บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary Report)

โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 มาตรา 41 กำหนดให้ ศ.ศ.ป. จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนด แต่ต้องไม่นานกว่าสามปี

การประเมินผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งของ ศ.ศ.ป. ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา หรือประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554-2556 (ตุลาคม 2553 - กันยายน 2556) แบ่งการประเมินออกเป็นสามส่วนที่สำคัญ ส่วนแรก ได้แก่ การประเมินความคุ้มค่า/ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง ตามมาตรา 7 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 ทั้งในมิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนที่สอง ได้แก่ การวิเคราะห์และประเมินผลการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการจากการให้บริการ ส่วนที่สาม ได้แก่ การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการบริหารงาน หรือระบบงานต่างๆ ขององค์กร รวมถึงการตรวจสอบความพอเพียงและความเหมาะสมของกลไกหรือระบบงานต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร โดยสรุปแนวทางในการดำเนินงาน ได้ดังนี้

การดำเนินการศึกษาในส่วนแรก ได้แก่ การประเมินภาพรวมผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การมหาชน รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2556 โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) การประเมินความสอดคล้อง/ความเชื่อมโยงของการถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง/แผนยุทธศาสตร์ (Coherence to mandate) โดยในการประเมินความสอดคล้อง/ความเชื่อมโยงของการถ่ายทอดภารกิจตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีจนถึงในระดับกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ (Coherence to mandate) รวมทั้งการประเมินผลโครงการซึ่งได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎี Robert Stake's Countenance Model เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผล (Effectiveness) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ภาพรวมของแผนงาน/โครงการทั้งหมด โดยมีแผนงาน/โครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ที่มีการดำเนินงานในช่วงระยะเวลา 3 ปี จำนวน 15 แผนงาน/โครงการ จำแนกตามยุทธศาสตร์ 4 ด้าน และใช้เกณฑ์การประเมินผลซึ่งมีระบบการให้คะแนน (Point System) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยระดับคะแนนสูงที่สุด (ระดับคะแนน 5) หมายถึง ได้รับระดับคะแนนที่ดีที่สุด ทั้งนี้ในการรวบรวมข้อมูลได้ใช้การพิจารณาจากเอกสาร รายงานและข้อมูลต่างๆ รายแผนงาน/โครงการ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบภารกิจหรือกิจกรรม แผนงาน/โครงการนั้นๆ

การดำเนินการในส่วนที่สอง ได้แก่ สรุปผลการวิเคราะห์และประเมินผลการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการจากการให้บริการในด้านต่างๆ เป็นการวิเคราะห์และประเมินผลการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากข้อมูลทุติยภูมิที่ปรากฏอยู่ในรายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่เดิมของ ศ.ศ.ป. และข้อมูลปฐมภูมิจากผลสำรวจความคิดเห็นเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเกี่ยวกับการบริหารกระบวนงานบริการ โดยพิจารณาจากปัจจัยสนับสนุนซึ่งเป็น

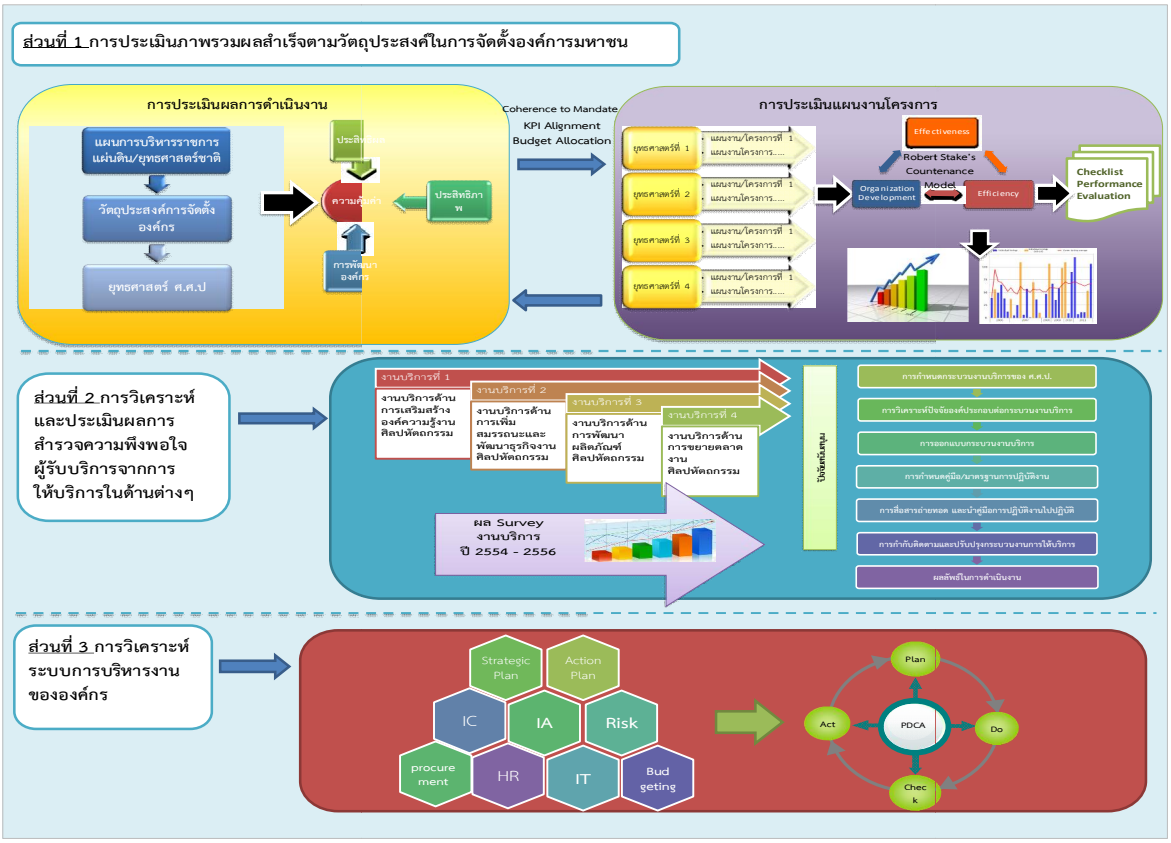
องค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ ทั้งในด้านการกำหนดกระบวนงานบริการ การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบต่อการให้บริการ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสื่อสารถ่ายทอดและกำกับติดตามและปรับปรุงกระบวนงานบริการ การนำผลลัพธ์จากความพึงพอใจมาพัฒนาปรับปรุงการให้บริการและนำผลการประเมินมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ

การดำเนินการในส่วนที่สาม ได้แก่ การวิเคราะห์ระบบการบริหารงานขององค์กรและการจัดความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการบริหารในระดับต่างๆ โดยใช้กรอบเครื่องมือ PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) โดยพิจารณาประสิทธิภาพของกระบวนการและกลไกความสัมพันธ์ในการบริหารงานทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 3) ระบบการควบคุมภายใน 4) ระบบการตรวจสอบภายใน 5) ระบบการบริหารความเสี่ยง 6) ระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 8) การบริหารงบประมาณและการเงิน 9) การจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)

หลังจากได้ข้อสรุปผลการประเมิน ทั้ง 3 ส่วน ก็จะนำมาสู่กระบวนการวิเคราะห์เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันฯ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของ ศ.ศ.ป. (Strengths, Weaknesses) โดยใช้เครื่องมือ Mckinsey 7S Framework เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก (Opportunities, Threats) โดยใช้การวิเคราะห์ PESTEL Analysis ที่พิจารณาในมิตินโยบาย (Politics) เศรษฐกิจ (Economics) สังคม (Society) เทคโนโลยี (Technology) สิ่งแวดล้อม (Environment) และกฎหมาย (Law) สรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อให้ ศ.ศ.ป. สามารถนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

แผนภาพที่ 1

ภาพรวมวิธีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์



<u>ส่วนที่ 1</u> สรุปผลการประเมินความคุ้มค่า/ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์กับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง ตามมาตรา 7 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 ทั้งในมิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร

1.1 สรุปผลความสอดคล้อง/ความเชื่อมโยงของการถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง/แผนยุทธศาสตร์ (Coherence to mandate)

การดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในช่วงระยะเวลาปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร คือ การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการประกอบอาชีพผสมผสานเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านตามโครงการส่งเสริมศิลปาชีพในสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ และส่งเสริมสนับสนุนด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าวทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดย ศ.ศ.ป. ดำเนินการส่งเสริมผ่านกระบวนการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้งานศิลปหัตถกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมด้านการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งอย่างครบถ้วน

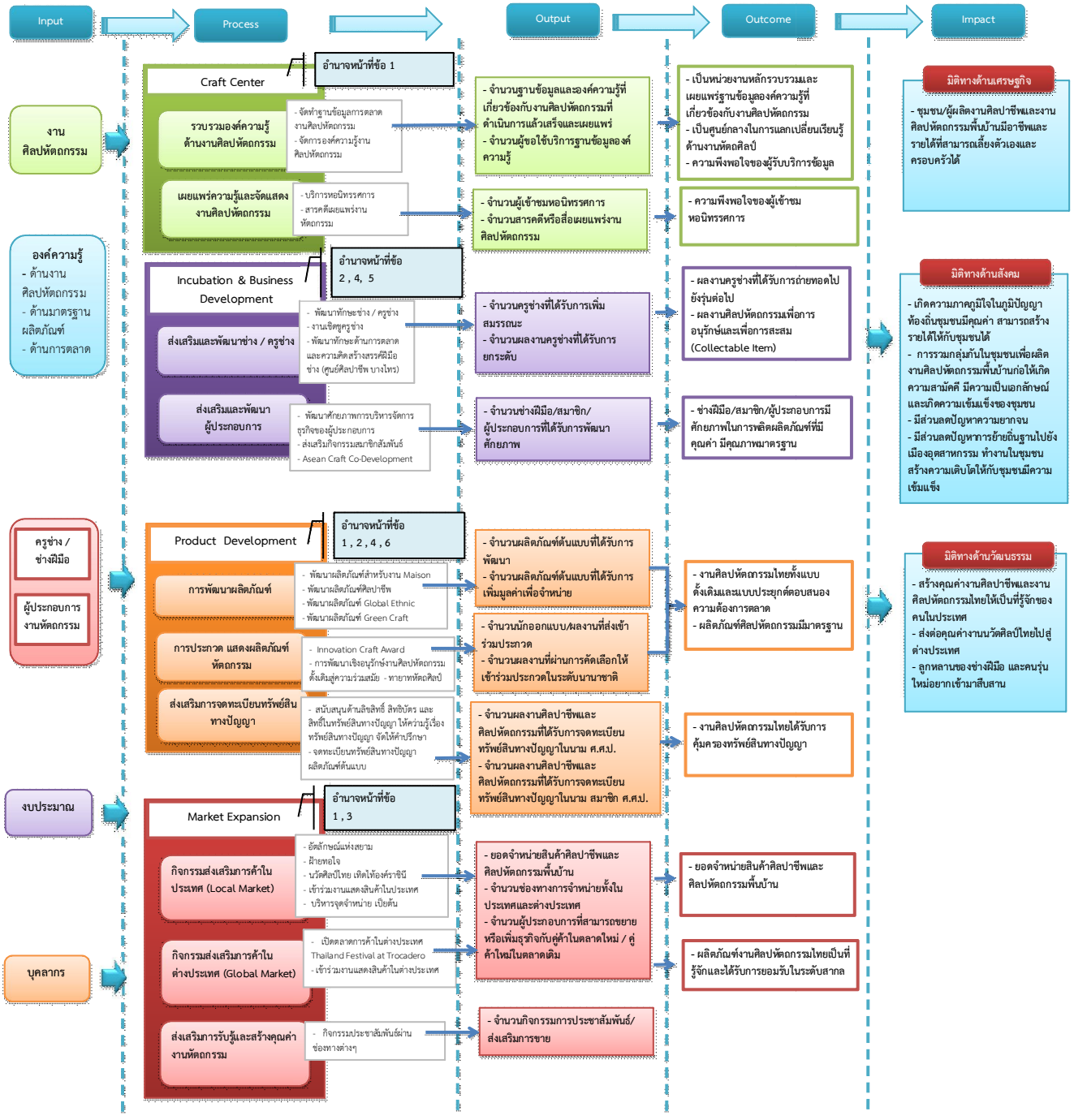
การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการต่างๆ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556 ศ.ศ.ป. ได้พิจารณาความสอดคล้องและอยู่ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กร ตลอดจนได้พิจารณากรอบนโยบายตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ตลอดจนยุทธศาสตร์และเป้าหมายของกระทรวงพาณิชย์ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแล เพื่อให้การขับเคลื่อนและแก้ไขปัญหาต่างๆ ของประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกันและจากผลการประเมินสรุปได้ว่า ศ.ศ.ป. ดำเนินการได้อย่างครบถ้วนตามอำนาจหน้าที่เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้ง

1.2 สรุปผลการประเมินภาพรวม

จากการประเมินภาพรวมผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การมหาชน รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 - 2556 โดยพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบจากการดำเนินงาน ดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2

ห่วงโซ่ภาพรวมการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของ
ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน)



จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นภาพรวมของการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. รวมทั้งผลผลิตและผลลัพธ์จากการขับเคลื่อนพันธกิจต่างๆ ตามอำนาจหน้าที่และยุทธศาสตร์ของ ศ.ศ.ป. ตลอดจนเป้าหมายสุดท้ายที่หน่วยงานคาดหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากการดำเนินงานในมิติต่างๆ ทั้งนี้ สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2554 - 2556) ดังนี้

1. การเสริมสร้างองค์ความรู้งานศิลปหัตถกรรม (Craft Center)

ศ.ศ.ป. ได้ดำเนินกิจกรรมโครงการต่างๆ เพื่อทั้งการเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้และการเผยแพร่งานศิลปหัตถกรรม และการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้งานศิลปหัตถกรรม ดังนี้

- **ด้านการศึกษา รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ด้านงานศิลปหัตถกรรม** เช่น รวบรวมประวัติครูช่างองค์ความรู้วัสดุสู่การสร้างสรรค์งานหัตถศิลป์ ศึกษาข้อมูลศักยภาพทางการค้างานศิลปหัตถกรรม เพื่อเป็นข้อมูลในการขยายตลาดงานศิลปหัตถกรรม เช่น ศึกษาความต้องการของตลาดผ้าไหม ผ้าฝ้ายเชิงพาณิชย์ จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างประเทศ (Craft Symposium) จัดการองค์ความรู้เรื่องผ้า การจัดทำฐานข้อมูลการตลาดงานศิลปหัตถกรรม เป็นต้น
- **ด้านการจัดแสดงเผยแพร่ผลงานศิลปหัตถกรรมผ่านหอนิทรรศการ** ซึ่ง ศ.ศ.ป. มีการเผยแพร่งานนิทรรศการศิลปหัตถกรรม รวมทั้งปรับปรุงหอนิทรรศการในโซนต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความทันสมัย และเพิ่มเติมหมุนเวียนแสดงองค์ความรู้ให้มีความหลากหลาย
- **ด้านการเผยแพร่ผลงานและองค์ความรู้ด้านศิลปหัตถกรรม** ซึ่ง ศ.ศ.ป. ได้พัฒนา E-Library ให้บริการห้องสมุด ตลอดจนจัดทำสารคดีเผยแพร่งานหัตถกรรมไทยทางโทรทัศน์

อย่างไรก็ตาม ศ.ศ.ป. ควรกำหนดทิศทางการดำเนินงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้ชัดเจน โดยควรมีการจัดทำ Road Map ในการศึกษาและรวบรวมองค์ความรู้ด้านงานศิลปหัตถกรรมทั้งชนิดของข้อมูลและองค์ความรู้ แหล่งที่มาขององค์ความรู้ รูปแบบการจัดแสดงเผยแพร่ที่น่าสนใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการเป็นศูนย์กลางด้านศิลปหัตถกรรม

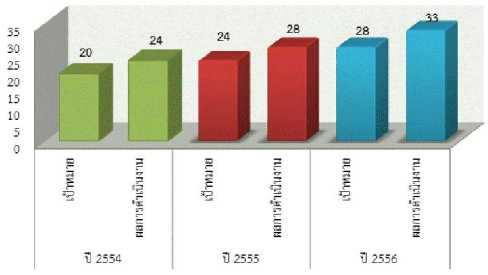
2. การเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาธุรกิจงานศิลปหัตถกรรม (Incubation and Business Development)

ศ.ศ.ป. ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาทักษะและศักยภาพด้านต่างๆ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มช่างศิลปหัตถกรรมและครูช่าง และกลุ่มผู้ประกอบการทั่วไป ตลอดจนจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการยกระดับและพัฒนาชุมชนหัตถกรรมให้สามารถเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่าได้ รวมถึงการศึกษาเรียนรู้งานหัตถกรรมของประเทศอื่นๆ มีผลการดำเนินงานที่สำคัญในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556 ดังนี้

▶ **ด้านการพัฒนาทักษะครูช่าง**

- ศ.ศ.ป. ได้มีการพัฒนายกระดับฝีมือ เพิ่มศักยภาพในการผลิตและการสร้างงานให้กับครูช่าง โดยมีหัวข้อการอบรม เช่น การผลิตผลิตภัณฑ์ด้วยระบบ Handustrial การค้าการตลาด การอบรมทฤษฎีเชิงปฏิบัติการด้านการออกแบบก่อนผลิต การผลิตตามมาตรฐานสากลของการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

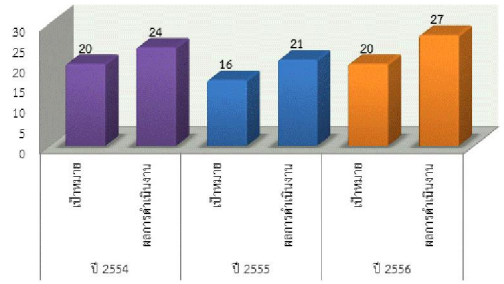
แผนภาพที่ 3 จำนวนครูช่างที่ได้รับการเพิ่มสมรรถนะ



- จัดงานประกาศเชิดชูเกียรติช่างหัตถศิลป์ไทย จำนวน 9 ราย (9 สาขา) และครูช่างศิลปหัตถกรรมจำนวน 40 ราย เพื่อเชิดชูและสร้างความภาคภูมิใจให้กับครูช่างถึงการดำรงไว้ซึ่งงานศิลปหัตถกรรม

- ศ.ศ.ป. ได้สนับสนุนให้ครูช่างในสาขาผ้าทอมือ ผ้าไหม ผ้าฝ้าย เซรามิก เครื่องเงิน-ทอง จักรสานและผลิตภัณฑ์ศิลปาชีพหรือศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านอื่นๆ ได้มีการสร้างสรรค์ผลงานศิลปหัตถกรรมเพื่อการสะสม (Collectable Items) และอนุรักษ์
- จัดกิจกรรมโครงการทายาทหัตถศิลป์ โดยคัดเลือกทายาทผู้สืบทอดมรดกงานฝีมืองานศิลปหัตถกรรม รวม 10 คน จากสาขาต่างๆ ทั้ง 9 สาขา ประกอบด้วย เครื่องไม้ เครื่องจักรสาน เครื่องดิน เครื่องทอ (เครื่องผ้า) เครื่องรัก เครื่องโลหะ เครื่องหนัง เครื่องกระดาษ และเครื่องหิน

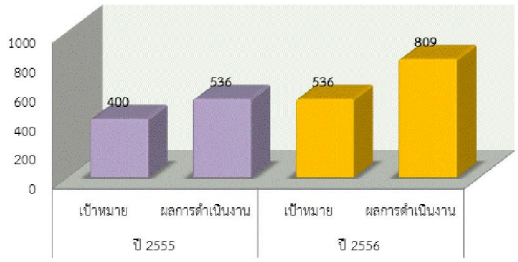
แผนภาพที่ 4 จำนวนผลงานศิลปหัตถกรรมเพื่อการสะสม (Collectable Items) และอนุรักษ์



▶ **ด้านการส่งเสริมพัฒนาช่างฝีมือ ผู้ประกอบการ และสมาชิกผู้ประกอบการศิลปหัตถกรรมพื้นบ้าน**

- ศ.ศ.ป. มีการจัดอบรมให้ความรู้ ตลอดจนการศึกษาดูงานและฝึกปฏิบัติในหลักสูตรต่างๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการ บริหารงานบุคคล การเงินและการตลาด รวมทั้งเข้าร่วมกิจกรรม Road Show Business Matching งานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ
- ปีฯ 2556 จัดกิจกรรมบ่มเพาะเชิงลึก โดยคัดเลือกผู้ประกอบการจำนวน 30 รายมาเข้าร่วมกิจกรรมตั้งแต่การอบรมด้านการบริหารจัดการ การตลาด การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ที่ผู้ประกอบการจะสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดในธุรกิจได้

แผนภาพที่ 5 จำนวนช่างฝีมือ ผู้ประกอบการ และสมาชิกผู้ประกอบการศิลปหัตถกรรมพื้นบ้านที่เข้าร่วมกิจกรรม



- คัดเลือกกลุ่มผู้ผลิต 2 แห่ง ได้แก่ กลุ่มวัวลาย ผู้ผลิตเครื่องเขิน ผู้ผลิตเครื่องเขินอลูมิเนียม จ. เชียงใหม่ และกลุ่มจักรสานไม้ไผ่ ชุมนบ้านดอนกอก จ.หนองคาย เพื่อพัฒนาเป็นชุมชนหัตถกรรมที่สามารถเชื่อมโยงห่วงโซ่มูลค่าได้ตั้งแต่วัตถุดิบ การพัฒนารูปแบบสินค้า การตลาด การสืบทอดมรดกทางภูมิปัญญา และส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยมีการส่งเสริมอย่างครบวงจรเหมาะสมสอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน

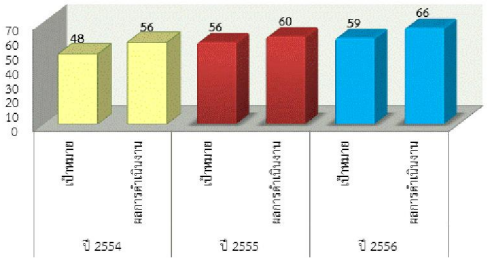
3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรม (Product Development)

ศ.ศ.ป. ได้ส่งเสริมได้ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยผ่านความร่วมมือระหว่างนักออกแบบและชุมชนในการสร้างงานใหม่ๆ เป็นผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่จะนำไปแสดงหรือทดลองตลาด การจัดกิจกรรมประกวดงานศิลปหัตถกรรม และการสนับสนุนด้านลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร และสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา มีผลการดำเนินงานที่สำคัญในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556 ดังนี้

▶ **ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์**

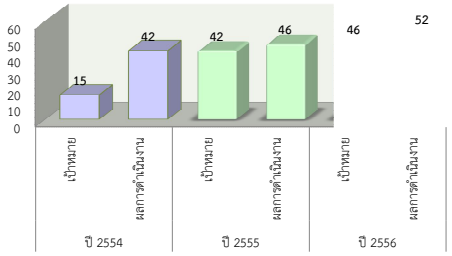
- ศ.ศ.ป. ได้ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นผสมผสานระหว่างงานศิลปาชีพหรือภูมิปัญญาแบบดั้งเดิมกับการผสมผสานนวัตกรรมให้มีสเน่ห์ ตลอดจนส่งเสริมการใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้ชื่อ “ไทยนวัตศิลป์” โดยจะนำผลิตภัณฑ์ไปจัดแสดงในงานแสดงสินค้าและงานนิทรรศการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นการนำเสนอ collection งานใหม่ และทดลองตลาด

แผนภาพที่ 6 จำนวนผลิตภัณฑ์ต้นแบบที่ได้รับการเพิ่มมูลค่าเพื่อการจำหน่าย

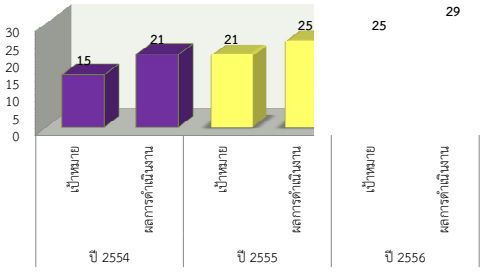


- **ด้านการส่งเสริมการประกวดงานหัตถกรรม** ศ.ศ.ป. ได้จัดกิจกรรมประกวดออกแบบผลิตภัณฑ์หัตถกรรม ภายใต้ชื่อการประกวดหัตถกรรมเชิงสร้างสรรค์ (Innovation Craft Award) ครั้งที่ 1 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และครั้งที่ 2 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 โดยผู้ผ่านเข้ารอบสุดท้ายจะได้รับการสนับสนุนเข้าร่วมกิจกรรมจับคู่ธุรกิจจะได้รับการสนับสนุนไปประกวดในระดับนานาชาติ
- **ด้านการสนับสนุนด้านลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา** ศ.ศ.ป. ได้จัดบรรยายให้ความรู้เรื่องทรัพย์สินทางปัญญาแก่สมาชิก ตลอดจนการจัดคลินิกให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในการขอรับความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา นอกจากนั้น ผลงานที่ ศ.ศ.ป. ได้ส่งเสริมในการพัฒนาออกแบบใหม่ ก็ได้ขอรับความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาเช่นกัน โดยมีผลงานที่ขอรับความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาทั้งในนาม ศ.ศ.ป. และสมาชิก ศ.ศ.ป. ดังนี้

แผนภาพที่ 7 จำนวนผลงานศิลปหัตถกรรมที่ได้รับจดแจ้งลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญาในนาม ศ.ศ.ป.



แผนภาพที่ 8 จำนวนผลงานศิลปหัตถกรรมที่ได้รับจดแจ้งลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญาในนามสมาชิก ศ.ศ.ป.



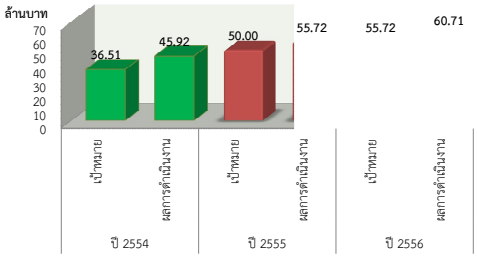
4. การขยายตลาดงานศิลปหัตถกรรม (Market Expansion)

ศ.ศ.ป. ได้จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้งานศิลปาชีพหรืองานศิลปหัตถกรรมสามารถจำหน่ายได้ทั้งในและต่างประเทศ กิจกรรมที่สำคัญในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 – 2556 ได้แก่

- **การแสดงแสดงสินค้าและส่งเสริมการค้าร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ**

ศ.ศ.ป. ได้จัดงานอัตลักษณ์แห่งสยาม ฝ้ายทอใจ นวัตศิลป์ไทยเทิดไท้องค์ราชินี เพื่อจัดแสดงสินค้าที่ ศ.ศ.ป. ให้การส่งเสริมและพัฒนา การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ศิลปาชีพ การจับคู่ธุรกิจการค้า นอกจากนั้น ได้เข้าร่วมงานแสดงสินค้าที่หน่วยงานอื่นๆ จัดขึ้น การจำหน่ายสินค้าผ่านจุดจำหน่ายสนามบินสุวรรณภูมิ และศูนย์การค้าอัมรินทร์พลาซ่า

แผนภาพที่ 9 มูลค่าการจำหน่ายสินค้าศิลปาชีพและสินค้าหัตถกรรมพื้นบ้าน



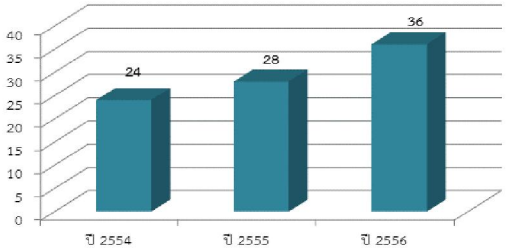
- **การแสดงสินค้านานาชาติในประเทศ**

ศ.ศ.ป. ได้จัดงานเทศการนวัตศิลป์นานาชาติ และเข้าร่วมงาน BIG & BIH ซึ่งกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศจัดขึ้น ในงานมีการจัดแสดงสินค้า นิทรรศการผลงานการจำหน่ายผลิตภณฑ์ โดยมีผู้ประกอบการไทยและต่างประเทศเข้าชมงานจำนวนมาก

- **การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ**

เช่น งาน Maison et Objet, France งาน Interior Lifestyle Tokyo ประเทศญี่ปุ่น งาน Craft Trend Fair เกาหลีใต้ เป็นต้น

แผนภาพที่ 10 จำนวนผู้ประกอบการที่สามารถขยายหรือเพิ่มธุรกิจกับคู่ค้าในตลาดใหม่ / คู่ค้าใหม่ในตลาดเดิม

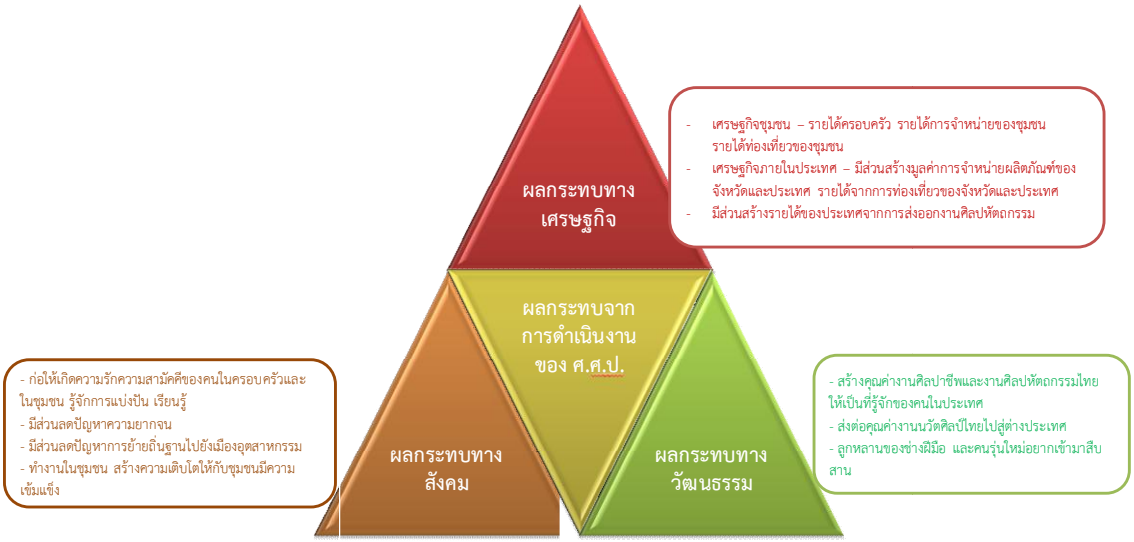


- ศ.ศ.ป. ได้ส่งเสริมการรับรู้และเสริมสร้างคุณค่างานหัตถกรรมไทย โดยการประชาสัมพันธ์การรับรู้ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์ จดหมายข่าว นิตยสารรายปักษ์ของ ศ.ศ.ป. “SACICT Living Thai”

■ ความคุ้มค่าของการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป.

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของ ศ.ศ.ป. ทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้งานศิลปหัตถกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมด้านการตลาด ขับเคลื่อนผ่านกิจกรรมโครงการต่างๆ นอกจากเกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมทั้ผลผลิตและผลลัพธ์แล้ว ยังเกิดผลกระทบทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนวัฏจักรการสืบสานงานศิลปหัตถกรรมของชุมชนที่ยั่งยืน ดังนี้

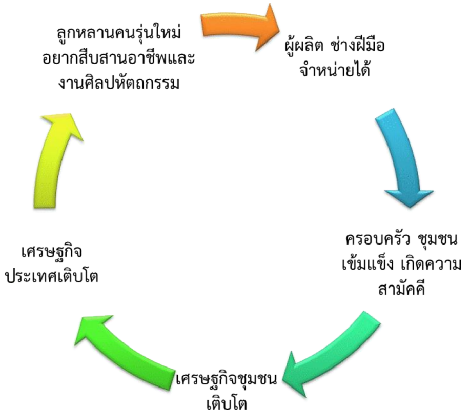
แผนภาพที่ 11 ผลกระทบการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป.



- **ผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ** การช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้ชุมชนผู้ผลิตและผู้ประกอบการงานศิลปาชีพหรืองานศิลปหัตถกรรม มีส่วนช่วยให้ผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรมได้รับความนิยมมากขึ้น โดยยกระดับจากการจำหน่ายภายในประเทศสำหรับเป็นสินค้าใช้สอย มาพัฒนาเป็นของตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์ของใช้ที่มีการผสมผสานนวัตกรรมให้เป็นนวัตศิลป์ที่มีสเน่ห์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ส่งผลต่อมูลค่าการจำหน่ายในประเทศที่เติบโตขึ้น นอกจากนั้น ยังสร้างโอกาสให้งานศิลปาชีพและงานศิลปหัตถกรรมได้พัฒนาสามารถส่งออกไปขายยังตลาดต่างประเทศมากขึ้น ทำให้เกิดรายได้เข้าประเทศเป็นมูลค่าสูง กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ และที่สำคัญ คือ ผู้ผลิต ผู้สร้างงานศิลปาชีพหรืองานศิลปหัตถกรรมสามารถสร้างรายได้เพียงพอที่จะเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้ อีกทั้ง การที่ชุมชนผู้ผลิตมีความเป็นเอกลักษณ์และมีความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยวในการเข้ามาเยี่ยมชมและซื้อผลิตภัณฑ์ในชุมชน ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยวในชุมชน และทำให้เศรษฐกิจชุมชนก็จะเติบโตยิ่งขึ้น
- **ผลกระทบเชิงสังคม** ศ.ศ.ป. ให้ความสำคัญกับการรักษาวิถีชีวิตของชุมชน การรวมกลุ่มของชุมชนในการผลิตงานศิลปาชีพหรือศิลปหัตถกรรม ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีของคนในครอบครัวและในชุมชน รู้จักการแบ่งปัน เรียนรู้ ลดปัญหาความยากจน จากเดิมที่ลูกหลานต้องไปหางานทำในตัวเมืองหรือกรุงเทพ มีการย้ายถิ่นฐานไปยังเมืองอุตสาหกรรม ก็เริ่มอยู่ในชุมชน ทำงานในชุมชน สร้างความเติบโตให้กับชุมชนมีความเข้มแข็ง
- **ผลกระทบเชิงวัฒนธรรม** เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง บทบาทของ ศ.ศ.ป. ไม่ใช่เพียงทำให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์จำหน่ายได้ แต่ ศ.ศ.ป. ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายออกไปแสดงถึงความเป็นไทย และสามารถสื่อสารส่งต่อคุณค่างานนวัตศิลป์ไทยไปสู่ต่างประเทศได้ ช่างฝีมือผู้ผลิตและสร้างงาน

ศิลปหัตถกรรมมีรายได้เพียงพอ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ชุมชนมีความเข้มแข็ง ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ลูกหลานและคนรุ่นใหม่ยินดีและภูมิใจต่อการสืบสานอาชีพ สืบสานงานศิลปหัตถกรรมให้คงอยู่ต่อไป ซึ่งเป็นวัฏจักรการสืบสานงานศิลปหัตถกรรมของชุมชนที่ยั่งยืน ดังแผนภาพที่ 12

แผนภาพที่ 12 วัฏจักรการสืบสานงานศิลปหัตถกรรมของชุมชนที่ยั่งยืน



จากผลกระทบต่างๆ ที่ได้กล่าวมา ศ.ศ.ป. ควรมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบและมีข้อมูลอย่างเป็นรูปธรรมถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน และเพื่อประโยชน์ในการใช้วางแผนการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในอนาคต ตลอดจนการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อสังเกตจากการประเมินการดำเนินงาน ของ ศ.ศ.ป.

1. ศ.ศ.ป. ให้ความสำคัญกับทั้งส่วนของการส่งเสริมเชิงอนุรักษ์แบบดั้งเดิมควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผสมผสานระหว่างคุณค่าเดิมแห่งงานศิลปาชีพหรือภูมิปัญญาพื้นบ้านดั้งเดิม (Heritage) กับคุณค่าใหม่ โดยการผสมผสานนวัตกรรมเพื่อให้งานมีมูลค่าสูงขึ้นและตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ ตลอดจนการที่ ศ.ศ.ป. ให้ความสำคัญไปยังกลุ่มครูช่าง ตลอดจนทายาทของครูช่างที่เป็นผู้สืบทอดองค์ความรู้ เพื่อให้คนกลุ่มนี้ได้รับการยกย่อง รู้สึกภูมิใจและพัฒนาเป็นอาชีพที่มีรายได้อย่างเพียงพอ ทำให้ทายาทกลุ่มนี้พร้อมที่จะดำรงไว้ซึ่งงานที่มีคุณค่าต่อไป
2. ภารกิจของ ศ.ศ.ป. แสดงให้เห็นถึงจุดต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้งการส่งเสริม สนับสนุนงานศิลปหัตถกรรมทั้งกระบวนการ การเข้าไปเติมเต็มในส่วนที่หน่วยงานอื่นไม่ได้ดำเนินการ ทำให้การส่งเสริมงานศิลปหัตถกรรมขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง
3. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ ศ.ศ.ป. มีประสบการณ์ด้านการส่งเสริมการตลาดทั้งในและต่างประเทศ และมีความเข้าใจต่อความต้องการของตลาดและวิธีการในการทำการตลาดเชิงรุก โดยประสบการณ์ดังกล่าวจะช่วยสนับสนุนงานการตลาดของชุมชนหรือผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ศิลปาชีพที่ยังมีจุดอ่อนและต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านนี้ ขณะที่หน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ อาจสนับสนุนได้ในเพียงบางมิติ เช่น การสร้างอาชีพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น แต่อาจไม่มีความเชี่ยวชาญในการไปเชื่อมกับความต้องการของผู้ซื้อตลาดต่างประเทศ ศ.ศ.ป. จึงสามารถเข้าไปมีบทบาทเติมเต็มในส่วนดังกล่าวเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับงานศิลปาชีพและงานศิลปหัตถกรรมได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น การที่ ศ.ศ.ป. เป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงพาณิชย์ อีกทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ส่วนหนึ่งเป็น

อดีตข้าราชการกระทรวงพาณิชย์ ทำให้การประสานงานต่างๆ ในเชิงบูรณาการกับกระทรวงพาณิชย์เป็นไปได้ด้วยดี

4. เนื่องจาก ศ.ศ.ป. มีภารกิจครอบคลุมตั้งแต่การรวบรวมองค์ความรู้ในงานศิลปหัตถกรรม การส่งเสริมให้นำองค์ความรู้ไปพัฒนาเป็นสินค้าผลิตภัณฑ์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนการทำการตลาดทั้งในและต่างประเทศ การดำเนินการตามภารกิจ ศ.ศ.ป. จึงช่วยส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะหน่วยงานนั้นๆ อาจไม่มีความเชี่ยวชาญในบางภารกิจหรือมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังไม่มีหน่วยงานใดที่สนับสนุนส่งเสริมงานด้านศิลปหัตถกรรมตั้งแต่ต้นน้ำไปยังปลายน้ำอย่างเช่นที่ ศ.ศ.ป. ดำเนินการที่ผ่านมา

1.3 สรุปผลการประเมินโครงการ

ผลการประเมินโครงการของ ศ.ศ.ป. ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (1 ตุลาคม 2553 – 30 กันยายน 2556) สรุปได้ดังนี้

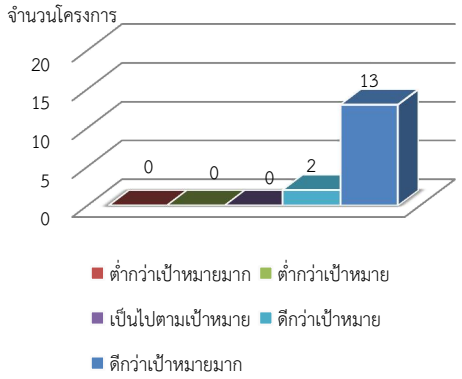
ผลคะแนนการประเมินโครงการโดยภาพรวมของ ศ.ศ.ป. อยู่ที่ระดับคะแนน 4.6703 (จากคะแนนเต็ม 5.0000) หรือมีผลการดำเนินงานในระดับดีกว่าเป้าหมายมาก ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายมิติปรากฏว่า ทั้งมิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลและมิติที่ 3 ด้านพัฒนาองค์กร มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมายมาก โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 4.7756 และ 4.9556 คะแนน ตามลำดับ และส่วนมิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมาย โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 4.2444

ตารางที่ 1 สรุปผลการประเมินจำแนกรายมิติ

มิติการประเมินผล	ผลคะแนน
มิติ 1 ด้านประสิทธิผล	4.7756
มิติ 2 ด้านประสิทธิภาพ	4.2444
มิติ 3 ด้านการพัฒนาองค์กร	4.9556
คะแนนเฉลี่ย	**4.6703**

หากพิจารณาภาพรวมผลคะแนนประเมินโครงการพบว่าโครงการส่วนใหญ่มีผลคะแนนอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมายมาก จำนวน 13 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 86.67 รองลงมา ได้แก่ โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมาย จำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 13.33

แผนภาพที่ 13
สรุปผลการประเมินจำแนกรายโครงการ



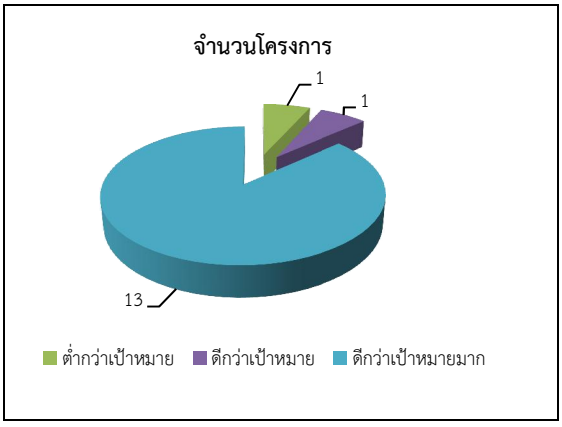
ตารางที่ 2
สรุปผลการประเมินจำแนกรายโครงการ

ช่วงคะแนน		หน่วย : โครงการ	
		จำนวน	ร้อยละ
4.5001 - 5.0000	ดีกว่าเป้าหมายมาก	13	86.67
3.5001 - 4.5000	ดีกว่าเป้าหมาย	2	13.33
2.5001 - 3.5000	เป็นไปตามเป้าหมาย	-	-
1.5001 - 2.5000	ต่ำกว่าเป้าหมาย	-	-
1.0000 - 1.5000	ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	-	-
รวม		15	100.00
คะแนนเฉลี่ย		4.6703	

นอกจากนี้ หากพิจารณาจากกรอบการประเมินทั้ง 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร มีรายละเอียดผลการประเมินแต่ละมิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล พิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย 1) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ 2) ระดับคะแนนความสำเร็จของการของการบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ของโครงการ และ 3) ระดับความสำเร็จของความยั่งยืนของโครงการ ผลปรากฏว่าโครงการส่วนใหญ่ จำนวน 12 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 80.00 มีผลคะแนนอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมายมาก รองลงมา ได้แก่ โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมาย จำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 13.33 และโครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 6.67 ตามลำดับ

ช่วงคะแนน		หน่วย: โครงการ	
		จำนวน	ร้อยละ
4.5001 - 5.0000	ดีกว่าเป้าหมายมาก	13	86.66
3.5001 - 4.5000	ดีกว่าเป้าหมาย	1	6.67
2.5001 - 3.5000	เป็นไปตามเป้าหมาย	-	-
1.5001 - 2.5000	ต่ำกว่าเป้าหมาย	1	6.67
1.0000 - 1.5000	ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	-	-
รวม		15	100.00
คะแนนเฉลี่ย		4.7756	

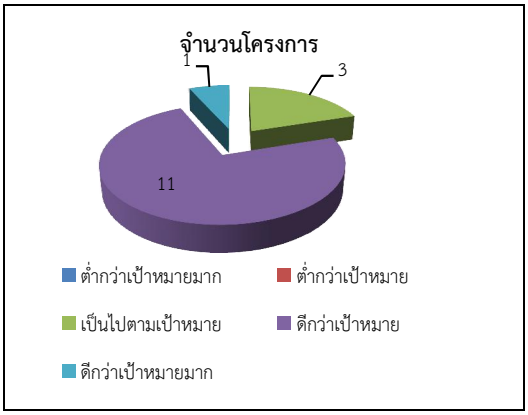


ทั้งนี้ โครงการที่มีผลคะแนนต่ำกว่าเป้าหมาย ได้แก่ งานบริหารหอนิทรรศการ ซึ่งประกอบด้วยการจัดนิทรรศการในต่างประเทศ การจัดนิทรรศการภายในประเทศ และการปรับปรุงหอนิทรรศการและ Innovative Craft Showcase โดยในส่วนของการปรับปรุงหอนิทรรศการและ Innovative Craft Showcase มีความล่าช้าในการดำเนินงานด้านโครงสร้าง อีกทั้ง ศ.ศ.ป. ให้ความสำคัญกับคุณภาพการดำเนินงาน เพื่อให้หอนิทรรศการมีความสวยงาม สามารถแสดงผลงานต่างๆ ได้วิจิตรน่าสนใจจึงใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ สำหรับโครงการที่มีผลคะแนนดีกว่าเป้าหมาย ได้แก่ เทศกาลนวัตศิลป์นานาชาติ และโครงการที่มีผลคะแนนดีกว่าเป้าหมายมาก อาทิ การพัฒนาและให้บริการองค์ความรู้ข้อมูลศิลปหัตถกรรม

ครูศิลป์แผ่นดิน นิตยสาร SACICT Living Thai การพัฒนาช่าง/ครูช่าง การประกวดออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ งานฝ้ายทอใจ งานอัตลักษณ์แห่งสยาม เป็นต้น

มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพ พิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย 1) ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ 2) ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ และ 3) ระดับความสำเร็จของการบริหารระยะเวลาของโครงการ ผลปรากฏว่าโครงการส่วนใหญ่ จำนวน 13 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 86.67 มีผลคะแนนอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมาย รองลงมา ได้แก่ โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับเป็นไปตามเป้าหมาย จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 6.67 โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมายมาก จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 6.67

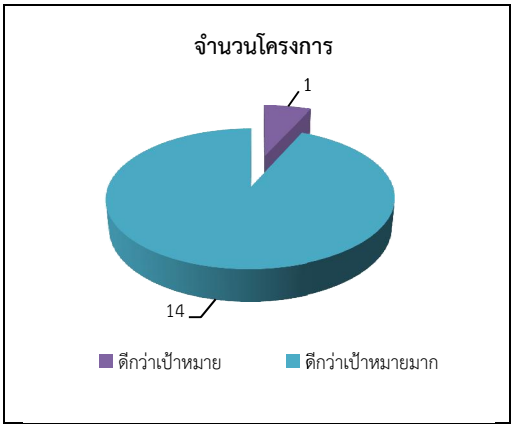
ช่วงคะแนน		หน่วย: โครงการ	
		จำนวน	ร้อยละ
4.5001 - 5.0000	ดีกว่าเป้าหมายมาก	1	6.67
3.5001 - 4.5000	ดีกว่าเป้าหมาย	13	86.67
2.5001 - 3.5000	เป็นไปตามเป้าหมาย	1	6.67
1.5001 - 2.5000	ต่ำกว่าเป้าหมาย	-	-
1.0000 - 1.5000	ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	-	-
รวม		15	100.00
คะแนนเฉลี่ย		4.2444	



ทั้งนี้โครงการที่มีผลคะแนนเป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ งานบริหารหอนิทรรศการ สาเหตุหลักเนื่องจากความล่าช้าในการสรรหาผู้รับเหมาเพื่อปรับปรุงโครงสร้างของหอนิทรรศการ อีกทั้ง ศ.ศ.ป. ให้ความสำคัญกับคุณภาพการดำเนินงานซึ่งหอนิทรรศการต้องมีความสวยงามปราณีตในรูปแบบการนำเสนอสามารถเสนอผลงานศิลปหัตถกรรมต่างๆ ได้อย่างน่าสนใจ การปรับปรุงโครงสร้างของหอนิทรรศการจึงต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ

มิติที่ 3 ด้านการพัฒนาองค์กร พิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย 1) ความเพียงพอของปัจจัยนำเข้าต่างๆ (Input) ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านอุปกรณ์ และด้านงบประมาณ 2) ระดับความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสียและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 3) ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อโครงการ ผลปรากฏว่าโครงการส่วนใหญ่ จำนวน 14 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 93.33 มีผลคะแนนอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมายมาก รองลงมา คือ โครงการที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมาย จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 6.67 ตามลำดับ

ช่วงคะแนน		หน่วย: โครงการ	
		จำนวน	ร้อยละ
4.5000 - 5.0000	ดีกว่าเป้าหมายมาก	14	93.33
3.5000 - 4.4999	ดีกว่าเป้าหมาย	1	6.67
2.5000 - 3.4999	เป็นไปตามเป้าหมาย	-	-
1.5000 - 2.4999	ต่ำกว่าเป้าหมาย	-	-
1.0000 - 1.4999	ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	-	-
รวม		15	100.00
คะแนนเฉลี่ย		4.9556	



ผลการประเมินโครงการในภาพรวมจะเห็นได้ว่า โครงการส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีกว่าเป้าหมายมาก ซึ่งหมายความว่าโครงการส่วนใหญ่มีความเพียงพอในเรื่องปัจจัยนำเข้าต่างๆ ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์ และงบประมาณ รวมทั้งสามารถสร้างความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้เสียและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและยังสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อโครงการได้ อาทิ ครูศิลป์แผ่นดิน, การพัฒนาช่าง/ครูช่าง (โครงการย่อยดำเนินงานตามผลิตภัณฑ์/พื้นที่), การสนับสนุนด้านลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา และงานฝ่ายทอใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม พบว่าบางโครงการสามารถจัดการความเสี่ยงได้เพียงบางส่วน ยังมีปัจจัยที่ไม่สามารถบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาได้ คือ จุดแสดงสินค้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรม สาเหตุหลักเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่สงบ ผู้ที่เดินทางหรือนักท่องเที่ยวไม่สะดวกที่จะเดินทางเข้ามาในประเทศไทย ส่งผลให้ยอดจำหน่ายสินค้าที่จุดจำหน่ายอัมรินทร์หรือสุวรรณภูมิลดลง ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกไม่สามารถควบคุมจัดการได้

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์และประเมินผลการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการจากการให้บริการในด้านต่างๆ

ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) มีภารกิจงานที่เป็นลักษณะงานให้บริการภายใต้ยุทธศาสตร์ของ ศ.ศ.ป. 4 ด้าน คือ 1) งานบริการด้านการเสริมสร้างองค์ความรู้งานศิลปหัตถกรรม 2) งานบริการด้านการเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาธุรกิจงานศิลปหัตถกรรม 3) งานบริการด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ศิลปหัตถกรรม และ 4) งานบริการด้านการขยายตลาดงานศิลปหัตถกรรม โดยมีกรอบแนวคิดในการประเมินปัจจัยสนับสนุนซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ เพื่อประเมินผลลัพธ์จากการบริหารกระบวนงานบริการว่ามีประสิทธิภาพ คุณภาพ และมีการเพิ่มคุณค่าจนเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ดังนี้

แผนภาพที่ 14 กรอบแนวคิดการบริหารกระบวนงานบริการ

การประเมินผลเป็นไปตามกรอบแนวคิดการบริหารกระบวนงานบริการ เป็นการวิเคราะห์การบริหารกระบวนงานบริการของ ศ.ศ.ป. รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ กล่าวคือเป็นการประเมินทั้ง Inside-Out และ Outside – In โดยการศึกษาและวิเคราะห์ จะใช้ข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจของ ศ.ศ.ป. และข้อมูลปฐมภูมิจากความคิดเห็นของผู้ให้บริการตามประเด็นต่างๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้บริการ การมีคู่มือการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดสื่อสารและกำกับติดตามการบริการ เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

- **สรุปผลการประเมิน**

ศ.ศ.ป. มีการกำหนดกระบวนงานบริการ โดยงานบริการมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จัดตั้งองค์กรอย่างครบถ้วน และมีการสื่อสารงานบริการตามพันธกิจให้กับประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการได้ทราบอย่างทั่วถึง โดยมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ ตลอดจนวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการให้บริการ เช่น ความเหมาะสมของหลักสูตร ขีดความสามารถและจำนวนบุคลากร สถานที่ในการจัดกิจกรรม เป็นต้น เพื่อมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น การออกแบบกระบวนงานบริการ ส่วนใหญ่พิจารณาจากองค์ความรู้ของหน่วยงาน ความต้องการของผู้รับบริการ การควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้งานบริการเป็นงานสร้างคุณค่า คำนึงถึงประโยชน์ต่อประชาชนและราชการเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ศ.ศ.ป. ควรมีการคู่มือ/มาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนงานบริการ แม้ว่าเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการมีความเข้าใจในขั้นตอนและแนวปฏิบัติที่ดำเนินการมาก็ตาม สำหรับการกำกับติดตามและปรับปรุงกระบวนงานการให้บริการ ศ.ศ.ป. มีการติดตามผลหลังการจัดกิจกรรม ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมหรือผู้รับบริการ ตลอดจนข้อเสนอแนะปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มคุณค่าการให้บริการอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้งานบริการของ ศ.ศ.ป. มีประสิทธิภาพมากขึ้น ศ.ศ.ป. ควรเร่งดำเนินการพัฒนาปรับปรุงในกระบวนงานบริการที่สำคัญ อาทิ ห้องสมุดควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์และความหลากหลายของประเภทหนังสือ โดยเฉพาะหนังสือทางด้านศิลปหัตถกรรม เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของ ศ.ศ.ป. ที่จะเป็นศูนย์กลางความรู้ด้านศิลปหัตถกรรม

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการบริหารงาน หรือระบบงานต่างๆ ขององค์กร รวมถึงการตรวจสอบความเพียงพอและความเหมาะสมของกลไกหรือระบบงานต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร

การประเมินผลด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรของ ศ.ศ.ป. ได้นำกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มาเป็นแนวทางในการประเมินผล ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะที่สำคัญได้ดังนี้

- **กระบวนการด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ :** การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนมีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรมุ่งเน้นในแต่ละปี นอกจากนี้มีการสื่อสารสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบ รวมทั้งมีการกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนฯ
- **กระบวนการด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี :** การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ มีการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- **กระบวนการด้านระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง :** ศ.ศ.ป. มีองค์ประกอบการควบคุมภายในที่เพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในครบถ้วนทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่
  1. **สภาพแวดล้อมการควบคุม** ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน มีการกระจายอำนาจที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณ (Code of Conduct) และสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ ตลอดจนมีการกำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย
  2. **การบริหารจัดการความเสี่ยง** มีการประเมินความเสี่ยงตามวิธีที่กำหนดตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) โดยมีการประชุมร่วมกันเพื่อนำเสนอประเด็นและสาเหตุของความเสี่ยง การพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด
  3. **กิจกรรมควบคุม** กิจกรรมควบคุมกำหนดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง และมีการกำหนดวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
  4. **ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร** มีการกำหนดนโยบายด้านสารสนเทศ และมีการป้องกันดูแลรักษาความปลอดภัยของสารสนเทศอย่างเพียงพอ
  5. **การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล** คณะกรรมการบริหารมีการติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหน่วยงาน

ภายนอก ได้แก่ สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และได้นำจุดอ่อนที่พบจากการประเมินผลไปปรับปรุงหรือแก้ไข

เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ศ.ศ.ป. ควรจัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ ควรทบทวนนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งควรติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในประเด็นที่มีความเสี่ยงสูงอย่างใกล้ชิด และมีระบบแจ้งเตือนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

- **กระบวนการด้านระบบการตรวจสอบภายใน :** โครงสร้างของหน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระในกระบวนการตรวจสอบ โดยผู้ตรวจสอบภายในมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อคณะอนุกรรมการตรวจสอบ และมีการจัดทำกฎบัตรของหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งมีรายละเอียดครบถ้วน มีการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปี ซึ่งจะประเมินความเสี่ยงของกิจกรรม/โครงการ โดยจะพิจารณาจากขนาดงบประมาณของกิจกรรม/โครงการ กระบวนงานที่มีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตสูง ตลอดจนมีการนำผลการตรวจสอบก่อนหน้านี้ รวมทั้งผลการตรวจสอบหรือข้อสังเกตจากผู้ตรวจสอบภายนอกมาพิจารณาประกอบด้วย

อย่างไรก็ตาม ศ.ศ.ป. ควรจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit) ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อจะช่วยทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาตรวจสอบความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบการทำงานที่ช่วยขับเคลื่อนให้บรรลุผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจที่เหมาะสม และเพิ่มคุณค่าเชิงกลยุทธ์ในอนาคตขององค์กร

- **กระบวนการด้านระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ :** มีการวิเคราะห์ทบทวนฐานข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการดำเนินงานขององค์กร มีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนมีการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงของระบบสารสนเทศเพื่อป้องกันข้อมูลเสียหาย ทั้งนี้ ศ.ศ.ป. อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเข้าด้วยกัน เช่น ระบบบัญชีการเงิน ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้สามารถประมวลผลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ได้ตามความต้องการ
- **กระบวนการด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล :** มีการวิเคราะห์ทบทวนแผนการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล มีการสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับพันธกิจและโครงสร้างองค์กร มีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ตลอดจนมีการเชื่อมโยงระบบแรงจูงใจกับระบบประเมินผลเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- **กระบวนการด้านระบบการบริหารงบประมาณและการเงิน :** การจัดทำแผนงบประมาณมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหาร นอกจากนี้ มีการดำเนินการตามระบบงานทางด้านการเงิน การบัญชี งบประมาณ มีการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายนอก มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่มีความครบถ้วน ตลอดจนมีการรายงานทางการเงินให้ผู้บริหารพิจารณาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง รวมทั้งมีการรายงานทางการเงินให้คณะกรรมการบริหารพิจารณาอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ซึ่งช่วยให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างใกล้ชิด

- **กระบวนการด้านระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ) :** มีการจัดทำแผนในการจัดหาพัสดุหรือจัดซื้อจัดจ้าง มีการทำระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งระเบียบพัสดุ และมีการดำเนินการตามแผนและระเบียบดังกล่าว ซึ่งส่วนใหญ่สามารถดำเนินการได้ตามแผน

  อนึ่ง การดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุพบว่ายังมีความล่าช้า เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความเข้าใจต่อระเบียบพัสดุและแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง ทำให้การดำเนินการยังมีข้อผิดพลาดที่ต้องกลับไปแก้ไขบ่อยครั้ง ศ.ศ.ป. ควรจัดกิจกรรมต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจและความตระหนักของผู้ปฏิบัติงานในการศึกษาระเบียบพัสดุ และวิธีปฏิบัติให้ถูกต้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

สรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของ ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน)

จากการดำเนินโครงการประเมินผลการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (1 ตุลาคม 2553 – 30 กันยายน 2556) สามารถสรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในภาพรวมเพื่อให้การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กรมีความคุ้มค่า มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประกอบด้วย

1) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน
2) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการ
3) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

โดยมีรายละเอียดข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานแต่ละมิติ ดังนี้

1) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

1. ศ.ศ.ป. ควรกำหนดทิศทางการดำเนินงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเสริมสร้างองค์ความรู้งานศิลปหัตถกรรมให้ชัดเจน โดยควรมีการจัดทำ Road Map ในการศึกษาและรวบรวมองค์ความรู้ด้านงานศิลปหัตถกรรมทั้งชนิดของข้อมูลและองค์ความรู้ แหล่งที่มาขององค์ความรู้ รูปแบบการจัดแสดงเผยแพร่ที่น่าสนใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการเป็นศูนย์กลางด้านศิลปหัตถกรรม
2. เนื่องจากการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. เกิดผลกระทบทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ซึ่ง ศ.ศ.ป. ควรมีการติดตามและประเมินผลกระทบ เพื่อให้ทราบและมีข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ในอันที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการดำเนินงานและประโยชน์ในการใช้วางแผนการดำเนินงานของ ศ.ศ.ป. ในอนาคต ตลอดจนการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการให้บริการ

1. งานบริการด้านการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านงานศิลปหัตถกรรม : ศ.ศ.ป. ควรพัฒนาปรับปรุงการให้บริการห้องสมุด โดยกำหนดขอบเขตการให้บริการทั้งด้านองค์ความรู้ในงานศิลปาชีพและงานศิลปหัตถกรรมไทยที่จะต้องรวบรวม กลุ่มเป้าหมายผู้มารับบริการ รูปแบบสื่อ (Media) ที่จะให้บริการ รวมทั้งต้องมีข้อมูลที่หลากหลายและมีมากเพียงพอต่อการเป็นศูนย์กลางด้านงานศิลปหัตถกรรม ในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการควรกำหนดทิศทางในแต่ละปีให้ชัดเจนและพัฒนาให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ เช่นการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการให้ข้อมูลหรือช่วยเหลือผู้ที่มารับบริการได้ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง

3) การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

❖ **ด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร**

- ศ.ศ.ป. ควรมีการสอบทานการประเมินระบบบริหารความเสี่ยง โดยวิเคราะห์และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการบริหารความเสี่ยงที่ใช้ยังสามารถป้องกัน หรือลดโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้ ศ.ศ.ป. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

❖ **ด้านการตรวจสอบภายใน**

- ศ.ศ.ป. ควรจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit) ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อจะช่วยทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ตรวจสอบความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบการทำงานที่ช่วยขับเคลื่อนให้บรรลุผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

❖ **ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (การพัสดุ)**

- ศ.ศ.ป. ควรจัดกิจกรรมต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจและความตระหนักของผู้ปฏิบัติงานในการศึกษาระเบียบพัสดุ และวิธีปฏิบัติให้ถูกต้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วตลอดจนลดข้อผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำเอกสาร และการดำเนินการตามระเบียบพัสดุ เช่น การหยิบยกประเด็นในกระบวนการพัสดุที่เจ้าหน้าที่มักปฏิบัติไม่ถูกต้องมาจัดทำเป็นสรุปสั้นๆ เพื่อให้อ่านเข้าใจได้ง่ายขึ้น การสรุปประเด็นถามตอบเกี่ยวกับการดำเนินการตามระเบียบพัสดุ การทำ check list รายการเอกสารและข้อมูลที่ต้องใช้ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น นอกจากนั้น อาจมีสิ่งจูงใจหรือรางวัลให้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจและดำเนินการได้อย่างถูกต้อง