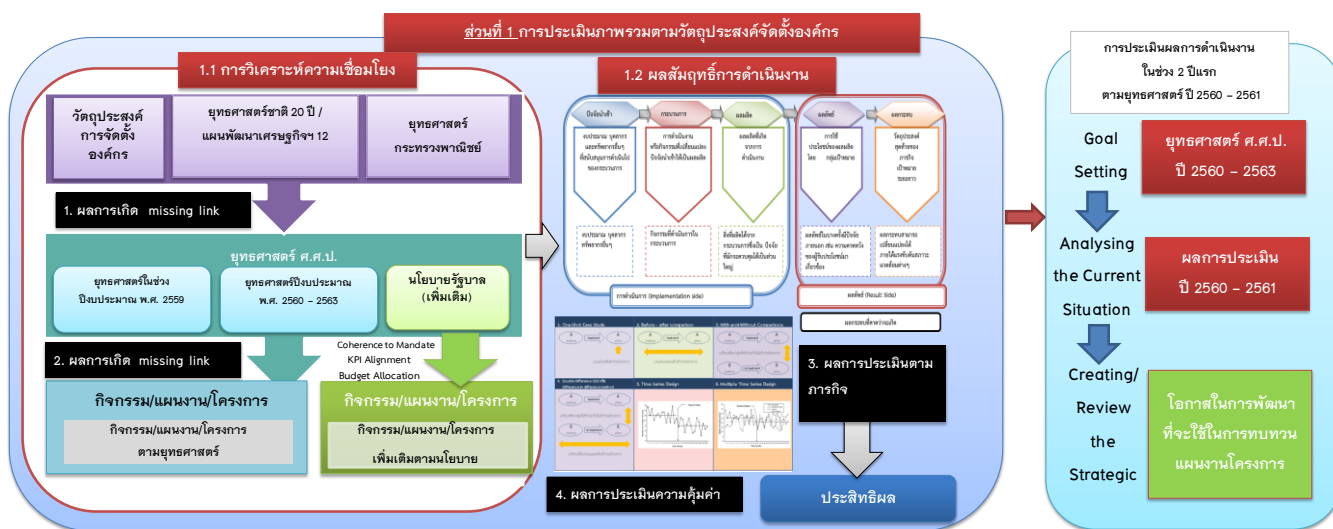


## รายงานสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

โครงการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงระยะเวลา 3 ปี ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2559-2561) และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ศ.ศ.ป. ในช่วงปี พ.ศ. 2560 – 2561 ทั้งในด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ศ.ศ.ป. และเพื่อประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจากการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในช่วงปี 2559 – 2561 เพื่อให้แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของ ศ.ศ.ป. ให้มีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1** เป็นการประเมินภาพรวมตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร โดยเป็นการประเมินผลการดำเนินงานในช่วงระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2559 - 2561) โดยในการประเมินของส่วนที่ 1 จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การประเมินความสอดคล้อง/ความเชื่อมโยงของการถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง/แผนยุทธศาสตร์ (Coherence to mandate) และประเมินผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ผลกระทบ (Impact) ของการดำเนินงาน



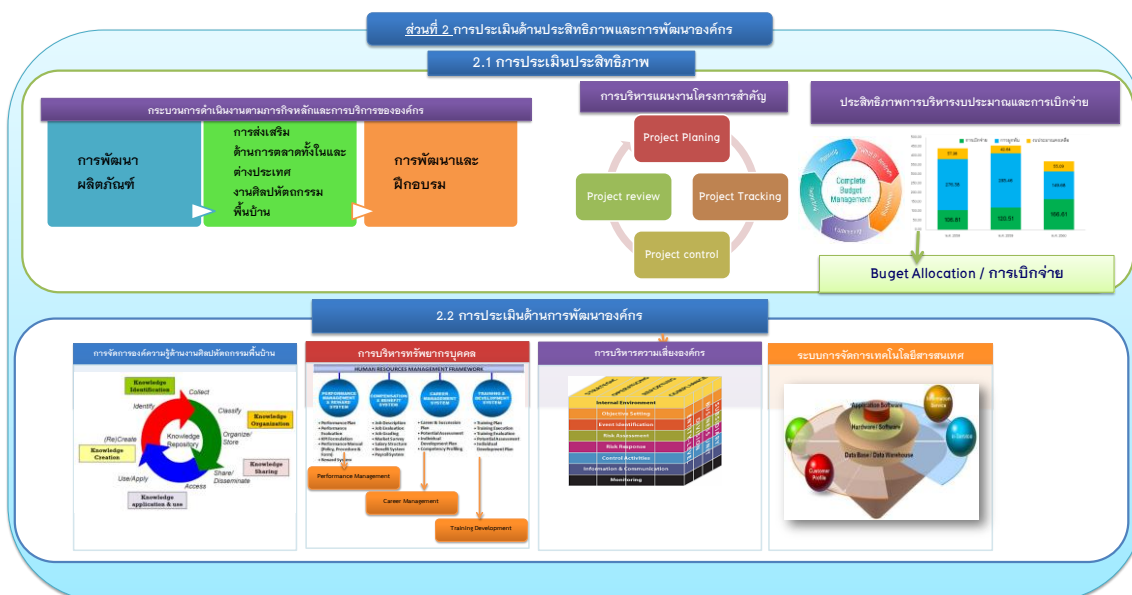
**แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการประเมินภาพรวมตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร**

ส่วนที่ 1 จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่ 1.1** เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้อง/ความเชื่อมโยงของการถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง/แผนยุทธศาสตร์ (Coherence to mandate) และประเมินผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ผลกระทบ (Impact) ของการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การตั้ง ศ.ศ.ป. กับแผนยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศต่างๆ

**ส่วนที่ 1.2** การประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร รวมทั้งตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 - 2561 โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยผลในระดับผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ตามผลการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลการดำเนินงาน (Result Chain)

**ส่วนที่ 2** เป็นการประเมินประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการประเมินมิติประสิทธิภาพ ซึ่งพิจารณาจากประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานตามภารกิจหลักและการบริการขององค์กร การบริหารแผนงานโครงการ ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณ และการประเมินด้านการพัฒนาองค์กร โดยเป็นการประเมินระบบบริหารจัดการสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินการจัดการความรู้งานศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน 2) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร 3) การบริหารความเสี่ยงองค์กร และ 4) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการประเมินประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กร

**ส่วนที่ 1** ผลการประเมินภาพรวมตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร

ที่ปรึกษาได้มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา กับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบาย Thailand 4.0 และยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. และวิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนงานโครงการกับภารกิจตามวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร **ไม่พบว่ามี Missing Link** กล่าวคือมีการดำเนินกิจกรรมขับเคลื่อนการดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรอย่างครบถ้วน โดยที่ปรึกษาได้วิเคราะห์ห่วงโซ่ธุรกิจ การมุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ประเทศ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กรของ ศ.ศ.ป. ดังนี้



จากการศึกษาวิเคราะห์จะเห็นว่า มีประเด็นเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ประเทศที่มุ่งเน้นการส่งเสริมเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านการเตรียมความพร้อมกำลังคนรองรับทักษะที่ต้องการในศตวรรษที่ 21 การส่งเสริมการเป็นผู้ผลิตได้ขายเป็น การสนับสนุนการนำความรู้ งานวิจัยและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การส่งเสริมนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การขับเคลื่อนที่ใช้พื้นฐานของสินทรัพย์ทางวัฒนธรรม ร่วมกับการคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ให้มากขึ้น รวมทั้งการสร้างระบบนิเวศน์ (Ecosystem) ที่เหมาะสม ด้วยการสร้างพื้นที่หรือแพลตฟอร์มการจัดแสดงผลงานรูปแบบต่างๆ และการจัดแสดงผลงานจริงและในรูปแบบเสมือนจริง และเห็นว่าโอกาสที่ ศ.ศ.ป. ควรจะพัฒนาการดำเนินการต่อไป ได้แก่

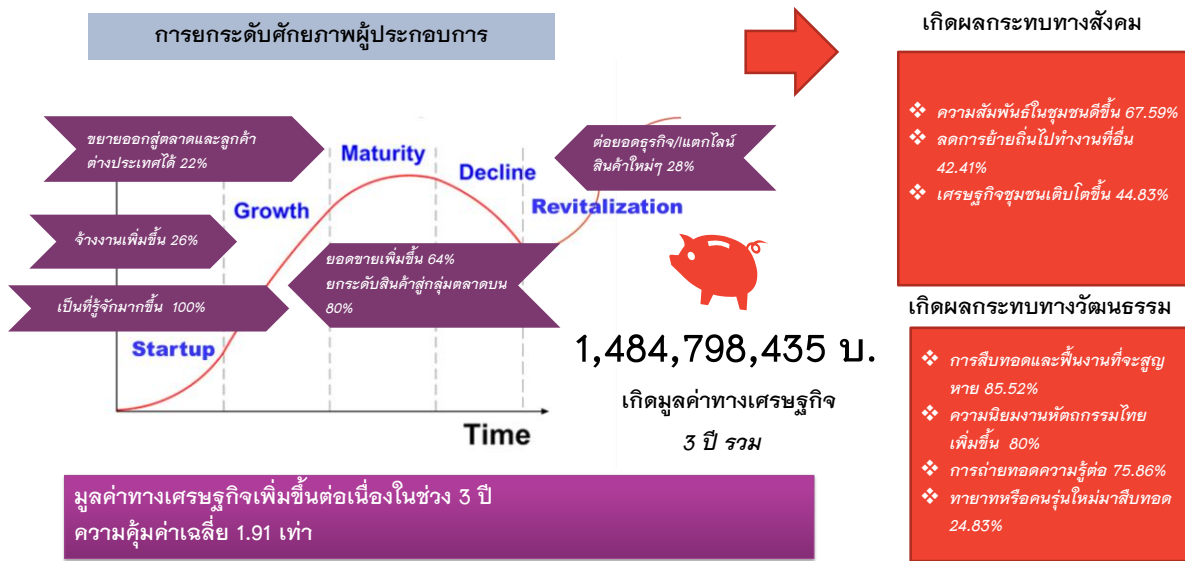
1. การส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงและสนับสนุนระหว่างอุตสาหกรรมการผลิตและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน ซึ่ง ศ.ศ.ป. ควรผลักดันต่อเนื่อง และระดับความร่วมมือที่สูงกว่าเครือข่ายสัมพันธ์ โดย ศ.ศ.ป. จะต้องมีการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การเชื่อมโยงของเครือข่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นไปได้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการสามารถรองรับคำสั่งซื้อปริมาณมากได้ และเพื่อแก้ปัญหาที่เป็นข้อจำกัดของงานหัตถกรรม เช่น การขาดช่างฝีมือ การขาดวัตถุดิบหรือต้นทุนการผลิตที่สูง เป็นต้น และสะท้อนความสำเร็จของการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายด้วยการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. หาก ศ.ศ.ป. มีการผลักดันส่งเสริมการประยุกต์เทคโนโลยีที่ทันสมัยกับภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ตัวอย่างเช่น หน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัยมาประยุกต์เพื่อสร้างความสามารถหรือแก้ปัญหาทางหัตถกรรม เช่น การควบคุมคุณภาพมาตรฐาน การลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น

3. การส่งเสริมความเป็นระหว่างประเทศด้วยการยกระดับงานศิลปหัตถกรรมไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ผ่านกิจกรรมการสร้างความร่วมมือด้านงานหัตถกรรมกับองค์กรระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น การผลักดันงานศิลปหัตถกรรมไทยไปแสดงและจำหน่ายในต่างประเทศ และการยกระดับแบรนด์งานหัตถกรรมไทยให้เป็นที่รู้จักในระดับสากล การเป็นเจ้าของภาพกิจกรรมต่างๆ ด้านงานศิลปหัตถกรรมระดับนานาชาติ เป็นต้น

## ❖ ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน :

ที่ปรึกษาได้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในเชิงมูลค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เกิดขึ้น โดยเป็นการประเมินผลโดยการใช้ข้อมูลจากการสำรวจติดตามจากผู้ประกอบการที่ได้รับการส่งเสริมจาก ศ.ศ.ป. ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมด้านการตลาด การพัฒนาให้ความรู้ โดยผลกระทบจากถูกคิดคำนวณเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ เช่น ยอดขาย การจ้างงาน การลงทุน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการสำรวจระดับศักยภาพของผู้ประกอบการที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากได้รับการพัฒนาส่งเสริมจาก ศ.ศ.ป. ตลอดจนสำรวจความคิดเห็นของผู้ซื้อสินค้างานหัตถกรรมที่มีความเห็นต่องานหัตถกรรมไทยและการส่งเสริมของ ศ.ศ.ป. โดยจากผลการประเมินพบมูลค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ตลอดจนการยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการสมาชิก ดังนี้



**แผนภาพที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ในเชิงมูลค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา**

จากการติดตามประเมินผลการดำเนินการของ ศ.ศ.ป. ในช่วงปี 259 – 2561 พบว่าการดำเนินการของ ศ.ศ.ป. ก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจรวม 1,484,798,435 บาท โดยมีรายละเอียด 4 ส่วน ดังนี้

**ตารางที่ 1 สรุปมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ปี 2559 - 2561**

กิจกรรมที่ดำเนินการ	รายการ	2559	2560	2561	รวม 3 ปี (บาท)
ผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	19	44	38	101
	มูลค่าทางเศรษฐกิจ	21,290,893	49,305,225	42,581,785	113,177,903
ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการร่วมกิจกรรมด้านการตลาด	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	620	633	681	1,934
	มูลค่าทางเศรษฐกิจ	334,940,734	364,677,830	421,824,011	1,121,442,575
ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการพัฒนาทักษะองค์ความรู้	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	245	258	291	794
	มูลค่าทางเศรษฐกิจ	45,621,815	48,042,565	54,187,544	147,851,924
ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่เกิดจากกิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายหน่วยงาน และ Value Chain	จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	-	410	390	800
	มูลค่าทางเศรษฐกิจ	-	52,486,694	49,839,339	102,326,034
	มูลค่ารวม (บาท)	401,853,442	514,512,314	568,432,679	1,484,798,435

และจากการติดตามประเมินผลพบว่าผู้ประกอบการมีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยผู้ประกอบการทั้งหมดร้อยละ 100 โดยเฉพาะวิสาหกิจชุมชนเป็นที่รู้จักมากขึ้น มีผู้ประกอบการร้อยละ 64 ที่มียอดขายเพิ่มขึ้น โดยสามารถยกระดับสินค้าสู่ตลาดบนได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 80 ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ซื้อที่มีกำลังศักยภาพในการจ่ายทำให้ผู้ประกอบการสามารถขายสินค้าในราคาที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการมีศักยภาพเพิ่มขึ้นเข้าสู่ช่วงเติบโต โดยมีการจ้างงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 26 สามารถขยายตลาดและหรือมีลูกค้าต่างประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 และมีร้อยละ 28 ที่สามารถต่อยอดธุรกิจโดยการแตกไลน์สินค้า เช่น ขยายผลจากงานหัตถกรรมจักสานสู่การเป็นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์หรือของตกแต่งบ้าน เป็นต้น



จากการติดตามยังพบผลกระทบทางสังคมว่าเมื่อกลุ่มชุมชนหรือธุรกิจเติบโตดีขึ้น ส่งผลให้คนในชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นร้อยละ 67.59 เนื่องจากมีการจ้างงานของคนในชุมชน รวมกลุ่มกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการสนับสนุนให้วิสาหกิจหรือชุมชนในบางพื้นที่เป็นแหล่งเรียนรู้งานหัตถกรรม ลดการย้ายถิ่นไปทำงานที่อื่นร้อยละ 42.41 เนื่องจากช่วยงานธุรกิจของชุมชนหรือครอบครัว สำหรับผลกระทบทางวัฒนธรรมพบว่าชุมชนที่มีการสืบทอดและฟื้นฟูงานที่จะสูญหายร้อยละ 85.52 เกิดความนิยมงานหัตถกรรมไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 มีการถ่ายทอดความรู้ต่อร้อยละ 75.86 เกิดทายาทหรือคนรุ่นใหม่มาสืบทอดร้อยละ 24.83

จากมูลค่าทางเศรษฐกิจ เพื่อเปรียบเทียบค่านิยมความคุ้มค่า โดยเทียบกับงบประมาณที่ใช้ไปในแต่ละปี ซึ่งปี 2559 - 2561 ใช้งบประมาณ พบว่าเฉลี่ย 1.91 เท่า และก่อให้เกิดผลกระทบทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ศ.ศ.ป. ที่ต้องการยกระดับงานศิลปาชีพสู่ศักยภาพระดับสากล ที่จะทำให้ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีชีวิตที่ดีขึ้น และที่ปรึกษาขอสรุปผลการประเมิน รวมทั้งข้อสังเกตและข้อเสนอแนะแต่ละแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

### การเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ และอนุรักษ์สืบสานศิลปหัตถกรรมไทย

ในด้านการรวบรวมองค์ความรู้ของบุคคล มีการนำบุคคลากรช่างศิลปหัตถกรรมที่มีทักษะ องค์ความรู้สูง เพื่อยกย่องและเชิดชูเกียรติ และได้นำเอาสถาบันที่องค์ความรู้โดยการจัดทำข้อมูล นำชีวิตและผลงานมาเผยแพร่ในรูปแบบ สื่อต่างๆ รวมถึงหอนิทรรศการต่างๆ สิ่งพิมพ์ หนังสือ ภาพถ่าย ภาพเคลื่อนไหว เว็บไซต์ จัดแสดงที่หอนิทรรศการ นอกจากนี้ สำหรับสมาชิกอื่นๆ ศ.ศ.ป. ได้มีการรวบรวมข้อมูลคุณสมบัติ โดยโครงการสำมะโนและจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการศิลปหัตถกรรมของไทยดำเนินการไปแล้ว 1,501 ราย ส่วนในด้านองค์ความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล (Explicit Knowledge) เช่น มีการรวบรวมข้อมูลที่มีการบันทึกไว้ในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ ฐานข้อมูลดิจิทัล Archive เกี่ยวกับงานช่าง การอนุรักษ์สืบสาน ศิลปหัตถกรรมไทย มีการให้บริการข้อมูลองค์ความรู้ด้านงานหัตถกรรมไว้ ณ ห้องสมุด ศ.ศ.ป. การเผยแพร่ผ่านหอนิทรรศการมีผู้เข้าชมหอนิทรรศการในช่วง 3 ปี รวม 115,325 ราย การเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อจดหมายข่าวซึ่งเผยแพร่ไปยังหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา ภาคเอกชนรวม 83 หน่วยงาน

รวบรวมองค์ความรู้	จัดเก็บข้อมูล	การเผยแพร่ข้อมูล
<p>ความรู้จากภายใน ความรู้จากภายนอก จากเอกสาร ข้อมูลทางวิชาการ การศึกษา การรวบรวมข้อมูลครูช่าง ผู้ผลิต</p>	<p><u>ฐานข้อมูลดิจิทัล ArChrive</u></p>  <p>SACICT ARCHIVE</p>	<p>เว็บไซต์ <a href="https://www.sacict.or.th">https://www.sacict.or.th</a> Online Magazine (m.a.d.e. Living Thai SACICT newsletter) <u>Sacict Prototype</u> หอนิทรรศการ กิจกรรมเสวนาต่างๆ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมฐานข้อมูล ผู้ประกอบการ ครูช่าง ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สมาคม/เครือข่ายที่เกี่ยวข้อง (สำมะโนฐานข้อมูล) ดำเนินการได้ 1,501 ราย</li> <li>จำนวนหนังสือ/บันทึกข้อมูล/สื่ออิเล็กทรอนิกส์รวม 1,000 ชุด/รายการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฐานข้อมูล 944 รายการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้เข้าชมนิทรรศการ 115,325 ราย</li> <li>ผู้รับสื่อ เอกสารจดหมายข่าว 83 หน่วยงาน</li> <li>ความพึงพอใจต่อสื่อข้อมูลและประโยชน์ผู้ใช้บริการห้องสมุด = 85.91</li> <li>ความพึงพอใจต่อเนื้อหารูปแบบและประโยชน์หอนิทรรศการ = 85.65</li> <li>ความพึงพอใจต่อสื่อนิทรรศการ (ปี 62) = 82.20</li> <li>ปรับปรุงข้อมูลที่เผยแพร่ในเว็บไซต์</li> </ul>

### แผนภาพที่ 5 การเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ และอนุรักษ์สืบสานศิลปหัตถกรรมไทย

จากข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือได้รับการเผยแพร่องค์ความรู้มีความพึงพอใจอยู่ในระดับดีมาก ทั้งด้านสื่อข้อมูลที่เผยแพร่ให้บริการห้องสมุด การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านนิทรรศการ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แต่อย่างไรก็ตามมี **ประเด็นข้อเสนอนะ ได้แก่**

1. การประชาสัมพันธ์ระบบฐานข้อมูล Archive ให้สมาชิก ประชาชนทั่วไป ได้รับทราบผ่านช่องทางต่างๆ เนื่องจากเป็นระบบฐานข้อมูลที่จะเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านงานศิลปหัตถกรรม
2. การเผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้เน้นการรวบรวมข้อมูลและองค์ความรู้ต่างๆ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์หรือช่องทางสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น ตลอดจนมีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่เผยแพร่ให้เป็นระบบและง่ายในการสืบค้น
3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีข้อมูลมากพอในระดับที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการ การพัฒนาต่อยอด และการเชื่อมโยงเป็น Big Data ของประเทศในการส่งเสริม SME ได้ โดยข้อมูลสมาชิกที่ได้รับการพัฒนาควรมีรายละเอียดประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับ ศ.ศ.ป. และหน่วยงานต่างๆ จุดแข็งหรือความเชี่ยวชาญ กำลังการผลิต สมาชิกกลุ่ม ช่องทางการจำหน่าย ช่องทางการจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ ข้อจำกัดต่างๆ
4. การจัดแสดงหอนิทรรศการควรมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนให้มีความน่าสนใจ และจูงใจในการเดินทางมาเยี่ยมชมหอนิทรรศการ โดยส่งเสริมเป็นสถานที่ท่องเที่ยวแหล่งเรียนรู้ร่วมเป็นเส้นทางท่องเที่ยวจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## การพัฒนาผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมเพื่อการต่อยอดเชิงพาณิชย์

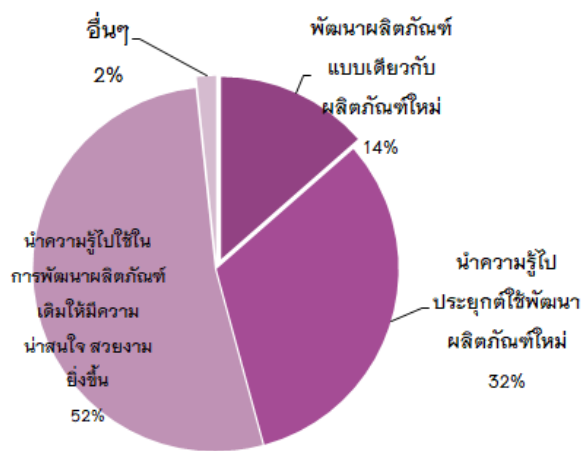


การพัฒนาผลิตภัณฑ์	ผลการดำเนินงาน	
	เป้าหมาย 3 ปี	ผลการดำเนินงาน
จำนวนรายผู้เข้าร่วมการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อการต่อยอด	91	101
จำนวนชิ้นงานที่ได้รับการพัฒนาสร้างสรรค์	355	620
จำนวนผู้ร่วมประกวดผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมเชิงสร้างสรรค์ (ICA)	130	618
ผลงานศิลปหัตถกรรมที่ได้รับจดลิขสิทธิ์ในนาม ศ.ศ.ป.	198	225
ผลงานศิลปหัตถกรรมที่ได้รับจดลิขสิทธิ์ในนามสมาชิก ศ.ศ.ป.	123	149

แผนภาพที่ 6 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมเพื่อการต่อยอดเชิงพาณิชย์

ศ.ศ.ป. มีการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรม และการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการด้านงานศิลปหัตถกรรมผ่านหลายโครงการ โดยมีรูปแบบการดำเนินการทั้งการส่งนักออกแบบทำงานร่วมครูช่างหรือผู้ประกอบการงานหัตถกรรม การร่วมกับกลุ่มผู้ประกอบการกลุ่มห้างสรรพสินค้า การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ภายใต้โครงการร่วมรังสรรค์ศิลปหัตถกรรม (Craft co-creation) เพื่อนำแนวคิดในด้านการตลาดมาพิจารณาร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วย เปิดโอกาสให้สามารถนำผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาไปขายในช่องทางใหม่ได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยวิธีการคัดเลือก การจัดประกวด ตัวอย่างเช่น การประกวดผลิตภัณฑ์หัตถกรรมเชิงสร้างสรรค์ (ICA : Innovative Craft Award) การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการสร้างผลิตภัณฑ์ การนำบุคลากรไปดูงานเทคนิคการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการออกแบบทั้งในและต่างประเทศ

ทั้งนี้ที่ปรึกษาได้มีการติดตามผลการดำเนินการหลังจากผู้ประกอบการได้เข้าร่วมโครงการผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 50 คน จากผู้ประกอบการที่เข้าร่วมการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อต่อยอดในเชิง



แผนภาพที่ 7 การนำความรู้จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปใช้ประโยชน์

พาณิชย์ 101 คน พบว่าผู้ประกอบการทุกรายมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ผลการสำรวจพบว่า ผู้เข้าร่วมกิจกรรมร้อยละ 100 ได้นำความรู้ทักษะและแนวคิดไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อ โดยส่วนใหญ่นำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีความน่าสนใจ สวยงามยิ่งขึ้น ร้อยละ 52 รองลงมาเป็นการนำไปใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาเลยร้อยละ 32 และร้อยละ 14 เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบเดียวกับผลิตภัณฑ์ต้นแบบไปจำหน่าย

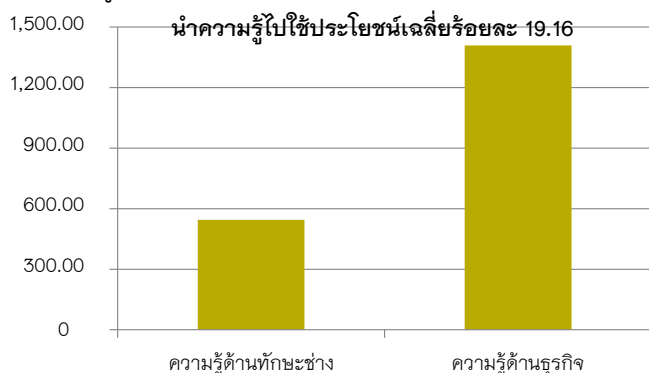


โดยปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้โครงการพัฒนาแล้ว มีการนำความรู้แนวคิดไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์คือรูปแบบและกลไกการส่งเสริมของ ศ.ศ.ป. ซึ่งผู้ประกอบการได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์งาน หรือการให้ความเห็นในการดำเนินงาน การทำงานของนักออกแบบที่เดิมเคยมีข้อจำกัดหรือปัญหาในการสื่อสารกับชุมชน แต่ที่ผ่านมานักออกแบบมีประสบการณ์มากขึ้น กอปรกับ **การที่มีทายาทหรือคนรุ่นใหม่เข้ามาสืบทอด ทำให้การทำงานพัฒนาต่อยอดในด้านสร้างสรรค์จึงมีโอกาสในการนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น** และจากมูลค่าที่เกิดขึ้นดังกล่าวคิดเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ทั้งเกิดจากการขายสินค้า การลงทุนและการจ้างงานรวม 113,177,903 บาท อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษามีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. การส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องมีการส่งเสริมให้การกิจกรรมด้านการตลาด และนำความต้องการจากตลาดกลับมาสู่โจทย์ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างเป็นระบบ ดังนั้น ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในด้านการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
2. ข้อจำกัดประการสำคัญที่กิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด ไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ทั้งหมด เนื่องจากปัญหาการผลิต เช่น เกิดตำหนิ รูปแบบ ขนาดไม่ได้มาตรฐาน ประกอบกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในหลายกรณีที่ต้องการ การลงทุน เพื่อเข้าถึงอุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ดังนั้น ศ.ศ.ป. ควรต้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญ หรือภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุน เช่น การทดลองใช้เทคโนโลยีของศูนย์ต่างๆ การส่งต่อผู้ประกอบการให้เข้ารับการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น สวทช. สกสว. กรมวิทยาศาสตร์ ศูนย์บ่มเพาะของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

### การส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ

การพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการด้านงานหัตถกรรม แม้จะเป็นกิจกรรมที่เป็นต้นน้ำและต้องใช้เวลาในการที่จะพัฒนาต่อยอดได้ แต่ยังคงมีความสำคัญกับงานศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน เนื่องจากยุทธศาสตร์ประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนและผู้ประกอบการรองรับเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ใช้โอกาสจากการตลาดออนไลน์ และทักษะความรู้ที่จำเป็นในการเป็นผู้ประกอบการ



แผนภาพที่ 8 จำนวนผู้ได้รับการพัฒนาความรู้

อบรมของหน่วยงานต่างๆ ที่ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 17 โดยพบว่าส่วนใหญ่นำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปปรับวิธีการผลิตให้มีประสิทธิภาพ เช่น ผลิตได้รวดเร็วขึ้น บางส่วนนำไปใช้ให้การผลิตมีต้นทุนต่ำลง

โดย ศ.ศ.ป. มีกิจกรรมการส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการให้ความรู้ในด้านการผลิต หรือทักษะด้านช่าง การให้ความรู้ด้านธุรกิจด้านการตลาด และจากการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ พบว่ามี ร้อยละ 19.16 ที่มีการนำความรู้ไปใช้ ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของผู้ประกอบการ SME ที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาและ

บางส่วนสามารถสร้างพัฒนาการด้านการผลิตอื่นๆ เช่น ผลิตให้มีคุณภาพดี มีความทนทาน เสื่อมสภาพช้าลง หรืออื่นๆ และจากการสำรวจพบว่าผู้เข้ารับการพัฒนาบางส่วนไม่ใช่ผู้ประกอบการ แต่เป็นครู จึงไม่ได้นำไปปรับใช้ในการผลิตเชิงพาณิชย์โดยตรง แต่เป็นการนำความรู้ไปสอนต่อ สำหรับการอบรมพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนที่นำไปใช้มากที่สุดคือด้านการพัฒนาให้ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้คือการนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม และผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมีทั้งการพัฒนาในรูปแบบ และพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพ ส่วนความรู้ในด้านการตลาดและธุรกิจนั้น ผลลัพธ์ที่มีอัตราส่วนสูงที่สุดคือ การสร้างแบรนด์ให้มีภาพลักษณ์ที่ดีได้เป็นที่รู้จัก ส่งผลให้สร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น และนำไปสู่ตลาดใหม่ที่มีกำลังซื้อได้มากขึ้นทำให้ธุรกิจเติบโตได้มากขึ้น สำหรับผู้เข้ารับการอบรมมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์แล้ว เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจรวม 147,851,924 บาท อย่างไรก็ตามที่ปรึกษาที่มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาอบรมความรู้ ดังนี้

1. การอบรมให้ความรู้ที่เป็นพื้นฐานทั่วไป ศ.ศ.ป. สามารถจัดทำสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น สื่อออนไลน์ เนื่องจากเป็นการใช้โอกาสจากเทคโนโลยี และปัจจุบันสามารถเข้าถึงผู้ประกอบการได้ และเป็นการแบ่งปันความรู้ที่กว้างขวางขึ้น
2. การพัฒนาอบรม ควรมิกิจกรรม workshop ต่อเนื่องหรือกิจกรรมการพัฒนาต่อยอดต่อ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
3. การคัดกรองผู้ประกอบการที่มีความต้องการ และมีความพร้อมต่อการนำความรู้หรือประเด็นในการพัฒนาไปพัฒนาต่อได้ ตลอดจนคัดกรองกลุ่มผู้ประกอบการที่ยังไม่เคยได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานอื่นๆ ในหลักสูตรเดียวกันมาแล้ว
4. จากการติดตามประเมินผลการส่งเสริม SME พบว่าการส่งเสริมให้ความรู้ด้านตลาดออนไลน์ เป็นหลักสูตรที่มีความซ้ำซ้อนของหน่วยงานต่างๆ มากที่สุด และหลักสูตรที่มีความต้องการแต่ยังมีช่องว่างในการพัฒนา คือการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้ส่งออก การทำการค้ากับต่างประเทศ มาตรฐานสินค้าในต่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมออกสู่สากล รวมทั้งการนำความรู้ด้านเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพในการผลิตกับงานหัตถกรรม

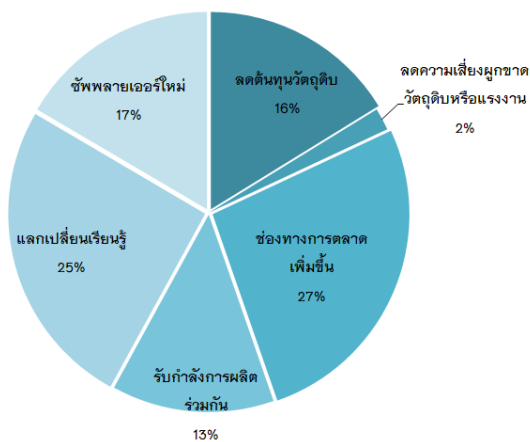
### การเชื่อมโยงเครือข่ายหน่วยงานและ Value Chain

การเชื่อมโยงเครือข่ายหน่วยงานแลการสร้างความร่วมมือหรือการพัฒนาในรูปแบบ Value Chain เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ประเทศที่สำคัญ โดยจากการวิเคราะห์กิจกรรมโครงการของ ศ.ศ.ป. พบว่ามี การดำเนินการ 3 รูปแบบ ได้แก่



1) กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายและ Value Chain ที่เกิดจากกิจกรรมการนำผู้เกี่ยวข้องจากต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ มาทำกิจกรรมร่วมกัน : ตัวอย่างเช่น กิจกรรม Craft Co-Creation นำครูช่างศิลปหัตถกรรม กับนักออกแบบ และมีกลุ่มผู้ประกอบการซึ่งเป็นตัวแทนกลุ่มผู้ซื้อ (เช่น ห้างสรรพสินค้า) มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงในด้านการนำองค์ความรู้ มาใช้ในการออกแบบ การผลิต และการขาย ซึ่งเป็นการส่งต่อคุณค่าระหว่างกัน แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินการที่ผ่านมาพบว่า บทบาทของฝ่ายการตลาดเข้ามา เพื่อเป็นการสื่อสารความต้องการของผู้ซื้อไม่ได้สามารถเชื่อมโยงรับต่อไปสู่การนำสินค้าไปวางขายในห้างสรรพสินค้าได้ทันที ส่งผลให้มูลค่าหรือคุณค่าที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมาจึงไม่แตกต่างจากการส่งน้กออกแบบไปร่วมพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์มากนัก

2) กลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมในหัวข้อกิจกรรมสร้างเครือข่าย SACICT Craft Network และ Value Chain



แผนภาพที่ 9 รูปแบบการเกิดประโยชน์ภายหลังกิจกรรม

เป็นการนำกลุ่มช่างศิลปหัตถกรรม สมาชิกฯ มาทำกิจกรรมร่วมกันในหัวข้อ “กิจกรรมสร้างเครือข่าย SACICT Craft Network และ Value Chain” ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปีในทุกภูมิภาค โดยใช้เวลา 2 วัน โดยภายใต้กิจกรรมจะมีการเชิญสมาชิกจากแต่ละด้านและแต่ละบทบาทมาร่วมประชุม พูดคุยแลกเปลี่ยน โดยโครงการก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจรวม 102,326,034 บาท โดยเกิดจากการที่เครือข่ายเกิดความร่วมมือแล้วเกิดประโยชน์ เช่น ลดต้นทุนวัตถุดิบ การแลกเปลี่ยนหรือร่วมมือในการขายสินค้า พัฒนาต่อยอดสินค้าร่วมกัน เป็นต้น

3) การสร้างกลุ่มเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ภายหลังจากทำกิจกรรมร่วมกับ ศ.ศ.ป. เกิดจากการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุมสมาชิกประจำปี การได้รับการอบรม หลังจากที่ทำกิจกรรมของ ศ.ศ.ป. แล้ว สมาชิกเหล่านี้สามารถสร้างความสัมพันธ์เป็นกลุ่มเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการและมีการทำกิจกรรมอื่นๆ ต่อเนื่องหลังจากนั้น เช่น ไปแสดงหรือจำหน่ายสินค้านี้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีการซื้อขายสินค้าระหว่างกัน ฯลฯ

ด้วยรูปแบบการดำเนินการที่ผ่านมาเน้นรูปแบบเครือข่ายสัมพันธ์ ผลกระทบเกิดขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือหากประโยชน์ร่วมกันได้ก็เกิดผลสัมฤทธิ์ แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้น เป็นสัดส่วน Contribution Rate จาก ศ.ศ.ป. ในอัตราที่ไม่สูงมาก และเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์เป้าหมายของประเทศ และรูปแบบการเชื่อมโยงห่วงโซ่ที่เกิดผลสัมฤทธิ์ในสัดส่วนที่สูงจากการส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐที่ปรึกษามีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะการเชื่อมโยงห่วงโซ่หรือเครือข่ายในระยะต่อไป ศ.ศ.ป. ควรพิจารณาดังนี้

1. ด้วยคุณค่าหรือมูลค่าที่จะเกิดขึ้น จากกิจกรรมขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมเป็นหลัก ดังนั้นต้องมีกระบวนการคัดกรองกลุ่มผู้ประกอบการที่จะมาช่วยส่งเสริม พัฒนาเพื่อยกระดับงานหัตถกรรมของกลุ่มได้ตามเป้าหมาย

2. การพัฒนาร่วมกันของคลัสเตอร์ ที่ปรึกษาพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการไปติดตามประเมินการส่งเสริมธุรกิจ SME หรือวิสาหกิจชุมชน ที่ ศ.ศ.ป. สามารถนำไปเป็นบทเรียนเรียนรู้ เช่น

- หน่วยงานภาครัฐส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ร่วมกันของคลัสเตอร์ แต่คลัสเตอร์ที่มาจากผู้ประกอบการหลายส่วน ไม่ได้มีผู้ที่จะเป็นคนกลางที่ดำเนินธุรกิจของกลุ่มต่อไม่สามารถบริหารจัดการในนามกลุ่มได้ ประกอบกับผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มไม่ได้เข้มแข็งทำยที่สุดท้ายก็ไม่ได้มีการดำเนินการต่อ
- กรณีที่หน่วยงานเข้าไปส่งเสริมสนับสนุนโดยมีรูปแบบเหมือนกันทุกกลุ่ม โดยไม่ได้พิจารณาความต้องการและเข้าใจปัญหาของกลุ่ม ดังนั้นการส่งเสริมการพัฒนาคลัสเตอร์หรือเครือข่ายควรต้องมีการศึกษาเครือข่าย คลัสเตอร์ของประเภทธุรกิจ จุดแข็งสภาพปัญหาจุดอ่อนที่เป็นข้อจำกัดให้ผู้ประกอบการไม่สามารถยกระดับศักยภาพเข้าสู่ระดับสากลได้
- การสร้างการเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการรายเล็กกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมรายใหญ่ หากสามารถผลักดันให้เกิดผลได้จะเกิดมูลค่าเพิ่มสูง แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการขนาดเล็กต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงการกับผูกขาด เนื่องจากหลายกรณีพบว่าผู้ประกอบการรายเล็กไม่สามารถดำเนินธุรกิจไปต่อได้เมื่อรายใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจร่วมกัน

3. การที่ ศ.ศ.ป. จะวิเคราะห์เพื่อวางแผนการส่งเสริมเชื่อมโยงผู้ประกอบการในลักษณะเครือข่ายหรือคลัสเตอร์ได้ ศ.ศ.ป. ควรมีฐานข้อมูลในระดับที่ลึกมากพอครอบคลุมทั้งศักยภาพ กำลังการผลิต ข้อจำกัดและจุดแข็งในแต่ละด้าน

4. ศ.ศ.ป. ต้องสร้างความเข้าใจด้านการเชื่อมโยงเครือข่ายหรือคลัสเตอร์ให้กับผู้ประกอบการได้รับทราบ การดำเนินโครงการกิจกรรมการสนับสนุนจะไม่ใช่เพียงการมาพบปะพูดคุยกันเพื่อให้ผู้ประกอบการหาความต้องการและประโยชน์ร่วมกัน แต่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มหรือคลัสเตอร์ โดย ศ.ศ.ป. อาจต้องเข้าไปสนับสนุนต่อเนื่อง เช่น การประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำงานวิจัยหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา การสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อให้มีความพร้อมรองรับการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ดังนั้น ศ.ศ.ป. อาจต้องพิจารณาการสนับสนุนต่อเนื่องมากกว่า 1 ปี

### การส่งเสริมกิจกรรมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ

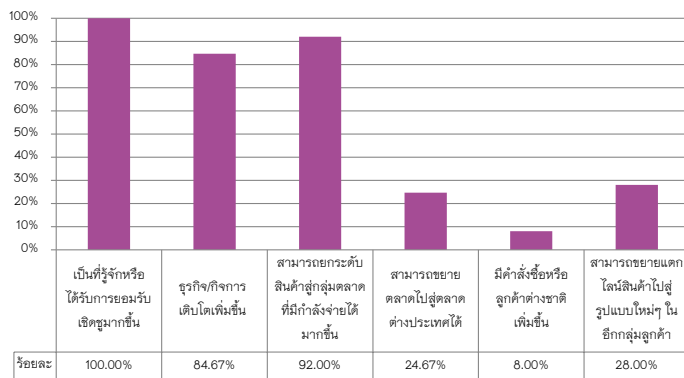
ที่ผ่านมา ศ.ศ.ป. มีการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การจัดงานและเข้าร่วมงานแสดงสินค้า การฝากวางสินค้าจำหน่ายกับห้างสรรพสินค้า วางจำหน่ายร้านค้าของ ศ.ศ.ป. (SACICT Shop) รวมทั้งการขายสินค้าให้กับองค์กรเครือข่ายพันธมิตร ดังนี้



ช่องทาง	2559	2560	2561
ร้านจำหน่าย ศศป.	7,274,065.90	15,815,884.75	8,720,712.00
ร้านนักท่องเที่ยวต่างชาติ	10,213,474.88	15,973,902.00	13,295,027.00
พันธมิตร			4,470,728.30
Road show	372,181.00	674,857.00	
ออกงานในประเทศ	70,624,078.00	98,502,532.00	146,380,491.00
ออกงานต่างประเทศ	19,800,000.00	2,301,235.25	
<b>รวม</b>	<b>108,283,799.78</b>	<b>133,268,411.00</b>	<b>172,866,958.30</b>

แผนภาพที่ 10 ยอดจำหน่ายจากช่องทางต่างๆ ของ ศ.ศ.ป.

สำหรับปี 2561 ไม่มียอดจำหน่ายในต่างประเทศ เนื่องจากงานที่เข้าร่วมเป็นงานแสดงสินค้าเพื่อสร้างการรับรู้งานหัตถกรรมไทยในต่างประเทศ ไม่ได้มีการนำสินค้าไปจำหน่ายภายในงาน ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้มีการติดตามประเมินความสำเร็จต่อเนื่องโดยมีการสุ่มผู้ประกอบการ 150 คน เพื่อประเมินผลกระทบมูลค่าทางเศรษฐกิจจากการจัดกิจกรรมการตลาดพบว่าหลังจากได้รับการส่งเสริมพัฒนาจาก ศ.ศ.ป. แล้ว เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการต่อเนื่อง ดังนี้



แผนภาพที่ 11 ผลที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกิจกรรมด้านการตลาดของ ศ.ศ.ป.

โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าการเข้าร่วมงานด้านการตลาดกับ ศ.ศ.ป. ทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าดีขึ้นและกลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยสามารถยกระดับสินค้าสู่กลุ่มตลาดที่มีกำลังจ่ายได้มากขึ้นถึงร้อยละ 92 ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการยกระดับงานหัตถกรรมสู่สากล และสามารถขยายตลาดไปสู่ตลาดต่างประเทศได้ร้อยละ 24.67 และจากการเข้าร่วมกิจกรรมการตลาดก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจขึ้น

ทั้งจากการจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางต่างๆ ของ ศ.ศ.ป. และผลที่เกิดขึ้นหลังจากนั้น ทั้งยอดขายต่อชิ้นสินค้าที่ได้ราคาสูงขึ้น การเจาะตลาดใหม่ในกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังจ่าย การขยายไปสู่ลูกค้าต่างชาติได้รวมมูลค่า 1,121,442,575 บาท

อย่างไรก็ตาม ในการส่งเสริมกิจกรรมด้านการตลาดที่ปรึกษามีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. กิจกรรมด้านการตลาดที่สำคัญมิใช่เพียงการนำสินค้าสมาชิกไปจำหน่ายผ่านช่องทางที่จัดขึ้น แต่ยังเป็นหัวใจที่สำคัญของการนำสินค้าที่ได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่พัฒนาขึ้นตามความต้องการของตลาดเพื่อให้เกิดการผลักดันสินค้าไทยออกต่างประเทศไปทดสอบตลาดและนำผลสะท้อนกลับมาพัฒนาปรับปรุง ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ประสบความสำเร็จ คือการไม่มีตลาดรองรับ หรือตลาดที่ส่งไปไม่ได้เป็นตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องด้านการตลาดและด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะต้องทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด



2. การผลักดันกิจกรรมด้านการตลาดเพื่อเชื่อมโยงกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในฐานะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ซื้อและความต้องการของอุตสาหกรรม รวมทั้งห้างสรรพสินค้า โดยโจทย์การสนับสนุนที่สำคัญคือการหาคำตอบว่าอุตสาหกรรมเช่น ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ของประดับตกแต่ง ของใช้ในบ้าน หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความต้องการอะไร และทำอย่างไรให้ต้องการงานหัตถกรรมไปเป็นส่วนหนึ่งของสินค้า และถ่ายทอดโจทย์ความต้องการดังกล่าวสู่การเชื่อมโยงห่วงโซ่และคลัสเตอร์ร่วมกันเพื่อสร้างความสามารถในการรองรับการผลิตดังกล่าว

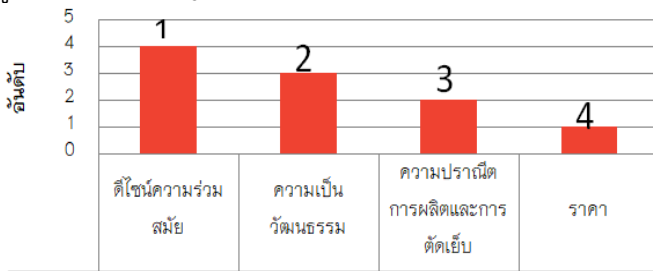
3. หาก ศ.ศ.ป. สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเชื่อมโยงชุมชนงานหัตถกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนและพื้นที่กับการท่องเที่ยวของชุมชน และผลักดันเป็นเส้นทางท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด จะเป็นประโยชน์และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจกับชุมชนและกระจายรายได้ของชุมชนได้กว้างขวางขึ้น

4. การส่งเสริมตลาดโดย ศ.ศ.ป. จัดให้มีช่องทาง E-Commerce เพิ่งเริ่มต้นและยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ศ.ศ.ป. ควรทบทวนและพิจารณาทางเลือกระหว่างการทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ส่งเสริมให้เกิดคุณค่า และส่งเสริมการขายผ่านช่องทางของ ศ.ศ.ป. และช่องทางตลาดออนไลน์ของผู้ประกอบการเอง หรือ ศ.ศ.ป. ทำหน้าที่แค่ประชาสัมพันธ์รายละเอียดสินค้า และผู้ผลิตพร้อมรายละเอียดการติดต่อสั่งซื้อ แต่หาก ศ.ศ.ป. จะผลักดันต่อ ละเอียดสินค้าอย่างเพียงพอ มีความน่าสนใจ สามารถเลือกซื้อ และต้องโปรโมทประชาสัมพันธ์ E-Commerce อย่างจริงจัง และรวบรวมต้นทุนในการบริหารจัดการดังกล่าว เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าอีกครั้ง

5. ความไม่พร้อมของผู้ประกอบการบางราย สามารถผลิตได้จำกัด หรือผลิตได้เป็นฤดูกาล การขาดแคลนแรงงานที่เป็นช่างฝีมือ ช่างวัตถุดิบ ช่างทักษะบางด้าน สามารถพัฒนาร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ผ่านกระบวนการ Value Chain ทั้งในระดับแนวราบหรือแนวตั้ง ดังนั้นการตลาดก็จะต้องรับทราบความต้องการของลูกค้าแล้วยังต้องรับทราบปัญหาและข้อจำกัดของสมาชิกเพื่อวางแผนการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือส่งต่อ

### มุมมองของผู้ซื้อสินค้างานศิลปหัตถกรรม

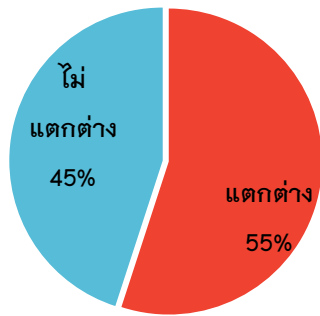
จากการศึกษาสำรวจความเห็นของผู้ซื้อต่อปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อสินค้างานหัตถกรรมพบว่า ผู้ซื้อให้ความสำคัญกับดีไซน์ความร่วมมือเป็นอันดับ 1 รองลงมาเป็นการสะท้อนความเป็นวัฒนธรรมไทย



แผนภาพที่ 12 การให้ความสำคัญต่อปัจจัยการซื้อ

การนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีจากทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย การที่ผู้ซื้อไม่ได้สนใจด้านราคา และให้คุณค่าพร้อมจ่ายให้กับดีไซน์สินค้าที่มีความน่าสนใจร่วมสมัยและความเป็นวัฒนธรรมไทยมากกว่าปัจจัยอื่นๆ ทำให้ผู้ซื้อสินค้าหากมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจ ก็จะสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้น

และเมื่อสอบถามถึงความคิดเห็นต่อการจัดกิจกรรมการแสดงสินค้าหรืองานแสดงต่างๆ ของ ศ.ศ.ป. กับหน่วยงานอื่นๆ พบว่าไม่แตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ร้อยละ 45 และร้อยละ 55 เห็นว่าแตกต่าง



แผนภาพที่ 13 สัดส่วนความคิดเห็นต่อความแตกต่างของการจัดงานแสดงสินค้าของ ศ.ศ.ป. กับหน่วยงานอื่นๆ

เนื่องจาก ศ.ศ.ป. จะเน้นงานที่มีดีไซน์ ความน่าสนใจของสินค้าที่ตัดกรรมจะมากกว่าที่หน่วยงานอื่นๆ จัด แต่ด้วยระยะหลังหน่วยงานอื่นๆ ก็เริ่มให้ความสำคัญกับดีไซน์ ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นเช่นกัน แต่จุดสำคัญที่ ศ.ศ.ป. ทำให้แตกต่างคือ **รูปแบบและดีไซน์ และการเล่าถึงเรื่องราวของสินค้าผลิตภัณฑ์ที่ได้ คือจุดแตกต่างของ ศ.ศ.ป. กับงานแสดงสินค้าของหน่วยงานอื่นๆ โดยงานของ ศ.ศ.ป. เป็นการขายคุณค่ามากกว่าการขายสินค้า**

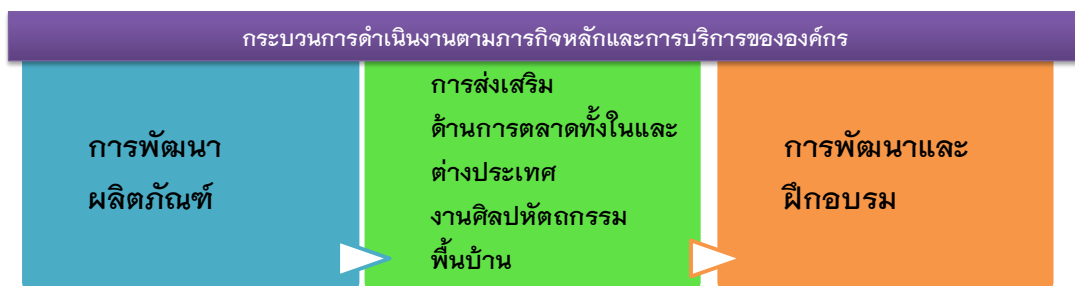
ดังนั้น ผู้ประกอบการบางส่วนที่เข้าร่วมงานแสดงสินค้ากับหลายหน่วยงาน จะเริ่มคัดสินค้าที่แตกต่างกันมาขายกับ ศ.ศ.ป. นอกจากนี้ ผู้ขายยังให้ความเห็นว่างานต้นแบบของ ศ.ศ.ป. และสินค้าที่มาจำหน่ายของ ศ.ศ.ป. รู้ได้ว่าเป็นการออกแบบของนักออกแบบมืออาชีพไม่ใช่งานแบบที่มหาลัยที่เป็นที่ปรึกษาในหลายๆ หน่วยงานส่งมาทำงานร่วมกับชุมชน และจะประสบความสำเร็จได้รับความสนใจจากคนรุ่นใหม่มากกว่า

### ❖ การประเมินประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กร

การประเมินมิติประสิทธิภาพ ซึ่งพิจารณาจากประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กร การบริหารแผนงานโครงการ ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและการเบิกจ่ายงบประมาณ และการประเมินด้านการพัฒนาองค์กร โดยเป็นการประเมินระบบบริหารจัดการสนับสนุนสำคัญ ได้แก่ 1) การประเมินการจัดการความรู้งานศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน 2) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร 3) การบริหารความเสี่ยงองค์กร และ 4) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ สรุปข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่ได้ ดังนี้

#### กระบวนการดำเนินงานตามภารกิจหลักขององค์กร

ที่ปรึกษาได้วิเคราะห์กระบวนการดำเนินการของ ศ.ศ.ป. ใน 3 กระบวนการหลัก อันได้แก่



ที่ปรึกษาได้มีประเด็นความเห็นของทั้ง 3 งานบริการไว้ในข้อสังเกตและผลสัมฤทธิ์ของแต่ละงานแล้ว กล่าวสรุป

1. ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องด้านการตลาดและด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะต้องทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด เพื่อผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ต้นแบบสามารถนำไปสู่การจำหน่ายได้จริง

2. การผลักดันกิจกรรมด้านการตลาดเพื่อเชื่อมโยงกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ในฐานะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ซื้อและความต้องการของอุตสาหกรรม รวมทั้งห้างสรรพสินค้า
3. ศ.ศ.ป. ควรต้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญ หรือภาคเอกชนเข้ามาสนับสนุนเพื่อแก้ปัญหาการผลิต เช่น เกิดตำหนิ รูปแบบ ขนาดไม่ได้ มาตรฐาน ประกอบกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในหลายกรณีที่ต้องการ การลงทุน เพื่อเข้าถึงอุปกรณ์ เทคโนโลยีใหม่
4. ช่องทางการจำหน่ายสินค้าของ ศ.ศ.ป. SACICT Shop ยังไม่สามารถสร้างยอดขายได้ ได้มากนัก และด้วย ศ.ศ.ป. ตั้งอยู่ในพื้นที่ค่อนข้างไกล ดังนั้น ศ.ศ.ป. ควรเชื่อมโยง ศ.ศ.ป. เป็นสถานที่ท่องเที่ยวแหล่งเรียนรู้ ร่วมเป็นเส้นทางท่องเที่ยวจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5. การอบรมให้ความรู้ที่เป็นพื้นฐานทั่วไป ศ.ศ.ป. สามารถจัดทำสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เช่น สื่อออนไลน์
6. การพัฒนาอบรม ควรมีกิจกรรม workshop ต่อเนื่องหรือกิจกรรมการพัฒนาต่อยอดต่อ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
7. การคัดกรองผู้ประกอบการที่มีความต้องการ และมีความพร้อมต่อการนำความรู้หรือ ประเด็นในการพัฒนาไปพัฒนาต่อได้ ตลอดจนคัดกรองกลุ่มผู้ประกอบการที่ยังไม่เคยได้รับการพัฒนา จากหน่วยงานอื่นๆ ในหลักสูตรเดียวกันมาแล้ว

### ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการแผนงานโครงการองค์กร

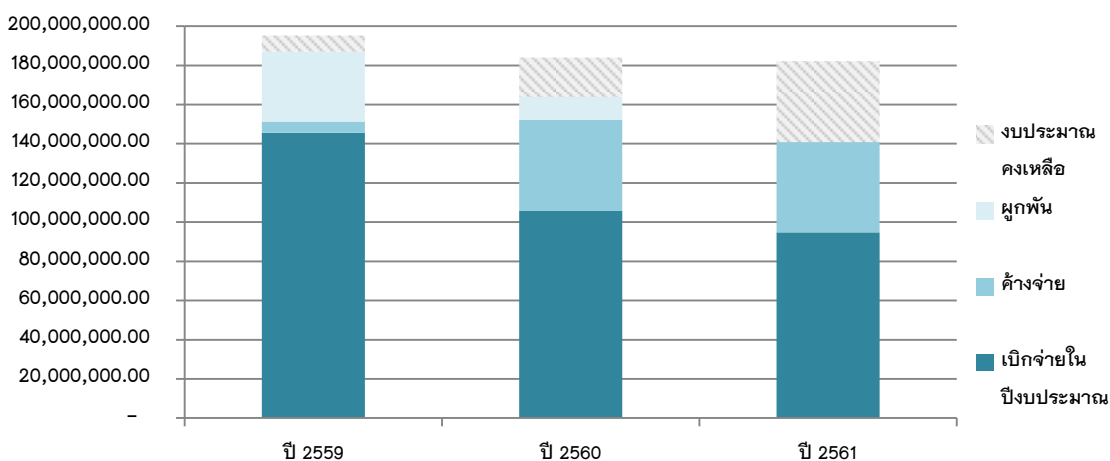
ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่มีการประเมิน ศ.ศ.ป. มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2560-2563 ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กรยังคงมีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ภารกิจเดิมอยู่ แต่มีการจัดกลุ่มใหม่ ทำให้บางประเด็นมีการมุ่งเน้นชัดเจนขึ้น หรือบางประเด็นมีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันมากขึ้น แต่อย่างไรก็ดีที่ปรึกษามีข้อสังเกต ดังนี้

1. บุคลากรยังมีความเข้าใจต่อทิศทาง เป้าหมายการดำเนินการตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน การสร้างการกระตุ้นความร่วมมือต่อเป้าหมาย และกำกับกำกับการดำเนินการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนงานที่วางไว้ จะเห็นได้จากผลการเบิกจ่ายงบประมาณและผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ ศ.ศ.ป. ที่ยังต่ำกว่าเป้าหมายการดำเนินการ ศ.ศ.ป. ควรปรับปรุงกลไกการสื่อสารเป้าหมาย ภาพความสำเร็จทิศทางของหน่วยงาน และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กรณีที่มีปัจจัยมากกระทบต่อกิจกรรมหรือเป้าหมายการดำเนินการ ก็ควรมีการทบทวนแผนการดำเนินการตั้งแต่ต้นปี เพื่อให้การบริหารจัดการแผนงานส่วนใหญ่ยังเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ รวมทั้งเกิดประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
2. บุคลากรยังขาดความเข้าใจต่อการกำหนดตัวชี้วัด ที่จะเป็นตัว drive กลไกการทำงาน และความสำเร็จของยุทธศาสตร์ การออกแบบโครงการเกิดขึ้นจากการกำหนดตัวชี้วัดในระดับผลผลิต อาจต้องมีการให้ความรู้ในการออกแบบแผนงานโครงการและการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ถูกต้องในการขับเคลื่อนภารกิจงานตามยุทธศาสตร์ประเทศ
3. ยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงเครือข่าย Value Chain เมื่อถ่ายทอดลงมาสู่แผนงานโครงการ ยังไม่ชัดเจน ผลการเกิดยังเกิดจากผู้ประกอบการเป็นสำคัญมากกว่าเกิดจาก contribute ของ ศ.ศ.ป. ดังที่ที่ปรึกษาได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

4. หาก ศ.ศ.ป. มีการติดตามจัดเก็บข้อมูลผลลัพธ์ ผลกระทบ เป็นการติดตามผลในระยะยาว จะช่วยให้สามารถประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ได้ชัดเจนมากขึ้น สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงาน/โครงการให้มีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น โดยในขั้นแรก อาจคัดเลือกโครงการที่จะติดตามผล โดยพิจารณาจากโครงการที่มีความสำคัญตามภารกิจหลักขององค์กร หรือเป็นโครงการที่ใช้งบประมาณสูง

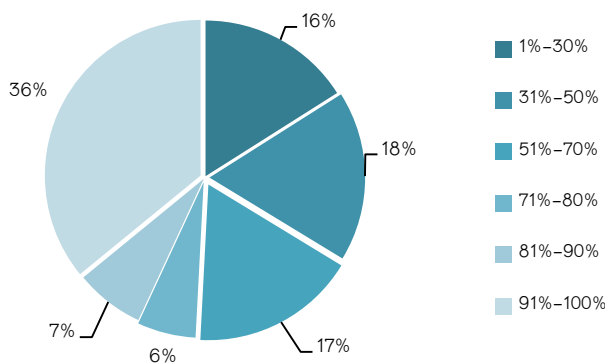
**การบริหารงบประมาณและการเบิกจ่าย**

ช่วงที่ผ่านมา การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ของ ศ.ศ.ป. ร้อยละ 62 เป็นงบประมาณสำหรับการดำเนินการตามแผนงานโครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร โดยจัดสรรงบประมาณสูงสุดเป็นกิจกรรมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณน้อยที่สุดได้แก่ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์กร ศ.ศ.ป. เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีผลการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการขับเคลื่อนแผนงานโครงการ ดังนี้



**แผนภาพที่ 14 สัดส่วนการใช้จ่ายงบประมาณแผนงานโครงการ**

จากข้อมูลผลการเบิกจ่ายงบประมาณการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร พบว่าหน่วยงานสามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณลดลง โดยปี 2559 เบิกจ่ายงบประมาณได้ร้อยละ 74.56 ปี 2560 เบิกจ่ายทันในปีงบประมาณเพียงร้อยละ 57.62 และ ปี 2561 เบิกจ่ายได้ร้อยละ 52.05 ซึ่งต่ำกว่ามาตรฐานการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดให้หน่วยงานราชการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายภาพรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 96 และจากข้อมูลพบว่า ศ.ศ.ป. มีงบประมาณที่ค้างจ่าย



แผนภาพที่ 15 สัดส่วนกิจกรรมโครงการที่มีการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละช่วง

กล่าวคือส่งงานมาแล้ว ภายในปีงบประมาณ แต่อยู่ระหว่างการตรวจรับที่เพิ่มขึ้น โดยในปี 2560 - 2561 มีงบประมาณดังกล่าวถึง 28.14 และ 32.69 เมื่อเทียบกับงบประมาณที่ใช้ไป และในปี 2561 ยังคงมีงบประมาณคงเหลือจ่ายในสัดส่วนที่สูงถึงร้อยละ 22.66 เมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร โดยเมื่อพิจารณาสัดส่วนกิจกรรมโครงการที่มีร้อยละการเบิกจ่ายในช่วงต่างๆ พบว่า ยังมีกิจกรรมร้อยละ 16 ที่มีผลการเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณเพียง 1%-30%

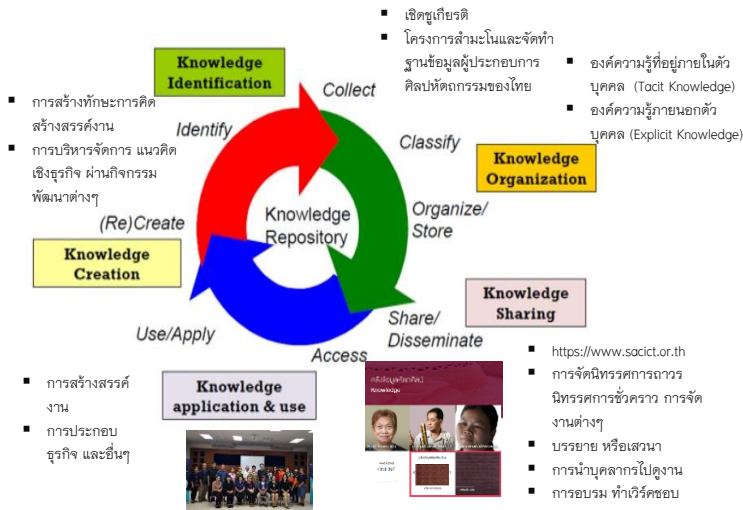
ทั้งนี้ ที่ปรึกษามีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการวางแผนกิจกรรมและงบประมาณในการดำเนินงาน โดยมีการปรับแผนการดำเนินงาน ปรับขอบเขตและรายละเอียดกิจกรรมการดำเนินการระหว่างปี ยกเลิกบางกิจกรรมหรือปรับลดกิจกรรมและบางส่วนไม่ได้ดำเนินการ งบประมาณที่กำหนดไว้ในหลายส่วนไม่ได้มีการใช้ตามแผนงานที่วางไว้ โดยจากข้อมูลพบว่าบางโครงการการใช้งบประมาณไม่ถึงร้อยละ 50 ของงบประมาณที่วางไว้ เช่น Arts and Crafts Forum / Symposium การพัฒนาครูช่างและช่างฝีมือ (Artisans' Competence in Skills & Entrepreneurship) การพัฒนาศักยภาพการทำธุรกิจการค้าหัตถกรรม (Craft Business Incubation Program) International Fair e.g. Japan, Germany เป็นต้น
2. การมีงบประมาณค้างจ่ายในสัดส่วนที่สูง สะท้อนการส่งมอบงานกระจุกตัวหรือกระบวนการจ่ายเงินที่ยังมีความล่าช้า ที่ ศ.ศ.ป. อาจต้องพิจารณาปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว
3. ประสิทธิภาพการวางแผนและการถ่ายทอดเป้าหมายเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณกับการบริหารแผนงานโครงการ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ซึ่ง ศ.ศ.ป. ควรวางแผน กำกับและเร่งรัดการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและการใช้จ่ายงบประมาณที่วางไว้ โดย ศ.ศ.ป. ควรมีระบบในการกำกับเพื่อติดตามบริหารแผนงานโครงการ การเร่งรัดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การเริ่มดำเนินการได้ตามแผน เพื่อให้การขับเคลื่อนภารกิจดำเนินการเป็นไปในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่เร่งรัดภารกิจงานที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายต่างๆ ในเวลาสั้นจนส่งผลกระทบต่อคุณภาพเกินไป หรือการที่ลดงานค้างที่ส่งผลไปถึงปีงบประมาณถัดไป



## การจัดการความรู้งานศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน

การจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ การจัดการความรู้ภายนอกองค์กร เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ และอนุรักษ์สืบสานศิลปหัตถกรรมไทย และการจัดการความรู้ภายในองค์กร



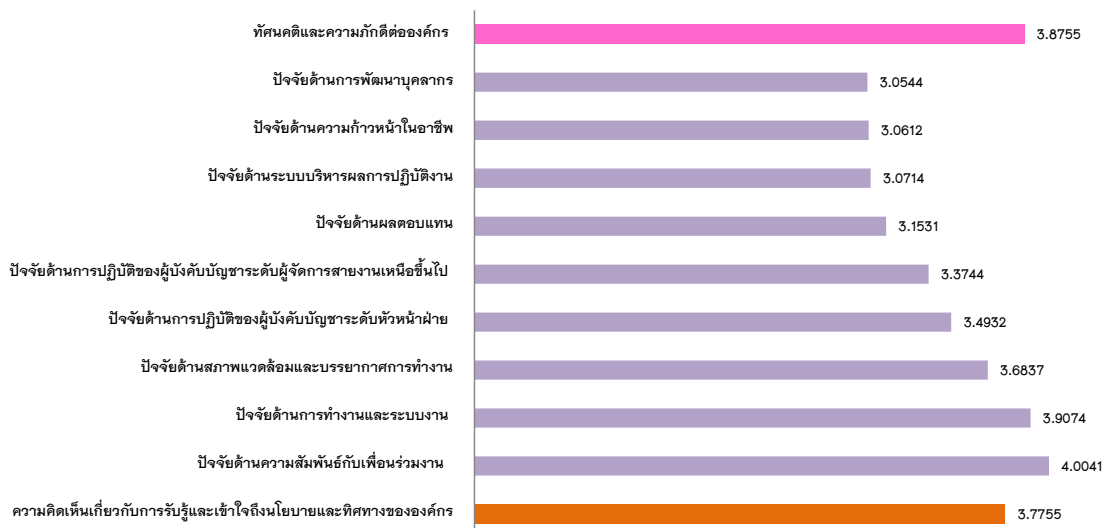
ที่ปรึกษาได้วิเคราะห์กลไกการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งครอบคลุมทั้งการวางแผนการบริหารจัดการข้อมูล หรือแนวทางการพัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้หรือบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานรูปแบบสื่อและช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ พบการจัดการความรู้ภายนอกองค์กรมีการดำเนินการไปแล้ว ตามที่ได้กล่าวไว้ใน

หัวข้อผลสัมฤทธิ์ แต่ ศ.ศ.ป. ยังจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรยังไม่เป็นระบบไม่มีแผนงานโดยเฉพาะแต่มีการดำเนินงานบางด้าน เช่น การจัดระเบียบองค์ความรู้ (Knowledge Organization) ทำการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลเอกสารที่ได้จากการอบรม ซึ่งเป็นกระบวนการตามระบบ ISO ที่กำหนดไว้ และมีกิจกรรมการเผยแพร่ความรู้ในกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งกำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลให้มีการเข้าร่วมด้วยอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี ทั้งนี้ ที่ปรึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. การจัดทำฐานข้อมูลของสมาชิกที่มีข้อมูลเพียงพอที่จะสามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมพัฒนาต่อและการเชื่อมโยงสู่การเป็น Big Data ของประเทศได้ เช่น ประสบการณ์การเข้าร่วมโครงการของ ศ.ศ.ป. กำลังการผลิต ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ เนื่องจากปัจจุบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการส่งเสริม SME ได้มีการหารือกันในเรื่องดังกล่าว ที่ยังเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนเข้าช้อน และบางรายไม่สามารถเข้าถึงการสนับสนุนของภาครัฐได้ และไม่สามารถยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการได้อย่างที่ควรจะเป็น และคาดว่าจะมีการพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้น ศ.ศ.ป. ในฐานะหน่วยงานหนึ่งควรเตรียมพร้อมดังกล่าวไว้
2. ข้อมูลองค์ความรู้ที่มีการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ ควรปรับปรุงให้มีความน่าสนใจและได้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและมีข้อมูลเพียงพอที่จะเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้
3. การจัดเก็บองค์ความรู้จากกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ของครูช่าง

## การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร

การดำเนินการที่ผ่านมา ศ.ศ.ป. ยังไม่มีแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร มีเพียงแผนงานประจำปี คือแผนพัฒนาศักยภาพเพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นแผนฝึกอบรมเป็นหลัก และเป็นแผนงานรายปี ยังไม่ได้มีการสร้างแนวทางในระยะยาว หรือจัดทำ Training road map ของแต่ละบุคคล เนื่องจากในปี 2560 มีการปรับแผนยุทธศาสตร์และปรับโครงสร้างใหม่ ศ.ศ.ป. จึงมีการจัดทำ JD (Job description) และ JS (Job Specification) มีการจัดทำสมรรถนะ (competency) ของบุคลากร และมีการประเมินเป็นประจำในแต่ละปี และมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยตัวชี้วัด (KPI) จัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP: Individual development plan) อย่างไรก็ตาม หลายประเด็นยังไม่มี การนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้มีการสำรวจ Employee Engagement ของบุคลากรในองค์กร ผลการสำรวจพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อองค์กรที่ดี รับรู้และเข้าใจนโยบายและทิศทาง ขององค์กร แต่ระบบงานแต่ยังคงมีประเด็นบางประการที่ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับที่ต่ำกว่ามิติ อื่นๆ ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทน และการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา สำหรับปัจจัยที่ดีคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน



### ข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา

1. การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายเรื่อง ทั้งระบบการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การทบทวนเรื่องสวัสดิการและผลตอบแทน การทบทวนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ยังไม่ชัดเจน ควรต้องมีการจัดทำ Career path ในการคัดกรองคนตามเส้นทางสายอาชีพต่างๆ ให้มีหลักการชัดเจนมากขึ้น
2. การโยกย้ายบุคลากรในบางสายงานที่เป็นอาชีพและทักษะเฉพาะที่จะต้องกำหนดกรอบเส้นทางโยกย้ายที่ชัดเจน เพราะไม่สามารถทดแทนหรือย้ายคนที่ไม่มี ความเชี่ยวชาญหรือมีความรู้ด้านดังกล่าว เช่น ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมาย เป็นต้น
3. การส่งเสริมและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน กิจกรรมที่เป็นการกระตุ้นส่งเสริมความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ เชื่อใจ การใช้คำพูดสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และให้คุณค่ากับผู้ปฏิบัติงานและทีมงาน

## การบริหารจัดการความเสี่ยง

ศ.ศ.ป. มีการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการทำให้ Risk Profile หรือ Risk Map มีการประเมินโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ โดยการกำหนดนโยบายด้านความเสี่ยง (Risk Policy) กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ศ.ศ.ป. จัดทำโดยให้แต่ละสายงาน เป็นผู้วิเคราะห์ความเสี่ยง แล้วกำหนดเป็นแผนปฏิบัติของสายงานหรือฝ่ายงาน ทำให้แผนการบริหารความเสี่ยงของ ศ.ศ.ป. เป็นการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการ ซึ่งมุ่งเน้นปัจจัยเสี่ยงในด้านการปฏิบัติงาน (Operation) และด้านกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance) เป็นหลัก

### ข้อเสนอแนะ

1. การบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาดำเนินการในระดับองค์กรหรือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) โดย ศ.ศ.ป. ควรพิจารณาความเสี่ยงในการที่จะไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร และดำเนินการตามกลไกแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ถูกต้อง โดยควรจะต้องมีการประเมินโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้นในระดับองค์กรก่อน ควรจัดเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลความถี่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์โอกาสในการเกิดเหตุการณ์เสี่ยงและเมื่อเกิดแล้ว และการประเมินความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น ระบุกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ประกอบด้วย การยอมรับ (Acceptance) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การลดหรือการบรรเทา (Mitigation) การติดตามและเตรียมความพร้อม (Monitor and Prepare) และการย้าย (Transference) และกิจกรรมควบคุม (Control Activities) ควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และ Risk Tolerance เพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้น (Gross Risk)

2. ควรมีการกำหนด KRI: Key Risk Indicators เพื่อช่วยในการติดตามและประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเมื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมแล้ว เกี่ยวข้องกับสายงานหรือฝ่ายงานไหน จึงกำหนดเป็นแผนปฏิบัติของสายงานหรือฝ่ายงานนั้น

3. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการประเมินโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการนำข้อมูลมาประมวลผลตาม KRI และนำไปเชื่อมโยง กับระบบ Early warning system

4. การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงควรทำให้ความเสี่ยงลดลงทุกๆ ปี อย่างไรก็ตามในการดำเนินการอาจเกิดความเสี่ยงใหม่ขึ้นได้ จึงควรมีการทบทวนเพื่อหาความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ของปีปัจจุบัน เพื่อนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

5. นำข้อมูลจากการประเมิน 3 ปีในครั้งนี้ เพื่อทบทวนความเสี่ยงขององค์กรในระยะต่อไป

## ระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ฝ่ายสารสนเทศได้จัดทำแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) ให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้แผนแม่บทสารสนเทศจะกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบสารสนเทศของ ศ.ศ.ป.

ในการนำแผนแม่บทสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติ ศ.ศ.ป. ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนฯ มีการติดตามและรายงานผลความคืบหน้ารายไตรมาส รวมทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ และรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารทราบ

ระบบสารสนเทศที่พัฒนาเชื่อมต่อกับระบบงานอื่น มีระบบที่เป็นแกนหลักคือระบบ ERP ซึ่ง ศ.ศ.ป. พัฒนารองรับงาน 5 modules ประกอบด้วย module

- 1) ด้านการงบประมาณ
- 2) ด้านบัญชี การเงิน
- 3) ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
- 4) ด้านงานขาย และ
- 5) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล HR (Human Resource) ที่จัดเก็บประวัติบุคลากรและประวัติการอบรม

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรประชาสัมพันธ์หรือการสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักให้กับบุคลากร โดยเฉพาะในเรื่องภัยคุกคามทั้งในด้านรูปแบบของภัยคุกคาม

2. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานสารสนเทศต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP: Individual Development Plan) พัฒนาบุคลากรตามแผนฯ รวมทั้งควรมีโปรแกรมในการรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา แต่ ศ.ศ.ป. ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติดังกล่าว

3. ควรมีการจัดทำแผนฉุกเฉิน (contingency plan) โดยการกำหนดรูปแบบของปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Scenario) แผนการปฏิบัติ ผู้ที่รับผิดชอบและความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการในรูปแบบ (Call Tree) รวมทั้งมีการซักซ้อมตามแผนดังกล่าว

4. ควรพัฒนาให้สามารถเชื่อมโยงและแสดงผลทาง Mobile ได้

5. ข้อเสนอแนะสำหรับระบบการรักษาความปลอดภัยสารสนเทศ (IT Security) ศ.ศ.ป. ควรทำเซิร์ฟเวอร์ระบบ AD Cluster หรือ HA (High Availability) คือการทำให้ระบบพร้อมใช้งาน หากมีเหตุการณ์ไม่ปกติเกิดขึ้นกับระบบ โดยการทำให้ระบบมีความพร้อมใช้งานนั้นควรจะมี Backup เซิร์ฟเวอร์ระบบ AD ทั้งระบบ เนื่องจากเซิร์ฟเวอร์ระบบ AD เชื่อมต่อกับระบบอื่นทุกระบบ หากเซิร์ฟเวอร์ระบบ AD Down หรือไม่สามารถใช้งานได้ จะมีผลกระทบต่อทุกระบบที่เชื่อมต่อกับระบบ AD ไม่สามารถใช้งานได้ ควรแยกการจัดเก็บ File Sharing ออกจาก เซิร์ฟเวอร์ระบบ AD เพราะหากไฟล์ข้อมูลติดไวรัส จะส่งผลกับเซิร์ฟเวอร์ระบบ AD ควรแยกการหน้าที่การทำงานของระบบ และควรมี Web Gateway หรือ Web Filtering เพื่อเป็นตัวกั้นกลางเครื่องพนักงานกับอินเทอร์เน็ต เพื่อกรอง Website ที่ไม่พึงประสงค์หรือไม่ปลอดภัย นอกจากนั้น ควรทำระบบ Monitor ภัยคุกคาม เพื่อตรวจสอบและเฝ้าระวังระบบและทำระบบสำรองข้อมูลมากกว่า 1 ชุด และควรมีการทดสอบกู้คืนระบบและข้อมูล

สำรองไว้ อย่างนี้ปีละ 1 ครั้ง อีกประการคือ ควรทำเช่นสัญญาการรักษาความลับกับ Vendor ทุกราย หากมีความจำเป็นต้องมีการสำรองข้อมูลกับ Vendor การทำการเข้ารหัสข้อมูลที่น่าไปฝากภายนอกสถานที่ เพื่อป้องกันผู้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูล และทำคู่มือขั้นตอนการกู้คืนและขั้นตอนการปฏิบัติในการแก้ปัญหาระบบเมื่อเกิดเหตุ ตลอดจนมีการวางแผนการประเมินความเสี่ยงของระบบงาน โดยนำหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

จากผลการประเมินโดยรวมของ ศ.ศ.ป. พบว่าช่วงที่ผ่านมา ศ.ศ.ป. มีการขับเคลื่อนภารกิจ การดำเนินงานส่งผลต่อการยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการงานศิลปหัตถกรรมไทยทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี สอดคล้องตามเจตนารมณ์การจัดตั้ง ศ.ศ.ป. แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีการบริหารจัดการทั้งที่ยังเป็นข้อจำกัดระหว่างดำเนินการ ตลอดจนการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศ ที่คณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรของ ศ.ศ.ป. ในทุกระดับต้องร่วมมือร่วมใจกันต่อไป