้ดี ประกอบกับการที่ได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากมูลนิธินวัตกรรมฯ ในการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคนพิการ ทำให้ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 4 มีค่าต่ำที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับที่อื่น ๆ ถัดมา มูลนิธินวัตกรรมฯ มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยน้อยที่สุดเป็นอันดับสองอยู่ที่ 4,700.10 บาทต่อคน เนื่องจากเป็นองค์กรที่ริเริ่มในการดำเนินงานด้านการจับคู่การจ้างงาน ทำให้เป็นองค์กรที่มีประสบการณ์รวมไปถึงระยะเวลาในการดำเนินงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับภาคีเครือข่าย จึงมีความเชี่ยวชาญด้านการจับคู่การจ้างงานคนพิการเป็นอย่างดี สามารถควบคุมต้นทุนและดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคนพิการให้มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น จึงส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงอย่างต่อเนื่องและทำให้ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยมีจำนวนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับที่อื่น ๆ ต่อมาองค์กรในกรณีศึกษาที่ 3 สามารถควบคุมต้นทุนได้ดีและมีการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงานเป็นจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีจำนวนต้นทุนต่อหน่วยลดลงและมีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยที่ไม่สูง อยู่ที่ 6,439.39 บาทต่อคน และองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยอยู่อันดับที่สี่ได้แก่ กรณีศึกษาที่ 2 เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานการจับคู่การจ้างงานผ่านมาตรา 35 ในรูปแบบที่มีความหลากหลายมากที่สุด โดยดำเนินงานใน 3 รูปแบบด้วยกัน คือ การจ้างเหมาบริการ การฝึกงาน และการช่วยเหลืออื่นใด ซึ่งขั้นตอนในการดำเนินงานจะมีความแตกต่างกันไปตามรูปแบบการดำเนินงานแต่ละประเภท ในช่วงสองปีหลังขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 2 ได้มุ่งเน้นดำเนินงานในหลากหลายภารกิจนอกเหนือจากการจับคู่การจ้างงาน ประกอบกับจำนวนโควตาจากภาคเอกชนที่ต้องการจ้างงานคนพิการที่ได้กำหนดมายังองค์กรมีจำนวนลดลง จึงทำให้ในช่วงสองปีหลังของการดำเนินงานมีจำนวนการจับคู่การจ้างงานที่ลดลง ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยในช่วงสองปีหลังเพิ่มสูงขึ้นและทำให้ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยค่อนข้างสูง อยู่ที่ 8,524.72 บาทต่อคน ในขณะที่กรณีศึกษาที่ 5 เป็นองค์กรเดียวที่มีการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคนพิการแบบกลุ่ม ด้วยวิธีการส่งเสริมอาชีพให้กลุ่มคนพิการได้มีอาชีพหรือดำเนินธุรกิจร่วมกัน การดำเนินงานในรูปแบบนี้ทำให้ขั้นตอนของการดำเนินงานมีความจำเป็นต้องลงพื้นที่เพื่อติดตามและให้คำแนะนำแก่คนพิการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้พิการที่เข้าร่วมโครงการการจับคู่การจ้างงานกับองค์กรในกรณีศึกษาที่ 5 อาศัยอยู่ในพื้นที่หลากหลายจังหวัด ทำให้เกิดต้นทุนหรือมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางที่ค่อนข้างสูง ส่งผลให้ผลลัพธ์ของค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยที่คิดในรูปแบบรายคนมีค่าอยู่ที่ 8,544.05 บาทต่อคน และสุดท้ายกรณีศึกษาที่ 1 องค์กรที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ เป็นองค์กรเดียวที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการทำงานภายในใหม่ โดยมีการ

จัดตั้งศูนย์ประสานงานช่วยเหลือคนพิการ เมื่อปี พ.ศ. 2562 เพื่อพัฒนาและขยายให้ระบบการทำงานภายในองค์กรให้มีความพร้อมสำหรับภารกิจการจับคู่การจ้างงาน โดยสามารถรองรับการจับคู่การจ้างงานในจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 เกิดต้นทุนสูงขึ้นในช่วงสองปี หลังจากการดำเนินงานและส่งผลให้ค่าเฉลี่ยของต้นทุนต่อหน่วยมีค่าสูงอยู่ที่ 13,625.28 บาทต่อคน แม้ว่าองค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 จะสามารถดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคนพิการได้เป็นจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้นก็ตาม ทั้งนี้โดยปกติการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานของภาคเอกชนมักจะสามารถดำเนินงานได้โดยมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่าของภาครัฐอยู่แล้ว เนื่องจากภาคเอกชนมีความคล่องตัวในการดำเนินงานที่มากกว่า แต่หากพิจารณาเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน จะพบว่า กรณีศึกษาที่ 1 มีต้นทุนในการดำเนินงานที่น้อยกว่าหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งซึ่งดำเนินงานในลักษณะเดียวกันถึง 10 เท่า (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2561) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่ดีในการดำเนินงานจับคู่การจ้างงานคนพิการของกรณีศึกษาที่ 1 ในฐานะที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐ

## 9.2 ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 รูปแบบรายคนตลอดการดำเนินงานของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง

รูปภาพที่ 9.2 ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการดำเนินงานตามมาตรา 35 รูปแบบรายคนของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง



จากรูปภาพที่ 9.2 แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) จากการทำตามมาตรฐาน 35 รูปแบบรายคนของมูลนิธินวัตกรรมทางสังคมและภาคีเครือข่ายที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง เมื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาและวิเคราะห์ประเด็นที่น่าสนใจ ทำให้ค้นพบข้อสังเกตของทุกองค์กรที่สามารถระบุร่วมกันได้เป็น 5 ประเด็น ดังนี้

**หนึ่ง** รูปแบบของการดำเนินงาน ขนาดองค์กร และระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยแตกต่างกัน ดังที่ได้กล่าวในหัวข้อที่ 9.1

**สอง** ในปีแรกของการเริ่มต้นการดำเนินงานจับคู่การจ้างงาน ทุกองค์กรล้วนมีต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าปีอื่น ๆ อย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นปีที่เริ่มต้นการดำเนินงาน ทำให้ต้องใช้ต้นทุนในการวางรากฐานและเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานค่อนข้างสูง ประกอบกับการจับคู่การจ้างงานคนพิการที่ดำเนินงานได้สำเร็จยังมีจำนวนไม่มากนัก

**สาม** หากในปีที่ผ่านมาไม่มีการขยายหรือเปลี่ยนระบบโครงสร้างการทำงาน ทุกองค์กรจะสามารถควบคุมและรักษาระดับของต้นทุนได้ดี สำหรับองค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 เป็นองค์กรเดียวที่มีการขยายและปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการทำงานภายในใหม่ ส่งผลให้ในปีพ.ศ. 2562 และปีพ.ศ. 2563 ต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 กลับมาสูงขึ้นอย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามการจับคู่การจ้างงานที่องค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 สามารถดำเนินการได้ ยังคงมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้สามารถคาดการณ์แนวโน้มของต้นทุนต่อหน่วย ได้ว่า หากองค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 สามารถรักษาระดับของต้นทุนได้ดี เมื่อการจับคู่การจ้างงานมีจำนวนมากขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรในกรณีศึกษาที่ 1 อาจจะมีแนวโน้มลดลงในปีต่อมาได้

**สี่** เมื่อทุกองค์กรสามารถควบคุมและรักษาระดับต้นทุนได้ดี การวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน จึงขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ (1) จำนวนโควตา (Quota) การจ้างงานคนพิการที่กำหนดจำนวนมาจากภาคเอกชน (2) อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของตลาดแรงงานคนพิการ ซึ่งคือจำนวนแรงงานคนพิการและความต้องการในจ้างงานคนพิการของสถานประกอบการ (3) สถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

**และสุดท้าย** ห้า จุดน่าสังเกตจากรูปภาพที่ 9.2 ในปีพ.ศ. 2561 เป็นปีที่ Unit Cost ของทุกองค์กรมีแนวโน้มลดลงเหมือนกัน ทั้งนี้การลดลงในปีดังกล่าวนอกจากเกิดจากประสิทธิภาพการดำเนินงานจับคู่ขององค์กรแล้ว ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าการลดลงนี้ อาจจะมีข้องเกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจในขณะนั้น ที่มีผลทำให้ตลาดแรงงานเปิดและความต้องการในการจ้างงานคนพิการ (Supply) ของสถานประกอบการเพิ่มสูงขึ้น จึงนำไปสู่การจับคู่ (Matching) การจ้างงานที่เพิ่มมากขึ้นได้

## อ้างอิง

- Accounting Notes. (n.d.). Classification of Costs: 5 Types Accounting. Retrieved July 11, 2020 from <https://www.accountingnotes.net/cost-accounting/costclassification/classification-of-costs-5-types-accounting/10178>
- Anderson, A. A., (2013). The Community Builder's Approach to a Practical Guide to Theory Development: Theory of Change (Vol. 2015). New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change
- Connell, J. P., & Kubisch, A. C. (1998). Applying a theory of change approach to the evaluation of comprehensive community initiatives: progress, prospects, and problems. *New approaches to evaluating community initiatives*, 2(15-44), 1-16.
- Garber, A. M., & Phelps, C. E. (1997). Economic foundations of cost-effectiveness analysis. *Journal of health economics*, 16(1), 1-31.
- Levin, H. M., & McEwan, P. J. (2000). *Cost-effectiveness analysis: Methods and applications* (Vol. 4). Sage.
- Millar, Ross, and Kelly Hall. "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 (2013): 923-941.
- Phillips, C., & Thompson, G. (2003). *What is cost-effectiveness?* Hayward Medical Communications.
- Tevfik, F. Nas. (1996). *Cost-Benefit Analysis Theory and Applications*. America: SAGE Publications international and professional publisher.
- Walter, M., & Christine, J. (1990). *Determining the Unit Cost of Services: A Guide for Estimating the Cost of Services Funded*.
- Weiss, C., (1995). *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families* (J. Connell, Kubisch, A, Schorr, L, and Weiss, C. (Eds.) Ed. *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*' ed.). Washington, DC: Aspen Institute
- ธนาคารแห่งประเทศไทย (2562) สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2563 จาก [https://www.bot.or.th/thai/statistics/\\_layouts/application/interest\\_rate/in\\_historical.aspx](https://www.bot.or.th/thai/statistics/_layouts/application/interest_rate/in_historical.aspx)

บริษัท ป่าสาละ จำกัด (2561). รายงานการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI). กรุงเทพฯ: บจก. ป่าสาละ

พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ (2550) สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2563 จาก <https://www.omhc.dmh.go.th/law/files/พรบ.สงเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ-พ.ศ.2550.pdf>

เยาวเรศ ทัตพันธุ์ (2541). การประเมินโครงการตามแนวทางเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2561). “รายงานโครงการกลไกในการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Evaluation Mechanism) ระยะที่ 1.” (กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ).